

Hakcipta © tesis ini adalah milik pengarang dan/atau pemilik hakcipta lain. Salinan boleh dimuat turun untuk kegunaan penyelidikan bukan komersil ataupun pembelajaran individu tanpa kebenaran terlebih dahulu ataupun caj. Tesis ini tidak boleh dihasilkan semula ataupun dipetik secara menyeluruh tanpa memperolehi kebenaran bertulis daripada pemilik hakcipta. Kandungannya tidak boleh diubah dalam format lain tanpa kebenaran rasmi pemilik hakcipta.



**AMALAN PENGURUSAN SUMBER MANUSIA DAN PRESTASI
PERUSAHAAN KECIL SEDERHANA: PERANAN IKLIM
ORGANISASI SEBAGAI PENYEDERHANA**



AZURA BINTI ABDUL RAHMAN

UUM
Universiti Utara Malaysia

**DOKTOR FALSAFAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2019**

**AMALAN PENGURUSAN SUMBER MANUSIA DAN PRESTASI
PERUSAHAAN KECIL SEDERHANA: PERANAN IKLIM
ORGANISASI SEBAGAI PENYEDERHANA**

Oleh:



AZURA BINTI ABDUL RAHMAN

UUM
Universiti Utara Malaysia

**Tesis ini Diserahkan kepada
School of Business Management,
Universiti Utara Malaysia
untuk Memenuhi Keperluan bagi Ijazah Doktor Falsafah**



Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan
(School of Business Management)

Kolej Perniagaan
(College of Business)

Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI
(Certification of thesis / dissertation)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(We, the undersigned, certify that)

AZURA ABDUL RAHMAN

calon untuk Ijazah **DOCTOR OF PHILOSOPHY (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)**
(candidate for the degree of)

telah mengemukakan tesis / disertasi yang bertajuk:
(has presented his/her thesis / dissertation of the following title):

**AMALAN PENGURUSAN SUMBER MANUSIA DAN PRESTASI PERUSAHAAN KECIL SEDERHANA:
PERANAN IKLIM ORGANISASI SEBAGAI PENYEDERHANA**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis / disertasi
(as it appears on the title page and front cover of the thesis / dissertation).

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada:

10 Jan. 2019.

(That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on:

10 Jan. 2019.

Pengerusi Viva
(Chairman for Viva)

: **Assoc. Prof. Dr. Hoe Chee Hee**

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Luar
(External Examiner)

: **Prof. Dato' Dr. Mohamad Nasir Hj. Saludin (UNISEL)**

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Dalam
(Internal Examiner)

: **Assoc. Prof. Dr. Mohd. Faizal Mohd. Isa**

Tandatangan
(Signature)

Tarikh: 10 Jan. 2019
(Date)

Nama Nama Pelajar : Azura Abdul Rahman
(Name of Student)

Tajuk Tesis / Disertasi : Amalan Pengurusan Sumber Manusia Dan Prestasi Perusahaan Kecil
(Title of the Thesis / Sederhana : Peranan Iklim Organisasi Sebagai Penyederhana
Dissertation)

Program Pengajian : Doctor of Philosophy (Human Resource Management)
(Programme of Study)

Nama Penyelia/Penyelia- : Assoc. Prof. Dr. Kamal Ab. Hamid
penyelia
(Name of
Supervisor/Supervisors)



UUM
Prof. Dr. Jamaludin Mustafa
Universiti Utara Malaysia

Tandatangan

Tandatangan

KEBENARAN MERUJUK

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi keperluan pengurniaan Ijazah Doktor Falsafah daripada Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya dengan ini bersetuju membenarkan pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik perlulah mendapat kebenaran daripada Penyelia Tesis atau Dekan Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business terlebih dahulu. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penyelidik dan Universiti Utara Malaysia perlulah dinyatakan jika rujukan terhadap tesis ini dilakukan.

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



Dekan School of Business Management
UUM College of Business
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman

Universiti Utara Malaysia

ABSTRAK

Prestasi perusahaan kecil dan sederhana (PKS) di Malaysia masih belum mencapai tahap potensi yang sepenuhnya. PKS perlu memberikan tumpuan kepada faktor yang boleh meningkatkan prestasi mereka. Justeru, kajian ini bertujuan untuk menyelidik hubungan antara amalan pengurusan sumber manusia atau PSM (pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan, ganjaran, pemberian kuasa) dan prestasi organisasi. Kajian ini juga menyelidik peranan iklim organisasi sebagai pemboleh ubah penyederhanaan terhadap hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi. Teori berasaskan sumber telah diintegrasikan untuk menerangkan kemungkinan hubungan antara pemboleh ubah dalam model kajian. Satu kerangka kajian telah dibina dan sebelas hipotesis dikemukakan untuk diuji. Kajian ini menggunakan soal selidik yang diedarkan secara rawak kepada 626 responden dari PKS pembuatan di Malaysia. Daripada 156 borang soal selidik yang dipulangkan, sebanyak 121 didapati boleh digunakan dalam analisis. Data yang berjaya dikumpulkan dianalisis menggunakan perisian SPSS 22.0 dan PLS-SEM. Keputusan statistik menunjukkan bahawa semua amalan PSM, kecuali penilaian prestasi dan pemberian kuasa didapati mempunyai hubungan yang tidak signifikan terhadap prestasi organisasi. Dapatan kajian selanjutnya menunjukkan bahawa kesan penyederhanaan iklim organisasi terhadap hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi tidak mendapat sokongan yang empirik. Kesimpulannya, kajian ini menyumbang kepada ulasan karya dalam bidang amalan PSM, iklim organisasi dan prestasi organisasi. Batasan kajian dan cadangan untuk kajian seterusnya turut dikemukakan.

Kata Kunci: Amalan pengurusan sumber manusia, iklim organisasi, prestasi organisasi, pembuatan, perusahaan kecil dan sederhana.

ABSTRACT

The performance of small and medium enterprises (SMEs) in Malaysia has yet to reach its full potential. SMEs need to focus on factors that can improve their performance. Therefore, this study aimed at examining the relationship between HRM practices (recruitment, performance appraisal, training and development, rewards, and empowerment) and organizational performance. This study also investigated the role of organizational climate as a moderator on the relationship between HRM practices and organizational performance. Resource-based theories were integrated to explain the possible relationship between the variables in the study model. A research framework was developed and eleven hypotheses were presented for testing. This study used questionnaires which were distributed randomly to 626 respondents from SME manufacturers in Malaysia. Of the 156 questionnaires returned, 121 were found to have been completed and were used in the analysis. The data collected were analyzed using SPSS 22.0 and PLS-SEM. The statistical results showed that all HRM practices, except performance evaluations and empowerment, have insignificant relationships with organizational performance. Further findings suggest that the moderating effect of organizational climate on the relationship between PSM practice and organizational performance does not have empirical support. In conclusion, this study contributes to the enrichment of the literature on HRM practices, organizational climate and organizational performance. The limitations of the study and suggestions for future study are also included.

Keywords: Human resource management practices, organizational climate, organizational performance, manufacturers, small medium enterprise.

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, segala puji hanya bagi Allah SWT kerana dengan izinNya memberikan peluang kepada saya untuk menyiapkan tesis ini dengan jayanya. Tesis ini juga tidak dapat disiapkan tanpa adanya sokongan daripada pelbagai pihak.

Pertamanya, saya ingin merakamkan jutaan terima kasih kepada penyelia penyelidikan saya, iaitu Profesor Madya Dr. Kamal Ab Hamid selaku penyelia utama penyelidikan dan Profesor Madya Dr. Jamaludin selaku penyelia bersama di atas kesabaran, keprihatinan, sokongan, panduan dan ilmu yang diberikan kepada saya sepanjang penyelidikan ini dijalankan. Selian mereka amat saya hargai. Sejuta penghargaan juga dihadiahkan buat suami yang tercinta, Azizan Pawanteh yang telah banyak membantu dari segi sokongan moral yang tidak berbelah bahagi sepanjang pengajian ini, serta anak yang tersayang, Aleesha Dania yang selama ini menjadi pendorong dan kekuatan bagi saya untuk meneruskan perjuangan ini hingga ke garisan penamat. Sesungguhnya, tiada kata yang dapat diungkapkan selain bersyukur di atas anugerah yang diberikan Allah kerana mempunyai keluarga yang menjadi tulang belakang kepada kejayaan ini. Penghargaan juga diberikan kepada mak; Azizah Osman dan papa; Abdul Rahman Ismail yang sentiasa menitipkan doa buat saya sepanjang pengajian ini. Juga buat adik yang sudi menjamin perjanjian pengajian saya; Dalilah Abdul Rahman, terima kasih diucapkan. Hanya Allah yang dapat membalas jasa kalian. Buat adik beradik yang lain, terima kasih kerana memberi sokongan sepanjang pengajian ini. Juga tidak dilupakan, keluarga mertua; adik-adik ipar, terima kasih atas doa-doa kalian.

Setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih ditujukan kepada Kementerian Pengajian Tinggi di atas biasiswa yang diberikan kepada saya bagi melanjutkan pengajian ke Ijazah Kedoktoran Falsafah dalam bidang Pengurusan Sumber Manusia di Universiti Utara Malaysia. Terima kasih dan penghargaan khas juga kepada jawatan kuasa penilai untuk peperiksaan lisan atau *VIVA VOCE* yang terdiri daripada Prof. Madya Dr. Hoe Chee Hee (Pengerusi), Prof. Dato' Dr. Mohamad Nasir Hj Saludin (Pemeriksa Luar), Prof. Madya Dr. Mohd Faizal Mohd Isa (Pemeriksa Dalaman) dan Dr. Rawiyah Abd Hamid (Setiausaha) untuk sumbangan mereka melalui pembetulan dan cadangan yang dikemukakan semasa dan selepas pembentangan *VIVA-VOCE* bagi kajian ini.

Tidak dilupakan rakan-rakan seperjuangan yang sentiasa memberikan semangat kepada saya supaya meneruskan perjuangan untuk menghabiskan pengajian ini; serta kepada semua responden daripada organisasi pembuatan yang telah meluangkan masa untuk menjawab dan memulangkan kembali soal selidik yang menjadi intipati penyelidikan ini.

Akhir sekali, kepada semua yang terlibat dalam penyelidikan ini yang tidak mungkin dapat disenaraikan satu persatu di sini, tetap akan sentiasa dihargai dan diingati.

Sekian, terima kasih.

JADUAL KANDUNGAN

Muka Surat

TAJUK	i
KEBENARAN MERUJUK	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
PENGHARGAAN	v
JADUAL KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xiii
SENARAI RAJAH	xvi
SENARAI LAMPIRAN	xvii
SENARAI SINGKATAN	xviii
BAB 1 PENGENALAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Pernyataan Masalah	8
1.3 Persoalan Kajian	18
1.4 Objektif Kajian.....	19
1.5 Kepentingan Kajian.....	20
1.6 Skop Kajian.....	22
1.7 Definisi Terma Kajian.....	24
1.8 Pengorganisasian Tesis.....	27
BAB 2 ULASAN KARYA	
2.1 Pengenalan.....	28
2.2 Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS).....	28

2.2.1	Definisi PKS.....	30
2.2.2	Guna tenaga PKS.....	34
2.2.3	Pembangunan PSM dalam PKS di Malaysia.....	35
2.3	Prestasi Organisasi.....	36
2.3.1	Definisi Prestasi Organisasi.....	36
2.3.2	Pengukuran Prestasi Organisasi.....	38
2.3.3	Kajian Empirikal Prestasi Organisasi.....	41
2.4	Pengurusan Sumber Manusia (PSM).....	41
2.4.1	Definisi Pengurusan Sumber Manusia (PSM).....	45
2.4.2	Kajian PSM dan prestasi di seluruh dunia.....	50
2.4.3	Sistem PSM.....	52
2.4.4	Jenis-jenis Amalan PSM dalam organisasi.....	54
2.4.4.1	Konsep Pengambilan Pekerja.....	59
2.4.4.2	Konsep Penilaian Prestasi.....	60
2.4.4.3	Konsep Latihan dan Pembangunan.....	61
2.4.4.4	Konsep Ganjaran.....	62
2.4.4.5	Konsep Pemberian Kuasa.....	63
2.4.5	Amalan Pengurusan Sumber Manusia dan Prestasi Organisasi	66
2.5	Iklim Organisasi.....	74
2.5.1	Definisi.....	74
2.5.2	Dimensi Iklim Organisasi.....	75
2.5.3	Iklim Organisasi sebagai penyederhana.....	77
2.5.4	Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Prestasi Organisasi	80
2.6	Jurang Kajian Dalam Sorotan Karya.....	81
2.7	Teori Dasar: Teori Pandangan Berasaskan Sumber (Resource Based	83

	View Theory (RBV)).....	
2.8	Teori Tambahan: Teori Kontingensi (Contingency Theory).....	87
2.9	Kerangka Konseptual Kajian dan Pembangunan Hipotesis.....	88
2.10	Hipotesis Kajian.....	90
	2.10.1 Amalan PSM dan Prestasi Organisasi.....	91
	2.10.1.1 Hubungan antara Pengambilan Pekerja dan Prestasi Organisasi	92
	2.10.1.2 Hubungan antara Penilaian Prestasi dan Prestasi Organisasi.....	93
	2.10.1.3 Hubungan antara Latihan dan Pembangunan dan Prestasi Organisasi.....	94
	2.10.1.4 Hubungan antara Ganjaran dan Prestasi Organisasi	95
	2.10.1.5 Hubungan antara Pemberian Kuasa dan Prestasi Organisasi.....	95
	2.10.2 Iklim Organisasi dan Prestasi Organisasi.....	97
2.11	Ringkasan Pernyataan Masalah, Soalan Kajian, Objektif Kajian dan Hipotesis Kajian.....	99
2.12	Rumusan.....	101
BAB 3 METODOLOGI KAJIAN		
3.1	Pengenalan.....	102
3.2	Reka Bentuk Kajian.....	103
	3.2.1 Unit Analisis.....	104
3.3	Populasi, Sampel dan Teknik Persampelan.....	105
	3.3.1 Populasi.....	105
	3.3.2 Sampel.....	107

3.3.3	Teknik Persampelan.....	110
3.3.4	Rangka Persampelan.....	111
3.4	Definisi Operasional.....	114
3.5	Reka bentuk Soal Selidik.....	115
3.5.1	Ringkasan Item Pengukuran dan Skala.....	117
3.5.1.1	Pengambilan Pekerja.....	121
3.5.1.2	Penilaian Prestasi.....	122
3.5.1.3	Latihan dan Pembangunan.....	124
3.5.1.4	Ganjaran.....	126
3.5.1.5	Pemberian Kuasa.....	128
3.5.1.6	Iklm Organisasi.....	129
3.5.1.7	Prestasi Organisasi.....	134
3.6	Analisis Kebolehpercayaan dan Kesahan.....	136
3.7	Kajian Rintis (Pilot Test).....	137
3.8	Prosedur Kutipan Data.....	139
3.9	Teknik Analisis Data.....	141
3.9.1	Justifikasi Pemilihan PLS-SEM.....	141
3.10	Rumusan.....	144
BAB 4 ANALISIS DATA DAN PENEMUAN KAJIAN		
4.1	Pengenalan.....	145
4.2	Kadar Maklum Balas.....	145
4.3	Saringan Data Kajian dan Analisis Data Awal.....	147
4.3.1	Analisis <i>Missing Value</i>	148
4.3.2	Ujian <i>Multicollinearity</i>	150
4.3.3	Ujian Kenormalan.....	151

4.4	Kadar Non Respon Bias.....	151
4.5	Perihal Data.....	155
	4.5.1 Maklumat Profil Sampel Kajian.....	155
4.6	Min dan Sisihan Piawai Pemboleh ubah.....	158
4.7	Analisis Model Kajian.....	159
	4.7.1 Analisis Model Pengukuran Kajian.....	159
	4.7.1.1 Analisis Kebolehpercayaan Indikator/Item (<i>Indicator Item Reliability</i>).....	161
	4.7.1.2 <i>Convergent Validity</i>	162
	4.7.1.4 Kesahan Diskriminan (<i>Discriminant Validity</i>).....	166
	4.7.2 Analisis Model Struktural.....	171
	4.7.2.1 Pengujian <i>Path Coefficient</i>	175
	4.7.2.2 Kesimpulan Pengujian Hipotesis Kesan Langsung antara Pembolehubah Kajian.....	180
	4.7.2.3 Pengukuran <i>Coefficient of Determination (R²)</i>	181
	4.7.2.4 Pengujian Kesan Saiz (<i>Effect Size</i>) (f^2).....	182
	4.7.2.5 Pengujian Relevansi Model Kajian (Q^2).....	183
4.8	Ujian Penyederhana- <i>Product Indicator Approach (PIA)</i>	185
4.9	Ringkasan Dapatan Kajian.....	189
4.10	Rumusan Bab.....	190
 BAB 5 PERBINCANGAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN		
5.1	Pengenalan.....	191
5.2	Intisari Kajian.....	191
5.3	Perbincangan Hasil Kajian.....	195

5.3.1	Objektif Satu : Untuk mengkaji hubungan antara pengambilan Pekerja dan prestasi organisasi.....	197
5.3.1.1	Hubungan antara pengambilan pekerja dan prestasi organisasi (H1)	
5.3.2	Objektif Dua: Untuk mengkaji hubungan antara penilaian prestasi dan prestasi organisasi.....	200
5.3.2.1	Hubungan antara Penilaian Prestasi dan Prestasi Organisasi (H2)	
5.3.3	Objektif Tiga: Untuk mengkaji hubungan antara latihan dan pembangunan dan prestasi organisasi.....	202
5.3.3.1	Hubungan antara Latihan dan Pembangunan dan Prestasi Organisasi (H3)	
5.3.4	Objektif Empat: Untuk mengkaji hubungan antara ganjaran dan prestasi organisasi.....	206
5.3.4.1	Hubungan antara Ganjaran dan Prestasi Organisasi (H4)	
5.3.5	Objektif Lima: Untuk mengkaji hubungan antara pemberian kuasa dan prestasi organisasi.....	211
5.3.5.1	Hubungan antara Pemberian Kuasa dan Prestasi Organisasi (H5)	
5.3.6	Objektif Enam: Untuk mengkaji hubungan antara iklim organisasi dan prestasi organisasi.....	213
5.3.6.1	Iklim Organisasi sebagai Penyederhana (H6,H7a,H7b,H7c,H7d,H7e)	
5.3.7	Objektif Ketujuh: Untuk mengenal pasti kesan penyederhanaan iklim organisasi antara hubungan amalan PSM dan prestasi organisasi	213
5.3.7.1	Iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi (H7a, H7b, H7c, H7d, H7e)	
5.4	Implikasi Kajian.....	215
5.4.1	Teoretikal.....	215
5.4.2	Praktikal.....	217
5.5	Limitasi Kajian.....	218
5.6	Cadangan Masa Hadapan.....	220
5.7	Kesimpulan.....	222
	RUJUKAN	225
	LAMPIRAN	249

SENARAI JADUAL

No Jadual	Tajuk Jadual	Muka Surat
Jadual 1.1	Definisi Terma Kajian	24
Jadual 2.1	Definisi Lama PKS di Malaysia	31
Jadual 2.2	Definisi Baharu PKS di Malaysia	32
Jadual 2.3	Ringkasan Amalan Terbaik Sumber Manusia yang digunakan dalam beberapa kajian berkaitan PKS di Malaysia.	36
Jadual 2.4	Senarai Penyelidik berserta Kajian dalam Amalan PSM	45
Jadual 2.5	Antara Penyumbang kepada Teori RBV	87
Jadual 2.6	Ringkasan Pernyataan Masalah, Soalan Kajian, Objektif Kajian, Hipotesis Kajian	99
Jadual 3.1	Pengedaran soal selidik sektor pembuatan PKS yang dipilih secara rawak setiap negeri	113
Jadual 3.2	Definisi Operasional	114
Jadual 3.3	Isi kandungan Soal Selidik	116
Jadual 3.4	Ringkasan Pengukuran Item dan Skala	119
Jadual 3.5	Item bagi Dimensi Pengambilan Pekerja	121
Jadual 3.6	Item Pengambilan Pekerja Versi Asal dan Versi Adaptasi	122
Jadual 3.7	Item bagi Dimensi Penilaian Prestasi	123
Jadual 3.8	Item Penilaian Prestasi Versi Asal dan Versi Adaptasi	124
Jadual 3.9	Item bagi Dimensi Latihan dan Pembangunan	125
Jadual 3.10	Item Latihan dan Pembangunan Versi Asal dan Versi Adaptasi	126
Jadual 3.11	Item bagi Dimensi Ganjaran	127
Jadual 3.12	Item Ganjaran Versi Asal dan Versi Adaptasi	127
Jadual 3.13	Item bagi Dimensi Pemberian Kuasa	128

Jadual 3.14	Item Pemberian Kuasa Versi Asal dan Versi Adaptasi	129
Jadual 3.15	Item bagi Dimensi Iklim Organisasi	130
Jadual 3.16	Item Iklim Organisasi Versi Asal dan Versi Adaptasi	132
Jadual 3.17	Item bagi Dimensi Prestasi Organisasi	135
Jadual 3.18	Item Prestasi Organisasi Versi Asal dan Versi Adaptasi	136
Jadual 3.19	Koefisien Kebolehpercayaan bagi semua item	138
Jadual 4.1	Kadar Respon melalui Soal Selidik	146
Jadual 4.2	Nilai Tolerance dan VIF untuk pemboleh ubah	151
Jadual 4.3	Keputusan Ujian-t Sampel Bebas untuk Non Respon Bias	152
Jadual 4.4	Ujian-T Sampel Bebas	154
Jadual 4.5	Maklumat Profil Responden	156
Jadual 4.6	Maklumat Organisasi	157
Jadual 4.7	Bidang Industri Pembuatan	157
Jadual 4.8	Statistik Deskriptif Pembolehubah Pendam (latent variables)	158
Jadual 4.9	<i>Composite Reliability</i>	162
Jadual 4.10	Jadual <i>Loadings Factor</i>	163
Jadual 4.11	Senarai Item digugurkan bagi peningkatan Nilai Purata Varians Terestruk (AVE)	165
Jadual 4.12	Nilai <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	166
Jadual 4.13	<i>Fornell Larcker Criterion</i>	168
Jadual 4.14	<i>Cross Loadings</i>	169
Jadual 4.15	Ringkasan Aras Analisis Model Pengukuran	171
Jadual 4.16	Ringkasan Aras Analisis Model Struktural	172
Jadual 4.17	Ringkasan Penilaian Model Pengukuran	177
Jadual 4.18	Ringkasan Pengujian Hipotesis Kesan Hubungan Langsung	180

Jadual 4.19	Variance Explained in the Endogenous Latent Variable	181
Jadual 4.20	Cadangan Kesan Saiz (f^2) terhadap Pembolehubah Eksogenus mengikut Cohen (1988)	183
Jadual 4.21	Validated Redundancy Q^2	184
Jadual 4.22	Keputusan pemboleh ubah penyederhana	185
Jadual 4.23	Ringkasan Pengujian Hipotesis Kajian	189
Jadual 5.1	Ringkasan Pengujian Hipotesis Kesan Hubungan Langsung	193



UUM
Universiti Utara Malaysia

SENARAI RAJAH

No Rajah	Tajuk Rajah	Muka Surat
Rajah 1.1	Pertumbuhan KDNK PKS dan KDNK keseluruhan (%) bagi lima tahun (2012-2016).....	9
Rajah 2.1	Sumbangan PKS kepada KDNK pada tahun 2010.....	29
Rajah 2.2	Jumlah Keseluruhan Tenaga Kerja PKS mengikut Sektor dan Saiz.....	33
Rajah 2.3	Sumbangan Guna Tenaga PKS bagi tahun 2014-2017.....	34
Rajah 2.4	Kerangka Kajian.....	89
Rajah 3.1	Peringkat dalam menentukan sampel.....	107
Rajah 3.2	Output Analisis G*Power.....	109
Rajah 4.1	Model Pengukuran Kajian.....	160
Rajah 4.2	Model PLS Algorithm.....	174
Rajah 4.3	Model Struktural <i>Bootstrapping</i>	176
Rajah 4.4	Model Pembustrapan PLS (<i>PLS Bootstrapping</i>).....	188

SENARAI LAMPIRAN

No Lampiran	Tajuk Lampiran	Muka Surat
Lampiran A	Surat Iringan	249
Lampiran B	Soal Selidik	250
Lampiran C	Surat daripada Universiti	257
Lampiran D	Analisis Model Kajian	258
Lampiran E	Jadual Nombor Rawak	261



UUM
Universiti Utara Malaysia

SENARAI SINGKATAN

AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
CR	<i>Composite Reliability</i>
FMM	<i>Federation of Malaysian Manufactures</i>
IO	Iklm Organisasi
KDNK	Keluaran Dalam Negara Kasar
MPPK	Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan
PIA	<i>Product Indicator Approach</i>
PKS	Perusahaan Kecil dan Sederhana
PLS	<i>Partial Least Squares</i>
PO	Prestasi Organisasi
PSM	Pengurusan Sumber Manusia
RBV	<i>Resource-based View</i>
RMK10	Rancangan Malaysia Ke 10
RMK11	Rancangan Malaysia Ke 11
SEM	<i>Structural Equation Modelling</i>
SmartPLS	<i>SmartPLS Statistical Package</i>
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
UUM	Universiti Utara Malaysia
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Latar Belakang Kajian

Perubahan dalam suasana perniagaan global dan tekanan globalisasi berterusan yang berlaku ekoran krisis ekonomi dan kewangan telah memberi cabaran baharu kepada sektor-sektor perniagaan. Berikutan kemajuan dramatik yang berlaku dalam dunia perniagaan hari ini, sesebuah organisasi perlu mengambil langkah yang lebih proaktif supaya dapat bergerak seiring dengan kemajuan semasa dan mampu bersaing di pasaran yang semakin mencabar. Prestasi organisasi perlu diberi perhatian yang serius memandangkan kejayaan organisasi bergantung kepada prestasi yang cemerlang.

Kejayaan dan kemajuan sesebuah organisasi bergantung kepada perubahan dalam mengintegrasikan amalan pengurusan sumber manusia (Rajan & Madhavan, 2012), di mana organisasi tersebut berupaya mempunyai tenaga kerja yang berprestasi baik dan efektif (Permarupan, Saufi, Raja Kasim, & Balakrishnan, 2013), serta dapat mengekalkan pekerjanya (Rajan & Madhavan, 2012). Bahkan, walaupun terdapat kemajuan terhadap teknologi semakin canggih, aktiviti yang terlibat dalam organisasi masih bergantung kepada penglibatan tenaga kerja (Permarupan et al., 2013) yang menghubungkan kemahiran dan kepakaran sesuatu bidang.

Dalam dunia tanpa sempadan, amalan PSM yang efektif bukan sahaja wajar kepada organisasi, bahkan merupakan mandat perniagaan yang penting bagi memastikan kecekapan, produktiviti dan keuntungan di semua peringkat perusahaan kecil dan sederhana (PKS) (Rajan & Madhavan, 2012).

Perusahaan kecil dan sederhana (PKS) telah dikenal pasti sebagai salah satu enjin pertumbuhan pelbagai negara di dunia sejak industri kecil dan sederhana membentuk lebih dari 90 peratus daripada semua perusahaan (Hooi & Ngui, 2014). PKS telah dikenal pasti sebagai tunggak kepada pertumbuhan dan pembangunan ekonomi bagi negara maju dan sedang membangun (Naidu & Chand, 2012). Oleh yang demikian, untuk mempercepatkan prestasi PKS ke peringkat seterusnya, adalah penting untuk memahami kuasa-kuasa yang memacu prestasi PKS.

Setiap organisasi wajar terus berusaha membina teras pembangunan dan menguruskan sumber manusia dengan baik serta menyediakan tenaga kerja yang berkemahiran agar berupaya menghadapi cabaran-cabaran ekonomi pada masa kini dan akan datang. Justeru, sumber manusia merupakan satu sumber yang sangat penting dan mempunyai signifikan yang tinggi kepada organisasi dalam meningkatkan prestasi organisasi (Sheehan, 2014). Pfeffer (1998) turut menyatakan bahawa sumber manusia adalah faktor utama yang boleh mempengaruhi prestasi organisasi. Lebih jelas lagi, seperti yang dinyatakan oleh Macgregor (2004), pekerja merupakan tulang belakang kepada organisasi kecil.

Malahan sebuah organisasi tidak mampu mencapai prestasi yang baik tanpa adanya pekerja sebagai sumber utama yang dilihat penting kepada organisasi (Kim Lian Chan, 2009), kerana pekerja merupakan golongan yang paling banyak terlibat

dalam penggunaan PSM di dalam organisasi (Chen, 2011). Semestinya organisasi memerlukan pengurusan sumber manusia yang cekap dan baik bagi memastikan pencapaian objektif seperti yang dirancang bagi mengukur prestasi sama ada ianya tinggi ataupun sebaliknya. Demi menentukan kejayaan, setiap organisasi seharusnya melahirkan sumber manusia yang produktif kerana ia adalah sumber yang paling penting dalam organisasi melalui pengurusan sumber manusia yang berkesan. Terdapat andaian asas yang mencadangkan bahawa bidang PSM ini menilai paradigma pengurusan dalam amalan, dasar-dasar sumber manusia dan sistem yang direka untuk meningkatkan prestasi organisasi dan individu. Justeru, pelaburan dalam modal insan dapat memberi lebih keberkesanan dan manfaat kepada prestasi organisasi (Alagaraja, 2012).

Pengurusan sumber manusia di organisasi melalui amalan-amalan seperti pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan, ganjaran, pemberian kuasa perlu diberi perhatian yang sewajarnya bagi memastikan sumber manusia iaitu pekerja dapat memperolehi manfaat dan melakukan tugas yang produktif untuk pencapaian bersama. Justeru, adalah penting bagi sesebuah organisasi yang menjalankan perniagaan kecil mahupun besar untuk mempunyai amalan PSM yang dapat mempengaruhi pekerja bagi memastikan kejayaan yang optimum.

Melalui Rancangan Malaysia ke-11 (2016-2020), iaitu pelan pembangunan yang terakhir bagi Malaysia untuk merealisasikan Wawasan 2020 menuju ke arah negara berstatus berpendapatan tinggi, telah dijelaskan tentang Pelan Induk PKS yang menjadi dasar penting dalam pembangunan perusahaan kecil dan

sederhana (PKS) di Malaysia yang memberi penekanan utama kepada produktiviti sebagai usaha untuk mengukuhkan daya saing dalam tempoh jangka panjang (Unit Perancang Ekonomi, 2015).

Perhatian yang diberikan kepada PKS dan kepentingannya terus berkembang dan semakin ketara di seluruh dunia memandangkan PKS memainkan peranan yang penting dalam membangunkan dan memajukan ekonomi (Khan & Khaliq, 2014; Veskaisri, Chan, & Pollard, 2007). Malaysia juga tidak terkecuali daripada memperoleh hasil ekonomi melalui PKS seperti negara-negara lain di dunia (Zabri, 2012).

Sedemikian juga Laporan Tahunan PKS 2016 (Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan, 2015) yang menunjukkan bahawa 98.5 peratus daripada jumlah perniagaan dalam ekonomi Malaysia terdiri daripada perniagaan PKS. Industri PKS yang terdiri daripada lima sektor utama, iaitu sektor perkhidmatan, pembuatan, pertanian, pembinaan dan perlombongan dan pengkuarian telah memainkan peranan yang penting dalam membangunkan ekonomi negara di bawah Model Baru Ekonomi (MBE) dan RMK 10. Turut dinyatakan di dalam RMK 10; sektor pembuatan merupakan penyumbang terbesar kepada jumlah eksport negara dan kedua terbesar kepada KDNK. Produk sektor pembuatan terus menguasai eksport negara iaitu sebanyak 81.8 peratus daripada jumlah eksport pada tahun 2015 (Unit Perancang Ekonomi, 2015).

Walau bagaimanapun, jumlah syer sektor pembuatan menurun ekoran persaingan tinggi dengan kewujudan ekonomi baru seperti Republik Rakyat China, India dan Vietnam. Oleh itu, kemampuan sektor pembuatan di Malaysia dalam

mengekalkan daya saing menjadi semakin kritikal berikutan arus perniagaan global yang semakin kompleks.

Oleh yang demikian, barangkali sasaran kerajaan adalah tidak selari dan setanding dengan realiti. Berdasarkan analisis penemuan oleh Bank Dunia dalam Kajian Produktiviti dan Iklim Pelaburan (*Productivity and Investment Climate Surveys*), seperti yang terkandung dalam Pelan Induk PKS 2012-2020, terdapat pelbagai cabaran yang dihadapi oleh industri PKS yang mempengaruhi prestasi PKS di Malaysia (Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan, 2012). Faktor-faktor yang menghalang pertumbuhan prestasi sektor pembuatan PKS termasuklah produktiviti yang rendah dan industri berintensifkan buruh yang mempunyai nilai yang rendah (Unit Perancang Ekonomi, 2015).

Secara signifikannya, prestasi PKS amat bermakna kepada Malaysia memandangkan sumbangan PKS kepada ekonomi negara amat besar. Dalam usaha mengekalkan keuntungan dan membantu pertumbuhan ekonomi negara, PKS perlu mengeksploitasi semua sumber yang ada sebagai satu cara untuk mencapai kelebihan daya saing buat organisasi, di mana dapat membantu meningkatkan prestasi organisasi mereka.

Berdasarkan Laporan Ekonomi 2015/2016, sungguhpun tahap produktiviti di Malaysia telah meningkat dalam tempoh RMK 10, namun tahap tersebut masih jauh ketinggalan jika dibandingkan dengan negara berpendapatan tinggi. Malahan, laporan menunjukkan bahawa produktiviti pekerja di Malaysia adalah lebih rendah dengan kadar 32 peratus berbanding Amerika Syarikat dan 56 peratus berbanding Korea Selatan (Unit Perancang Ekonomi, 2015). Pernyataan tersebut membuktikan pekerja-pekerja di Malaysia masih berada di tahap yang rendah dari

segi produktiviti. Maka, berdasarkan kepada Pelan Induk PKS 2012-2020 yang diterbitkan oleh Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan (2012), pembangunan PKS secara bersepadu adalah penting bagi memastikan ekonomi negara terus stabil dan berkembang pesat. Teknik perancangan yang tersusun dan rapi berserta pelaburan yang baik adalah perlu bagi melaksanakan strategi pembangunan PKS.

Menurut Guest (2002), sumber manusia adalah aset yang paling penting bagi organisasi, menawarkan kelebihan daya saing, tidak boleh ditiru dan melalui PSM yang strategik mampu menarik minat dalam PSM yang berkesan. Sejalan dengan pendapat yang sama, Wattanasupachoke (2009) menyatakan bahawa sumber manusia merupakan sumber yang paling penting dalam sesebuah organisasi kerana ia penentu kejayaan mahupun kegagalan dalam sesebuah organisasi. Maka, sumber manusia yang tidak diuruskan dengan baik adalah tidak bermakna kepada organisasi (Arthur, 1994; Huselid, 1995). Oleh sebab itu, pekerja merupakan cabaran paling besar yang dihadapi oleh PKS ekoran kesukaran dalam mendapatkan tenaga kerja yang mahir dan cekap (Islam, Khan, Obaidullah, & Alam, 2011).

Kepentingan memiliki sumber manusia dipertingkatkan lagi dengan kemunculan beberapa kajian yang melaporkan bahawa terdapat hubungan yang positif antara amalan sumber manusia dan prestasi organisasi (Ahmad & Schroeder, 2003; Amin, Wan Ismail, Abdul Rasid, & Selemani, 2014; Delaney & Huselid, 1996). Menurut Cleveland, Byrne dan Cavanagh (2015), organisasi yang berjaya adalah berdasarkan kepada individu yang efektif dalam mengaplikasikan PSM yang memainkan peranan yang unik dan penting di dalam organisasi tersebut. Pernyataan tersebut menunjukkan bahawa kejayaan sesebuah organisasi adalah dipengaruhi oleh PSM yang berpaksikan kepada tenaga manusia, iaitu pekerja.

Oleh yang demikian, sebagai contoh, peranan latihan dalam organisasi yang merupakan salah satu amalan PSM adalah suatu pelaburan oleh organisasi kepada pekerja dalam usaha memberi pengetahuan dalam bidang yang berkaitan dengan pekerjaan dan organisasi memerlukan jaminan pulangan pelaburan daripada latihan yang diberi kepada pekerja, iaitu dalam bentuk produktiviti. Ini adalah kerana produktiviti pekerja adalah ukuran yang digunakan untuk meningkatkan prestasi. Pertumbuhan perniagaan secara global telah memaksa perusahaan kecil dan sederhana (PKS) untuk bersaing bagi meningkatkan prestasi organisasi secara konsisten, maka PKS perlu melabur dalam pengurusan sumber manusia (PSM) (Mulolli, Islami, & Skenderi, 2015) seperti menyediakan struktur latihan yang dinamik agar dapat terus berkembang maju dan berjaya dalam perniagaan (Xiaobing, 2008). Kepentingan PKS bukan hanya kerana ia mewakili sektor-sektor ekonomi yang paling produktif, tetapi juga kerana ia meningkatkan dan mengekalkan jumlah pelaburan dan tenaga kerja yang meliputi keperluan pasaran domestik dengan produk yang berbeza (Al Mqbali, 2015).

Selain itu, kepentingan PKS dalam membangunkan ekonomi adalah umpama ‘tulang belakang’ kepada penggerak ekonomi (Habaradas, 2008). Malahan, peningkatan ekonomi di sektor PKS turut menjadikan pembangunan PKS sebagai agenda penting kerajaan, di samping menjadi pemacu utama dalam pembangunan ekonomi negara (Zabri, 2012). PKS juga dikenal pasti sebagai ejen pertumbuhan bagi kebanyakan negara di dunia yang merangkumi lebih 90 peratus daripada perniagaan di setiap negara (Zakaria, Mohamed Zainal, & Mohd. Nasuridin, 2011).

Sehubungan dengan itu, demi mencapai Wawasan 2020 untuk menjadi sebuah negara maju sepenuhnya, ThabitYahya dan AbdelhayElsayed (2012) berpandangan bahawa kemajuan masa depan di Malaysia banyak bergantung kepada pembangunan PKS. Hal ini adalah kerana ekonomi Malaysia terdiri daripada 98.5 peratus perniagaan PKS yang menyumbang sebanyak 35.9 peratus kepada keluaran dalam negara kasar (KDNK) (Laporan Ekonomi 2014/2015).

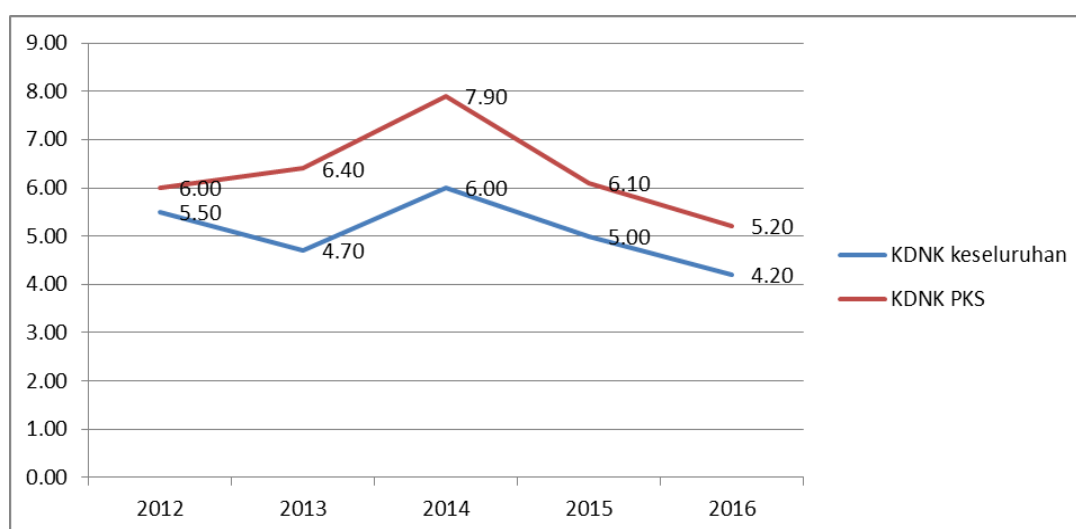
Justeru, PKS dipilih berdasarkan kepada dua sebab, iaitu; pertama, kepentingan industri tersebut kepada negara iaitu sebagai pemacu utama kepada transformasi ekonomi Malaysia (Ali & Ndubisi, 2006; Hooi & Ngui, 2014), sumber peluang pekerjaan (Ahmad & Seet, 2009) dan kedua, kajian yang berkaitan amalan sumber manusia dan prestasi PKS di Malaysia adalah sedikit (Osman, CF, & Galang, 2011) dan kebanyakan kajian empirikal telah dijalankan dalam konteks barat (Subramaniam, Mohd Shamsudin, & Ibrahim, 2011).

1.2 Pernyataan Masalah

Prestasi PKS menjadi penentu kepada kejayaan negara dalam membangunkan ekonomi apabila PKS diiktiraf oleh kerajaan sebagai salah satu penyumbang besar kepada peratusan KDNK. Bahkan, menjelang tahun 2020, menerusi RMK 11, kerajaan telah berusaha memastikan pembangunan PKS menjadi agenda penting dalam mentransformasikan Malaysia menjadi sebuah negara maju (Laporan Tahunan 2016). Transformasi ini memerlukan PKS untuk membangunkan sumber dan keupayaan organisasi mereka untuk menjadikan mereka lebih berdaya saing.

Namun demikian, prestasi PKS di Malaysia masih belum mencapai potensi penuh mereka. Berdasarkan Pelan Induk PKS 2012-2020 (Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan, 2014), jika dibandingkan dengan PKS di luar negara, PKS di Malaysia adalah jauh lebih rendah dari segi produktiviti berbanding negara-negara berpendapatan tinggi. Menurut Laporan Tahunan 2014/2015, kadar produktiviti PKS pada tahun 2013 berbanding firma besar adalah sebanyak 2.7 kali lebih rendah. Kadar produktiviti PKS menurun lagi dengan perbezaan 3.3 kali berbanding firma besar pada tahun 2016 memandangkan PKS sangat bergantung pada input pekerja. Manakala, kadar produktiviti PKS di Singapura adalah empat kali lebih produktif daripada PKS di Malaysia, begitu juga PKS di Amerika Syarikat adalah tujuh kali lebih produktif berbanding PKS di Malaysia (MPPK, 2016/2017).

Sementara itu, PKS turut mencatatkan pertumbuhan yang lebih rendah pada tahun 2015 dan 2016 berbanding 2014, apabila terdapat penurunan dengan PKS merekodkan pertumbuhan masing-masing 5.0 % dan 4.2 % seperti yang ditunjukkan dalam laporan tahunan PKS 2016/2017 (lihat Rajah 1.1).



Rajah 1.1

Pertumbuhan KDNK PKS dan KDNK keseluruhan (%) bagi lima tahun (2012-2016)

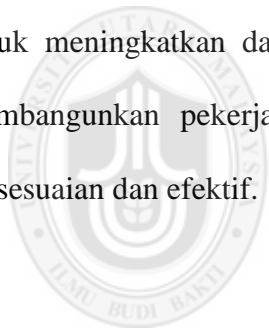
Sumber: Laporan Tahunan PKS 2016-2017

Sebagai usaha untuk meningkatkan prestasi PKS, pelbagai isu PKS perlu diberi perhatian. Isu pertama adalah mengenai prestasi PKS di Malaysia yang rendah dan kurang kompetitif (MPPK, 2014). Prestasi organisasi adalah berkaitan dengan produktiviti yang menjadi faktor kecemerlangan atau kecekapan dan faktor organisasi yang diukur dengan output, iaitu prestasi. Walaupun industri PKS di Malaysia mewakili 98.5 peratus dari keseluruhan perniagaan, namun hanya 37.1 peratus sahaja yang mampu disumbangkan kepada KDNK sedangkan PKS disarankan supaya menyumbang sebanyak 41 peratus kepada KDNK untuk menjadikan Malaysia sebuah negara maju menjelang tahun 2020 (SME Corp, 2013).

Isu seterusnya adalah mengenai kadar kegagalan PKS yang sangat tinggi. Hasil penyelidikan menunjukkan bahawa kadar kegagalan perniagaan kecil dalam tempoh lima tahun pertama adalah lebih daripada 50 peratus (Reiss, 2006). Berdasarkan sorotan karya, kadar peratusan kegagalan PKS adalah tinggi (Ahmad & Seet, 2009), sekaligus memperlihatkan kepentingan dalam mengkaji sebab-sebab yang mendorong kepada prestasi yang masih rendah. Justeru, kajian perlu dilaksanakan memandangkan prestasi PKS Malaysia masih lagi jauh ketinggalan berbanding dengan prestasi PKS negara-negara serantau. Tambahan lagi, perubahan global dari segi ekonomi dan persaingan perniagaan memerlukan sektor pembuatan untuk mencari jalan dalam mengurus sumber manusia dengan lebih berkesan dan efektif, sejajar dengan masa hadapan yang semakin mencabar demi mendapatkan kelebihan berdaya saing (Rowley & Abdul-Rahman, 2007). Bahkan, terdapat perubahan pola permintaan dan penawaran sumber manusia untuk PKS, dengan permintaan yang memihak kepada lebih banyak tenaga kerja yang berpendidikan dan berkemahiran (Rajan & Madhavan, 2012).

Seperti yang diketahui, pembangunan modal insan adalah amat penting untuk kejayaan setiap perniagaan. Sumber manusia adalah sebagai sumber strategik yang diperlukan organisasi sebagai faktor yang berpotensi mempengaruhi prestasi organisasi (Osman, Ho, & Galang, 2011).

Namun, prestasi pekerja seperti yang digambarkan oleh tinjauan daripada Bank Dunia (MPPK, 2012), menjelaskan ketiadaan pekerja mahir yang mencukupi merupakan masalah besar bagi operasi perniagaan dan pertumbuhan perniagaan terutama bagi PKS di Malaysia. Bagi memastikan kejayaan PKS, pihak pengurusan perlu melatih semula dan meningkatkan kemahiran pekerja mereka sebagai usaha untuk meningkatkan daya saing dan produktiviti. Justeru, sebagai kaedah untuk membangunkan pekerja mereka, PKS perlu melaksanakan strategi PSM yang bersesuaian dan efektif.



UUM
Universiti Utara Malaysia

Menurut pandangan beberapa sarjana (Barney, 1991; Lado & Wilson, 1994), menguruskan pekerja adalah lebih sukar daripada menguruskan teknologi dan modal. Bahkan, di negara seperti Malaysia yang merupakan sebuah negara berbilang kaum, kegagalan dalam menguruskan sumber manusia dan mengekalkan keharmonian serta persefahaman dalam sesebuah organisasi akan mewujudkan masalah besar kepada organisasi (Abdullah, Ahsan, & Alam, 2009). Namun begitu, kajian empirikal yang menghubungkan sumber manusia dan prestasi PKS, terutamanya dalam konteks Malaysia adalah kurang menggalakkan. Oleh itu, terdapat keperluan kerja empirikal bagi mengatasi kekurangan kajian ini

Kajian lepas telah mengkaji hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi yang sehingga kini masih menjadi minat di kalangan penyelidik yang menjadikannya sebagai bidang kajian utama mereka (Ferguson & Reio Jr, 2010). Sungguhpun PSM adalah penting kepada PKS, hasil sorotan karya menunjukkan bahawa kajian tentang cara organisasi kecil menguruskan sumber manusia di dalam sesebuah organisasi tempatan adalah masih kurang (N. Zakaria et al., 2011). Konsep pengkhususan dalam pengaplikasian PSM adalah kebanyakan berdasarkan perusahaan besar di negara maju, namun terdapat penemuan empirikal yang terhad antara PSM dan PKS tetapi dikatakan tidak konsisten (Hooi & Ngui, 2014). Kekurangan kajian empirikal berkaitan hubungan amalan PSM dan PKS menyebabkan pengetahuan mengenai amalan sumber manusia dalam kalangan PKS tempatan adalah terhad. Pandangan ini disokong oleh Daud dan Mohamad (2010) bahawa kebanyakan PKS di Malaysia tidak mengamalkan amalan PSM yang berkesan dalam organisasi mereka disebabkan kekurangan pendedahan serta pengetahuan yang mendalam tentang amalan sumber manusia yang berkesan.

Justeru, kadar pembangunan industri PKS adalah sangat perlahan dan tidak menggalakkan (ThabitYahya & AbdelhayElsayed, 2012) walaupun amalan PSM dianggap sebagai salah satu faktor penting yang boleh meningkatkan prestasi organisasi. Hal ini terbukti apabila kemampuan organisasi di Malaysia untuk mengekalkan daya saing menjadi semakin sukar dan kritikal ekoran perubahan ekonomi global (Mei, Yahya, & Teong, 2013). Selain itu, kekurangan kemahiran yang dimiliki pekerja serta pengambilan yang kurang tepat merupakan isu penting dalam organisasi yang tidak boleh dinafikan oleh sektor PKS dan memberikan cabaran dalam PSM (Vinten, 1998).

Sehingga kini, lebih daripada dua dekad penyelidikan dibuat mengenai bidang PSM, telah dapat menarik perhatian dan minat ramai penyelidik (Huselid, 1995) dalam pelbagai skop. Namun, persoalan utama tentang hubungan antara PSM dan prestasi masih belum terjawab (Guest, 2011). Selain itu, terdapat kekurangan kesepakatan dalam sorotan literatur berkenaan apakah sebenarnya sistem sumber manusia, dasar-dasar sumber manusia serta amalan-amalan PSM, namun pada masa yang sama, isu PSM masih dianggap penting dalam kajian empirikal (Becker & Gerhart, 1996; Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996). Kepentingan kajian mengenai PSM, amalan sumber manusia dan prestasi banyak ditekankan dalam sorotan karya lepas (Aguta & Balcioglu, 2015; Delaney & Huselid, 1996; Khoreva & Wechtler, 2017; Miah & Islam, 2017; Moideenkutty, Al-Lamki, & Murthy, 2011; Sarker, 2017) dalam pelbagai dimensi PSM dan berdasarkan organisasi besar. Tidak dinafikan tentang kesedaran kepentingan dan perkaitan antara PSM dengan PKS, namun penyelidikan mengenai hubungan antara PSM dan prestasi PKS masih kurang (Carlson, Upton, & Seaman, 2006; Georgiadis & Pitelis, 2012; Oduro-Nyarko, 2013; N. Zakaria et al., 2011), bahkan hanya sedikit kajian mengenainya

yang telah dijalankan di negara-negara membangun (Kasturi, Orlov, & Roufagalas, 2006). Oleh itu, pelbagai usaha diperlukan dalam mengembangkan penyelidikan tentang isu-isu PSM di dalam PKS di Malaysia (Daud & Mohamad, 2010). Kajian-kajian lepas telah jelas menunjukkan bahawa faktor pengurusan iaitu PSM memberi kesan kepada prestasi PKS (ThabitYahya & AbdelhayElsayed, 2012).

Sementara itu, Stavrou-Costea (2005) menegaskan bahawa keberkesanan PSM adalah faktor penting kepada kejayaan sesebuah organisasi. Jika PSM diamalkan dengan betul dan berkesan, pekerja akan menjadi bertambah cekap dan dapat meningkatkan produktiviti serta memberikan nilai tambah kepada organisasi. Secara tidak langsung, keupayaan organisasi untuk kekal dalam industri dapat bertahan lama. Hal ini penting kerana dalam ekonomi baru di era globalisasi, persaingan yang wujud tidak mengira sempadan merentas desa. Malaysia merupakan antara negara di rantau Asia yang mempunyai banyak perbezaan dalam faktor budaya dan institusi berbanding negara-negara barat. Justeru, tujuan kajian ini adalah untuk mengesahkan kesan positif antara amalan PSM terhadap prestasi organisasi, di samping mengetahui apakah amalan-amalan PSM yang dapat meningkatkan prestasi PKS, khususnya dalam sektor pembuatan.

Selain kekurangan kajian empirikal di Malaysia, timbul isu sama ada sistem PSM, dasar-dasar dan amalan yang digunakan oleh syarikat-syarikat besar di negara-negara maju perlu dipindahkan tanpa perubahan untuk PKS di negara-negara membangun ataupun sebaliknya, ekoran ketiadaan hujah secara teori (Kasturi et al., 2006). Tambahan pula, pengukuhan kajian perlu dilakukan kerana terdapat

kemungkinan besar bahawa organisasi kecil tidak mempunyai amalan yang didokumentasikan dengan baik (Kasturi et al., 2006).

Mengikut kajian Brand dan Bax (2002), banyak syarikat kecil menghadapi masalah sumber manusia yang serius, dan keupayaan menguruskan sumber manusia adalah kritikal dalam industri perniagaan kecil. Pada masa yang sama, sumber manusia juga perlu memainkan peranan penting dalam membangunkan dan mengekalkan kelebihan daya saing mereka. Oleh itu, kajian berkenaan PSM adalah masih relevan dalam konteks PKS.

Pandangan dan percanggahan idea telah mencetus minat penyelidik untuk mengkaji sejauhmanakah amalan PSM dapat diaplikasikan dalam organisasi kecil dan apakah hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi, khususnya sektor pembuatan. Demikian juga mengikut pendedahan oleh Baron (2003) bahawa salah satu kegagalan dalam perniagaan PKS adalah disebabkan kurangnya penekanan kepada sumber manusia sebagai aset yang paling penting dalam organisasi dan masih terdapat pertikaian tentang peluang-peluang pekerjaan yang ditawarkan oleh PKS berbanding dengan firma yang lebih besar (Vinten, 1998). Jika dilihat PKS di negara-negara membangun menghadapi pelbagai isu dan masalah (contohnya, sumber kewangan yang terhad, kekurangan kepakaran pengurusan dan kakitangan yang cekap; akses terhad kepada maklumat pasaran) yang boleh mengancam kelangsungan hidup mereka (Habaradas, 2008).

Sehubungan itu, bagi memastikan kemampunan pertumbuhan ekonomi negara, ia adalah satu keperluan bagi PKS untuk mengetahui dengan teliti faktor-faktor yang boleh mempengaruhi prestasi mereka (N. Zakaria et al., 2011), terutamanya yang melibatkan pengurusan dan latihan (Abor & Quartey, 2010). Begitu juga pandangan Cant (2012) dalam kajian beliau mengenai cabaran yang dihadapi PKS masa kini. Cant (2012) menyatakan bahawa walaupun PKS mempunyai peranan penting dalam pembangunan ekonomi, namun kegagalan PKS yang tinggi perlu diberi perhatian sewajarnya melainkan jika masalah dapat diuruskan dengan baik dan dibantu oleh setiap pengurusan.

Selain itu, menurut Laporan Tahunan 2013/2014 PKS yang membuat kajian selidik suku ketiga pada tahun 2013, responden menyatakan bahawa antara faktor utama yang menghalang langkah perkembangan dan pelaburan oleh PKS adalah disebabkan oleh kekurangan pekerja mahir sebanyak 33.7 peratus. Isu kekurangan pekerja mahir berkait rapat dengan beberapa amalan PSM seperti pengambilan pekerja dan latihan dan pembangunan. Oleh sebab itu, prestasi organisasi bergantung kepada sumber manusia, iaitu memilih pekerja, membangunkan dan memberi ganjaran kepada pekerja yang baik dan produktif (Vlachos, 2008).

Sewajarnya, sudah menjadi tanggungjawab organisasi untuk mengawal selia sumber manusia dalam mencapai sasaran dan matlamat organisasi dan memerlukan perancangan yang teratur dan strategik dalam menguruskan sumber manusia (Wattanasupachoke, 2009). Walau bagaimanapun, beberapa kajian empirikal telah cuba menerangkan tentang isu hubungan amalan PSM dan prestasi organisasi dengan lebih mendalam dan terdapat keputusan yang tidak konsisten dan bercampur

(Beh & Loo, 2013; Liu, Combs, Ketchen, & Ireland, 2007; Saridakis, Lai, & Cooper, 2017). Justeru, terdapat keperluan untuk menggunakan pembolehubah penyederhana bagi menjelaskan hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi (Baron & Kenny, 1986). Salah satu pemboleh ubah penyederhana yang berpotensi yang boleh mempengaruhi prestasi adalah iklim organisasi (Amin et al., 2014).

Prestasi organisasi dapat diubah dan ditingkatkan dengan bersandarkan kepada sumbangan suasana kerja dan iklim organisasi (Vashdi, Vigoda-Gadot, & Shlomi, 2013). Iklim organisasi adalah satu struktur sosial yang boleh menggalakkan prestasi atau menghalang peningkatan prestasi (Schneider, 1975). Rogg, Schmidt, Shull, & Schmitt (2001) telah menjalankan satu kajian, di mana mereka mencadangkan bahawa amalan sumber manusia mempengaruhi iklim organisasi secara utama dan seterusnya meningkatkan prestasi. Mereka juga berpendapat bahawa walaupun pengaruh dasar PSM kepada prestasi adalah lemah, namun iklim kerja perlu diwujudkan. Iklim organisasi telah dibuktikan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap tingkah laku individu dan kumpulan dalam organisasi (Wei & Morgan, 2004).

Secara signifikannya, iklim boleh mempengaruhi proses organisasi dan psikologi komunikasi, kecekapan dan produktiviti organisasi, maka iklim menjadi tumpuan pakar bidang organisasi kerana terdapat banyak data empirikal yang membuktikan bahawa iklim organisasi yang baik mampu meningkatkan produktiviti, kecekapan dan kepuasan pekerja (Rahimic, 2013). Oleh

yang demikian, lebih banyak kajian perlu dibuat bagi menerangkan dan menjelaskan iklim organisasi dan prestasi organisasi kecil hasil daripada pengaplikasian amalan PSM (Hornsby & Kuratko, 2003). Tambahan lagi, kajian secara empirikal adalah perlu sebagai satu usaha untuk mengkaji hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi PKS bagi menangani jurang penyelidikan antara kedua-dua pembolehubah. Justeru, kajian ini adalah bertujuan untuk mengkaji hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi dengan pendekatan yang berasaskan sumber (RBV) (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Khususnya, sepanjang pengetahuan penyelidik, tiada kajian yang serupa mengkaji kesan penyederhanaan iklim organisasi terhadap hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi di Malaysia. Merujuk kepada masalah yang disebutkan, kajian ini membincangkan persoalan seperti di bawah:

1.3 Persoalan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk menjawab beberapa persoalan kajian:

1. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara pengambilan pekerja dan prestasi organisasi?
2. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara penilaian prestasi dan prestasi organisasi?
3. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara latihan dan pembangunan dan prestasi organisasi?
4. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara ganjaran dan prestasi organisasi?
5. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara pemberian kuasa dan prestasi organisasi?

6. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dan prestasi organisasi?

7. Adakah iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi?

1.4 Objektif Kajian

Selaras dengan persoalan kajian di atas, objektif utama kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi, peranan iklim organisasi sebagai penyederhanaan. Berikut merupakan objektif khusus kajian ini:

1. Untuk mengkaji hubungan antara pengambilan pekerja dan prestasi organisasi.
2. Untuk mengkaji hubungan antara penilaian prestasi dan prestasi organisasi.
3. Untuk mengkaji hubungan antara latihan dan pembangunan dan prestasi organisasi.
4. Untuk mengkaji hubungan antara ganjaran dan prestasi organisasi.
5. Untuk mengkaji hubungan antara pemberian kuasa dan prestasi organisasi.
6. Untuk mengkaji hubungan antara iklim organisasi dan prestasi organisasi.
7. Untuk mengenal pasti kesan penyederhanaan iklim organisasi antara hubungan amalan PSM dan prestasi organisasi.

1.5 Kepentingan Kajian

Hasil dapatan kajian ini amat penting berdasarkan beberapa perspektif. Kajian ini yang mengkaji hubungan antara amalan PSM dengan prestasi organisasi yang juga menggunakan iklim organisasi sebagai faktor penyederhana dilihat mempunyai implikasi yang penting terhadap fungsi amalan PSM dalam organisasi.

Pertama, dapatan kajian dari segi praktis dapat menyakinkan pihak pengamal pengurusan organisasi, khususnya industri PKS tentang peranan PSM sebagai salah satu sistem yang penting dalam organisasi. Memandangkan kepentingan PKS dan amalan PSM mempengaruhi prestasi organisasi, maka adalah wajar bagi mereka untuk meningkatkan pemahaman tentang keberkesanan amalan PSM dalam organisasi. Secara tidak langsung, pemahaman yang jelas tentang PSM dapat membantu meningkatkan pengetahuan pekerja-pekerja tentang kepentingan dan fungsi PSM dalam sesebuah organisasi. Fungsi PSM yang baik dan efektif di dalam organisasi, terutamanya PKS seterusnya akan dapat membantu melonjakkan ekonomi negara ke tahap yang lebih baik, selari dengan cadangan Malaysia dalam merealisasikan wawasan negara berstatus maju menjelang tahun 2020.

Menurut Wiesner, McDonald dan Banham (2007), pertumbuhan PKS dan peranan pentingnya kepada ekonomi adalah tertakluk kepada pertumbuhan dalam PSM. Sementara itu, berkenaan dengan sumbangan praktikal, penemuan dari kajian ini dapat memberikan pandangan yang jelas tentang situasi amalan PSM dalam organisasi. Hasil dari kajian ini adalah diharapkan dapat menjadi garis panduan kepada kerajaan, persatuan perdagangan dan badan-badan profesional dalam usaha mereka untuk menilai, melaksanakan dan memperbaiki dasar dan

program dalam meningkatkan produktiviti dan prestasi PKS. Amalan PSM, seperti latihan dan pembangunan dapat diubah suai agar latihan keusahawanan dan program pembangunan PKS dapat dijalankan dengan lebih efektif. Begitu juga amalan PSM yang lain seperti ganjaran berasaskan prestasi, penilaian prestasi dan pengambilan pekerja dapat dipertingkatkan lagi di masa hadapan.

Selain itu, kelebihan utama kajian ini terletak pada jangkaan mengoptimumkan peruntukan untuk latihan dan pembangunan serta kemudahan lain bagi membantu beberapa fungsi amalan PSM lain dalam mendapatkan sumber manusia yang terbaik (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey, & Saks, 2015) dan pada jangka masa panjang, dapat membantu organisasi mencapai kelebihan daya saing berbanding pesaing lain serta menyumbang kepada kejayaan dalam membina pasaran khusus.

Kedua, bagi kepentingan bidang akademik pula, kajian ini merupakan satu usaha untuk memberi sumbangan empirikal kepada literatur dan menambahkan bidang baru iaitu iklim organisasi sebagai faktor penyederhanaan terhadap hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi. Tambahan lagi, konsep yang sedia ada dalam amalan sumber manusia, terutamanya berdasarkan syarikat-syarikat besar di negara maju melalui penemuan empirikal kajian PSM dalam PKS bukan sekadar terhad, malahan tidak konsisten (Hooi & Ngui, 2014).

Sepanjang pengetahuan dari pengalaman pembacaan pengkaji, pembolehubah iklim organisasi belum pernah lagi dijadikan pembolehubah penyederhana bagi hubungan antara amalan PSM (pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan

dan pembangunan, ganjaran, pemberian kuasa) dan prestasi organisasi. Di samping itu, pembolehubah iklim organisasi disokong oleh pengkaji terdahulu (Amin et al., 2014) untuk dijadikan pembolehubah penyederhana kepada hubungan antara PSM dan prestasi organisasi sebagai menampung jurang kajian ini. Dengan ini, adalah diharap kajian ini mampu menjadi rujukan bagi membantu pengkaji-pengkaji lain di masa hadapan.

1.6 Skop Kajian

Kajian ini dijalankan bagi mengkaji pengaruh hubungan antara amalan PSM (pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan, ganjaran, pemberian kuasa) terhadap prestasi organisasi dan iklim organisasi sebagai faktor penyederhana. Kajian ini merupakan kajian kuantitatif dan bersifat keratan rentas (*cross-sectional*). Bagi mencapai objektif kajian, disertakan beberapa skop kajian berikut:

- i. Responden kajian ini terdiri daripada pemilik, pengurus yang tertinggi atau pengurus sumber manusia. Mereka dipilih sebagai responden kerana pemilik atau pengurus merupakan orang yang paling mengetahui maklumat dan perancangan organisasi dan mampu untuk menyediakan maklumat berkenaan PKS (Dess, Lumpkin, & Covin, 1997; Lumpkin & Dess, 2001)
- ii. Fokus utama kajian ini melibatkan industri pembuatan PKS di seluruh Malaysia, kerana prestasi PKS di Malaysia menjadi dasar penting pembangunan bagi Malaysia dalam RMK ke-11 untuk mencapai status negara yang berpendapatan tinggi.

- iii. Sektor pembuatan dipilih kerana sektor ini merupakan penyumbang terpenting dalam ekonomi PKS di Malaysia (M. Islam & Karim, 2011) selain merupakan industri yang paling terdedah kepada globalisasi (Chelliah, Sulaiman, & Yusoff, 2010). Sektor pembuatan juga dipilih kerana mempunyai sejumlah besar pekerja, iaitu sehingga 200 pekerja dalam sesebuah organisasi (Zakaria, 2011).
- iv. Rangka persampelan bagi kajian ini diperolehi daripada sumber utama pangkalan data iaitu melalui senarai organisasi seperti yang terdapat di dalam Buku Panduan Persekutuan Pekilang-Pekilang Malaysia 2015 atau *Federation of Malaysian Manufactures Directory 2015* (FMM Directory 2015). Data dipilih melalui *FMM Directory 2015* kerana data ini dirujuk sebagai sumber data yang sah dan komprehensif untuk PKS (Chelliah et al., 2010; Hashim & Abdullah, 2010). Terdapat 2,651 buah organisasi yang berdaftar dalam sektor pembuatan di Malaysia.
- v. Pemboleh ubah yang dikenal pasti dalam kajian ini ialah lima amalan PSM (pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan, ganjaran, pemberian kuasa) sebagai pemboleh ubah bebas, prestasi organisasi sebagai pemboleh ubah bersandar dan iklim organisasi sebagai pemboleh ubah penyederhana (Amin et al., 2014). Kesemua lima amalan PSM dipilih berdasarkan kepentingannya dalam kajian empirikal terhadap prestasi organisasi.

1.7 Definisi Terma Kajian

Bahagian ini akan menerangkan beberapa definisi terma kajian yang digunakan untuk kajian ini. Istilah-istilah itu ialah organisasi, prestasi organisasi, pengurusan sumber manusia (PSM), pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan, ganjaran, pemberian kuasa dan iklim organisasi.

Jadual 1.1

Definisi Terma Kajian

Istilah	Definisi Terma Kajian	Sumber
Organisasi	<p>Sebuah entiti sosial yang terdiri daripada dua atau lebih orang yang bermatlamat, mempunyai sistem aktiviti berstruktur, bersifat keuntungan atau bukan keuntungan.</p> <p>Organisasi wujud apabila terdapat orang berinteraksi antara pelanggan, pembekal, pesaing dan elemen lain daripada persekitaran luaran untuk melaksanakan fungsi penting dalam organisasi yang dapat membantu mencapai matlamat bersama. Dalam kajian ini, organisasi merujuk kepada sebuah unit, iaitu badan pertubuhan dan perniagaan yang bermatlamat, dapat mencapai beberapa keputusan dan memberi keuntungan. Unit pertubuhan yang dimaksudkan ialah perusahaan kecil dan sederhana atau PKS.</p>	Daft (2010)
Prestasi Organisasi	<p>Keupayaan organisasi untuk memenuhi misinya melalui pengurusan yang baik, tadbir urus yang kukuh dan berterusan untuk mencapai matlamat organisasi. Dalam kajian ini, prestasi organisasi dioperasionalisasikan sebagai keupayaan organisasi untuk mencapai misi organisasi melalui pengurusan yang baik dan meningkatkan produktiviti, kecekapan dan kualiti kerja yang membawa kepada pertumbuhan organisasi.</p>	(Mahapatro, 2010)
Pengurusan Sumber Manusia (PSM)	<p>Pendekatan strategik dan bersepadu yang turut menyumbang secara kolektif dalam memenuhi pencapaian objektif sesebuah organisasi.</p> <p>Dalam kajian ini, PSM merupakan fungsi organisasi yang merangkumi amalan-</p>	Armstrong (2006)

amalan yang dapat membantu organisasi secara berkesan bagi meningkatkan prestasi.

Pengambilan Pekerja	Amalan pengambilan pekerja yang tepat mengikut budaya dan iklim organisasi. Dalam kajian ini, pengambilan pekerja dioperasionalisasikan sebagai amalan pengambilan pekerja yang tepat berdasarkan kriteria pemilihan yang bersesuaian dengan organisasi (Vlachos, 2008).	(Vlachos, 2008)
Penilaian Prestasi	Proses temuduga tahunan secara formal oleh organisasi dan pekerja berkaitan prestasi pekerja serta memberi maklum balas pelan tindakan prestasi pekerja yang lebih baik. Dalam kajian ini, penilaian prestasi dioperasionalisasikan sebagai satu sistem penilaian yang formal berkaitan prestasi pekerja dan memberi maklum balas organisasi kepada pekerja yang dibuat secara tahunan.	(Wilson & Western, 2000)
Latihan Dan Pembangunan	Merupakan peluang yang diberikan kepada pekerja untuk menyertai program latihan dan pembangunan yang dianjurkan oleh organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kemahiran dan menambah pengetahuan pekerja. Latihan dan pembangunan di dalam kajian ini dioperasionalisasikan sebagai program latihan yang disediakan oleh organisasi kepada pekerja dalam usaha meningkatkan kemahiran mereka dalam bidang tertentu bagi mencapai kemajuan dan pembangunan sejajar dengan matlamat organisasi.	(Pfeffer, 1998)
Ganjaran	Merujuk kepada suatu keputusan pemberian oleh organisasi melibatkan bayaran pekerja, termasuk tahap gaji, bayaran campuran, struktur gaji dan kenaikan gaji. Dalam kajian ini, ganjaran dioperasionalisasikan sebagai suatu	(Cardon & Stevens, 2004)

keputusan pemberian oleh organisasi yang berkaitan dengan bayaran kepada pekerja, termasuk gaji asas (gaji tetap), struktur gaji dan insentif gaji.

Pemberian Kuasa	<p>Merujuk kepada “penurunan kuasa dan tanggungjawab dari tahap yang lebih tinggi dalam hierarki organisasi untuk pekerja peringkat yang lebih rendah, terutamanya kuasa dalam membuat keputusan”.</p> <p>Dalam kajian ini, pemberian kuasa dioperasionalisasikan sebagai aktiviti penurunan kuasa daripada pekerja atasan kepada pekerja bawahan, meliputi penglibatan dalam membuat keputusan, tanggungjawab dan autonomi.</p>	(Meyerson & Dewettinck, 2012)
Iklm Organisasi	<p>Satu set ciri yang boleh diukur berkenaan persekitaran kerja, mengikut persepsi ahli yang bekerja di dalam persekitaran organisasi sama ada secara langsung ataupun tidak mempengaruhi sikap dan motivasi pekerja.</p> <p>Dalam kajian ini, iklim organisasi merujuk kepada persepsi yang dikongsi bersama, di mana melibatkan pekerja dan berkaitan dengan pemahaman tentang amalan, dasar dan prosedur yang dialami dalam organisasi serta mempengaruhi sikap mereka.</p>	(Litwin & Stringer, 1968)
Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS)	<p>Ditakrifkan kepada dua kriteria; iaitu nilai jualan tahunan dan bilangan pekerja sepenuh masa</p>	(MPPK, 2012)
Sektor Pembuatan PKS	<p>Merujuk kepada firma pembuatan yang mentransformasi bahan atau komponen secara fizikal atau kimia yang membentuk produk baharu. Sektor pembuatan PKS kajian ini merangkumi bilangan pekerja sepenuh masa dari 5 hingga 200 pekerja.</p>	(MPPK, 2013)

1.8 Pengorganisasian Tesis

Tesis ini mengandungi 5 bab. Bab 1 merupakan bab pendahuluan yang merangkumi latar belakang kajian, pernyataan masalah, persoalan kajian, objektif kajian, kepentingan kajian, skop kajian serta definisi terma kajian. Bab 2 pula menjelaskan tentang perkara yang berkaitan dengan PKS, seperti definisi, perihal beberapa industri PKS di dunia, begitu juga PKS di Malaysia serta dasar dan program yang diberi kepada industri PKS. Selain itu, literatur yang berkenaan dengan konsep PSM, iklim organisasi dan prestasi organisasi turut dijelaskan secara terperinci. Begitu juga, dalam bab 2 turut dibincangkan kerangka konseptual kajian yang meliputi teori pandangan berasaskan sumber. Selain itu, pembentukan hipotesis kajian diterangkan di akhir bab ini. Bab 3 adalah bab yang membincangkan tentang metod kajian yang digunakan dalam penyelidikan ini. Ia merangkumi reka bentuk kajian, kaedah persampelan dan pengutipan data, ujian kebolehpercayaan dan kesahan data serta teknik analisis data. Bab 4 merupakan bahagian yang melaporkan tentang dapatan kajian berdasarkan objektif yang ingin dicapai. Bahagian awal Bab 4 dimulakan dengan melaporkan kadar maklum balas, pemeriksaan data kajian, analisis awal, non respons bias, perihalan data dengan menggunakan perisian *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* versi 22. Bahagian akhir Bab 4 pula disertakan laporan model kajian yang merangkumi model pengukuran kajian dan model struktural yang dianalisis menggunakan perisian *Smart Partial Least Square (SmartPLS)* versi 3.2.7. Akhir sekali, bab 5 membincangkan hasil dapatan, yang merangkumi implikasi kajian, limitasi kajian dan cadangan untuk masa hadapan.

BAB 2

ULASAN KARYA

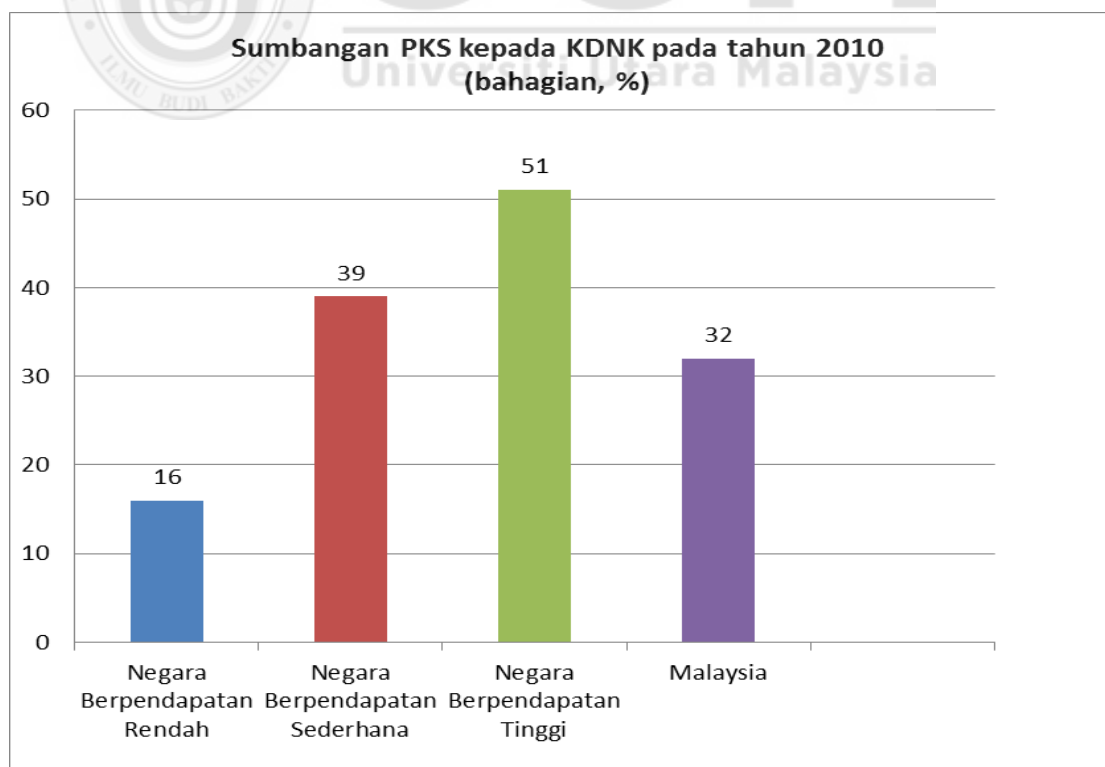
2.1 Pengenalan

Bab 2 dimulakan dengan menghuraikan latar belakang PKS yang merangkumi definisi, prestasi PKS, guna tenaga serta pembangunan PSM dalam PKS di Malaysia. Bahagian seterusnya mengkaji sorotan karya terdahulu mengenai hubungan antara amalan PSM, iklim organisasi dan prestasi organisasi. Tujuannya adalah untuk mengenal pasti jurang yang berpotensi bagi meningkatkan pemahaman lanjut berkaitan faktor peramal kepada prestasi organisasi. Bab ini turut membincangkan teori dasar yang digunakan bagi memperlihatkan hubungan antara pemboleh ubah yang dikaji. Bab ini diakhiri dengan pembangunan kerangka konseptual kajian dan hipotesis kajian diikuti dengan sokongan empirikal untuk memperlihatkan hubungan antara pemboleh ubah yang dikaji.

2.2 Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS)

Perusahaan kecil dan sederhana (PKS) berpotensi untuk membantu meningkatkan ekonomi negara (Chelliah et al., 2010) dalam usaha ke arah kemajuan yang lebih berdaya saing dalam persekitaran perniagaan global. Saban hari, di serata dunia beratus-ratus ribu lelaki serta wanita memulakan perniagaan kecil dan sederhana; justeru aktiviti keusahawanan ini memberi sumbangan utama kepada pertumbuhan ekonomi dunia (Oduro-Nyarko, 2013) melalui pelbagai bidang dan cabang perniagaan yang diceburi.

Pembangunan PKS telah dijadikan agenda nasional dengan memberi tumpuan kepada perniagaan kecil dalam semua sektor ekonomi (Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan, 2012a). Program yang telah dilancarkan oleh kerajaan termasuklah Pelan Induk PKS (Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan, 2012). Pelan Induk PKS mensasarkan peningkatan sumbangan PKS kepada KDNK daripada 35.9 peratus pada tahun 2016 kepada 41 peratus menjelang tahun 2020. Ini diperkukuhkan lagi dengan pelancaran Pelan Induk IKS 2012-2020. Pelan induk yang dirangka khusus selama lapan tahun ini bertujuan menjadikan PKS sebagai tunjang ekonomi negara menjelang Wawasan 2020 kelak, di mana PKS bakal menyumbang sebanyak 41 peratus kepada KDNK Malaysia. Secara amnya, PKS di Malaysia telah berjaya menyumbang sebanyak 65 peratus daripada peluang pekerjaan dan 17.8 peratus untuk eksport Negara (Laporan Tahunan PKS, 2016).



Rajah 2.1.

Sumbangan PKS kepada KDNK pada tahun 2010

Sumber: Pelan Induk PKS 2012-2020

Rajah 2.1 menunjukkan peratusan sumbangan PKS di Malaysia kepada KDNK pada tahun 2010 berbanding negara-negara lain. Berdasarkan rajah tersebut, peratusan sumbangan Malaysia kepada KDNK hanya 32 peratus berbanding dengan sumbangan PKS negara berpendapatan sederhana, iaitu 39 peratus. Begitu juga negara yang berpendapatan tinggi telah memberi sumbangan PKS pada kadar peratusan yang lebih tinggi, iaitu 51 peratus. Keadaan ini jelas menggambarkan bahawa kedudukan prestasi PKS di Malaysia masih jauh ketinggalan di belakang negara-negara serantau.

2.2.1 Definisi PKS

Setiap negara mempunyai definisi PKS yang berbeza dan berubah mengikut justifikasi ekonomi dan struktur industri yang berlainan dari satu negara ke satu negara (Chi, Wu, & Lin, 2008). Di Malaysia, definisi PKS yang digunakan adalah ditentukan oleh agensi-agensi kerajaan, penyelidik terkemuka yang pakar dalam bidang PKS di Malaysia serta organisasi yang menyokong PKS melalui bantuan yang diberikan kepada PKS (Chelliah et al., 2010; Daud & Mohamad, 2010). Oleh itu, definisi PKS diubah mengikut pelbagai tujuan. Menurut SME Corporation (2014), PKS dibahagikan kepada tiga kategori, iaitu mikro, kecil dan sederhana.

Pada 9 Jun 2005, Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan telah menetapkan definisi PKS yang boleh diguna pakai oleh semua agensi kerajaan dan institusi-institusi yang terlibat dengan program pembangunan PKS (Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan, 2006). PKS ditakrif berdasarkan kepada dua kriteria, iaitu nilai jualan tahunan dan bilangan pekerja sepenuh masa sesebuah perniagaan (Majlis

Pembangunan PKS Kebangsaan, 2012b). Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan (MPPK) merupakan sebuah badan tertinggi yang membuat dasar-dasar kerajaan bagi pembangunan PKS, telah ditubuhkan pada Jun 2004, dengan Bank Negara Malaysia dilantik sebagai sekretariat (diambil alih oleh SME Corp pada 1 Ogos 2008) dan dipengerusikan oleh Perdana Menteri berserta penyertaan menteri-menteri dan ketua-ketua kementerian dan agensi utama yang terlibat dalam pembangunan PKS.

Sejak tahun 2005, definisi seragam telah digunakan oleh pelbagai institusi dan kementerian yang terlibat dalam program pembangunan PKS. Definisi yang digunakan adalah:

Jadual 2.1
Definisi lama PKS di Malaysia

Kategori	Kriteria
Pembuatan (termasuk industri berasaskan pertanian, perkhidmatan berkaitan pembuatan (MRS)	Jumlah jualan tahunan kurang daripada RM25 juta ATAU Pekerja sepenuh masa kurang daripada 150 orang
Pertanian asas dan perkhidmatan (termasuk ICT)	Jumlah jualan tahunan kurang daripada RM5 juta ATAU Pekerja sepenuh masa kurang daripada 50 orang

Sumber: SME Corp Malaysia (2015)

Namun, definisi baharu telah diperkenalkan berikutan terdapat banyak perkembangan dalam ekonomi sejak tahun 2005, seperti inflasi harga, perubahan struktur dan perubahan dalam aliran perniagaan, kajian semula definisi yang telah dijalankan pada tahun 2013 dan definisi PKS baru telah diluluskan pada Mesyuarat MPPK 14 pada bulan Julai 2013. Semasa mesyuarat

ke-14 MPPK, Perdana Menteri telah menetapkan definisi baharu untuk PKS yang berkuatkuasa mulai 1 Januari 2014 (SME Corp, 2013).

Definisi PKS merangkumi lima sektor, iaitu perkhidmatan, pembuatan, pertanian, pembinaan dan perlombongan dan kuari. Walau bagaimanapun, memandangkan kajian ini hanya akan memberikan tumpuan kepada sektor pembuatan, penyelidik hanya akan menjelaskan definisi bagi sektor pembuatan sahaja. Sektor pembuatan ditakrifkan sebagai firma yang mempunyai jualan tidak melebihi RM50 juta atau jumlah pekerja sepenuh masa tidak melebihi 200 orang.

Sektor pembuatan PKS dipilih oleh penyelidik kerana sektor ini memberikan sumbangan penting kepada KDNK yang bertindak sebagai petunjuk kemajuan ekonomi Malaysia berbanding sektor PKS yang lain (Ali & Ndubisi, 2006; M. Islam & Karim, 2011; Md Yusoff, Imran, Qureshi, & Kazi, 2016). Definisi tiga kategori PKS, iaitu mikro, kecil dan sederhana untuk sektor pembuatan secara terperinci adalah seperti berikut:

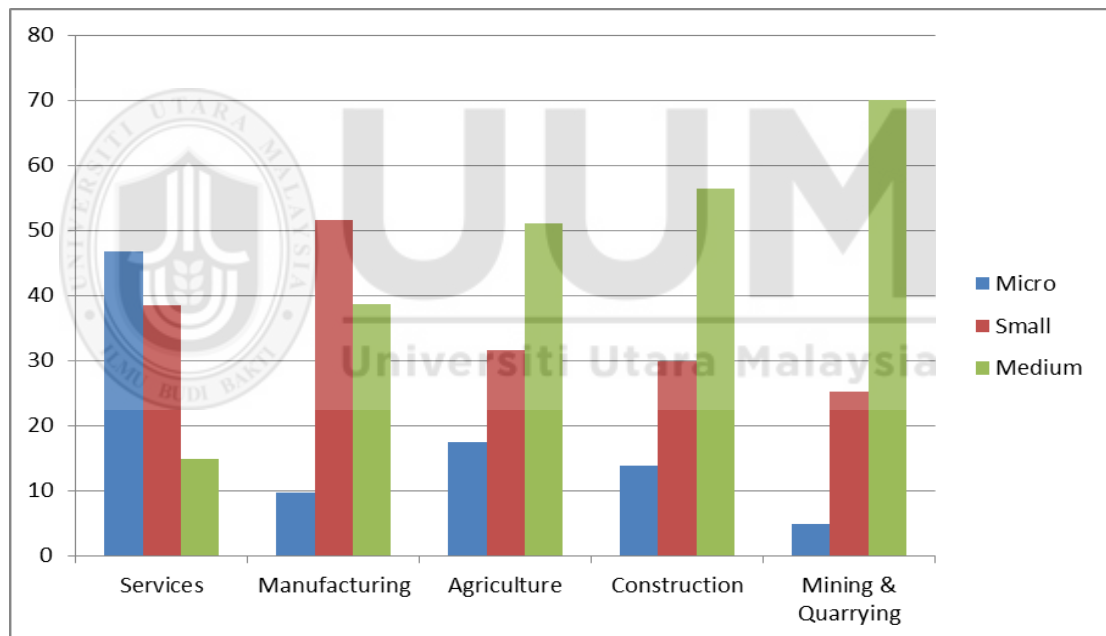
Jadual 2.2
Definisi Baharu PKS di Malaysia

Kategori	Mikro	Kecil	Sederhana
	Jualan tahunan kurang daripada RM300,000	Jualan tahunan dari RM300,000 hingga kurang daripada RM15 juta	Jualan tahunan dari RM15 juta hingga tidak melebihi RM50 juta
Pembuatan	ATAU Pekerja sepenuh masa kurang daripada 5 pekerja	ATAU Pekerja sepenuh masa dari 5 hingga kurang daripada 75 pekerja	ATAU Pekerja sepenuh masa dari 75 hingga tidak melebihi 200 pekerja

Sumber: SME Corp Malaysia (2015)

Berdasarkan Banci Ekonomi 2016 Malaysia (Jabatan Perangkaan Malaysia, 2012) yang hanya diterbitkan lima tahun sekali, terdapat kira-kira 907,065 organisasi yang beroperasi di Malaysia yang mewakili 98.5 peratus dari jumlah keseluruhan organisasi perniagaan adalah daripada industri PKS.

PKS memberi sumbangan kepada ekonomi Malaysia melalui 35.9 peratus sumbangan kepada KDNK, 65 peratus kepada peluang pekerjaan dan 17.8 peratus kepada eskport (SME Corp, 2015). Rajah 2.2 menunjukkan secara terperinci jumlah peratusan tenaga kerja PKS di setiap sektor dan saiz PKS.



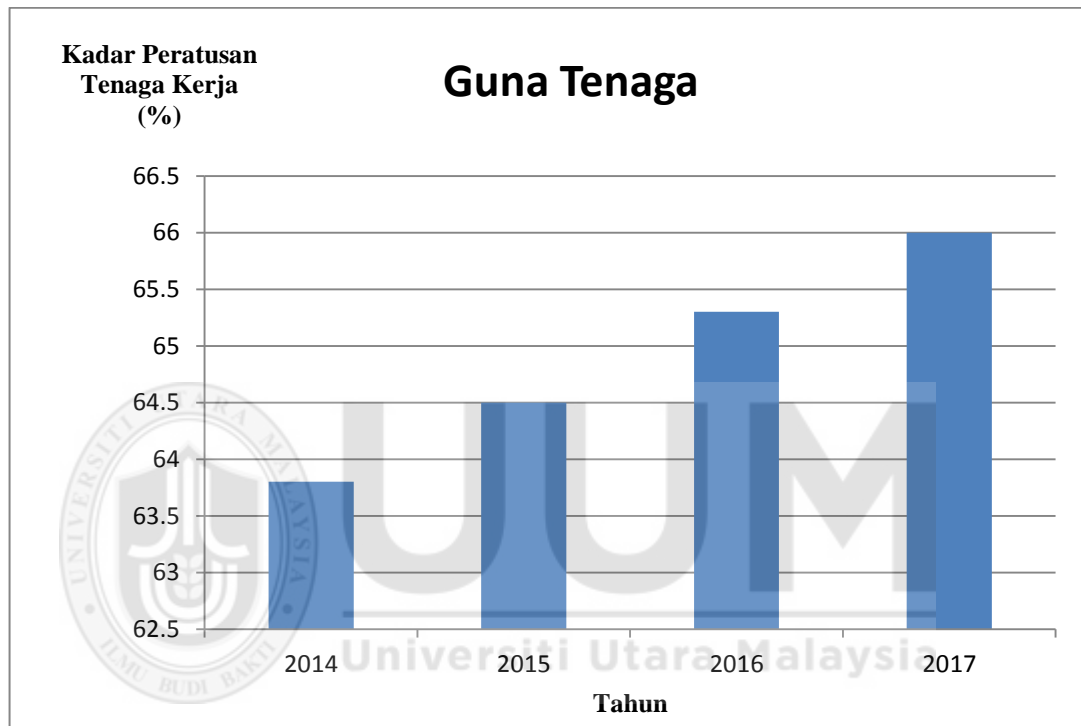
Rajah 2.2.

Jumlah Keseluruhan Tenaga Kerja PKS mengikut Sektor dan Saiz

Sumber: SME Corp, 2015

2.2.2 Guna tenaga PKS

Kadar guna tenaga PKS di Malaysia semakin memberangsangkan berdasarkan statistik sumbangan guna tenaga PKS meningkat daripada 65.3 peratus pada tahun 2016 kepada 66.0 peratus pada tahun 2017. Berikut disertakan jadual sumbangan guna tenaga PKS dari tahun 2014 hingga 2017.



Rajah 2.3

Sumbangan Guna Tenaga PKS bagi tahun 2014-2017

Sumber: Jabatan Perangkaan Malaysia 2017

2.2.3 Pembangunan PSM dalam PKS di Malaysia

PKS Malaysia tidak mengalami pembangunan yang banyak dalam isu sumber manusia. Kebanyakan kajian yang dibuat terhadap PKS di Malaysia adalah berkaitan menaik taraf teknologi (Habaradas, 2008), kegagalan perniagaan (Ahmad & Seet, 2009), amalan pengurusan kualiti menyeluruh (Abdullah, 2010), faktor kejayaan (Mokhtar, Yusoff, & Ahmad, 2014), keupayaan penyerapan (Kamal & Flanagan, 2012) dan hubungan terhadap prestasi PKS.

Sebagai perbandingan, hanya terdapat sedikit penyelidikan terhadap hubungan PSM dan prestasi yang dilakukan di Malaysia dengan menggunakan firma kecil sebagai sampel (Anuar & Yusuff, 2011; Hooi & Ngui, 2014; Osman, CF, et al., 2011; Subramaniam et al., 2011). Hakikatnya, menurut Hornsby dan Kuratko (2003), keperluan yang berkaitan sumber manusia, seperti amalan, tingkah laku dan hasilnya masih kurang difahami di firma-firma kecil. Sebagai contoh, dalam beberapa kes yang dikendalikan usahawan PKS, mereka cenderung untuk melantik ahli keluarga dan rakan terdekat menjawat beberapa jawatan pengurusan tanpa mengira kemahiran dan kelayakan mereka yang akhirnya mengakibatkan PKS tidak dapat diurus dengan baik hingga membawa kepada banyak masalah di dalam PKS (Abdullah & Baker, 2000). Justeru, lebih banyak usaha diperlukan untuk mengembangkan kajian yang merangkumi pelbagai isu pengurusan sumber manusia untuk semua PKS di Malaysia (Daud & Mohamad, 2010). Tambahan lagi, adalah penting untuk mendapat pemahaman yang baik tentang bagaimana memperoleh prestasi PKS yang tinggi yang akan memberi kesan signifikan kepada para pemilik, pengurus dan pekerja PKS, malahan ekonomi negara turut terkesan hasil daripada operasi PKS (Wolff & Pett, 2006).

Jadual 2.3 di bawah menunjukkan beberapa ringkasan amalan sumber manusia yang telah dijalankan berkenaan PKS di Malaysia.

Jadual 2.3

Ringkasan Amalan Terbaik Sumber Manusia yang digunakan dalam beberapa kajian berkaitan PKS di Malaysia.

Penyelidik	Amalan PSM
Hooi dan Ngui (2014)	<i>Selection and recruitment; reward and compensation; training and development, performance evaluation.</i>
Yaacob dan Then (2012)	<i>Recruitment and Selection Practices</i>
Osman, Ho dan Galang (2011)	<i>HR planning, staffing, job work design, training & development, performance appraisal, compensation, employee relations and communication, health and safety, job satisfaction</i>
Anuar dan Yusuff (2011)	<i>training, educating and developing people</i>
Daud dan Mohamad (2010)	<i>recruitment and selection, training and development, performance appraisal and the administrative management of HR.</i>

2.3 Prestasi Organisasi

2.3.1 Definisi Prestasi Organisasi

Prestasi organisasi adalah satu konsep yang kompleks dan melibatkan pelbagai dimensi. Prestasi organisasi telah didefinisikan dalam pelbagai cara (Guest, 1997) dan merupakan pembolehubah bersandar yang paling banyak digunakan dalam penyelidikan organisasi (Brewer & Selden, 2000; March & Sutton, 1997) kerana ia berkaitan dengan keberkesanan, produktiviti, kecekapan, atau kecemerlangan. Sebagai contoh, produktiviti boleh menjadi salah satu elemen prestasi organisasi (Becker & Huselid, 1998).

Prestasi organisasi menjadi salah satu isu utama yang menjadi perhatian kepada pihak berkepentingan termasuk, pemilik, pekerja, pelabur dan pembekal (Madrid-Guijarro, Auken, & García-Pérez-de-Lema, 2007). Organisasi yang berprestasi baik dapat memberi pelbagai manfaat terutama dari segi ekonomi iaitu berupaya mewujudkan peluang pekerjaan dan memperolehi pendapatan yang kukuh. Sebaliknya, organisasi yang lemah dan kurang berprestasi baik tidak memiliki persaingan yang kompetitif dan berisiko untuk mempunyai masalah kewangan yang boleh menyebabkan organisasi mengalami pertumbuhan yang lembap atau menemui kegagalan (Madrid-Guijarro et al., 2007).

Menurut Dyer dan Reeves (1995), prestasi organisasi boleh ditakrifkan melalui hasil yang berkaitan dengan pengurusan sumber manusia, seperti perolehan, ketidakhadiran, kepuasan kerja, komitmen, dan lain-lain, atau pelbagai hasil organisasi, seperti produktiviti, kualiti, perkhidmatan, kecekapan dan kepuasan pelanggan. Sementara itu Antony dan Bhattacharyya (2010) menakrifkan prestasi organisasi sebagai ukuran bagaimana organisasi berjaya diuruskan dan nilai yang organisasi berikan kepada pelanggan mereka dan pihak berkepentingan lain.

Justeru, kajian prestasi organisasi amat penting bagi setiap organisasi pada masa ini, namun, pada masa yang sama, ia tetap menjadi salah satu konstruk yang paling kabur dan sukar ditakrifkan (Rogers & Wright, 1998). Natijahnya, prestasi organisasi merupakan satu komponen penting yang menjadi bahan kajian utama dalam bidang penyelidikan (Dess & Robinson, 1984) dan telah menarik minat ramai penyelidik untuk mengkaji prestasi sesebuah organisasi.

Dalam mencapai objektif mengikut perancangan sesebuah organisasi, adalah perlu untuk mengukur prestasi organisasi tanpa mengira apakah jenis objektif itu. Organisasi yang gagal dalam mencapai matlamat untuk meningkatkan prestasi organisasi mereka sudah pasti tidak dapat memperoleh kelebihan daya saing (ALDamoe, Yazam, & Hamid, 2013). Berdasarkan kebanyakan kajian mengenai prestasi organisasi, prestasi diletakkan sebagai pembolehubah bersandar di samping mengenal pasti pembolehubah yang menghasilkan variasi dalam prestasi (March & Sutton, 1997).

2.3.2 Pengukuran Prestasi Organisasi

Menurut Parker (2000), prestasi organisasi diukur berdasarkan pelbagai tujuan. Ukuran prestasi yang tidak sesuai akan memberikan hasil yang mengelirukan yang membawa kepada kedudukan kompetitif yang lemah (Madrid-Guijarro et al., 2007). Beberapa langkah telah dicadangkan untuk mengukur prestasi organisasi, namun, secara realiti untuk mengukur apa yang sebenarnya menyumbang kepada prestasi organisasi adalah amat sukar (Singh, Darwish, Costa, & Anderson, 2012).

Terdapat pelbagai ukuran yang boleh digunakan dalam menilai prestasi organisasi. Secara asasnya, prestasi organisasi boleh diukur secara kewangan atau bukan kewangan. Berdasarkan prestasi yang diukur oleh Venkatraman dan Ramanujam (1987), mereka menggunakan nisbah kewangan seperti margin keuntungan bersih, pulangan ke atas ekuiti, pulangan ke atas aset sebagai alat pengukuran prestasi organisasi dan hasil operasi (seperti kualiti produk, syer pasaran produk dan pembangunan produk baru). Selari dengan perspektif

yang berbeza, penunjuk yang berbeza, iaitu subjektif dan objektif digunakan untuk mengukur prestasi organisasi (Wall et al., 2004).

Berdasarkan kajian oleh Hansen dan Wernerfelt (1989), terdapat dua faktor utama yang menentukan prestasi sesebuah organisasi iaitu pertama, berdasarkan tradisi ekonomi, iaitu menekankan kepentingan faktor-faktor pasaran luar dan juga faktor organisasi iaitu kesesuaian mereka dalam suasana organisasi sebagai penentu prestasi organisasi. Melalui kajian tersebut, faktor ekonomi yang terdiri daripada jenis industri, saiz organisasi dan daya saing organisasi menyumbang kepada 18.5 peratus varians dalam pulangan atas aset. Berlainan dengan faktor organisasi iaitu tumpuan organisasi pada sumber manusia, pencapaian matlamat menyumbang sebanyak 38 peratus varians dalam pulangan atas aset. Hasil kajian membuktikan bahawa pengaruh faktor organisasi terhadap prestasi organisasi adalah dua kali ganda daripada pengaruh faktor ekonomi.

Dyer dan Reeves (1995) pula telah mengkategorikan prestasi organisasi kepada empat jenis pengukuran, iaitu: 1) hasil sumber manusia, 2) hasil organisasi, 3) hasil kewangan dan 4) hasil pasaran. Sementara itu, dalam kajian Ogunyomi dan Bruning (2015) berkenaan PKS di Nigeria mengenai hubungan antara amalan PSM menyatakan bahawa terdapat dua dimensi prestasi organisasi, iaitu kewangan dan prestasi bukan kewangan. Begitu juga Becker dan Huselid (1998) mencadangkan lima penunjuk, iaitu motivasi pekerja, produktiviti pekerja, prestasi operasi, keuntungan dan pertumbuhan dan nilai pasaran.

Selain itu, mengulas pendapat berkaitan prestasi, Huselid, Jackson dan Schuler (1997) menjelaskan bahawa prestasi bukan kewangan terdiri daripada hasil berkaitan sumber manusia dan hasil operasi. Walaubagaimanapun, terdapat hujah mengatakan masalah yang mungkin wujud apabila menggunakan maklumat kewangan kerana, penyata kewangan yang diperolehi daripada PKS mungkin belum diaudit dan tidak boleh dipercayai (Sapienza, Smith, & Gannon, 1988). Justeru, kajian ini menggunakan prestasi bukan kewangan sebagai ukuran dalam mengkaji pengaruh hubungan antara amalan PSM dengan prestasi organisasi. Kajian empirikal turut mendapati bahawa amalan PSM dapat memberi kesan langsung terhadap hasil sumber manusia dan juga hasil operasi berbanding dengan ukuran prestasi kewangan yang digunakan dalam kajian mereka (Guest, 1997; Becker & Gerhart, 1996; Dyer & Reeves, 1995).

Selanjutnya, berdasarkan perbincangan di atas, penyelidik memutuskan bahawa prestasi organisasi diukur dengan menggunakan persepsi pemilik / pengurus dan bukan penunjuk sebenar seperti petunjuk prestasi kewangan. Seterusnya, untuk memahami konsep prestasi organisasi, bahagian-bahagian berikut membincangkan penentu-penentunya.

2.3.3 Kajian Empirikal Prestasi Organisasi

Prestasi organisasi telah menjadi minat ramai penyelidik menjalankan kajian bagi mendapatkan kesimpulan kepada setiap persoalan. Antaranya adalah kajian berkaitan hubungan antara prestasi organisasi dan amalan pengurusan sumber manusia (PSM) (Aguta & Balcioglu, 2015; Arthur, 1994; Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006; El-Ghalayini, 2017; Huselid, 1995; Kanu, 2015; Lai, Saridakis, & Johnstone, 2016; Youndt et al., 1996). Penerangan selanjutnya berkenaan PSM dan amalan-amalan berkaitan dijelaskan pada perenggan berikut.

2.4 Pengurusan Sumber Manusia (PSM)

Kepentingan pengurusan sumber manusia dalam meningkatkan prestasi organisasi telah diiktiraf hingga ke tahap di mana topik sumber manusia telah menjadi salah satu daripada bidang penyelidikan utama dalam bidang PSM (Becker & Gerhart, 1996; Guest, 1997). Pengurusan sumber manusia telah mendapat perhatian berterusan daripada penyelidik dalam pelbagai bidang kajian. Tujuan utama PSM adalah mengurus sumber manusia dalam organisasi bagi meningkatkan prestasi organisasi melalui sumber modal insan yang dimiliki oleh organisasi. Peningkatan kualiti sumber daya manusia dan daya saing turut menjadi perkara yang penting dan termasuk sebagai kualiti sumber manusia dalam perniagaan PKS (Zuraida, Gustomo, Bektı, & Pangestu, 2017). Pada masa ini, organisasi bersaing menerusi pelaksanaan amalan PSM yang unik dan terkini untuk mencapai matlamat organisasi dan dapat memberi faedah kepada pekerja dan majikan (Antwi, Opoku, Seth, & Margaret, 2016).

Banyak penyelidikan telah dijalankan seperti bagaimana amalan PSM mempengaruhi prestasi organisasi (Boselie, Paauwe, & Richardson, 2003; Delaney & Huselid, 1996; Huselid, 1995; Moideenkutty et al., 2011), bagaimana menangani kehilangan sumber manusia (iaitu perolehan), bagaimana mengawal sumber manusia untuk mencapai prestasi yang lebih baik (misalnya, teori kawalan), dan bagaimana memahami peranan amalan PSM mengikut amalan organisasi (Becker & Huselid, 1999; Huselid et al., 1997; Salleh & Sulaiman, 2017).

Sejak beberapa dekad, PSM telah melalui evolusi dan diterima secara meluas, namun hasil kajian PSM dan perbincangan banyak dijalankan di Barat, khususnya dengan pelbagai nama diberikan oleh penyelidik seperti, ‘amalan terbaik PSM’ (Pfeffer, 1998), ‘sistem PSM berprestasi tinggi’. Pada awalnya, konsep PSM lebih banyak digunakan di negara barat (Brewster, 1995), namun konsep PSM mula menular menjadi satu konsep antarabangsa yang boleh diguna pakai oleh negara-negara lain. Justeru, pemahaman tentang hubungan antara amalan sumber manusia dan prestasi organisasi dalam konteks bukan-barat masih terhad.

Menurut Porter (1985), pengurusan sumber manusia dapat membantu firma memperoleh kelebihan persaingan dengan menurunkan kos, dengan meningkatkan sumber pembezaan produk dan perkhidmatan, atau kedua-duanya. Di sektor awam, bagaimanapun, adalah benar bahawa sumber manusia juga dilihat sebagai kritikal untuk menyampaikan perkhidmatan awam dengan berkesan tetapi tidak ada usaha empirikal yang dibuat untuk mengesahkan peranan

penting sumber manusia. Justeru, dengan adanya pengurusan yang lebih baik dan efektif, sumber manusia dapat menjadi aset penting bagi setiap organisasi.

Perkembangan PSM telah melalui perubahan demi perubahan dalam kajian dan penyelidikan (i.e. pelbagai bentuk, fungsi, teori dan amalan), terutamanya sejak dua dekad yang lalu. Guest (1987) mengenal pasti enam faktor yang menyebabkan minat pengamal pengurusan organisasi terhadap PSM semakin meningkat berbanding dengan pengurusan kakitangan.

Faktor pertama ialah pencarian untuk mencapai kelebihan bersaing. Organisasi-organisasi mula menyedari kepentingan peranan tenaga kerja sebagai punca utama kelebihan bersaing. Hasrat untuk menjadikan tenaga kerja sebagai lebih saingan hanya dapat dicapai dengan mengambil satu pendekatan baru dalam pengurusan tenaga kerja. PSM dilihat sebagai satu teknik dan pendekatan baru yang dapat memberi kelebihan daya saing kepada organisasi.

Faktor kedua ialah dengan adanya rekaan model-model “cemerlang” yang banyak digunakan oleh kebanyakan organisasi Jepun dan Amerika Syarikat dan membuahkan hasil kejayaan yang “cemerlang”, iaitu daripada amalan konsep PSM yang baik. Idea-idea bagi model-model “cemerlang” tersebut boleh didapati di dalam buku, antaranya *“In Search Of Excellence”* karya tulisan Peters dan Waterman (1982). Model-model yang diketengahkan oleh mereka menekankan beberapa amalan PSM sebagai faktor utama yang menjamin kejayaan sesebuah organisasi. Faktor ketiga yang diutarakan Guest (1987) ialah “kegagalan pengurusan kakitangan dalam menggalakkan amalan pengurusan tenaga kerja yang berkesan”. Guest (1987) melihat PSM sebagai satu pendekatan baru yang menjadikan pengurusan tenaga kerja satu aktiviti utama dalam organisasi.

Faktor keempat ialah penurunan pengaruh kesatuan sekerja, di mana kemelesetan ekonomi dan keadaan politik di Amerika Syarikat dan United Kingdom pada pertengahan tahun 1980-an telah mengubah pendekatan kesatuan sekerja dari pendekatan berkonfrontasi kepada lebih berkerjasama dengan pihak pengurusan. Faktor kelima ialah perubahan kepada sifat tugas dan tenaga kerja. Guest (1987) menyatakan bahawa perubahan teknologi dan trend dalam industri memerlukan satu bentuk PSM yang lebih mantap dan berintergrasikan kepada pembuatan keputusan pengurusan. Faktor terakhir yang dikenal pasti oleh Guest (1987) adalah dengan kemunculan model-model baharu dalam pengurusan. Model-model baru ini memberi satu pendekatan yang berbeza dalam pengurusan tenaga kerja berbanding dengan pengurusan personel tradisional. Penggunaan teori dan model menggantikan peranan pengurusan personel tradisional yang lebih menekankan prinsip kesetiaan dan kepatuhan berbanding dengan komitmen.

Teori pandangan berasaskan sumber atau *RBV Theory* banyak menekankan pentingnya daripada sumber perusahaan (modal fizikal, modal insan, dan sumber organisasi) dan teori ini menentukan bahawa firma adalah kebiasaannya berentiti heterogen, sukar untuk meniru sumber dan keupayaan (Madrid-Guijarro et al., 2007).

Ramai penyelidik telah membuat kajian berkaitan amalan PSM dengan nama yang berbeza. Jadual 2.4 menunjukkan senarai beberapa amalan PSM melalui pencerapan literatur beberapa sarjana berserta penggunaan nama yang sedikit berbeza untuk amalan yang sama.

Jadual 2.4

Senarai Penyelidik berserta Kajian dalam Amalan PSM

Pengarang	Amalan PSM
Shahzad et al. (2008), Pfeffer (1998), Delaney & Huselid (1996), (Youndt et al., 1996), Qureshi (1994), Snell & Dean (1992)	Pengambilan terpilih, Pengrekrutan, Proses pengrekrutan, Usaha-usaha pengrekrutan, Pengrekrutan dan amalan-amalan pemilihan, Pemilihan staf, Pengambilan staf
Shahzad et al. (2008), Theriou & Chatzoglou (2008), Ahmad & Schroeder (2003), Pfeffer (1998), Delaney & Huselid (1996), Youndt et al. (1996), Snell & Dean (1992)	Latihan dan pembangunan, Latihan ekstensif, Latihan komprehensif, Latihan
Shahzad et al. (2008), Youndt et al. (1996), Snell & Dean (1992)	Sistem penilaian prestasi, Penilaian prestasi pekerja, Perkembangan penilaian prestasi
Shahzad et al. (2008), Ahmad & Schroeder (2003), Delaney & Huselid (1996), Youndt et al. (1996)	Sistem ganjaran, Insentif, Ganjaran, Faedah sampingan, Insentif Ganjaran
Tzafirir, Harel, Baruch & Dolan (2004), Ahmad & Schroeder (2003), Pfeffer (1994)	Pemberian kuasa, Memberi kuasa

2.4.1 Definisi Pengurusan Sumber Manusia (PSM)

Penggunaan istilah pengurusan sumber manusia (PSM) secara keseluruhannya telah berubah berkali-kali mengikut keadaan sosial dan kontekstual. Evolusi PSM bermula dari penggunaan awal daripada ‘pengurusan kakitangan’ yang bermula

pada tahun 1980-an (Brewster, 1995), di mana organisasi mula memberi penekanan kepada pekerja, dan juga mengambil alih maksud ‘pengurusan buruh’ pada tahun 1940-an, di mana istilah ‘kebajikan’ telah digunakan pada tahun 1920 iaitu semasa proses pengeluaran peluru dalam Perang Dunia Kedua (Armstrong, 2014). Disebabkan kemerosotan peranan kesatuan di Amerika Syarikat yang berpunca daripada kehilangan pekerjaan dalam sektor industri pada tahun 1970-an dan 1980-an, perhatian mula beralih ke arah PSM yang lebih berkesan kepada pekerja yang boleh menjadi sumber kelebihan daya saing (Huselid, 1995). Dalam menghuraikan perspektif yang berbeza antara pengurusan kakitangan dan PSM, beberapa sarjana berpendapat bahawa pengurusan kakitangan hanya menggunakan pelan jangka pendek dan secara ad hoc, manakala PSM mempunyai pelan jangka panjang dengan kemungkinan membuat keputusan yang strategik (Guest, 1987; Keenoy, 1990). Terdapat beberapa definisi berkaitan PSM oleh pelbagai penyelidik.

Definisi yang diutarakan oleh Ferris, Hall, Royle dan Martocchio (2004) bahawa PSM adalah ilmu dan amalan yang berurusan dengan sifat hubungan pekerjaan dan berkait dengan semua keputusan, tindakan dan isu-isu yang berkaitan dengan hubungan itu. Sementara itu, Guest (1991) mendefinisikan PSM dari sudut empat matlamat dasar utama, iaitu komitmen yang tinggi, kualiti tinggi, fleksibiliti dan integrasi strategik. Lado dan Wilson (1994) pula mendefinisikan PSM sebagai sebuah sistem yang mempunyai pelbagai aktiviti yang berbeza, namun saling berkaitan dari segi fungsi serta proses yang boleh menarik, membangun dan mengekalkan sumber manusia di sesebuah organisasi.

Berlainan pula dengan Carlson dan rakan-rakan (2006) yang mendefinisikan PSM sebagai satu set aktiviti yang kompleks yang digubal oleh organisasi untuk menyokong strategi korporat yang menyeluruh. Hasil sorotan karya Guest (1997), Hendry dan Pettigrew (1990) pula memberi definisi yang berbeza. Mereka berpendapat bahawa PSM merujuk kepada reka bentuk dan pengurusan sistem sumber manusia yang berasaskan kepada dasar pekerjaan, iaitu satu dasar yang dicipta bagi memaksima integrasi organisasi, komitmen pekerja, fleksibiliti dan kualiti kerja serta melihat pekerja sebagai sumber strategik dalam mencapai kelebihan daya saing. PSM adalah sangat mencabar berbanding dengan menguruskan teknologi atau modal, dan pengurusan organisasi yang berkesan memerlukan sistem PSM yang berkesan. Oleh itu, sistem PSM perlu disokong dengan amalan PSM yang baik. PSM telah ditakrifkan sebagai proses menarik, membangun, dan mengekalkan tenaga kerja berbakat dan bertenaga untuk menyokong misi organisasi, objektif, dan strategi (Sheikh, Hasnu, & Khan, 2016). Boxall (1996) pula mendefinisikan PSM sebagai semua jenis gaya pengurusan pekerja termasuk pelbagai komitmen tinggi dalam pengurusan.

Walau apa sekalipun definisi yang dikemukakan oleh para sarjana, para ilmuan dan penyelidik, PSM menjadi penting dalam organisasi kerana sumber manusia adalah aset utama sesebuah organisasi yang perlu diurus dengan baik dan efektif supaya ia dapat membantu organisasi mencapai matlamatnya. Selain daripada definisi, penyelidik terdahulu seperti Bohlander dan Snell (2010) telah mengkonseptualkan sistem PSM melalui kombinasi aktiviti-aktiviti, seperti perancangan, perekrutan, penstafan, latihan dan pembangunan, penilaian prestasi, reka bentuk kerja, komunikasi, pentadbiran pampasan, faedah dan

hubungan buruh. Dessler (2011) turut mengemukakan konsep PSM ini sebagai aktiviti dalam mengendalikan pekerja yang terdiri daripada merancang dan merekrut pekerja, memilih dan melatih serta membuat beberapa perancangan kerja seperti mengurus bayaran gaji serta pemberian ganjaran, menilai prestasi pekerja, dapat berkomunikasi dengan baik di samping berusaha membentuk komitmen pekerja.

Mengubah pernyataan “orang adalah aset kami yang paling bernilai” daripada retorik menjadi kenyataan merupakan salah satu cabaran terbesar yang dihadapi organisasi pada masa kini (Alagaraja, 2012) dan pendekatan PSM yang terkini telah mengutarakan para pekerja sebagai aset yang sangat penting kepada organisasi (Cleveland et al., 2015). Secara tradisinya, organisasi bergantung kepada fungsi sumber manusia dalam pengurusan perkhidmatan kakitangan dan kerja yang berkaitan, seperti pengambilan, pemilihan, gaji, faedah, hubungan pekerja dan isu-isu undang-undang.

Begitu juga peranan strategik yang diaspirasikan dalam kebanyakan jabatan sumber manusia; dilihat sebagai nilai penting serta fungsi sumber manusia yang bernilai dalam pembangunan organisasi, di samping memanfaatkan pekerja yang berkemahiran dan berkebolehan sebagai sumber kelebihan berdaya saing (Barney & Wright, 1997), dan secara umumnya, menyerlahkan hakikat bahawa eksekutif sumber manusia memainkan peranan yang penting dalam menguruskan pekerja-pekerja yang berpotensi untuk menjadi sumber kelebihan bersaing yang mampan.

Barney dan Wright (1997) mengemukakan empat garis panduan berkaitan PSM dalam organisasi bagi mencapai kelebihan bersaing. Pertama, memahami nilai-nilai pekerja dalam organisasi dan peranan mereka dalam kelebihan daya saing. Kedua, memahami kesan ekonomi akibat daripada amalan sumber manusia di dalam organisasi. Ketiga, memahami bagaimana sumber-sumber manusia dan amalan sumber manusia di organisasi berbanding dengan pekerja-pekerja dalam syarikat yang bersaing. Akhir sekali, memahami peranan fungsi sumber manusia dalam membina keupayaan organisasi untuk masa depan.

Usaha yang bersungguh-sungguh adalah penting kepada fungsi sumber manusia dalam menyediakan sumber-sumber yang bernilai kepada organisasi agar tidak mudah ditiru oleh organisasi lain. Ini melibatkan pembangunan pekerja yang berkemahiran dan bermotivasi untuk menyediakan produk dan perkhidmatan berkualiti tinggi, dan menguruskan budaya organisasi untuk menggalakkan kerja berpasukan dan amanah. Berdasarkan kajian-kajian di atas, secara ringkasnya, PSM boleh dikonseptualkan sebagai satu sistem yang terdiri daripada pelbagai aktiviti yang merangkumi pengambilan pekerja, latihan dan pembangunan, penilaian prestasi, pemberian ganjaran, pengurusan kerjaya dan hubungan pekerja. Kesemua aktiviti ini berkait rapat dengan pengurusan modal insan dalam organisasi yang bertindak sebagai pengaruh bagi meningkatkan prestasi organisasi.

2.4.2 Kajian PSM dan Prestasi di Seluruh Dunia

Terdapat beberapa kajian yang menyelidik hubungan antara amalan PSM dengan prestasi organisasi di firma-firma besar (Chand & Katou, 2007; Stavrou, Brewster, & Charalambous, 2010) dan kebanyakan kajian dijalankan di negara barat (Fey, Morgulis-Yakushev, Park, & Björkman, 2009) . Namun begitu, penyelidikan yang dijalankan ke atas firma kecil seperti PKS hanya sedikit (Cassell, Nadin, Gray, & Clegg, 2002; Daud & Mohamad, 2010), khususnya di Malaysia. Menurut Daud dan Mohamad (2010), kebanyakan penyelidik bersepakat bahawa dasar-dasar dan amalan sumber manusia yang terdapat di firma kecil adalah ad hoc dan tidak teratur, maka hasil penyelidikan seumpamanya yang dijalankan ke atas firma-firma besar adalah tidak terpakai kepada perusahaan kecil.

Sementara itu, kajian yang dilakukan oleh Hooi dan Ngui (2014) telah mengkaji keupayaan organisasi pembelajaran (*Organizational Learning*) sebagai pengantara kepada hubungan antara PSM dan prestasi PKS. Hooi dan Ngui (2014) telah menggunakan 286 sampel yang terdiri daripada PKS sektor pembuatan dan perkhidmatan. Keputusan kajian mendapati bahawa PKS menerima pakai satu set amalan sumber manusia yang selaras dengan satu sama lain dari segi kesannya kepada pembangunan modal insan.

Selain itu, Abdullah dan rakan-rakan (2009) mendapati bahawa empat amalan PSM (latihan dan pembangunan, penilaian prestasi, kerja berpasukan, perancangan sumber manusia) adalah signifikan terhadap prestasi perniagaan. Kajian oleh Moideenkutty, Al-Lamki dan Murthy (2011) menunjukkan bahawa amalan

PSM berpenglibatan tinggi mempunyai kaitan yang positif dengan prestasi organisasi secara subjektif dan ukuran prestasi secara objektif.

Sementara itu, kajian Ko dan Smith-Walter (2013) terhadap tujuh sistem kerja berprestasi tinggi berasaskan PSM dan prestasi organisasi yang dijalankan terhadap 266,000 responden melalui data daripada 2011 *Federal Employee Viewpoint Survey* (FEVS) mendapati bahawa terdapat perkaitan yang positif antara persepsi pekerja amalan PSM dan sikap kerja. Hasil kajian mereka menunjukkan bukti yang kukuh bahawa tingkah laku kewarganegaraan organisasi adalah pengantara dalam hubungan antara amalan PSM dengan prestasi organisasi.

Menurut Chand dan Katou (2007), dalam kajian mereka mengenai kesan PSM ke atas prestasi hotel, didapati terdapat hubungan yang positif antara PSM dan prestasi hotel. Secara amnya, pengaruh sumber manusia mestilah untuk meningkatkan kecekapan ataupun menyumbang kepada perolehan sumber pendapatan, di mana sumber manusia itu dilihat sebagai fungsi buruh dan fungsi kepada pendapatan perniagaan (Becker & Gerhart, 1996).

Sehingga kini, menurut Guest (2011), pengukuran amalan sumber manusia dan pelaksanaan sumber manusia terhadap prestasi organisasi masih lagi tidak menentu dan belum ada ukuran standard yang dapat dibangunkan atau satu set standard amalan PSM yang digunapakai untuk kajian amalan PSM dengan prestasi organisasi (Combs et al., 2006; Wright, Gardner, & Moynihan, 2003). Walau

bagaimanapun, menurut Paauwe (2009), terdapat hubungan yang lemah antara amalan sumber manusia dan prestasi organisasi. Justeru, kajian ini memperkenalkan pembolehubah penyederhana dengan memberi tumpuan kepada iklim organisasi; bermatlamat untuk membina pemahaman yang lebih baik daripada literatur terdahulu mengenai isu-isu di antara PSM dan prestasi organisasi.

2.4.3 Sistem PSM

Perhatian penyelidikan mengenai PSM kini telah beralih daripada kajian hubungan amalan PSM secara tunggal terhadap prestasi perniagaan kepada keseluruhan sistem PSM dan pengaruhnya terhadap prestasi organisasi. Pada pandangan penyelidik, amalan PSM secara tunggal kurang memberi impak kepada hubungan antara PSM dan prestasi. Bukti daripada kajian-kajian terdahulu menunjukkan sistem PSM yang dibentuk hasil gabungan pelbagai amalan PSM mempunyai impak yang lebih besar terhadap prestasi organisasi berbanding dengan kesan amalan PSM secara individu (ALDamoe et al., 2013; Combs et al., 2006; Huselid, 1995; Macduffie, 1995; Omolo, Oginda, & Otengah, 2013). Menurut Guest (2002), dalam kajiannya mengenai PSM, beliau telah mencadangkan agar para pekerja diberikan tumpuan utama dalam usaha meningkatkan prestasi organisasi. Menurutny lagi, ini bermakna walaupun kita boleh mengekalkan kepentingan dalam hasil pengurusan, kita perlu memberi fokus utama dan tumpuan yang lebih kukuh kepada pekerja yang mungkin ataupun tidak mungkin berkaitan dengan prestasi organisasi.

Sebagai satu sistem formal, PSM mampu menyediakan sokongan asas yang penting untuk latihan dan prestasi. Para sarjana telah mengambil pendekatan bahawa PSM merupakan satu sistem yang mempunyai komponen penting yang boleh membantu organisasi menjadi lebih berjaya dan mencapai kelebihan kompetitif (Becker & Huselid, 1999). Dalam aliran yang sama, terdapat beberapa sarjana yang bersetuju bahawa amalan sumber manusia dilihat sebagai satu sistem yang saling digunakan dalam kombinasi yang boleh menyumbang kepada prestasi organisasi (Wright, Dunford & Snell, 2001; Lado & Wilson, 1994). Penyelidik berhujah bahawa sistem PSM adalah lebih cenderung untuk menjadi berkesan jika amalan individu adalah sejajar dengan satu sama lain dan konsisten. Sebagai contoh, Huselid (1995) berhujah bahawa amalan yang meningkatkan pengetahuan pekerja, kemahiran dan kemampuan, seperti pemilihan dan latihan perlu lebih berkesan apabila digabungkan dengan amalan yang meningkatkan motivasi pekerja, seperti penilaian prestasi.

Berdasarkan perbincangan dan dapatan kajian-kajian lepas, terdapat amalan PSM yang saling bergantung dengan amalan PSM yang lain dan memberi impak yang berkesan. Sebagai contoh, menurut Ahmad dan Schroeder (2003) seperti yang dipetik dalam Pfeffer, 1998, menegaskan bahawa organisasi yang menjanjikan jaminan pekerjaan perlu menekankan kepada proses pengambilan pekerja dengan baik. Ini adalah kerana, bagi mengekalkan seseorang pekerja dalam tempoh yang lama memerlukan pekerja yang mempunyai tingkah laku yang baik, serta mempunyai nilai yang tinggi sesuai dengan kehendak organisasi. Begitu juga jika mahu jaminan pekerjaan dalam organisasi, perlu ada pakej ganjaran yang menarik dan munasabah untuk pekerja jika mahu mengekalkan kedudukan di dalam

organisasi. Oleh itu, amalan PSM dikatakan selaras dan saling bergantung antara satu sama lain. Dalam erti kata lain, saling bergantung ini dikenali sebagai '*HR bundle*'.

Justeru, kajian ini menggabungkan beberapa amalan PSM yang dijangka melengkapi antara satu sama lain bagi membentuk sistem PSM. Bahagian seterusnya akan membincangkan tentang amalan PSM yang telah dikaji oleh beberapa sarjana (Boselie & Paauwe, 2005; Lepak & Snell, 2002; Youndt et al., 1996). Kajian Boselie dan rakan-rakan (2005), meliputi 104 artikel mengenai PSM dan prestasi; 83 artikel daripada kajian itu adalah berkaitan dengan latihan dan pembangunan, 71 artikel mengenai ganjaran kontijen, 51 artikel pula berdasarkan pengurusan prestasi, termasuk penilaian dan artikel lagi adalah mengenai pengambilan dan pemilihan. Keempat-empat amalan PSM tersebut, iaitu latihan dan pembangunan, ganjaran, penilaian prestasi dan pengambilan dan pemilihan disenaraikan sebagai wajar disokong dengan pelbagai literatur. Beberapa sarjana seperti Lepak & Snell, 2002; Youndt et al., 1996; Snell & Dean, 1992 telah menyokong dan bersetuju bahawa pengambilan dan pemilihan, latihan dan pembangunan, penilaian prestasi dan ganjaran merupakan empat amalan PSM yang paling utama.

2.4.4 Jenis-jenis amalan PSM dalam organisasi

Pekerja merupakan sumber manusia dan aset yang paling penting bagi setiap organisasi. Setiap organisasi adalah digalakkan untuk menggunakan amalan PSM yang terbaik di tempat kerja mereka. Banyak kajian mengenai hubungan amalan sumber manusia dengan prestasi organisasi telah dipelopori oleh para

sarjana, antaranya Marchington dan Grugulis (2000) yang menyatakan bahawa amalan sumber manusia terbaik dapat meningkatkan prestasi organisasi.

Sorotan karya menunjukkan bahawa beberapa kajian sebelum ini yang menyelidik tentang amalan sumber manusia hanya memberi fokus kepada beberapa pembolehubah yang kuat dan dikenali sebagai amalan PSM. Walaupun kebanyakan sarjana telah menjalankan kajian mengenai kesan amalan PSM, namun amalan PSM adalah berbeza dalam setiap kajian. Tambahan lagi, masih terdapat kurang kepastian tentang amalan atau kombinasi amalan sumber manusia yang mempunyai impak yang paling besar (Guest, 2011) terhadap prestasi. Sungguhpun terdapat senarai yang panjang tentang amalan sumber manusia yang boleh mempengaruhi prestasi organisasi sama ada secara langsung atau tidak langsung, namun terdapat perbezaan dari segi jenis amalan dan bilangan amalan PSM yang dikaji, bergantung kepada tujuan sesebuah kajian.

Kebanyakan sarjana merumuskan bahawa sistem PSM memberi impak yang positif terhadap prestasi organisasi (Amin et al., 2014; Cho, Woods, Jang, & Erdem, 2006; Delaney & Huselid, 1996; Tzafirir, 2006) terutamanya melalui impaknya terhadap modal sosial dan modal insan (Buller & McEvoy, 2012), sekaligus menggambarkan amalan PSM yang dilaksanakan dan kesannya terhadap prestasi (di pelbagai peringkat organisasi). Namun begitu, hanya terdapat beberapa kajian yang cuba untuk meneroka cara amalan PSM itu berfungsi dan mengaitkannya dengan kelebihan daya saing (Theriou & Chatzoglou, 2008). Aliran awal kajian mengenai PSM telah mengkaji kesan amalan PSM terhadap prestasi organisasi. Penyelidikan tentang amalan tunggal PSM (seperti

latihan, penilaian prestasi) merupakan aliran penyelidikan pertama yang melibatkan kesan amalan itu terhadap prestasi organisasi (Delaney & Huselid, 1996; Delery & Doty, 1996).

Sementara itu, kajian Becker dan Gerhart (1996) mendapati bahawa terdapat bukti empirikal tentang hubungan antara PSM dan prestasi organisasi dalam organisasi yang besar, namun situasi yang sama tidak boleh diaplikasikan dalam PKS. Penilaian mengenai PSM difahami melalui kekuatan amalan dan kesannya terhadap prestasi organisasi. Perbezaan dalam mengkaji; sama ada amalan PSM itu adalah secara tunggal ataupun set dengan prestasi organisasi adalah penting kerana ia menggariskan kesesuaian dan jangka hubungan antara amalan sumber manusia dan hasil organisasi (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake, 2009). Pfeffer (1994) mengenal pasti 16 amalan PSM yang dikaitkan dengan pengaruh yang penting untuk meningkatkan prestasi organisasi. Namun setelah menelaah pelbagai kajian yang berkaitan melalui pencerapan beberapa karya, Pfeffer (1998) telah memperbaharui kandungan sistem PSM kepada tujuh amalan PSM yang dijangka akan meningkatkan prestasi organisasi, iaitu jaminan pekerjaan, pengambilan berdasarkan pemilihan yang teliti dan selektif, pasukan pengurusan sendiri dan pembuatan keputusan terpecar, pemberian ganjaran berdasarkan prestasi, latihan pekerja, pengurangan perbezaan status dan perkongsian maklumat kewangan organisasi.

Dalam menjalankan kajian yang sama, Combs, Liu, Hall dan Ketchen (2006) telah mengemukakan kajian meta-analisis amalan PSM berprestasi tinggi terhadap

prestasi organisasi dan telah mengenal pasti 13 amalan, iaitu insentif pampasan, latihan, tahap pampasan, penyertaan, pemilihan, kenaikan pangkat dalaman, perancangan sumber manusia, kerja yang fleksibel, penilaian prestasi, prosedur rungutan, pasukan, perkongsian maklumat dan keselamatan pekerjaan.

Berlainan pula dengan kajian Delaney dan Huselid (1996) yang juga mengkategorikan tujuh amalan PSM, namun berbeza berdasarkan kesannya terhadap kemahiran (pemilihan kakitangan dan latihan pekerja), motivasi pekerja (pemberian insentif dan proses kilanan) dan struktur kerja (pembuatan keputusan terpecar, perekrutan dalaman dan hierarki jawatan). Sementara Delery dan Doty (1996) pula turut mengenal pasti tujuh amalan PSM dalam kajian mereka. Amalan-amalan tersebut adalah peluang kerjaya dalaman, sistem latihan formal, penilaian prestasi, perkongsian keuntungan, jaminan pekerjaan, mekanisme bersuara bagi pekerja dan rekabentuk pekerjaan.

Selari dengan itu, Harel dan Tzafir (1999) turut mengenal pasti enam amalan PSM yang dianggap sebagai amalan sumber manusia yang strategik. Dalam kajian mereka mengenai penerokaan hubungan antara aktiviti PSM dan persepsi prestasi organisasi, mereka mendapati enam amalan PSM tersebut adalah perekrutan, pemilihan, pemberian ganjaran, penglibatan, laluan kerjaya pekerja dan latihan yang boleh meningkatkan prestasi sesebuah organisasi. Theriou dan Chatzoglou (2008) pula menfokuskan hubungan antara amalan terbaik PSM, pembelajaran organisasi, pengurusan ilmu dan keupayaan organisasi dan kesan terhadap prestasi organisasi. Keputusan kajian mereka membuktikan amalan PSM yang terbaik boleh memberi impak terhadap prestasi organisasi. Sementara itu, Batt (2002) pula

mengkategorikan 10 amalan PSM kepada tiga dimensi secara konseptual, iaitu dimensi tahap kemahiran (latihan), dimensi reka bentuk kerja (penglibatan pasukan dan pembuatan keputusan) dan dimensi insentif (latihan berterusan, jaminan pekerjaan, pemantauan prestasi dan tahap bayaran gaji).

Kebanyakan kajian PSM banyak dijadikan bahan penyelidikan dalam konteks organisasi besar berbanding dengan organisasi kecil (Becker & Huselid, 1998; Huselid, 1995; Lado & Wilson, 1994). Dalam konteks kajian di Malaysia, terdapat beberapa kajian yang telah dijalankan berdasarkan amalan PSM, seperti kajian oleh Osman dan rakan-rakan (2011) berkenaan hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi dalam sektor perkhidmatan PKS di Malaysia. Selari dengan itu, Carlson dan rakan-rakan (2006) turut mengemukakan lima amalan ‘terbaik’ PSM, iaitu, latihan dan pembangunan, pakej pengambilan, pengekalan semangat, penilaian prestasi dan ganjaran yang berdaya saing.

Oleh itu, amalan PSM yang akan digunakan untuk kajian ini adalah berdasarkan kepada amalan PSM yang dipilih melalui beberapa literatur yang berkaitan dengan prestasi organisasi. Pemilihan amalan PSM tersebut ialah pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan dan ganjaran (Lepak & Snell, 2002; Youndt et al., 1996; Snell & Dean, 1992) dan pemberian kuasa. Bahagian seterusnya akan membincangkan tentang setiap amalan PSM dengan lebih terperinci.

2.4.4.1 Konsep Pengambilan Pekerja

Pengambilan pekerja merujuk kepada pemilihan pekerja yang merangkumi temuduga berstruktur dan beberapa latihan ujian yang diberikan kepada calon yang layak melalui proses pengambilan pekerja (Wright, Gardner, Moynihan & Allen, 2005). Proses pengambilan pekerja berperanan penting dalam proses perancangan tenaga kerja kerana ia adalah satu tugas yang sukar dalam sesebuah organisasi memandangkan proses pemilihan mempunyai pengaruh yang besar ke atas prestasi organisasi. Tocher dan Rutherford (2009) mendakwa bahawa secara umumnya, PKS akan melalui proses merekrut secara tradisional, termasuk menerangkan tempat-tempat kerja, menentukan tugas rasmi dan menjelaskan tanggungjawab yang perlu dipikulkan oleh pekerja. Kaedah pengambilan pekerja yang digunakan dalam PKS termasuklah pemberitahuan jawatan kosong dari mulut ke mulut (Barrett & Mayson, 2007).

Dalam menghadapi cabaran organisasi yang kian meningkat, objektif pemilihan pekerja menjadi semakin penting untuk membentuk sumber manusia yang sesuai bagi memupuk aktiviti keusahawanan dalam industri PKS yang ditubuhkan (Schmelter, Mauer, Borsch, & Brettel, 2010). Menurutny lagi, oleh kerana PKS menghadapi cabaran organisasi yang semakin meningkat, struktur birokrasi dan tegar, dan kekangan sumber, maka, adalah perlu untuk mempertimbangkan amalan PSM yang relevan dan teliti agar dapat menggalakkan aktiviti keusahawanan di samping dapat mewujudkan kelebihan daya saing organisasi.

2.4.4.2 Konsep Penilaian Prestasi

Penilaian prestasi merupakan salah satu amalan pengurusan sumber manusia yang penting (Kuvaas, 2006) dalam organisasi. Penilaian prestasi dijalankan secara formal dan sistematik bagi menilai tahap prestasi setiap pekerja dalam sesebuah organisasi mengikut tahap piawaian yang ditetapkan (Huang, 2000).

Kepentingan penilaian prestasi kepada organisasi terletak pada fungsinya sebagai petunjuk utama prestasi, petunjuk kepuasan pekerja dan komitmen kerja (Shahnawaz & Juyal, 2006). Lebih jelas lagi, penilaian prestasi mempunyai kaitan dengan pembuatan keputusan bagi pemberian ganjaran serta promosi kerja. Selain itu, penilaian prestasi dapat meningkatkan keberkesanan peranan amalan PSM lain seperti merekrut, pemilihan pekerja dan latihan. Hasil keputusan penilaian prestasi boleh dijadikan asas kepada pelbagai maklumat yang melibatkan sumber manusia seperti isu promosi kerja, latihan dan pembangunan, ganjaran serta hal berkaitan pertukaran kerja dan sebaliknya (Dahie & Mohamed, 2017). Justeru, organisasi yang melaksanakan penilaian prestasi dengan baik secara umumnya berjaya mengintegrasikan fungsi sumber manusia ke dalam iklim organisasi mereka.

Penilaian prestasi digunakan untuk menilai prestasi pekerja dalam sesebuah organisasi dengan mendapatkan maklum balas pekerja mengenai tugas yang mereka lakukan; sama ada menepati matlamat organisasi atau sebaliknya, sekaligus menjadi fokus utama dalam mencapai sasaran organisasi. Proses penilaian prestasi biasanya dijalankan setiap tahun, bahkan terdapat organisasi yang menjalankan sesi penilaian prestasi pada setiap enam bulan setahun (Ghebregiorgis & Karsten, 2006).

Terdapat kajian yang mengaitkan amalan penilaian prestasi sangat berkait rapat dengan amalan PSM yang lain, seperti pemberian ganjaran dan latihan kepada pekerja (Brown & Heywood, 2005). Tambahan lagi, penyediaan latihan kepada pekerja adalah berdasarkan kepada keperluan yang didapati semasa proses penilaian prestasi itu dijalankan. Penglibatan pekerja dan majikan ketika sesi penilaian prestasi dilakukan, dapat memberi maklum balas yang cepat kepada organisasi untuk membuat keputusan. Sebagai contoh, melalui penilaian prestasi, pihak majikan dapat mengenal pasti apakah pakej pemberian ganjaran yang sesuai diberikan kepada pekerja mereka. Oleh yang demikian, setiap langkah perlu diambil kira bagi memastikan sistem penilaian prestasi yang terlibat dijalankan secara profesional (Boachie-Mensah & Dogbe, 2011).

2.4.4.3 Konsep Latihan dan Pembangunan

Latihan dan pembangunan merupakan satu usaha yang dilakukan oleh pekerja bagi meningkatkan keupayaan dan pencapaian mereka melalui pembelajaran dan kemahiran yang diperolehi semasa dan selepas latihan (Hameed & Mohamed, 2016). Latihan dan pembangunan dapat membantu organisasi mencapai misi dan matlamat organisasi melalui pekerja yang berkemahiran dan berpengetahuan dalam bidang yang berkaitan dengan tugas mereka (Salleh & Sulaiman, 2017). Sehubungan itu, Teck-Hong dan Yong-Kean, (2012) bersetuju bahawa keperluan dalam latihan menjadi semakin penting kerana pekerja pada masa kini perlu meningkatkan kemahiran mereka melalui latihan agar dapat menyesuaikan diri dengan perubahan persekitaran perniagaan yang pesat membangun. Malahan, melalui latihan juga, pekerja mampu meningkatkan produktiviti diri untuk terus kekal berdaya

saing. Dalam erti kata lain, komitmen kepada pekerja bermula dengan penyediaan program latihan dan pembangunan untuk pekerja di setiap peringkat organisasi.

Berikutan perniagaan yang semakin kompetitif, keperluan menyediakan program latihan kepada pekerja menjadi penting dan memerlukan setiap pekerja memiliki kemahiran dan pengetahuan sebagai alat untuk bersaing bagi meningkatkan prestasi setiap organisasi (Jehanzeb & Bashir, 2013). Justeru, pekerja perlu diberi peluang untuk menyertai latihan supaya dapat dibekalkan dengan pengetahuan terkini berkaitan pekerjaan mereka. Kajian membuktikan bahawa latihan merupakan amalan PSM yang penting bagi kebanyakan organisasi kecil, namun majoritinya merupakan latihan tidak formal (Storey, 2004).

Sementara itu, Stavrou-Costea (2005) mencadangkan bahawa amalan latihan dan pembangunan perlu diaplikasikan pada setiap bahagian dalam organisasi sebagai aktiviti berterusan yang boleh meningkatkan kecekapan dan fleksibiliti pekerja dalam bidang tugas mereka.

2.4.4.4 Konsep Ganjaran

Secara umum, ganjaran boleh diklasifikasikan dalam dua aspek, iaitu ganjaran kewangan dan bukan kewangan. Delery dan Doty (1996) mengenal pasti ganjaran sebagai peramal tunggal terkuat bagi prestasi organisasi. Ganjaran didefinisikan sebagai imbuhan yang berpadanan dan sesuai; bertujuan untuk menarik, memotivasi dan mengekalkan pekerja, seperti upah dan gaji, insentif, keselamatan sosial, bonus dan faedah sampingan (Kumari, Kumar, & Reddy, 2017).

Sistem ganjaran yang baik mampu menarik minat pekerja untuk melakukan tugas dengan baik dan produktif.

Amalan ganjaran perlu diberi perhatian yang sewajarnya, di mana organisasi boleh menggunakan skim ganjaran yang baik sebagai tarikan kepada pekerja untuk bekerja dengan lebih produktif, dan pada masa yang sama, organisasi dapat mengekalkan pekerja mereka (Qureshi & Sajjad, 2015). Pekerja akan lebih bermotivasi dan berkeyakinan dalam menjalankan tugas yang diberikan sekiranya diberi pemahaman yang jelas berkenaan prosedur dan dasar ganjaran yang ditetapkan oleh organisasi. Justeru, banyak organisasi memberi tumpuan kepada merekrut bakat terbaik dengan menawarkan pakej ganjaran yang menarik dan memberi faedah kepada kedua-dua pihak, iaitu kepada pekerja dan juga organisasi. Tambahan lagi, amalan ganjaran menjadi penentu penting kepada prestasi organisasi yang harus dipertimbangkan oleh setiap pengurusan organisasi dalam mentadbir urus pekerja.

2.4.4.5 Konsep Pemberian Kuasa

Pemberian kuasa merupakan salah satu konsep utama dalam PSM selain bertindak sebagai penyumbang kepada kejayaan organisasi; ianya juga dilihat sebagai sumber kelebihan daya saing dalam PKS (Meyerson & Dewettinck, 2012; Michna, Meczynska, Kmieciak, & Sekowska, 2011). Bahkan menurut Mohapatra dan Sundaray (2018), pemberian kuasa memainkan peranan penting dalam meningkatkan prestasi organisasi.

Istilah ‘pemberian kuasa’ bermula dari inisiatif penglibatan pekerja pada tahun 1980-an dan khusus untuk pekerja kecil yang bertujuan untuk meningkatkan

produktiviti dan memberi komitmen terhadap matlamat organisasi (Wilkinson, 1998). Pekerja merupakan aset penting dalam organisasi yang paling penting. Namun, pekerja merupakan aset penting dalam sesebuah organisasi. Namun, kebolehan pekerja tidak digunakan sebaiknya oleh organisasi kerana ketidakupayaan pekerja dalam pembuatan keputusan pengurusan. Kesannya, pekerja merasakan bahawa mereka terlalu bergantung kepada organisasi dan ianya membantutkan sikap positif yang ada dalam diri mereka. Akibatnya, pekerja tidak dapat memberi sepenuh komitmen dan seterusnya ianya menjejaskan prestasi kerja mereka. Justeru, pemberian kuasa kepada pekerja diamalkan dalam organisasi sebagai sebahagian daripada amalan sumber manusia yang berkesan (Dhanabhakya & Rekha, 2016). Apabila pekerja merasakan mereka dihargai atas kerja mereka, di samping terlibat dalam membuat keputusan secara tidak langsung, ianya akan memberi semangat dan motivasi kepada pekerja untuk menghasilkan produktiviti yang lebih baik. Tambahan lagi, amalan pemberian kuasa dianggap seakan-akan amalan PSM yang memberi tarikan kepada pekerja lantas mereka dapat memberi tawaran tugas yang lebih fokus, lebih baik dan kreatif (Forrester, 2000).

Pemberian kuasa telah ditakrifkan dalam banyak cara, tetapi kebanyakan penyelidik sepakat mengatakan bahawa unsur teras pemberian kuasa melibatkan pemberian kepada pekerja melalui pertimbangan yang sewajarnya bersandarkan aktiviti yang berkaitan dengan tugas tertentu dalam organisasi (Meyerson & Dewettinck, 2012).

Baird dan Wang (2010) memberi tafsiran dengan lebih jelas iaitu pemberian kuasa pekerja merujuk kepada delegasi kuasa dan tanggungjawab terutama dalam pembuatan keputusan bermula daripada kedudukan yang lebih tinggi kepada pekerja peringkat rendah dalam organisasi.

Conger dan Kanungo (1988) pula mendefinisikan pemberian kuasa sebagai proses menaikkan semangat kepercayaan diri di kalangan ahli organisasi atau dalam erti kata lain; pemberian kuasa ialah proses di mana kepercayaan seseorang individu terhadap keberkesanan dirinya dipertingkatkan. Menurut Conger dan Kanungo (1988) lagi, adalah penting untuk mengenal pasti keadaan dalam organisasi yang menimbulkan rasa tidak berkuasa di kalangan orang bawahan yang menghalang kepada proses pemberian kuasa.

Menurut Mathieu, Gilson dan Ruddy (2006), melalui cerapan literatur, pemberian kuasa terbahagi kepada dua, iaitu psikologi dan struktur. Pendekatan struktur didasarkannya bahawa pemberian kuasa adalah amalan atau set amalan yang melibatkan delegasi pihak berkuasa dan tanggungjawab kepada pekerja.

Selain itu, Michna et al.(2011) pula menyatakan bahawa pemberian kuasa terbahagi kepada dua perspektif ; iaitu organisasi dan individu. Pemberian kuasa membantu mencapai budaya dan persekitaran tertentu dalam organisasi dengan meningkatkan keberkesanan organisasi melalui pembangunan dan penggunaan pengaruh yang kompeten dalam sumber manusia (Mohapatra & Sundaray, 2018).

Namun, hanya sedikit kajian yang telah memberikan tumpuan kepada perspektif struktur (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000; Mills & Ungson, 2003; Wall, Cordery, & Clegg, 2002). Selain itu, dengan menggunakan pemberian kuasa sebagai bidang penyelidikan, Timothy dan Abubakar (2013) telah mengkaji hubungan antara pemberian kuasa antara pekerja terhadap kualiti perkhidmatan di First Bank of Nigeria, Kaduna dan mendapati terdapat kesan positif dan signifikan antara hubungan tersebut. Kajian mereka mengesahkan bahawa pekerja yang diberi kuasa dapat memberikan perkhidmatan yang berkualiti dan baik kepada pelanggan.

Dengan mengambil konteks kajian PKS, amalan pemberian kuasa menjadi amat menarik untuk dikaji. Hal ini kerana terdapat penyelidikan yang terhad dalam bidang ini, di samping hakikat bahawa pekerja dalam PKS melakukan lebih banyak tugas berbanding dengan pekerja di firma-firma besar (Michna et al., 2011). Oleh kerana pekerja dalam PKS adalah kecil bilangannya dan dengan itu berpotensi tinggi untuk mempunyai perkaitan rapat dengan perniagaan, kesan pemberian kuasa kepada hubungan dijangka lebih besar dalam kes PKS berbanding dengan kes syarikat yang lebih besar. Walau bagaimanapun, perlu diakui bahawa pemberian kuasa perlu dianalisis dalam konteks amalan organisasi yang lebih luas.

2.4.5 Amalan Pengurusan Sumber Manusia dan Prestasi Organisasi

Bahagian ini akan mengemukakan beberapa sorotan kajian terdahulu yang telah dijalankan berdasarkan hubungan amalan PSM yang terpilih berkaitan kajian ini dengan prestasi organisasi. Amalan PSM yang terlibat bagi kajian ini ialah pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan, ganjaran dan pemberian kuasa.

Pengambilan pekerja dan pemilihan pekerja yang dilakukan dengan betul dapat mengenal pasti calon-calon yang memenuhi keperluan pekerjaan itu (Harel & Tzafirir, 1999) dan ianya dikaitkan dengan peningkatan prestasi organisasi (Delaney & Huselid, 1996).

Kajian oleh Omolo, Oginda dan Otengah (2013) menunjukkan bahawa pengambilan dan pemilihan pekerja adalah penentu yang ketara terhadap prestasi PKS dalam penyelidikan mereka di Perbandaran Kisumu, Kenya. Begitu juga penyelidikan yang dilaksanakan oleh Vlachos (2008) yang mendapati bahawa pengambilan pekerja menjadi amalan utama dalam meningkatkan prestasi organisasi. Menurutnya lagi, amalan pengambilan pekerja yang betul, sejajar dengan pengetahuan dan kriteria yang tepat dapat mengurangkan kos pendidikan dan pembangunan pekerja. Hal ini kerana pemilihan pekerja yang sesuai dapat membantu mengekalkan pekerja dan pekerjaan di sesebuah organisasi. Pekerja akan merasakan mereka berada di tempat yang betul dan secara tidak langsung mampu meningkatkan produktiviti individu dan organisasi. Kejayaan atau kegagalan pengambilan pekerja walau untuk satu kedudukan atau jawatan mampu meningkatkan prestasi firma kecil atau sebaliknya, mengancam kewujudannya (Greer, Carr, & Hipp, 2015).

Hornsby dan Kuratko (2003) turut berhujah bahawa isu penstafan dan ganjaran adalah antara isu amalan PSM yang penting bagi firma kecil. Namun demikian, lebih banyak kajian diperlukan memandangkan penggunaan amalan PSM yang lebih banyak di dalam organisasi kecil menjadi satu keperluan.

Lee, Lee dan Wu (2010) berpendapat bahawa **penilaian prestasi** dapat membantu mengekalkan penetapan matlamat dan proses maklum balas agar pekerja boleh diarahkan, diperbetulkan dan dapat meningkatkan prestasi mereka. Ia boleh dilakukan berdasarkan keputusan atau tingkah laku. Amalan penilaian

prestasi yang semakin meningkat dianggap sebagai peranan utama pengurusan prestasi individu, selain membincangkan faktor penentu kejayaan dalam pekerjaan itu, dapat memberi input utama kepada keputusan kenaikan berasaskan merit gaji, latihan dan promosi (Boxall & Purcell, 2000).

Hasil kajian Beh dan Loo (2013) terhadap firma insurans utama di Lembah Klang, Malaysia yang terdiri daripada bukan eksekutif, eksekutif, pengurus dan pengurusan atasan mendapati bahawa penilaian prestasi merupakan antara amalan PSM terbaik yang menunjukkan hubungan yang kuat dan positif dalam meningkatkan prestasi organisasi. Ini jelas menunjukkan bahawa penilaian prestasi mempunyai hubungan positif terhadap prestasi insurans berbanding dengan seluruh amalan terbaik PSM yang lain. Implikasi kajian ini menunjukkan bahawa firma insurans mesti strategik dalam menguruskan fungsi sumber manusia bagi mencapai prestasi yang maksimum. Firma insurans harus fokus kepada kepentingan keberkesanan pengurusan penilaian prestasi berdasarkan kepercayaan kepada semua pekerja di semua tempat dalam organisasi dan memberi keyakinan bahawa pekerja mampu melakukan kerja dengan baik bagi membantu organisasi mencapai matlamat dan berdaya saing.

Selain itu, kajian Huang (2000) terhadap 315 firma di Taiwan turut mendapati terdapat hubungan yang positif antara penilaian prestasi dan prestasi organisasi. Justeru, penilaian prestasi adalah berkaitan dengan apa yang pekerja lakukan, bagaimana mereka melakukan kerja mereka dan apa yang dicapai melalui amalan

PSM tersebut. Kesan amalan penilaian prestasi yang baik dijangka dapat menyumbangkan kepada peningkatan prestasi organisasi.

Latihan dan pembangunan merupakan antara isu penting bagi kebanyakan organisasi kecil (Bartram, 2005). Walaupun latihan dikenal pasti antara isu PSM yang penting, namun masih terdapat kajian yang menunjukkan bahawa latihan formal masih kurang disediakan di organisasi kecil (Bartram, 2005; Padachi & Bhiwajee, 2016; Storey, 2004).

Menurut Harel dan Tzafir (1999), latihan boleh mempengaruhi prestasi organisasi melalui dua keadaan, iaitu pertama, latihan dapat meningkatkan kemahiran dan kebolehan yang berkaitan dengan bidang tugas. Kedua, latihan boleh meningkatkan kepuasan pekerja dengan pekerjaan mereka, bersesuaian dengan tempat kerja. Bahkan, menurut Huang (2001) prestasi boleh menurun tanpa adanya latihan atau kekurangan latihan yang berkesan.

Setiap tenaga kerja yang diperlukan dalam organisasi mesti mempunyai kelayakan seperti yang dikehendaki oleh organisasi dan mempunyai lebih banyak kemahiran melalui latihan yang berterusan (Arthur, 1994) serta layak menerima ganjaran yang sewajarnya atas usaha pekerja membantu menyumbang kepada kejayaan organisasi.

Seperti yang telah dicadangkan oleh ramai penyelidik dan ilmuan, termasuk Delaney dan Huselid (1996), Huselid (1995) dan Macduffie (1995), latihan merupakan amalan PSM yang berprestasi tinggi, sangat signifikan dan mempunyai hubungan positif antara latihan dan prestasi organisasi (Delaney &

Huselid, 1996). Satu kajian telah dibuat berkaitan PKS mendapat sokongan keseluruhan bagi amalan-amalan PSM, iaitu pampasan, latihan dan pembangunan serta perkongsian maklumat, menunjukkan terdapatnya pertumbuhan positif terhadap prestasi organisasi (Subramaniam et al., 2011). Selari dengan itu, kajian terhadap organisasi makanan yang beroperasi di Greece, menunjukkan juga terdapat hubungan yang positif di antara amalan-amalan PSM, seperti ganjaran, latihan dan pembangunan, perkongsian maklumat, pengambilan dan keselamatan kerja dengan penghasilan pencapaian yang baik dalam organisasi mereka (Vlachos, 2009).

Begitu juga pandangan Tabassi dan Bakar (2009) dalam kajian mereka mengenai perlunya pelaksanaan latihan bagi pekerja-pekerja binaan di Iran yang menunjukkan terdapat kekurangan pekerja mahir dalam beberapa projek pembinaan. Kajian tersebut telah memfokuskan kepada tumpuan terhadap buruh yang tidak mahir, halangan, kaedah dan penyelesaian yang praktikal untuk melatih pekerja-pekerja tersebut. Hasil kajian mereka mendedahkan adanya beberapa halangan dalam latihan serta menjejaskan kualiti projek pembinaan di Mashdad akibat daripada pekerja yang tidak mahir kesan daripada kurangnya latihan.

Secara khususnya, menurut Kauanui et al. (2006), latihan formal dianggap sebagai latihan tersusun yang terdiri daripada satu-satu latihan berbentuk bimbingan dan mengikut amalan tertentu tanpa melibatkan mentor atau jurulatih. Menurutnya lagi, kebanyakan PKS turut menyediakan latihan, walaupun kebanyakannya latihan adalah mungkin tidak formal, dan keputusan

menunjukkan PKS tidak meletakkan penekanan yang kuat terhadap latihan dalam PKS berdasarkan beberapa penilaian, seperti perbelanjaan kewangan dalam latihan setiap pekerja dan bilangan jam latihan setiap pekerja yang menunjukkan kesemuanya dalam kuantiti yang kecil.

Tambahan lagi, Hashim dan Wok (2013) menekankan bahawa PKS melalui skim latihan yang disediakan berjaya mengubah sikap negatif pemilik PKS terhadap kesedaran dan kepentingan latihan untuk kelangsungan perniagaan. Penemuan kajian mereka menunjukkan bahawa pemindahan latihan kepada pekerja PKS telah berjaya menerapkan kemahiran yang diajar sejurus pekerja menghadiri latihan yang dianjurkan.

Delery dan Doty (1996) mengenal pasti **ganjaran** sebagai amalan tunggal PSM terkuat dalam meningkatkan prestasi organisasi. Selari dengan pendapat itu, untuk meningkatkan keberkesanan, amalan dan polisi pampasan hendaklah selaras dengan objektif organisasi (Vlachos, 2008). Selain itu, Delaney dan Huselid (1996) turut mendapati insentif adalah signifikan dengan prestasi pasaran dan juga kualiti organisasi.

Menurut Jamil dan Raja (2011), pemberian ganjaran kepada orang yang bekerja dalam organisasi akan memberi kesan yang baik kepada pekerja dan majikan. Apabila pekerja diberi ganjaran, mereka berasa dihargai dan mempunyai perasaan taat setia bekerja dengan organisasi tersebut. Tambahan lagi, pemberian ganjaran

kepada pekerja merupakan salah satu cara untuk memotivasikan mereka dan mengekalkan mereka dalam organisasi. Sekiranya pemberian ganjaran kepada pekerja diberikan secara baik dan adil, sudah tentu tugas akan dapat dilakukan dengan cemerlang. Secara tidak langsung, amalan pemberian ganjaran dapat membantu meningkatkan prestasi organisasi.

Pemberian kuasa mempunyai hubungan langsung terhadap prestasi organisasi, di mana lebih tinggi tahap pemberian kuasa kepada seseorang, maka lebih tinggi tahap prestasi yang boleh didapati pada pekerja tersebut dan sebaliknya (Munjuri, 2011). Sekiranya para pekerja diberi kuasa, mereka mendapat keyakinan terhadap kebolehan mereka untuk mempengaruhi secara positif terhadap prestasi organisasi (Baird, Su, & Munir, 2018). Pekerja yang diberikan kuasa dalam organisasi akan bekerja dengan lebih semangat bagi mendapat pengiktirafan untuk diri sendiri dan secara tidak langsung meningkatkan produktiviti mereka.

Penemuan kajian oleh Meyerson dan Dewettinck (2012) terhadap pemberian kuasa dan prestasi menunjukkan bahawa hipotesis utama, iaitu pelaksanaan dimensi pemberian kuasa dalam organisasi berbanding dengan sebelum pelaksanaan pemberian kuasa telah menyumbangkan kepada peningkatan prestasi pekerja dengan keputusan regresi dengan pekali korelasi 0.607, $R^2 = 0.369$ dan tahap signifikan 99 peratus.

Selari dengan penemuan terdahulu, Tsai (2006) melalui kajian beliau terhadap industri reka bentuk di Taiwan membuktikan bahawa hubungan amalan pemberian kuasa dan prestasi organisasi adalah positif. Menurutnya lagi, pengurus organisasi dalam bidang teknologi dan inovasi perlu memberi kuasa kepada pekerja dalam

membuat keputusan bagi mengelakkan kebergantungan terhadap bahagian pengurusan. Pemberian kuasa dapat mengelakkan terjejasnya inisiatif teknologi dan inovasi yang memerlukan kelulusan dan pembuatan keputusan dengan segera. Oleh yang demikian, pengurus disarankan tidak menggunakan hierarki di dalam organisasi sebaliknya mengamalkan penggunaan pemberian kuasa kepada pekerja untuk merangsang kemajuan teknologi yang pesat membangun dan dapat mencapai matlamat organisasi.

Pemberian kuasa merupakan salah satu cara yang paling berkesan untuk membolehkan pekerja menunjukkan kepakaran dan kreativiti mereka dalam organisasi seterusnya dapat meningkatkan prestasi organisasi serta kualiti kehidupan mereka sendiri (Karakoc & Kucuk Yilmaz, 2009). Oleh yang demikian, pekerja yang diberi kuasa mempunyai tahap kepuasan dan prestasi kerja yang lebih tinggi berdasarkan penglibatan mereka dalam penetapan matlamat dan pembuatan keputusan yang mempengaruhi kerja mereka (Ugboro & Obeng, 2000).

Sewajarnya, pekerja sebagai sumber manusia yang penting kepada organisasi tidak hanya dilatih untuk memberi khidmat yang berkualiti, tetapi; perlu menjadi sebahagian dari organisasi. Pekerja menjadi mata dan telinga di tempat kerja mereka mewakili organisasi yang menjadi saingan organisasi lain. Oleh sebab itu, pekerja perlu diberi kuasa bukan hanya membuat keputusan bahkan mereka juga memerlukan sokongan pengurusan, sistem sokongan, teknologi dan maklumat yang baik (Timothy & Abubakar, 2013).

2.5 Iklim Organisasi

2.5.1 Definisi

Penyelidikan mengenai iklim organisasi telah bermula pada awal tahun 1960-an. Penyumbang utama kajian iklim organisasi adalah Schneider (1975), disebabkan kajian asal beliau diikuti oleh penyelidik yang lain. Iklim organisasi adalah cukup penting kerana ia membentuk struktur sosial dan suasana dalam organisasi demi peningkatan organisasi, di samping membawa perubahan dan menggalakkan peningkatan kemahiran individu dan hasil prestasi individu di dalam organisasi (Schneider, 1975).

Idea 'iklim organisasi' muncul untuk merujuk kepada sifat atau set atribut, persekitaran kerja (Guion, 1973). Mengikut definisi yang diutarakan oleh (Ehrhart, Schneider, & Macey, 2014), iklim organisasi merupakan perkongsian persepsi oleh pekerja mengenai organisasi, termasuk peristiwa-peristiwa, dasar, amalan dan prosedur yang mereka alami serta kelakuan mereka yang membolehkan mereka diberi ganjaran. Oleh itu, secara konsepnya, iklim organisasi adalah mengenai persekitaran pekerjaan yang dialami oleh pekerja dalam organisasi. Dalam erti kata lain, iklim organisasi menyebabkan seorang individu mempunyai tingkah laku sama atau berubah dari individu yang lain dalam satu organisasi.

Sungguhpun terdapat takrifan iklim organisasi oleh para sarjana, namun tidak ada perjanjian tunggal berhubung dengan penjenisan konsep iklim organisasi (Rahimic, 2013). Sementara itu, Litwin dan Stringer (1968, m.s. 1) menyatakan iklim organisasi sebagai satu set ciri-ciri persekitaran kerja yang boleh diukur, dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh pekerja dalam persekitaran kerja yang dijangka boleh mempengaruhi motivasi dan tingkahlaku seseorang. Litwin dan Stringer (1968) mendapati bahawa iklim organisasi yang berbeza mempengaruhi prestasi kerja, gaya kepimpinan dan mempengaruhi kepuasan pekerja. Perryer dan Jordan (2005) berhujah bahawa terdapat keperluan untuk mewujudkan iklim yang melibatkan pekerja dalam persekitaran kerja, di mana majikan mampu membantu pekerja untuk membangunkan matlamat dan menetapkan objektif, bukan hanya untuk kepentingan individu, bahkan pasukan pekerja dan juga objektif organisasi.

Sehubungan itu, adalah penting untuk mengambil perhatian bahawa iklim organisasi adalah satu keadaan di mana pekerja turut merasakan misi dan persepsi tentang organisasi, dasar, amalan dan proses yang sama dalam organisasi. Kesan iklim organisasi adalah penting apabila disasarkan untuk mencapai prestasi kerana ia bukan sahaja melibatkan individu tetapi juga meranagkumi seluruh organisasi.

2.5.2 Dimensi Iklim Organisasi

Beberapa dimensi iklim organisasi telah dikemukakan oleh penyelidik. Litwin dan Stringer (1968) menggunakan sembilan dimensi, iaitu struktur,

tanggungjawab, ganjaran, risiko, hubungan mesra, sokongan, piawaian, konflik dan identiti. Struktur adalah perasaan bahawa pekerja mempunyai kekangan dalam kumpulan; tanggungjawab adalah satu perasaan apabila menjadi bos anda sendiri. Ganjaran adalah perasaan apabila diberi ganjaran atas satu hasil kerja yang baik yang telah dilakukan. Manakala, risiko adalah perasaan terhadap sebarang pendedahan yang merbahaya, cabaran dalam kerja dan dalam organisasi; kehangatan adalah perasaan persaudaraan yang baik yang menguasai suasana kumpulan kerja; sokongan adalah pertolongan yang dilihat daripada pengurus dan pekerja lain dalam kumpulan; piawaian adalah kepentingan yang dilihat sebagai matlamat tersirat dan tersurat dan standard prestasi; konflik adalah perasaan bahawa pengurus dan pekerja memerlukan pendapat yang berbeza; identiti adalah perasaan bahawa pekerja adalah milik syarikat dan ahli penting dalam pasukan kerja.

Sementara itu, Shadur, Kienzle dan Rodwell (1999) bersetuju bahawa iklim organisasi merujuk kepada satu fenomena yang sistematik yang meliputi seluruh organisasi dan mempengaruhi prestasi individu di tempat kerja. Kajian Hansen dan Wernerfelt (1989) pula mendapati bahawa faktor-faktor iklim organisasi menjelaskan dua kali ganda jumlah varians dalam kadar keuntungan berbanding dengan faktor ekonomi. Menurut Jing, Avery dan Bergsteiner (2011) yang mengkaji kesan iklim organisasi terhadap prestasi perniagaan kecil dan menggunakan perniagaan farmasi sebagai populasi, hubungan positif antara iklim organisasi dan pengukuran prestasi berlaku dalam perniagaan kecil tersebut. Mereka juga mencadangkan bahawa pengurus harus memberi pertimbangan dalam mewujudkan iklim organisasi yang mesra dan memberi sokongan padu untuk meningkatkan prestasi perniagaan, kepuasan pekerja dan komitmen organisasi,

disamping dapat melanjutkan tempoh perkhidmatan pekerja. Dengan mengambil kira kepentingan iklim organisasi terhadap prestasi PKS, kajian ini akan membincangkan tentang peranan iklim organisasi sebagai faktor penyederhana dalam hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi.

2.5.3 Iklim Organisasi sebagai Penyederhana

Faktor penyederhana adalah pembolehubah yang memberi kesan terhadap arah atau/dan kekuatan hubungan antara pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar (Baron & Kenny, 1986; Frazier, Tix, & Barron, 2004). Dalam kajian ini, iklim organisasi diuji sebagai faktor penyederhana untuk menjelaskan arah atau bentuk atau kekuatan hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi. Penjelasan mengenai bentuk hubungan yang tidak konsisten ini boleh dijelaskan dengan lebih lanjut menerusi faktor penyederhana. Hal ini konsisten dengan pandangan Baron dan Kenny (1986) dan Frazier dan rakan-rakan (2004) bahawa pembolehubah penyederhana lazimnya diperlukan untuk menjelaskan hubungan yang lemah atau tidak konsisten antara pembolehubah tidak bersandar (amalan PSM) dan pembolehubah bersandar (prestasi organisasi).

Selain itu, penggunaan pembolehubah iklim organisasi telah digunakan dalam pelbagai bidang kajian yang berlainan dan pembolehubah yang berbeza. Kajian oleh Smith-Crowe, Burke dan Landis (2003) telah menggunakan iklim organisasi sebagai penyederhana dalam menyelidiki hubungan antara pengetahuan keselamatan dan prestasi keselamatan, di mana keputusannya adalah konsisten dengan hipotesis yang menyokong hubungan prestasi tersebut.

Kajian lain yang menggunakan iklim organisasi sebagai penyederhana ialah kajian yang dibuat oleh Lin dan Lin (2011) mengenai kesan iklim organisasi ke atas kelakuan kewarganegaraan organisasi berorientasikan perkhidmatan, di samping menyiasat sama ada iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara sokongan organisasi dan kelakuan kewarganegaraan organisasi berorientasikan perkhidmatan ataupun sebaliknya. Hasil kajian ini mendapati bahawa iklim organisasi adalah penjelasan kepada penyederhanaan dalam hubungan antara sokongan organisasi dan tingkah laku kewarganegaraan berorientasikan perkhidmatan.

Dalam maksud lain, dengan adanya iklim organisasi tertentu, pekerja merasakan bahawa mereka dihargai dan penting kepada organisasi, sekaligus mereka dapat mempamerkan lebih perilaku kewarganegaraan organisasi yang berorientasikan perkhidmatan. Turut menjadikan iklim organisasi sebagai penyederhanaan ialah kajian Isa, Zainal, Noor, Daud, & Omar (2012) tentang pengaruh iklim organisasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan amalan kerja berprestasi tinggi. Hasil kajian terhadap 187 orang pekerja industri penyiaran di Malaysia menunjukkan bahawa terdapat interaksi yang signifikan antara budaya organisasi dan iklim organisasi dengan amalan kerja berprestasi tinggi.

Kajian Otken dan Cenkci (2015) menilai personaliti sifat yang menjelaskan jumlah varians dalam perbezaan pendapat organisasi, iaitu sama ada iklim organisasi mempunyai peranan yang sederhana kepada hubungan antara personaliti dan perbezaan pendapat organisasi ataupun sebaliknya. Sebagai

penyederhanaan kepada hubungan antara personaliti dan perbezaan pendapat organisasi, kajian dilakukan bagi mengetahui sifat-sifat personaliti yang dapat mengemukakan jumlah varians dalam perbezaan pendapat. Hasil kajian menyokong hubungan antara personaliti dan perbezaan pendapat pekerja dan peranan separa penyederhanaan iklim organisasi terhadap hubungan tersebut. Berdasarkan kepada dapatan kajian tersebut, organisasi, melalui pengurus organisasi boleh mewujudkan iklim organisasi yang menyokong idea dan pemikiran yang berbeza untuk memberi motivasi kepada perbezaan pendapat ke atas pekerja. Hasil kajian mereka memberi manfaat kepada pemimpin organisasi dan pengamal sumber manusia untuk memahami perbezaan pendapat pekerja. Walau bagaimanapun, input dan pendapat pekerja yang berbeza boleh digunakan oleh organisasi kini dalam menangani perniagaan yang berdaya saing dan dinamik pada hari ini. Kelebihan organisasi yang dapat menguruskan perbezaan pendapat pekerja dilihat mampu menyesuaikan diri dengan persaingan dan persekitaran yang lebih berdaya saing.

Menurut Neal, West dan Patterson (2005) yang mengkaji sama ada keberkesanan amalan PSM adalah bergantung kepada iklim organisasi dan strategi kompetitif menunjukkan bahawa korelasi antara PSM dan produktiviti adalah lebih kuat jika iklim lemah. Sifat interaksi antara PSM dan iklim adalah sangat berbeza dengan kebiasaan anggapan penyelidik dan pengurus sumber manusia, iaitu amalan PSM adalah bertujuan untuk meningkatkan kemahiran, pengetahuan, keupayaan dan motivasi pekerja serta akan menjadi lebih berkesan sekiranya terdapat iklim organisasi yang positif. Keputusan bagaimanapun tidak memberikan panduan berkenaan amalan PSM yang perlu

dilaksanakan, seperti keperluan organisasi menggunakan orientasi tingkahlaku atau berorientasikan hasil penilaian prestasi dan adakah terdapat pendekatan pelaksanaan yang perlu diubah suai bagi menampung iklim organisasi atau strategi kompetitif.

2.5.4 Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Prestasi Organisasi

Terdapat kajian awal yang menekankan kepentingan sesuatu jenis iklim, seperti mempunyai iklim ‘jenis yang betul’ (Argyris, 1958). Koene, Vogelaar dan Soeters (2002) mencadangkan bahawa adalah penting untuk mengkaji hubungan iklim dan prestasi organisasi terhadap perniagaan kecil kerana iklim organisasi boleh mempengaruhi firma kecil berbanding perusahaan yang lebih besar. Ini adalah kerana organisasi kecil mewakili sistem sosial yang lebih mudah dan bersepadu, memiliki tahap hierarki yang lebih sedikit dan tidak mempunyai risiko kerja yang tinggi disebabkan mempunyai bilangan pekerja yang sedikit.

Begitu juga pendapat Ahmad dan Schroeder (2003); penemuan kajian menunjukkan bahawa seorang pengurus yang bercadang untuk meningkatkan prestasi operasi perlu mewujudkan iklim organisasi yang kondusif agar dapat memupuk komitmen pekerja terhadap organisasi. Dalam kajian yang berlainan, (Griffith, 2006) yang menggunakan analisis SEM untuk mengkaji kesan langsung iklim organisasi terhadap prestasi sekolah, kepuasan kerja kakitangan dan perolehan kakitangan mendapati iklim organisasi secara signifikannya adalah positif terhadap prestasi organisasi.

Bagi Jing dan rakan-rakan (2011), melalui kajian mereka mengenai hubungan iklim organisasi terhadap prestasi farmasi kecil, mendapati iklim yang kuat cenderung untuk dikaitkan dengan prestasi organisasi yang lebih tinggi, iaitu prestasi kewangan, kepuasan pekerja, kepuasan pelanggan dan boleh mengurangkan pemberhentian kerja.

Namun, terdapat kurang kajian antara iklim organisasi dan prestasi organisasi pada masa kini, khususnya di sektor awam (Khan, Qureshi, Rasli, & Ahmad, 2015). Oleh itu, lebih banyak kajian empirikal diperlukan bagi memahami hubungan antara iklim organisasi dan prestasi organisasi dan kesan iklim organisasi terhadap prestasi organisasi.



2.6 Jurang kajian dalam sorotan karya

Para penyelidik Barat telah mendapati bahawa amalan PSM mempunyai kesan positif terhadap prestasi organisasi. Walau bagaimanapun, ramai penyelidik masih diperlukan pada masa akan datang supaya penemuan terdahulu dapat diperkukuhkan dan disahkan lagi terutamanya kerana majoriti kajian mendedahkan penemuan yang berlainan di seluruh negara, berdasarkan budaya yang berbeza (Bjorkman, Fey, & Park, 2007; Foley, Ngo, & Loi, 2012; Rowley et al., 2004) dan saiz organisasi (Heneman, Tansky, & Camp, 2000, Hornsby & Kuratko, 2003) yang berbeza.

Secara teorinya, tiada persefahaman wujud mengenai mekanisme di mana amalan sumber manusia mungkin memberi kesan kepada hasil yang kukuh. Kurangnya

perkembangan kajian ini telah menyebabkan beberapa kajian empirikal yang meneroka proses-proses yang mana impak ini berlaku (Wright et al., 2003).

Di Malaysia, kajian baru-baru ini telah menunjukkan pentingnya PSM kepada kejayaan organisasi (Abdullah et al., 2009). Contohnya, Ismail (2006) menumpukan kepada kesan pencapaian modal insan terhadap pertumbuhan produktiviti pekerja dalam PKS. Hamid, Baharun, dan Hashim (2006) mendapati bahawa PKS pada umumnya seolah-olah mempunyai pemahaman yang lebih rendah mengenai pelbagai amalan pengurusan. Selain itu, Jamaludin dan Hasun (2007) menjalankan kajian mengenai kepentingan latihan kakitangan terhadap prestasi PKS, dan Osman et al. (2011a) mengkaji sejauh mana penerapan amalan PSM dalam PKS bagi sektor perkhidmatan.

Selain itu, penggunaan pemberian kuasa di dalam organisasi masih lagi kurang diaplikasikan (Logan & Ganster, 2007; Mohapatra & Sundaray, 2018) terutama bagi mereka yang mengamalkan pengurusan autokratik dalam mengendalikan organisasi. Walau bagaimanapun, menurut Hassan (2010), penggunaan dan pengaplikasian amalan PSM masih terhad kepada PKS berbanding dengan syarikat multinasional yang beroperasi di Malaysia. Terdapat jurang pemahaman yang terbatas tentang peranan PSM yang signifikan terhadap organisasi kecil mahupun yang masih baru (Chandrakumara, 2013).

Begitu juga latihan dan pembangunan yang mana banyak kajian dijalankan terhadap organisasi besar, sedangkan kurang perhatian diberikan kepada organisasi kecil (Padachi & Bhiwajee, 2016). Malahan, hanya sedikit bukti empirikal yang menyokong kajian berkaitan latihan dan pembangunan terhadap prestasi PKS (Jayawarna, Macpherson, & Wilson, 2007).

Justeru, berdasarkan jurang kajian yang dikenal pasti, maka penyelidikan berkaitan amalan PSM dan hasilnya dalam konteks PKS di Malaysia adalah wajar. Oleh itu, berdasarkan jurang yang dibincangkan, kajian ini dijalankan untuk menyelidik hubungan antara amalan PSM dengan prestasi organisasi, di samping mengkaji kesan iklim organisasi sebagai penyederhana.

2.7 Teori Dasar: Teori Pandangan Berasaskan Sumber (*Resource Based View Theory (RBV)*)

Secara teoritikal, hubungan antara semua pembolehubah, iaitu amalan PSM, iklim organisasi dan prestasi organisasi ini bersandarkan kepada Teori Pandangan Berasaskan Sumber (*Resource Based View (RBV) Theory*) dan Teori Kontingensi (*Contingency Theory*). Pemilihan teori ini dijelaskan dan dijustifikasikan dalam perenggan berikutnya bagi menjelaskan hubungan antara ketiga-tiga pembolehubah tersebut.

Teori pandangan berasaskan sumber atau *Resource-based view Theory (RBV)* telah berkembang menjadi teori utama yang banyak menyokong hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi (Barney, 2001; Gurbuz & Mert, 2011; Özçelik, Aybas, & Uyargil, 2016; Wright, Dunford, & Snell, 2001b).

RBV mencadangkan bahawa kelebihan daya saing dan prestasi adalah hasil daripada keupayaan dan sumber khusus syarikat yang mahal untuk pesaing untuk meniru (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Rumelt, 1987; Barney, 1991).

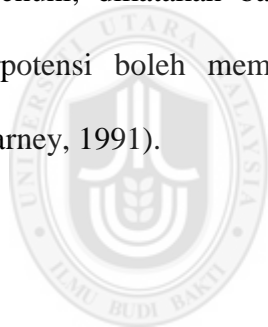
Pengkaji berpendapat bahawa teori RBV adalah sesuai dengan kajian ini kerana teori RBV secara dasarnya adalah berkaitan dengan bidang pengurusan

strategik yang memberi penekanan kepada kepentingan dalam mencapai kelebihan bersaing organisasi (Wernerfelt, 1995) dengan meningkatkan prestasi organisasi bagi memastikan organisasi terus kekal dalam industri perniagaan. Justeru, untuk kajian ini, Teori Pandangan Berasaskan Sumber (*Resource-Based View Theory*) adalah teori dasar yang paling bertepatan.

RBV Theory pada awalnya telah dipelopori oleh Penrose (1959), dan beliau telah mengenal pasti kepentingan sumber-sumber kepada perniagaan bagi membantu meningkatkan prestasi perniagaan. Seiringan dengan itu, pada tahun 1980-an, pandangan berasaskan sumber mula mendapat perhatian apabila Wernerfelt (1984) berhujah bahawa faktor dalaman firma, iaitu sumber dan keupayaan menghasilkan keuntungan yang banyak. Semenjak itu, hasil kerja Wernerfelt (1984) telah dianggap sebagai penyumbang utama kepada teori RBV, selain beberapa penyelidik lain (Barney, 1991; Lippman & Rumelt, 1982) yang turut membantu mengubah RBV menjadi teori berasaskan sumber (Kozlenkova, Samaha, & Palmatier, 2014).

Barney (1991) menjelaskan bahawa kekuatan dalaman dan kelemahan sesebuah organisasi bergantung kepada dua anggapan utama, iaitu sumber produktif perniagaan (Penrose, 1959) dan sumber tidak mobiliti. Barney (1991) berpendapat bahawa sumber-sumber yang berharga, yang jarang berlaku, tidak dapat ditiru dan sukar diganti memberi organisasi kelebihan menyediakan sumber kelebihan daya saing. RBV menunjukkan bahawa organisasi harus melihat secara dalaman sumber mereka, baik fizikal dan intelektual, untuk sumber kelebihan daya saing. Prinsip utama RBV seperti yang dicadangkan oleh penyelidik (contohnya

Barney, 1991; Barney, & Wright, 1998; Newbert, 2008; Takeuchi et al., 2007; Wright et al., 2001; Wright et al., 1994) yang bernilai, jarang, tidak dapat dipertahankan, dan tidak diganti akan membawa kepada kelebihan daya saing. Nilai dalam konteks ini ditakrifkan sebagai sumber sama ada peluang mengeksploitasi atau meneutralkan ancaman kepada organisasi dan jarang ditakrifkan sebagai sumber yang pada masa ini tidak tersedia kepada sebilangan besar pesaing semasa atau masa depan organisasi (Barney, 1991). Ketidakmampuan merujuk kepada kesulitan syarikat lain dalam menyalin atau mengeluarkan semula sumber untuk kegunaannya sendiri. Akhirnya, bukan pengganti bermakna sumber lain tidak boleh digunakan oleh pesaing untuk meniru manfaat (Barney, 1991). Setelah semua ini dipenuhi, dikatakan bahawa firma atau organisasi yang memiliki sumber yang berpotensi boleh membawa kepada kelebihan berdaya saing yang berterusan (Barney, 1991).



UUM
Universiti Utara Malaysia

Menurut Teori Pandangan Berasaskan Sumber lagi, organisasi dapat dibentuk, dan melaksanakan polisi atau dasar berkaitan pengurusan sumber manusia ke arah lebih berdaya saing. Sumber-sumber lain adalah sangat senang disediakan atau mudah untuk ditiru, tetapi sistem sosial yang kompleks seperti sumber manusia tidak sebegitu dan dapat menjadi sumber berdaya saing yang lebih baik (Youndt et al., 1996; Pfeffer, 1994).

Menurut Grant (1991), terdapat enam sumber yang telah diketengahkan, iaitu manusia, kewangan, fizikal, teknologi, reputasi dan organisasi. Contoh sumber menurut Wernerfelt (1984) pula adalah seperti nama jenama, pengetahuan dalaman teknologi, guna tenaga kakitangan mahir, hubungan perdagangan,

jentera, prosedur yang cekap, modal dan lain-lain. Bakar dan Ahmad (2010) menyatakan dalam kajian mereka, bahawa banyak kajian telah beralih perhatian dari sumber-sumber yang ketara kepada tidak ketara kerana didapati sumber tidak ketara ini mungkin lebih penting dari sudut strategik memandangkan kekerapan membawa bersama keperluan yang diperlukan bagi mendapatkan keuntungan yang berterusan, disebabkan sumber tidak ketara ini bernilai, jarang ditemui dan sukar untuk ditiru dan tidak mudah digantikan oleh pesaing (Barney, 1991b; Hitt, Ireland, Camp, & Sexton, 2001). Selain itu, secara teorinya, RBV meramalkan sumber tidak ketara sebagai faktor penting dalam kejayaan firma (Hall, 1993; Barney, 1991).

Walau bagaimanapun, potensi yang lebih besar untuk kelebihan daya saing yang mampan berpunca daripada pelaburan dalam kemahiran tertentu melalui latihan. Satu langkah untuk mendapat kelebihan daya saing yang mampan adalah melalui tumpuan yang diberikan dalam membangunkan asas kemahiran khusus organisasi memandangkan kemahiran ini tidak boleh dengan mudah ditiru oleh pesaing (Barney & Wright, 1997). Kemahiran dapat memberi kelebihan kompetitif kerana ianya mempunyai nilai yang tinggi kepada sesebuah organisasi. Dengan adanya pelaburan dalam latihan dan pembangunan pekerja yang berterusan, maka organisasi dapat memiliki pekerja yang mempunyai nilai diri yang tinggi dan komited dalam melaksanakan tugas dan prosedur kerja yang khusus untuk organisasi.

Jadual 2.5

Antara penyumbang kepada Teori RBV

Penyelidik	Kajian tentang RBV
Barney (1991);	Mencadangkan bahawa untuk menjadi sumber kelebihan daya saing, sumber mesti berharga, jarang berlaku, yang tidak dapat ditiru dan sukar diganti.
Wernerfelt (1984)	Memberi tumpuan kepada keseimbangan di mana firma memperoleh kelebihan daya saing yang mampan. Satu sumber strategik untuk satu firma juga merupakan sumber strategik kepada firma lain.

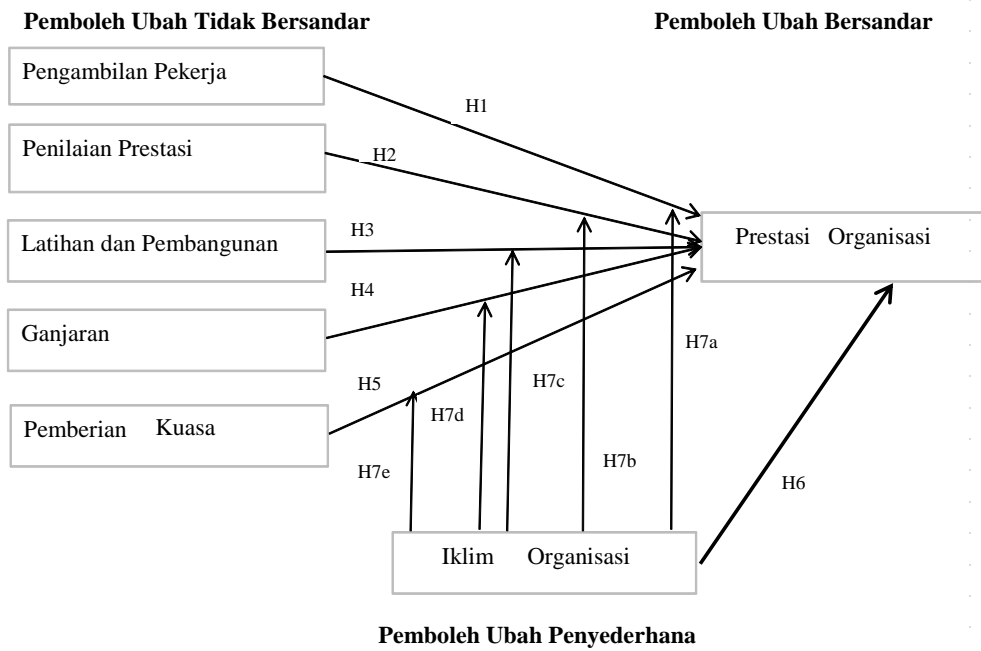
2.8 Teori Tambahan: Teori Kontingensi (*Contingency Theory*)

Teori kontingensi menyatakan bahawa amalan PSM adalah bergantung kepada persekitaran dan keadaan organisasi. Mengikut pendekatan kontingensi terhadap PSM, kesan amalan sumber manusia terhadap prestasi organisasi adalah ditentukan oleh strategik organisasi. Sebagai contoh, hujah yang menyatakan mungkin terdapat penggunaan sumber manusia yang berlebihan bagi sektor pembuatan yang banyak menggunakan mesin dan jentera untuk melaksanakan aktiviti pengeluaran produk atau barang. Namun, sebaliknya, jika sumber manusia menjadi komponen utama dalam strategi pembuatan dalam organisasi. Sekiranya persaingan kepada organisasi adalah bergantung kepada sumber manusia, maka amalan sumber manusia akan berpengaruh terhadap prestasi. Begitu juga jika peranan sumber manusia tidak ketara dalam organisasi, maka tahap prestasi mungkin tidak memberansangkan (Youndt et al., 1996).

2.9 Kerangka Konseptual Kajian dan Pembangunan Hipotesis

Satu kerangka kajian telah dibangunkan bagi menjelaskan hubungan antara PSM, iklim organisasi dan prestasi organisasi. Kajian ini mengemukakan amalan PSM (pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan, ganjaran, pemberian kuasa) sebagai pemboleh ubah tidak bersandar, iklim organisasi sebagai pemboleh ubah penyederhana dan prestasi organisasi sebagai pemboleh ubah bersandar.

Dalam kajian ini, pemilihan pemboleh ubah adalah berdasarkan sorotan literatur terdahulu berkaitan amalan PSM, khususnya kajian dalam industri PKS. Pemboleh ubah bersandar terdiri daripada prestasi organisasi PKS, manakala pemboleh ubah bebas yang dikaji ialah amalan PSM, iaitu pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan, ganjaran dan pemberian kuasa. Kajian ini juga mengutarakan iklim organisasi sebagai pemboleh ubah penyederhana. Pemboleh ubah penyederhana diperkenalkan setelah kajian-kajian terdahulu yang telah mengkaji hubungan PSM dan prestasi organisasi menunjukkan keputusan yang tidak konsisten (Hooi & Ngui, 2014; Liu et al., 2007). Selepas meneliti sorotan karya terdahulu, model kerangka kajian telah dibangunkan dengan mengguna pakai idea oleh beberapa penyelidik seperti Ahmad & Schroeder (2003), Delaney dan Huselid (1996); Harel dan Tzafrir (1999); Lepak dan Snell (2002); Pfeffer (1998); Snell dan Dean (1992) dan Youndt et al., 1996) dalam membangunkan kerangka konseptual ini. Rajah 2.4 menunjukkan kerangka konseptual yang telah dibangunkan.



Rajah 2.4
Kerangka Kajian



2.10 Hipotesis Kajian

Melalui rajah 2.4 kerangka konseptual, lima amalan PSM (pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan, ganjaran, pemberian kuasa) dijangkakan memberi impak positif terhadap pemboleh ubah utama kajian ini, iaitu prestasi organisasi. Kenyataan ini dibuktikan oleh kebanyakan penyelidik (Alusa & Kariuki, 2015; B. Becker & Gerhart, 1996; Chauhan, 2017; Dahie & Mohamed, 2017; Delaney & Huselid, 1996; Dyer & Reeves, 1995; King-Kauanui, Ngoc, & Ashley-Cotleur, 2006; Meyerson & Dewettinck, 2012; Miah & Islam, 2017; Mohapatra & Sundaray, 2018; Pfeffer, 1998; I. Vlachos, 2008) mengenai hubungan positif antara amalan PSM dan prestasi organisasi. Teori RBV merupakan teori utama yang digunakan dalam kajian ini. Berdasarkan teori RBV, beberapa kajian terdahulu (Becker & Huselid, 1998; Huselid, 1995) telah menunjukkan bahawa amalan PSM memainkan peranan yang penting dalam membentuk sumber modal insan organisasi yang bernilai, sukar diperoleh, sukar ditiru dan tidak boleh ditukar gantikan bagi mendapatkan kelebihan bersaing dan keberkesanan organisasi. Ini menunjukkan bahawa amalan sumber manusia menyumbang kepada kelebihan daya saing yang mampan dengan membolehkan perkembangan ilmu yang tertanam dalam budaya dan sejarah organisasi serta kuasa ini dalam konteks pengkhususan, sebahagian besarnya tidak dapat ditiru (Lado & Wilson, 1994).

Teori RBV atau teori berasaskan sumber telah digunakan sebagai asas teoretikal dalam kebanyakan penyelidikan yang menunjukkan bahawa PSM boleh memberi impak positif terhadap prestasi organisasi (Wright, Dunford, & Snell, 2001b). Teori

RBV menyatakan bahawa firma dapat memberi kelebihan persaingan dengan membangunkan, menggabungkan dan menggerakkan sumber fizikal, sumber manusia dan sumber organisasi secara efektif melalui tambah nilai yang unik dan sukar ditiru oleh pesaing (Barney, 1991). Prinsip utama RBV seperti yang dicadangkan oleh Barney (1991) dan Barney dan Wright (1998) ialah firma harus melihat kepada sumber organisasi mereka iaitu yang bernilai, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat diganti yang membawa kepada kelebihan daya saing sesebuah organisasi. Apabila semua kriteria ini dipenuhi, organisasi dikatakan mempunyai sumber yang berpotensi yang memberi kepada kelebihan daya saing yang berterusan dan dapat membantu kepada peningkatan prestasi organisasi (Barney, 1991).

Oleh itu, berdasarkan teori ini, amalan PSM dijangka dapat mempengaruhi prestasi organisasi, memandangkan dengan adanya amalan PSM, kelebihan bersaing dapat diwujudkan melalui sumber manusia bagi membina prestasi organisasi yang lebih cemerlang.

2.10.1 Amalan PSM dan Prestasi Organisasi

Amalan PSM memainkan peranan penting dalam meningkatkan prestasi organisasi. Hal ini telah banyak terbukti dalam kebanyakan kajian empirikal (Barney & Wright, 1997; Becker & Huselid, 1998; Becker & Gerhart, 1996; Delaney & Huselid, 1996; Guest, Michie, Conway, & Sheehan, 2003; Wright, Gardner, Moynihan, & Allen, 2005; Youndt et al., 1996). Sejalan dengan itu, Chand dan Katou (2007), dalam kajian mereka terhadap 439 responden yang bekerja di hotel di India mendapati bahawa amalan PSM (pengambilan dan pemilihan, rekabentuk kerja, perancangan tenaga manusia, latihan, bulatan kualiti,

keselamatan pekerjaan dan pampasan) mempunyai pengaruh yang positif terhadap prestasi organisasi. Selain itu, kajian oleh King-Kauanui dan rakan-rakan (2006) menunjukkan bahawa latihan, penilaian prestasi dan pampasan insentif mempunyai impak yang positif dan signifikan dengan prestasi PKS.

Sehubungan itu, amalan PSM dalam kajian ini yang merangkumi pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan, ganjaran dan pemberian kuasa dijangka secara kolektifnya boleh mempengaruhi prestasi organisasi.

2.10.1.1 Hubungan antara Pengambilan Pekerja dan Prestasi Organisasi

Banyak kajian telah mengiktiraf pengambilan pekerja mempunyai kesan signifikan terhadap prestasi organisasi (Alusa & Kariuki, 2015; Delaney & Huselid, 1996; Singh & Kassa, 2016). Pertalian ini adalah kerana terdapat hubungan antara pengambilan pekerja yang membawa kepada hasil langsung, dan sumbangan tidak langsung, seperti pengambilan pekerja yang berkemahiran dapat mewujudkan persekitaran kerja yang lebih efektif dan berkesan dalam organisasi (El-Ghalayini, 2017). Penambahan kepada lebih banyak tenaga kerja yang berpotensi tinggi adalah langkah utama yang penting ke arah peningkatan prestasi organisasi. Proses pemilihan yang direka secara sistematik membantu untuk mengenal pasti pekerja yang mempunyai pengetahuan, kemahiran dan kebolehan dalam bidang pekerjaan setiap individu. Kajian empirikal yang dijalankan oleh Schmelter et al., (2010) berkaitan industri kecil sederhana yang mengendalikan keusahawan korporat, menganggap pengambilan pekerja sebagai alat penting organisasi yang boleh digunakan untuk mempengaruhi tahap keusahawanan korporat mereka. Menurutnya

lagi, pengurus PKS perlu menimbangkan penggunaan amalan PSM yang relevan untuk mendapatkan hasil yang memberi impak yang tinggi kepada organisasi.

Oleh itu, hipotesis berikut dapat dirumuskan:

H1: Terdapat hubungan positif yang signifikan antara amalan pengambilan pekerja dengan prestasi organisasi.

2.10.1.2 Hubungan antara Penilaian Prestasi dan Prestasi Organisasi

Pada asasnya, penilaian prestasi menjadi bahagian yang lebih penting daripada strategi taktikal yang tinggi dalam persekitaran perniagaan yang berdaya saing. Kegagalan memenuhi penilaian prestasi mungkin mengurangkan keberkesanan organisasi secara keseluruhan. King-Kauanui et al., (2006) mendapati bahawa amalan PSM, seperti latihan, penilaian prestasi dan pampasan insentif mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi PKS. Menurut Barnard dan Rodgers (2000), objektif utama penilaian prestasi adalah berdasarkan pembangunan pekerja, iaitu penilaian kepada pekerja sebagai alat untuk membantu pekerja meningkatkan prestasi masa depan mereka dan mengenal pasti kemahiran dan pengalaman mereka dalam organisasi. Biasanya, melihat kepada pencapaian prestasi individu, mereka akan diberikan penghargaan melalui penilaian prestasi yang dijalankan oleh pihak pengurusan yang akhirnya memberi keputusan kepada pemberian ganjaran kepada pekerja (Brown & Heywood, 2005). Bahkan, pekerja yang terlibat dapat mempunyai banyak peluang untuk meningkatkan produktiviti yang boleh menyumbangkan kepada pencapaian prestasi organisasi yang baik.

Justeru, pengurus perlu memperuntukan sedikit masa dalam memberikan maklum balas, membincangkan masalah dan mengenal pasti bidang untuk penambahbaikan, dan apabila ini berlaku, pekerja cenderung untuk mengambil bahagian dengan lebih aktif dalam penetapan matlamat dan mengambil pendekatan yang berorientasikan masa depan kepada prestasi (Snell & Dean, 1992). Oleh itu, hipotesis berikut dapat dirumuskan:

H2: Terdapat hubungan positif yang signifikan antara amalan penilaian prestasi dengan prestasi organisasi

2.10.1.3 Hubungan antara Latihan dan Pembangunan dan Prestasi Organisasi

Sebuah organisasi memerlukan pekerja yang lebih fleksibel dan cekap dalam persekitaran perniagaan yang semakin berkembang pesat dan mencabar. Sejalan dengan perkembangan dan kemajuan ekonomi dan perniagaan, latihan dan pembangunan menjadi salah satu fungsi utama PSM dan merupakan antara pembolehubah penting dalam kejayaan organisasi. Sehubungan itu, Shih, Chiang, & Hsu (2006) telah mengenal pasti bahawa latihan, selain daripada penglibatan dan motivasi merupakan faktor penyumbang kepada peningkatan prestasi. Begitu juga Chand dan Katou (2007) yang telah mendapati bahawa terdapat hubungan positif antara prestasi hotel dengan sistem amalan PSM, seperti latihan dan pembangunan. Bahkan, Antwi, Opoku, Seth, dan Margaret (2016) turut mendapati latihan dan pembangunan adalah antara faktor utama dalam meningkatkan prestasi pekerja. Oleh itu, hipotesis berikut dapat dirumuskan:

H3: Terdapat hubungan positif yang signifikan antara amalan latihan dan pembangunan dengan prestasi organisasi

2.10.1.4 Hubungan antara Ganjaran dan Prestasi Organisasi

Dari segi kajian empirikal, beberapa kajian telah menunjukkan bahawa pemberian ganjaran mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi organisasi (Abdullah et al., 2009; Carlson et al., 2006; Delaney & Huselid, 1996; Georgiadis & Pitelis, 2012; Huselid, 1995; K. Singh, 2004). Selain itu, hasil kajian Delaney dan Huselid (1996) mendapati bahawa pemberian insentif berkait rapat dengan prestasi pasaran organisasi dan juga kualiti organisasi. Kajian oleh Bae dan Lawler, (2000) juga mendapati bahawa pemberian ganjaran dan perkongsian perolehan memainkan peranan yang penting di beberapa buah negara di Asia. Amalan ganjaran juga mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi organisasi seperti yang dilaporkan oleh (Sani, 2012) dalam kajian beliau terhadap 18 syarikat insurans di Nigeria. Oleh itu, hipotesis berikut dapat dirumuskan:

H4: Terdapat hubungan positif yang signifikan antara amalan ganjaran dengan prestasi organisasi

2.10.1.5 Hubungan antara Pemberian Kuasa dan Prestasi Organisasi

Dalam mencapai kemajuan dalam prestasi di organisasi, pemberian kuasa telah diiktiraf secara meluas sebagai penyumbang penting kepada kejayaan organisasi (Meyerson & Dewettinck, 2012). Bahkan, menurut Chauhan (2017), pemberian kuasa dan prestasi pekerja saling berkait rapat dan bergantung antara satu sama lain.

Pemberian kuasa dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangkan pengambilan baru memandangkan pekerja berasa lebih komited kepada matlamat organisasi. Tambahan lagi, dengan adanya pemberian kuasa, pekerja

dapat secara langsung terlibat dalam membuat keputusan dan ianya mengurangkan keperluan untuk sistem yang kompleks, seterusnya meningkatkan kecekapan (Wilkinson, 1998). Menurut Patterson, West, & Wall (2004), amalan pemberian kuasa membuktikan prestasi organisasi yang tinggi berbanding dengan insentif lain.

Dari segi bukti empirikal, Dahie, Sabrie, Osman, & Mohamed (2016) mendapati dengan adanya pemberian kuasa iaitu bermula dari pengurus peringkat tertinggi; dan berterusan dengan pemahaman visi, misi dan nilai organisasi yang membolehkan pekerja merasakan mereka bertanggungjawab dan mempunyai autoriti dalam organisasi dapat meningkatkan prestasi organisasi. Selain itu, kajian oleh Suresh dan Jaleel (2015) yang melibatkan 100 orang responden di syarikat Chennai Automobil turut membuktikan bahawa amalan pemberian kuasa mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap prestasi organisasi. Rajalingam, Jauhar, & Bashawir (2015) melalui kajian mereka terhadap 200 pekerja syarikat pembuatan yang beroperasi di Seberang Prai, Pulau Pinang, Malaysia untuk mengukur hubungan antara pemberian kuasa dengan prestasi pekerja juga mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara kedua pemboleh ubah ini.

Oleh itu, hipotesis berikut dapat dirumuskan:

H5: Terdapat hubungan positif yang signifikan antara amalan pemberian kuasa dengan prestasi organisasi

2.10.2 Iklim Organisasi dan Prestasi Organisasi

Iklim organisasi dapat mewujudkan suasana yang penting bagi mengukuhkan interaksi sosial di kalangan pekerja organisasi dan menjadi pengaruh yang kuat terhadap tingkah laku individu dan kumpulan pekerja dalam sesebuah organisasi (Wei & Morgan, 2004). Bowen dan Ostroff (2004) turut berhujah bahawa dengan adanya iklim organisasi, hubungan antara amalan PSM dan kepuasan pekerja dapat ditingkatkan lagi. Secara konsistennya, iklim organisasi merupakan matlamat organisasi yang dikongsi bersama pekerja, namun definisi iklim organisasi bercanggah dengan pengoperasiannya (Patterson et al., 2005). Masih kurang kajian yang didapati antara iklim organisasi dan prestasi organisasi. Oleh itu, kajian empirikal diperlukan bagi memahami hubungan antara dua pembolehubah ini, iaitu iklim organisasi dan prestasi organisasi.

H6: Terdapat hubungan positif yang signifikan antara iklim organisasi dan prestasi organisasi

H7a: Iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara pengambilan pekerja dan prestasi organisasi.

H7b: Iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara penilaian prestasi dan prestasi organisasi.

H7c: Iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara latihan dan pembangunan dan prestasi organisasi.

H7d: Iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara ganjaran dan prestasi organisasi.

H7e: Iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara pemberian kuasa dan prestasi organisasi.

Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik, kajian ini menggabungkan iklim organisasi sebagai penyederhana terhadap hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi yang belum mendapat perhatian dalam penyelidikan. Justeru, kajian ini telah memperluaskan bidang penyelidikan dengan memasukkan iklim organisasi. Akhirnya, konteks kajian ini meliputi PKS di Malaysia di mana kajian terdahulu mengenai amalan PSM dan prestasi organisasi masih belum diterokai.



2.11 Ringkasan Pernyataan Masalah, Soalan Kajian, Objektif Kajian dan Hipotesis Kajian

Jadual 2.6

Ringkasan Pernyataan Masalah, Soalan Kajian, Objektif Kajian, Hipotesis Kajian

Pernyataan Masalah	Soalan Kajian	Objektif Kajian	Hipotesis Kajian
Kepentingan sumber manusia yang berkesan dan cekap adalah penting bagi firma kecil (Yaacob & Then, 2012), justeru banyak kajian diperlukan untuk menyelidik hubungan pengambilan pekerja di firm kecil (Hornsby & Kuratko, 2003).	1. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara pengambilan pekerja dan prestasi organisasi?	1. Untuk mengkaji hubungan antara pengambilan pekerja dan prestasi organisasi.	1. Terdapat hubungan positif yang signifikan antara amalan pengambilan pekerja dengan prestasi organisasi.
Tidak ada rancangan pembangunan pekerja jangka panjang di PKS (Rajan & Madhavan, 2012). Keperluan untuk merangka pelan kerjaya pekerja melalui penilaian prestasi yang dilakukan bersama pihak majikan dan pekerja.	2. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara penilaian prestasi dan prestasi organisasi?	2. Untuk mengkaji hubungan antara penilaian prestasi dan prestasi organisasi.	2. Terdapat hubungan positif yang signifikan antara amalan penilaian prestasi dengan prestasi organisasi.
Kajian banyak dilakukan terhadap organisasi besar, kurang dijalankan terhadap organisasi kecil (Padachi & Bhiwajee, 2016).	3. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara latihan dan pembangunan dan prestasi organisasi?	3. Untuk mengkaji hubungan antara latihan dan pembangunan dan prestasi organisasi.	3. Terdapat hubungan positif yang signifikan antara amalan latihan dan pembangunan dengan prestasi organisasi.

Jadual 2.7 (Sambungan)

Lebih banyak kajian diperlukan berkaitan ganjaran di firma kecil (Hornsby & Kuratko, 2003).	4. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara ganjaran dan prestasi organisasi?	4. Untuk mengkaji hubungan antara ganjaran dan prestasi organisasi.	4. Terdapat hubungan positif yang signifikan antara amalan ganjaran dengan prestasi organisasi.
Kekurangan kajian empirikal mengenai kegunaan amalan pemberian kuasa dalam sektor awam (Fernandez & Moldogaziev, 2011) dan tidak dapat diselesaikan (Logan & Ganster, 2007).	5. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara pemberian kuasa dan prestasi organisasi?	5. Untuk mengkaji hubungan antara pemberian kuasa dan prestasi organisasi.	5. Terdapat hubungan positif yang signifikan antara amalan pemberian kuasa dengan prestasi organisasi.
Penemuan yang tidak konsisten antara iklim organisasi dan prestasi, menunjukkan bahawa terdapat keperluan untuk mengkaji iklim organisasi (Badara, 2015).	6. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dan prestasi organisasi?	6. Untuk mengkaji hubungan antara iklim organisasi dan prestasi organisasi.	6. Terdapat hubungan positif yang signifikan antara iklim organisasi dengan prestasi organisasi.
Amalan PSM memainkan peranan penting dalam penciptaan persepsi iklim pekerja mengenai persekitaran kerja. Justeru, organisasi harus mewujudkan iklim yang meningkatkan prestasi (Aiyadh, 2014)	7. Adakah iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi?	7. Untuk mengenal pasti kesan penyederhanaan iklim organisasi antara hubungan amalan PSM dan prestasi organisasi.	7. Terdapat hubungan positif yang signifikan antara amalan pengambilan pekerja dengan prestasi organisasi.

2.12 Rumusan

Bab ini telah membentangkan sorotan karya mengenai amalan PSM dan prestasi organisasi. Bab ini juga mendedahkan pandangan berbeza mengenai hubungan antara amalan PSM, iklim organisasi dan prestasi organisasi. Walau bagaimanapun, keputusan kajian terdahulu belum mendapat rumusan, justeru terdapat keperluan untuk memperkenalkan pemboleh ubah penyederhana dalam hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi. Oleh itu, kesan penyederhanaan iklim organisasi juga telah dikaji semula untuk menentukan sama ada ia dapat mengubah atau mengukuhkan hubungan. Berdasarkan kepada sorotan literatur secara komprehensifnya berkenaan dengan PSM, iklim organisasi dan hubungan kedua-dua pemboleh ubah dengan prestasi organisasi, satu kerangka kajian telah dibangunkan dan akan dijelaskan pada bab yang seterusnya. Kajian ini menggunakan teori dasar iaitu Teori Pandangan Berasaskan Sumber (Resource Based Theory) atau RBV dalam membentuk perspektif teori bagi menjelaskan hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi. Perbincangan berkaitan teori RBV turut dijelaskan dalam bab ini. Bab yang berikut memberikan pemahaman yang lebih jelas berkenaan metodologi yang digunakan dalam kajian ini.

BAB 3

METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pengenalan

Bab 2 telah menjelaskan sorotan karya terdahulu dengan memberi ulasan yang kritis berkaitan lima amalan PSM (pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan, ganjaran, pemberian kuasa), iklim organisasi dan prestasi organisasi. Seterusnya, dalam bab 3, pencerahan berkenaan metodologi kajian yang digunakan dalam kajian ini dihuraikan secara terperinci. Bahagian-bahagian di dalam bab ini merangkumi kerangka konseptual, hipotesis kajian, reka bentuk kajian, populasi, sampel dan teknik persampelan, definisi operasional dan ukuran bagi setiap pemboleh ubah.

Bahagian seterusnya dalam bab ini turut membincangkan bagaimana pembangunan reka bentuk soal selidik untuk kajian ini. Selain itu, perbincangan juga meliputi prosedur kajian rintis, kutipan data serta teknik analisis data yang dijalankan dalam kajian ini turut diperjelaskan di dalam bab ini dengan diakhiri dengan kesimpulan bagi keseluruhan bab 3.

3.2 Reka Bentuk Kajian

Kajian ini dijalankan untuk mengkaji hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar. Dalam kajian ini, pendekatan kuantitatif digunakan untuk kutipan data kerana analisis kuantitatif adalah lebih sesuai untuk kajian yang bertujuan mengenal pasti hubungan antara dua atau lebih pembolehubah (Creswell, 2009; Sekaran, 2000). Sebaliknya, pendekatan kualitatif digunakan untuk meneroka pengaruh sosial yang kompleks yang memerlukan pemahaman yang mendalam tentang sesuatu kejadian atau peristiwa (Creswell, 2009).

Kaedah kuantitatif dan kualitatif merujuk kepada jenis data yang dikumpulkan. Sebagai contoh, penyelidikan yang menggunakan pendekatan kuantitatif mempunyai data kuantitatif yang melibatkan skor angka, metrik dan direka untuk memastikan objektiviti, generalisasi dan kebolehpercayaan (Creswell, 2009; Dahlia, 2007). Manakala, data kualitatif merangkumi temuduga, pemerhatian dan sebagainya. Kaedah kuantitatif membolehkan data dianalisis, di samping dapat mengenal pasti sejauh mana suatu fenomena adalah tepat (dalam bentuk angka) serta boleh dipercayai secara statistik (Zikmund, 2003).

Justeru, kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif kerana ianya merupakan pendekatan yang lebih sesuai untuk mengkaji hubungan antara pembolehubah, iaitu hubungan antara konstruk amalan PSM (pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan, ganjaran, pemberian kuasa), iklim organisasi dan prestasi organisasi yang memerlukan pengujian secara statistik dan bergantung kepada jenis objektif dalam usaha untuk mencapai objektif kajian

yang dinyatakan oleh Kelley, Clark, Brown, dan Sitzia (2003). Kajian ini juga menggunakan kaedah kutipan data melalui soal selidik. Selain itu, kajian ini melibatkan pengutipan data sekali sahaja. Maka, kajian ini adalah bersifat keratan rentas (*crosssectional*) (Clark & Creswell, 2010).

3.2.1 Unit Analisis

Unit analisis merujuk kepada orang, kolektif, atau objek yang terdiri daripada individu, kumpulan, organisasi atau objek yang menjadi sasaran sesuatu penyelidikan atau siasatan (Bhattacharjee, 2012). Dalam kajian ini, unit analisis ialah organisasi, dan diwakili oleh mereka yang mempunyai kawalan langsung kepada organisasi yang akan menjawab soal selidik, iaitu terdiri daripada pemilik, pengurus atau pengurus sumber manusia daripada organisasi sektor pembuatan PKS di Malaysia. Covin dan Slevin (1989) menyatakan bahawa pemilik perniagaan atau pengurus peringkat tinggi merupakan pembuat keputusan dan mereka adalah orang yang paling berpengetahuan mengenai aktiviti organisasi perniagaan, termasuk pekerja terutamanya dalam menetapkan orientasi strategik organisasi.

3.3 Populasi, Sampel dan Teknik Persampelan

Bahagian ini menerangkan tentang populasi, sampel dan teknik persampelan yang digunakan dalam kajian ini.

3.3.1 Populasi

Populasi kajian ini merangkumi semua organisasi pembuatan PKS yang berdaftar di Malaysia. Sektor pembuatan dipilih kerana menurut Rancangan Malaysia ke-10, sektor ini merupakan penyumbang terbesar eksport negara dan antara penyumbang penting kepada ekonomi dan KDNK negara (Rancangan Malaysia ke-10, 2015). Maka, sektor pembuatan dipilih berdasarkan sumbangan dan kepentingannya kepada ekonomi Malaysia.

Berdasarkan kepada definisi yang telah dikemukakan oleh Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan (MPPK) semasa Mesyuarat MPPK ke-14 pada bulan Julai 2013, definisi baharu PKS berkenaan sektor pembuatan ialah sektor pembuatan yang bersaiz kecil merangkumi bilangan pekerja antara 5 hingga 75 orang, manakala saiz sederhana pula merangkumi bilangan pekerja antara 75 orang hingga 200 orang. Oleh yang demikian, bagi mendapatkan populasi kajian, senarai organisasi dapat diperolehi melalui Buku Panduan Persekutuan Pekilang-Pekilang Malaysia tahun 2015 atau *Federation of Malaysian Manufactures Directory (FMM Directory) 2015*. Di dalam buku panduan ini, terkandung senarai lengkap pelbagai organisasi pembuatan di Malaysia. Pada tahun 2015, terdapat 2,651 buah organisasi yang berdaftar dalam sektor pembuatan di Malaysia.

Justeru, data yang diperolehi daripada buku panduan *FMM Directory 2015* adalah bertepatan kerana buku tersebut mempunyai senarai lengkap pelbagai

organisasi pembuatan, nama pengurus sumber manusia, emel, nombor telefon, alamat serta jumlah pekerja yang secara meluas dirujuk oleh penyelidik yang berminat untuk mengkaji sektor pembuatan Malaysia secara umum (Jabar, Soosay, & Santa, 2011; Mokhtar et al., 2014). Kajian ini hanya melibatkan sektor pembuatan yang berdaftar sahaja seperti yang terkandung di dalam buku panduan *FMM Directory 2015* kerana menurut Hashim & Abdullah (2000), buku panduan tersebut sahaja yang boleh didapati secara lengkap memandangkan tidak terdapat sumber data luar yang boleh dipercayai tentang PKS yang mencukupi dan tepat.

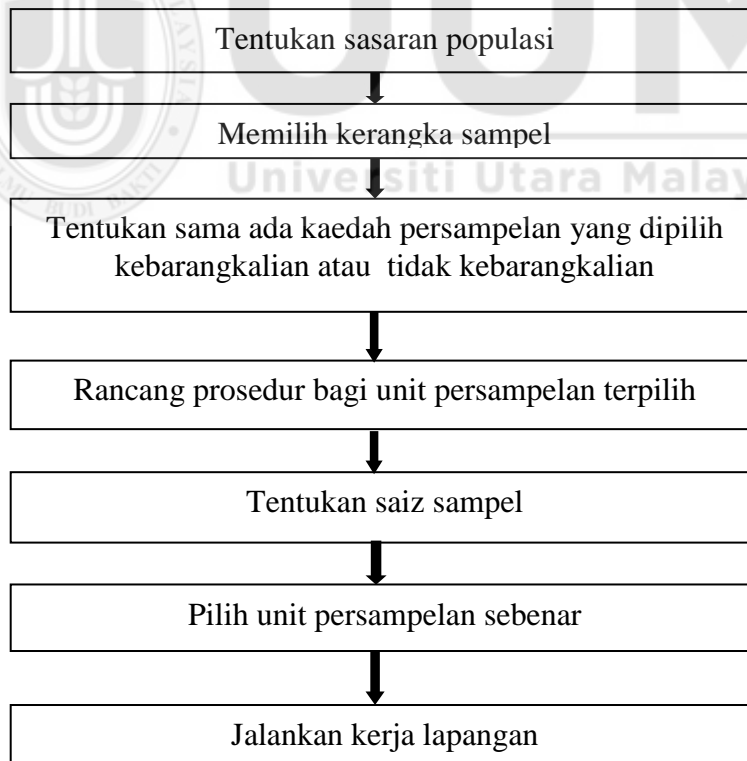
Setelah mengambil kira senarai organisasi bersaiz kecil dan sederhana, iaitu organisasi yang mempunyai bilangan pekerja antara 5 hingga 200 orang, senarai pendek bilangan organisasi telah dikenal pasti, iaitu berjumlah 1,729 buah organisasi. Walaubagaimanapun, adalah tidak praktikal bagi penyelidik untuk mengumpul data dari seluruh populasi, maka, sampel adalah diperlukan untuk meneruskan kajian (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Pengumpulan data adalah lebih mudah dikendalikan kerana semakin sedikit responden yang terlibat.

Selain itu, kesemua 1,729 buah organisasi telah beroperasi lebih daripada lima tahun dalam industri. Pemilihan organisasi yang telah beroperasi selama lebih daripada lima tahun adalah berdasarkan hasil penyelidikan yang menunjukkan bahawa kadar kegagalan PKS dalam tempoh lima tahun pertama adalah tinggi iaitu lebih daripada 50 peratus (Ahmad & Seet, 2009; Chong & Mahmoud, 2013). Maka, penyelidik beranggapan bahawa tempoh hayat organisasi yang melebihi lima tahun adalah bersesuaian dengan kajian ini berdasarkan kepada kestabilan

organisasi dan ditambah dengan pengetahuan yang mencukupi berkenaan maklumat perniagaan, amalan dan PSM di dalam organisasi.

3.3.2 Sampel

Penentuan saiz sampel yang sesuai adalah penting bagi kajian (Bartlett, Kotrlik, & Higgins, 2001) kerana persampelan adalah proses memilih sampel dari populasi (Awang, Afthanorhan, & Mamat, 2015). Memandangkan jumlah populasi bagi keseluruhan organisasi sektor pembuatan adalah besar, secara logiknya, kutipan data daripada keseluruhan populasi adalah tidak praktikal (Zikmund, 2000). Maka, persampelan harus dilakukan bagi menentukan jumlah saiz sampel yang diperlukan untuk sesuatu kajian. Rajah 3.1 menunjukkan prosedur dalam menentukan saiz sampel.



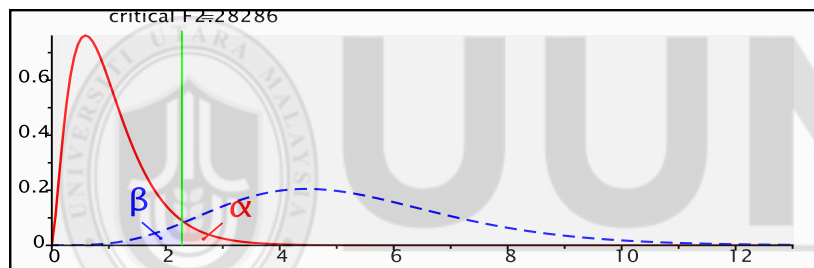
Rajah 3.1
Peringkat dalam menentukan Sampel
Sumber: Zikmund, 2003

Bagi mendapatkan saiz sampel untuk kajian ini, jadual oleh Krejcie dan Morgan (1970) digunakan berdasarkan saiz populasi yang diketahui bagi menentukan bilangan organisasi pembuatan PKS yang terlibat bagi kajian ini. Justeru, merujuk kepada jadual penentuan saiz sampel yang dibina oleh Krejcie dan Morgan (1970), bagi populasi (N) yang berjumlah 1,700, saiz sampel yang diperlukan ialah berjumlah 313. Memandangkan populasi kajian bersaiz 1,729, saiz sampel yang dicadangkan ialah sebanyak 313.

Tambahan pula, saiz sampel kajian ini telah mematuhi garis panduan bagi menentukan saiz sampel mengikut cadangan Roscoe (1975), iaitu seperti kaedah-kaedah berikut:

- i. Saiz sampel yang lebih besar daripada 30 dan kurang dari 500 adalah sesuai bagi kebanyakan penyelidikan.
- ii. Jika sampel akan dipecahkan kepada sub-sampel (contohnya seperti lelaki/perempuan, muda/tua dan sebagainya), saiz sampel minimum 30 bagi setiap kategori adalah diperlukan.
- iii. Dalam penyelidikan multivariat (termasuk analisis regresi berganda), saiz sampel yang perlu hendaklah berkali ganda (sebaik-baiknya 10 kali atau lebih) daripada bilangan pembolehubah dalam kajian ini.
- iv. Bagi penyelidikan eksperimen yang ringkas, dengan kawalan eksperimen yang ketat (pemadanan pasangan dipadankan dan sebagainya), penyelidikan boleh berjaya dengan sampel yang kecil, iaitu dalam saiz antara 10 hingga 20.

Oleh itu, saiz sampel sebanyak 313 untuk PKS bagi kajian ini adalah dianggap mencukupi. Tambahan lagi, dalam kajian ini, terdapat 7 pemboleh ubah yang mana saiz sampel yang diperlukan mestilah 70 atau lebih (Hair, 2010). Selain menepati cadangan penentuan saiz sampel Hair, 2010 iaitu ‘peraturan 10 kali’ (analisis multivariat), program perisian *G*Power 3.1* turut diaplikasikan dalam kajian ini bagi memastikan saiz sampel adalah mencukupi. Analisis *G*Power* dapat menganggarkan saiz sampel yang sesuai berdasarkan beberapa parameter statistik (Faul, Erdfelder, Lang, & Buchner, 2007) iaitu menggunakan lima pemboleh ubah peramal, saiz kesan sederhana f^2 (0.15), tahap kepentingan alfa (α err permasalahan; 0.05) dan Kuasa ($1-\beta$ err permasalahan; 0.95) seperti Rajah 3.2.



F tests – Linear multiple regression: Fixed model, R^2 deviation from zero

Analysis: A priori: Compute required sample size

Input: Effect size f^2 = 0.15

α err prob = 0.05

Power ($1-\beta$ err prob) = 0.95

Number of predictors = 5

Output: Noncentrality parameter λ = 20.7000000

Critical F = 2.2828562

Numerator df = 5

Denominator df = 132

Total sample size = 138

Actual power = 0.9507643

Rajah 3.2

*Output Analisis G*Power*

Maka, penetapan saiz sampel sebanyak 313 yang menggunakan jadual Krejcie & Morgan (1970) sebagai penentuan dalam mendapatkan sampel saiz kajian turut menepati penggunaan aplikasi berdasarkan analisis G* Power dan memperoleh saiz sampel 138 pada aras kekuatan statistik 0.95 (lihat Rajah 3.2).

Walaupun saiz sampel kajian iaitu 313 ditentukan mengikut persampelan Krejcie dan Morgan (1970), peningkatan sekali ganda kepada 626 soal selidik dihantar untuk mengatasi kemungkinan penyelidik tidak mendapat bilangan sampel yang diperlukan akibat kecenderungan tidak menjawab soal selidik yang dihantar kepada responden (Bartlett et al., 2001). Keputusan meningkatkan saiz sampel adalah bertepatan berdasarkan kajian terdahulu berkaitan PKS di Malaysia yang telah menunjukkan kadar respon rendah, antaranya adalah kadar peratusan sebanyak 18 % (Talib, Ali, & Idris, 2014), 9.96 % (Zakaria & Hashim, 2017), 15.4 % (Bakar & Ahmad, 2010), 22.2 % (Anuar & Yusuff, 2011) dan 6.1 % (Kassim & Sulaiman, 2011).

3.3.3 Teknik Persampelan

Secara umumnya, terdapat dua teknik persampelan, iaitu persampelan kebarangkalian dan persampelan ketidakbarangkalian (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Bagi kajian secara kuantitatif, teknik persampelan terdiri daripada persampelan kebarangkalian yang merangkumi persampelan rawak mudah, persampelan berstrata, persampelan kluster dan persampelan sistematik.

Persampelan rawak mudah adalah teknik yang paling sesuai dalam kaedah kuantitatif (Kelley et al., 2003) dan relevan untuk digunakan dalam mana-mana

industri PKS atau firma tempatan atas faktor mempunyai peluang yang sama untuk dipilih dan mewakili sektor pembuatan di Malaysia.

Dalam kajian ini, iaitu kajian kuantitatif, penyelidik memilih teknik persampelan rawak mudah sebagai kaedah persampelan memandangkan jumlah populasi yang diketahui melalui *FMM Directory 2015* adalah cukup lengkap dengan nama organisasi, alamat, emel, nombor telefon dan juga jumlah pekerja dalam organisasi.

3.3.4 Rangka Persampelan

Setelah mengenal pasti jumlah saiz sampel yang diperlukan bagi kajian ini, penyelidik menggunakan teknik persampelan rawak mudah untuk menentukan responden yang terpilih bagi menjawab soal selidik. Melalui teknik persampelan rawak mudah, nombor-nombor telah diberi secara rawak dalam jadual nombor rawak melalui satu program atas talian yang dikenali sebagai '*Research Randomiser*' (Kelley et al., 2003) yang boleh dijana menggunakan perisian komputer di <https://www.randomizer.org>. Idea asal *Research Randomizer* adalah dipelopori oleh Urbaniak (1997) dan seterusnya berkembang hingga ke hari ini. Kaedah untuk mendapatkan jadual nombor rawak ialah:

- i. Pergi ke laman web www.randomizer.org untuk mendapatkan program *Research Randomiser*.
- ii. Klik butang '*Randomise*' pada bar menu untuk memaparkan borang *Randomiser*.
- iii. Setelah borang *Randomiser* dipaparkan:

- a. Masukkan "1" untuk menetapkan nombor yang dijana,
- b. Masukkan "626" untuk nombor saiz sampel yang ditetapkan,
- c. Masukkan "1 hingga 1729" untuk julat bilangan yang akan rawak dalam set,
- d. Klik "Ya" untuk menjana nombor unik dalam set,
- e. Klik "Ya" Paling kecil hingga terbesar" untuk menyusun nombor yang ditetapkan,
- f. Klik butang "Rawak Sekarang!" untuk menjana nombor rawak.

Satu set jadual nombor rawak yang mengandungi senarai nombor rawak akan terpapar setelah selesai proses tersebut. Cara untuk menggunakan nombor rawak yang diberi adalah, dengan melabelkan semua 626 senarai nama organisasi di dalam *FMM Directory 2015* sepadan dengan jadual nombor rawak (lihat lampiran F). Terlebih dahulu, sampel kajian telah dikelaskan mengikut kriteria sampel kajian ini iaitu, sebanyak 626 organisasi organisasi yang mempunyai bilangan pekerja dari 5 hingga ke 200 orang sahaja.

Kemudian, berdasarkan senarai nama organisasi yang telah dikelaskan, diberi turutan nombor mengikut jadual nombor rawak. Setelah itu, proses mengedarkan borang soal selidik dapat dijalankan terhadap organisasi terpilih yang mewakili organisasi pembuatan PKS di seluruh Malaysia.

Maklumat yang diperolehi daripada proses melabelkan nombor rawak setiap organisasi termasuklah jumlah wakil responden bagi setiap negeri. Melalui jadual rawak yang diperolehi, penyelidik dapat mengelaskan senarai responden tersebut yang mewakili setiap negeri. Sebagai contoh, bermula daripada nombor 1 dalam

jadual nombor rawak (seperti Lampiran F), apabila dipadankan dengan senarai nama organisasi seperti di dalam *FMM Directory 2015* adalah merupakan organisasi daripada Negeri Sembilan. Begitulah seterusnya sehingga ke nombor terakhir di dalam jadual nombor rawak yang mewakili responden ke 626 di mana, bilangan responden yang mewakili setiap negeri hanya dapat ditentukan melalui jadual nombor rawak. Jadual 3.1 berikut menunjukkan pecahan bilangan responden bagi setiap organisasi terpilih setiap negeri mengikut jadual nombor rawak.

Jadual 3.1

Pengedaran soal selidik sektor pembuatan PKS yang dipilih secara rawak setiap negeri

Negeri	Bilangan responden
Negeri Sembilan	22
Penang	60
Selangor	261
Johor	94
Perak	71
Melaka	24
Kuala Lumpur	45
Kedah	19
Sabah	5
Sarawak	12
Perlis	1
Pahang	6
Kelantan	3
Terengganu	3
Jumlah	626

3.4 Definisi Operasi

Aspek pengukuran yang paling penting bagi kajian adalah definisi operasi. Dalam proses membangunkan item soal selidik kajian, definisi operasi telah dapat dikenal pasti melalui sorotan pelbagai literatur dan penyelidik mendefinisikan konsep dan istilah utama mengikut konteks kajian ini (Marczyk, DeMatteo, & Festinger, 2005). Definisi operasi adalah penting untuk setiap kajian bagi menentukan apakah sebenarnya yang perlu dikaji dan dipelajari.

Justeru, bahagian ini menjelaskan apakah definisi operasi bagi kajian ini. Secara keseluruhannya, sebanyak tujuh konstruk terlibat dalam kajian ini. Jadual 3.2 di bawah menunjukkan kesemua pemboleh ubah yang terlibat, iaitu; prestasi organisasi, pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan, ganjaran, pemberian kuasa dan iklim organisasi.

Jadual 3.2
Definisi Operasi

Bil.	Pemboleh Ubah	Definisi Operasi
1.	Prestasi Organisasi	Keupayaan organisasi untuk mencapai misi organisasi melalui pengurusan yang baik, meningkatkan produktiviti, kecekapan dan kualiti kerja yang membawa kepada pertumbuhan organisasi (Mahapatro, 2010).
2.	Pengambilan Pekerja	Pengambilan pekerja dioperalisasikan sebagai amalan pengambilan pekerja yang tepat berdasarkan kriteria pemilihan yang bersesuaian dengan organisasi (Vlachos, 2008).
3.	Penilaian Prestasi	Dalam kajian ini, penilaian prestasi dioperalisasikan sebagai satu sistem penilaian yang formal berkaitan prestasi pekerja dan memberi maklum balas organisasi kepada pekerja yang dibuat secara tahunan (Wilson & Western, 2000).

4.	Latihan dan Pembangunan	Dalam kajian ini, latihan dan pembangunan dioperalisasikan sebagai program latihan yang disediakan oleh organisasi kepada pekerja dalam usaha meningkatkan kemahiran pekerja dalam bidang tertentu bagi mencapai kemajuan dan pembangunan mengikut matlamat organisasi (Pfeffer, 1998).
5.	Ganjaran	Ganjaran dioperalisasikan sebagai suatu keputusan pemberian oleh organisasi berkaitan bayaran kepada pekerja termasuk gaji asas (gaji tetap), struktur gaji dan insentif gaji (Cardon & Stevens, 2004).
6.	Pemberian Kuasa	Pemberian kuasa dioperalisasikan sebagai aktiviti penurunan kuasa dari pekerja atasan kepada pekerja bawahan, meliputi penglibatan dalam membuat keputusan, tanggungjawab dan autonomi (Meyerson & Dewettinck, 2012).
7.	Iklim Organisasi	Iklim organisasi dioperalisasikan sebagai persepsi yang dikongsi bersama yang melibatkan pekerja, dan berkaitan dengan pemahaman tentang amalan, dasar dan prosedur yang dialami dalam organisasi dan mempengaruhi sikap mereka (Litwin & Stranger, 1968).

3.5 Rekabentuk soal selidik

Pengukuran pemboleh ubah adalah penjelasan kaedah yang digunakan untuk menguji setiap pemboleh ubah dalam satu kajian. Oleh itu, dalam kajian ini, semua pemboleh ubah diukur melalui soal selidik. Zikmund (2010) menyebutkan bahawa soal selidik mestilah berkaitan dengan sejauh mana semua maklumat yang dikumpulkan dapat menjawab soalan penyelidikan. Soal selidik itu direka untuk menjadi jelas dan mudah difahami oleh responden dengan menggunakan bahasa yang mudah dan langsung.

Soal selidik bagi kajian ini dibahagikan kepada 5 bahagian utama, iaitu Bahagian A, B, C, D dan E. Di akhir bahagian soal selidik (Bahagian F), terdapat ruangan

komen yang disediakan untuk responden sebagai penambahbaikan atau cadangan kepada penyelidik. Bahagian A bermula dengan maklumat yang berkaitan dengan responden, seperti jawatan, tahap pendidikan, umur, jantina, tempoh perkhidmatan dan tempoh memegang jawatan. Bahagian B pula mengandungi soalan-soalan berkaitan profil organisasi. Bahagian C ialah bahagian yang mengandungi item soalan berkenaan amalan PSM (pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan, ganjaran, pemberian kuasa). Manakala, Bahagian D mengutip maklumat berkenaan iklim organisasi. Soalan-soalan berkaitan prestasi organisasi sebagai pembolehubah bersandar pula diperolehi di dalam Bahagian E. Jadual 3.3 menunjukkan pembahagian soalan yang terdapat di dalam borang soal selidik.

Jadual 3.3
Isi Kandungan Soal Selidik

Bahagian	Deskripsi/Perkara	Jumlah Soalan
A	Soalan berkaitan responden	6
B	Soalan berkaitan profil organisasi	4
C	Soalan berkenaan amalan PSM seperti pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan, ganjaran dan pemberian kuasa	30
D	Soalan berkaitan iklim organisasi	13
E	Soalan berkaitan prestasi organisasi	10
F	Bahagian komen	-
Jumlah soalan		63

Bagi setiap organisasi yang dikaji, maklumat yang diperlukan dalam kajian ini diperolehi melalui edaran borang soal selidik. Soal selidik digunakan sebagai instrumen untuk mengumpul data dan maklumat penting bagi membantu kajian ini. Soal selidik ini dihantar kepada pengurus sumber manusia atau pengurus kanan yang terlibat dalam pengurusan pekerja. Semua responden yang terpilih perlu menjawab soal selidik itu sendiri. Borang soal selidik disediakan dalam dwi bahasa iaitu Bahasa Melayu dan Bahasa Inggeris. Ia bertujuan untuk memudahkan mereka untuk memahami bagi menjawab dan menggalakkan penyertaan mereka sebagai responden. Oleh yang demikian, maklumat yang dikehendaki penyelidik dapat tercapai dengan hasil yang diharapkan.

3.5.1 Ringkasan Item Pengukuran dan Skala

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi serta kesan penyederhanaan iklim organisasi terhadap industri pembuatan PKS di Malaysia.

Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan Skala Likert 5 mata sebagai pengukuran di dalam soal selidik kerana kebiasaannya digunakan dalam penyelidikan tinjauan terutamanya dari sains sosial, pengurusan, pemasaran, pendidikan, pelancongan, penjagaan kesihatan dan disiplin lain untuk mengukur sikap responden dengan bertanya sejauh mana mereka setuju atau tidak setuju dengan soalan atau pernyataan tertentu yang dibentangkan (Awang et al., 2015). Skala Likert telah direka oleh Rensis Likert, merupakan skala ukuran yang sangat popular untuk mengukur data ordinal dalam penyelidikan sains sosial (Bhattacharjee, 2012). Sekaran dan Bougie (2010) kemudian menjelaskan bahawa skala Likert adalah pendekatan ringkas yang

digunakan secara meluas dan yang paling kerap penggunaannya berdasarkan keupayaan mengira skor keseluruhan setiap responden dengan menjumlahkan semua item. Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan Skala Likert 5 mata untuk mengukur kesemua item dalam soal selidik iaitu di bahagian C dan D.

Justeru, semua item dalam Bahagian A hingga Bahagian E soal selidik dibina daripada pelbagai sumber kajian yang berkaitan, seperti yang dirumuskan dalam Jadual 3.4.



Jadual 3.4

Ringkasan Pengukuran Item dan Skala

Bahagian	Konsep	Pembolehkan/ Dimensi	Item	Skala	Sumber
A	Soalan berkaitan responden	Jawatan Tahap pendidikan Umur Jantina Tempoh berkhidmat Tempoh jawatan	6	Skala Nominal	<i>FMM Directory 2015</i>
B	Soalan berkaitan profil organisasi	Tahun ditubuhkan Bilangan pekerja Jenis perniagaan Bidang industri	4		<i>FMM Directory 2015</i>
Jadual 3.4 (sambungan)					
C	Soalan berkenaan amalan PSM	Pengambilan pekerja Penilaian prestasi Latihan dan pembangunan Ganjaran Pemberian kuasa	30	Skala Likert 5	Vlachos (2008); Islam & Siengthai (2010) Singh (2004) Lee et al. (2010) Singh (2004) Bae & Lawler (2000)
D	Soalan berkaitan iklim organisasi		13		Litwin & Stringer (1968); Muchinsky (1976)
E	Soalan berkaitan prestasi organisasi	Prestasi bukan kewangan	10		Delaney & Huselid (1996)
F	Komen/ Cadangan	-			
Jumlah soalan			63		

Soal selidik ialah satu alat atau instrumen yang terdiri daripada set soalan bertulis yang disediakan kepada responden untuk merekodkan jawapan dengan tujuan untuk mendapatkan maklumat kajian (Sekaran & Bougie, 2013). Soal selidik kekal menjadi salah satu pilihan tepat yang digunakan oleh kebanyakan penyelidik dalam menjalankan prosedur kutipan data secara tinjauan. Pemilihan menggunakan soal selidik adalah kerana ianya lebih murah berbanding dengan kaedah lain seperti temubual dan pemerhatian.

Oleh yang demikian, soal selidik berstruktur *close ended* dibangunkan untuk membolehkan penyelidik mengutip data di organisasi PKS yang telah ditetapkan. Soal selidik telah dicetak dalam format buku kecil bagi memudahkan responden menjawab soalan-soalan yang terdapat di dalam buku soal selidik tersebut (Dillman, 1991). Borang soal selidik tersebut mengandungi 63 item yang dibahagikan kepada lima bahagian utama, iaitu Bahagian A, B, C, D dan juga E. Bahagian A mengandungi soalan berkaitan demografi, diikuti Bahagian B terdapat soalan yang berkaitan profil organisasi. Bahagian C pula merangkumi soalan mengenai lima amalan pengurusan sumber manusia (pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan, ganjaran, pemberian kuasa). Manakala, Bahagian D mengandungi soalan berkaitan iklim organisasi dan Bahagian E adalah soalan berkenaan prestasi organisasi. Bahagian F merupakan bahagian terakhir soal selidik yang menyediakan ruang komen untuk responden sekiranya terdapat sebarang cadangan untuk kajian ini (lihat Jadual 3.17). Selain itu, borang soal selidik dicetak dalam dwi bahasa (Bahasa Melayu dan Bahasa Inggeris) bagi memudahkan responden memahami soalan yang telah disediakan (lihat Lampiran B). Instrumen bagi soal selidik akan dijelaskan di

bahagian seterusnya. Dimensi PSM akan diukur melalui pengoperasian dimensi pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan, ganjaran dan pemberian kuasa.

3.5.1.1 Pengambilan Pekerja

Pengambilan pekerja adalah dimensi pertama amalan PSM dalam kajian ini. Pengambilan pekerja dioperalisasikan sebagai amalan pengambilan pekerja yang tepat berdasarkan kriteria pemilihan yang bersesuaian dengan organisasi (Vlachos, 2008). Justeru, proses pemilihan akan melibatkan prosedur yang teliti dan sesuai dengan budaya dan iklim organisasi. Pengambilan pekerja diukur menggunakan enam item, iaitu tiga item yang diadaptasikan daripada Vlachos (2008) dan tiga item daripada Islam dan Siengthai (2010). Semua item ini telah diukur berdasarkan skala Likert lima mata, iaitu 1=sangat tidak setuju hingga 5=sangat setuju. Jadual 3.5 menunjukkan senarai item yang digunakan bagi mengukur dimensi pengambilan pekerja.

Jadual 3.5

Item bagi Dimensi Pengambilan Pekerja

Pembolehubah	Definisi Operasi	Item	Penulis
Pengambilan pekerja	Amalan pengambilan pekerja yang tepat berdasarkan kriteria pemilihan yang bersesuaian dengan organisasi	1.Khidmat panel pemilihan diperlukan semasa proses pemilihan dijalankan 2.Organisasi ini menjalankan pra-pengambilan pekerja seperti ujian kelayakan bertulis 3.Pemilihan pekerja dibuat berdasarkan kesesuaian calon mengikut sistem dan nilai (budaya) organisasi 4. Proses pemilihan dijalankan bersesuaian mengikut keperluan jawatan. 5.Pekerja dipilih berdasarkan	Islam & Siengthai (2010); Vlachos (2008)

kemahiran yang khusus
6.Pekerja dipilih berdasarkan
pemikiran yang kreatif

Jadual 3.6

Item Pengambilan Pekerja Versi Asal dan Versi Adaptasi

Versi Asal	Versi Adaptasi
1. Kami menggunakan perunding ketika mengambil kakitangan.	1. Khidmat panel pemilihan diperlukan semasa proses pemilihan dijalankan.
2.Kami menggunakan ujian pra-pengambilan.	2.Organisasi ini menjalankan pra-pengambilan pekerja seperti ujian kelayakan bertulis.
3.Kami memilih kakitangan yang sesuai dengan budaya organisasi.	3. Pemilihan pekerja dibuat berdasarkan kesesuaian calon mengikut sistem dan nilai (budaya) organisasi.
4.Bagi saya, merekrut dan proses pemilihan adalah sewajarnya bersesuaian dengan pekerjaan.	4.Proses pemilihan dijalankan bersesuaian mengikut keperluan jawatan.
5. Organisasi saya cuba untuk menggaji orang dengan kemahiran yang khusus.	5.Pekerja dipilih berdasarkan kemahiran yang khusus
6.Organisasi saya cuba untuk mengupah orang yang mempunyai pemikiran yang kreatif.	6.Pekerja dipilih berdasarkan pemikiran yang kreatif.

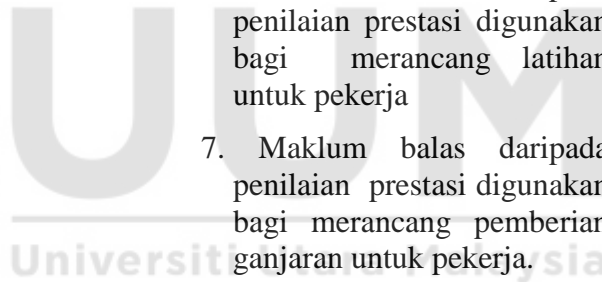
3.5.1.2 Penilaian Prestasi

Penilaian prestasi merupakan dimensi kedua amalan PSM bagi kajian ini. Dalam kajian ini, penilaian prestasi dioperalisasikan sebagai satu sistem penilaian yang formal berkaitan prestasi pekerja dan memberi maklum balas organisasi kepada pekerja yang dibuat secara tahunan. Penilaian prestasi diukur menggunakan item yang dibangunkan oleh Singh (2004) dengan sedikit adaptasi mengikut kesesuaian kajian. Jadual 3.7 menunjukkan item bagi penilaian prestasi.

Jadual 3.7

Item bagi Dimensi Penilaian Prestasi

Pembolehubah	Definisi Operasi	Item	Penulis
Penilaian prestasi	Satu sistem penilaian yang formal berkaitan prestasi pekerja dan memberi maklum balas oleh organisasi kepada pekerja yang dibuat secara tahunan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestasi pekerja dinilai berdasarkan keputusan objektif dan boleh diukur 2. Sistem penilaian prestasi adalah berorientasikan pertumbuhan dan pembangunan 3. Pekerja diberikan maklum balas berkaitan prestasi 4. Pekerja mempunyai keyakinan terhadap sistem penilaian prestasi 5. Sistem penilaian mempunyai pengaruh yang kuat terhadap tingkah laku individu 6. Maklum balas daripada penilaian prestasi digunakan bagi merancang latihan untuk pekerja 7. Maklum balas daripada penilaian prestasi digunakan bagi merancang pemberian ganjaran untuk pekerja. 8. Objektif penilaian prestasi dijalankan adalah jelas kepada semua pekerja. 	Singh (2004)



Jadual 3.8 di bawah menunjukkan item penilaian prestasi versi asal dan versi adaptasi yang digunakan bagi kajian ini.

Jadual 3.8

Item Penilaian Prestasi Versi Asal dan Versi Adaptasi

Versi Asal	Versi Adaptasi
1.Prestasi pekerja diukur atas dasar keputusan objektif boleh diukur.	1.Prestasi pekerja dinilai berdasarkan keputusan objektif dan boleh diukur
2.Sistem penilaian dalam organisasi kami adalah berorientasikan pertumbuhan dan pembangunan.	2.Sistem penilaian prestasi adalah berorientasikan pertumbuhan dan pembangunan
3.Pekerja diberikan maklum balas berasaskan prestasi dan kaunseling.	3.Pekerja diberikan maklum balas berkaitan prestasi
4. Pekerja mempunyai keyakinan dalam sistem penilaian prestasi.	4.Pekerja mempunyai keyakinan terhadap sistem penilaian prestasi
5.Sistem penilaian mempunyai pengaruh yang kuat ke atas tingkah laku individu dan pasukan.	5.Sistem penilaian mempunyai pengaruh yang kuat ke atas tingkah laku individu
6.Data penilaian digunakan untuk membuat keputusan seperti pusingan kerja, latihan dan ganjaran.	6.Maklum balas daripada penilaian prestasi digunakan bagi merancang latihan untuk pekerja
7. Objektif sistem penilaian adalah jelas kepada semua pekerja.	7.Maklum balas daripada penilaian prestasi digunakan bagi merancang pemberian ganjaran untuk pekerja.
	8.Objektif penilaian prestasi dibuat adalah jelas kepada semua pekerja.

3.5.1.3 Latihan dan Pembangunan

Latihan dan pembangunan merujuk kepada peluang yang diberikan kepada pekerja untuk menyertai program latihan dan pembangunan yang disediakan oleh organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan keberkesanan pekerja-pekerja (Pfeffer, 1998).

Dalam kajian ini, latihan dan pembangunan dioperalisasikan sebagai program latihan yang disediakan oleh organisasi kepada pekerja dalam usaha

meningkatkan kemahiran pekerja dalam bidang tertentu bagi mencapai kemajuan dan pembangunan mengikut matlamat organisasi. Ini termasuklah latihan secara formal dan tidak formal bagi membantu meningkatkan kemahiran, pengetahuan, ilmu dan keupayaan pekerja. Dimensi latihan dan pembangunan diukur menggunakan lima item yang diadaptasikan daripada kajian Lee dan rakan-rakan (2010).

Jadual 3.9

Item bagi Dimensi Latihan dan Pembangunan

Pembolehubah	Definisi Operasi	Item	Penulis
Latihan dan pembangunan	Program latihan yang disediakan oleh organisasi kepada pekerja dalam usaha meningkatkan kemahiran pekerja dalam bidang tertentu bagi mencapai kemajuan dan pembangunan sejajar dengan matlamat organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Program latihan yang meluas (latihan semasa dan di luar kerja) disediakan untuk pekerja organisasi ini. 2. Pekerja perlu mengikuti program latihan setiap tahun. 3. Terdapat program latihan formal yang dijalankan khusus untuk pekerja baru. 4. Latihan yang diberikan adalah mengikut bidang tugas pekerja. 5. Program latihan formal yang disediakan kepada pekerja dapat meningkatkan peluang kenaikan pangkat dalam organisasi. 	Lee et al. (2010)

Jadual 3.10 di bawah menunjukkan item bagi latihan dan pembangunan dalam versi asal dan versi adaptasi bagi kajian ini.

Jadual 3.10

Item Latihan dan Pembangunan Versi Asal dan Versi Adaptasi

Versi Asal	Versi Adaptasi
1. Program latihan yang luas disediakan untuk pekerja dalam pekerjaan mereka di firma anda.	1. Program latihan yang meluas (latihan semasa dan di luar kerja) disediakan untuk pekerja organisasi ini.
2. Pekerja dalam pekerjaan mereka biasanya akan melalui program latihan setiap beberapa tahun di firma anda.	2. Pekerja perlu melalui program latihan setiap tahun.
3. Terdapat program-program latihan formal untuk mengajar pekerja baru berkaitan kemahiran yang mereka perlukan untuk melaksanakan tugas mereka di firma anda.	3. Terdapat program latihan formal yang dijalankan khusus untuk pekerja baru.
4. Program latihan formal ditawarkan kepada pekerja bagi meningkatkan peluang kenaikan pangkat dalam organisasi.	4. Latihan yang diberikan adalah mengikut bidang tugas pekerja.
	5. Program latihan formal yang disediakan kepada pekerja dapat meningkatkan peluang kenaikan pangkat dalam organisasi.

3.5.1.4 Ganjaran

Ganjaran merupakan dimensi amalan PSM yang keempat dalam kajian ini. Ganjaran dioperalisasikan sebagai suatu keputusan pemberian oleh organisasi berkaitan bayaran kepada pekerja termasuk gaji asas (gaji tetap), struktur gaji dan insentif gaji (Cardon & Stevens, 2004). Dimensi ganjaran ini diukur menggunakan lima item yang diadaptasikan daripada Singh (2004). Item bagi ganjaran adalah meliputi kriteria pemberian gaji oleh organisasi dan skim ganjaran yang ditawarkan mengikut pasaran. Jadual 3.11 menunjukkan item yang digunakan untuk dimensi ganjaran.

Jadual 3.11

Item bagi Dimensi Ganjaran

Pembolehubah	Definisi Operasi	Item	Penulis
Ganjaran	Suatu keputusan pemberian oleh organisasi berkaitan bayaran kepada pekerja termasuk gaji asas (gaji tetap), struktur gaji dan insentif gaji.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji dan faedah yang disediakan adalah setanding dengan organisasi lain. 2. Struktur gaji yang diberi adalah berdasarkan kemahiran pekerja. 3. Ganjaran bagi semua pekerja adalah berkaitan prestasi pekerja. 4. Bonus diberi mengikut prestasi pekerja yang baik. 5. Prestasi kerja adalah faktor penting dalam menentukan ganjaran insentif pekerja. 	Singh (2004)

Jadual 3.12 di bawah menunjukkan item bagi ganjaran versi asal dan versi adaptasi bagi kajian ini.

Jadual 3.12

Item Ganjaran Versi Asal dan Versi Adaptasi

Versi Asal	Versi Adaptasi
<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestasi kerja adalah faktor penting dalam menentukan ganjaran insentif pekerja. 2. Dalam organisasi kami, gaji dan faedah lain adalah setanding dengan pasaran. 3. Dalam organisasi kami, ganjaran diputuskan atas dasar kecekapan atau keupayaan pekerja. 4. Ganjaran bagi semua pekerja secara langsung dikaitkan dengan prestasi pekerja. 5. Dalam organisasi kami, perkongsian keuntungan digunakan sebagai mekanisme untuk memberi ganjaran kepada prestasi yang lebih tinggi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji dan faedah lain yang disediakan adalah setanding dengan organisasi lain. 2. Struktur gaji yang diberi adalah berdasarkan kemahiran pekerja. 3. Ganjaran bagi semua pekerja adalah berkaitan dengan prestasi pekerja. 4. Bonus diberi mengikut prestasi pekerja yang baik. 5. Prestasi kerja adalah faktor penting dalam menentukan ganjaran insentif pekerja

3.5.1.5 Pemberian Kuasa

Pemberian kuasa dioperalisasikan sebagai aktiviti penurunan kuasa dari pekerja atasan kepada pekerja bawahan, meliputi penglibatan dalam membuat keputusan, tanggungjawab dan autonomi (Meyerson & Dewettinck, 2012). Lima item bagi pemberian kuasa akan diukur menggunakan konstruk yang diadaptasikan daripada Bae dan Lawler (2000).

Jadual 3.13

Item bagi Dimensi Pemberian Kuasa

Pembolehubah	Definisi Istilah	Item	Penulis
Pemberian kuasa	Aktiviti penurunan kuasa dari pekerja atasan kepada pekerja bawahan meliputi penglibatan dalam membuat keputusan, tanggungjawab dan autonomi.	<ol style="list-style-type: none">1. Pekerja melibatkan diri dalam penyelesaian masalah dalam organisasi.2. Pihak atasan memberi kepercayaan kepada pekerja bawahan untuk menguruskan tugas mereka sendiri.3. Pekerja melibatkan diri dalam aktiviti organisasi yang produktif.4. Pekerja dibenarkan mengikut budi bicara dalam menjalankan tugas.5. Pekerja boleh melibatkan diri dalam pelbagai isu yang berlaku dalam organisasi.6. Wujudnya suasana kerjasama yang baik dalam organisasi.	Bae dan Lawler (2000)

Jadual 3.14 di bawah menunjukkan item bagi dimensi pemberian kuasa versi asal dan versi adaptasi bagi kajian ini.

Jadual 3.14

Item Pemberian Kuasa Versi Asal dan Versi Adaptasi

Versi Asal	Versi Adaptasi
1. Perbezaan status minimum untuk egalitarianisme	1. Pekerja melibatkan diri dalam penyelesaian masalah dalam organisasi.
2. Penglibatan dalam penyelesaian masalah dan keputusan	2. Pihak atasan memberi kepercayaan kepada pekerja bawahan untuk menguruskan tugas mereka sendiri.
3. Pemindahan meluas tugas dan tanggungjawab.	3. Pekerja melibatkan diri dalam aktiviti organisasi yang produktif.
4. Menyediakan peluang untuk menggunakan inisiatif peribadi	4. Pekerja dibenarkan mengikut budi bicara dalam menjalankan tugas.
5. Dibenarkan mengikut budi bicara dalam melakukan pekerjaan	5. Pekerja boleh melibatkan diri dalam pelbagai isu yang berlaku dalam organisasi.
6. Penyertaan dalam pelbagai isu	6. Wujudnya suasana kerjasama yang baik dalam organisasi.
7. Sangat bekerjasama dan persekitaran penuh kepercayaan	

3.5.1.6 Iklim Organisasi

Iklim organisasi dioperalisasikan sebagai persepsi yang dikongsi bersama yang melibatkan pekerja, dan berkaitan dengan pemahaman tentang amalan, dasar dan prosedur yang dialami dalam organisasi dan mempengaruhi sikap mereka (Litwin & Stranger, 1968). Bahagian iklim organisasi diukur menggunakan instrumen yang dibangunkan oleh Litwin dan Stringer (1968), iaitu *Organizational Climate Questionnaire*. Pada asalnya, instrumen yang dibangunkan oleh Litwin dan Stringer (1968) mempunyai sembilan dimensi. Namun, terdapat beberapa perubahan dalam kajian-kajian selepas itu. Secara ringkasnya, berdasarkan ujian kepercayaan yang dilakukan oleh Muchinsky

(1976), penyelidik hanya mengambil lima dimensi yang mempunyai nilai kepercayaan yang paling tinggi, iaitu struktur (0.77), ganjaran (0.81), hubungan mesra (0.81), sokongan (0.77) dan identiti (0.81). Walau bagaimanapun, dimensi ganjaran telah dikeluarkan dari soal selidik bagi mengelakkan pertindihan item yang sama dengan soal selidik bagi amalan PSM, iaitu ganjaran. Oleh itu, item bagi iklim organisasi dalam kajian ini diukur menggunakan empat dimensi, iaitu struktur, hubungan mesra, sokongan dan identiti dan menggunakan 15 item yang diadaptasikan daripada Muchinsky (1976) dan Litwin dan Stringer (1968).

Jadual 3.15

Item bagi Dimensi Iklim Organisasi

Pembolehubah	Definisi Istilah	Item	Penulis
Iklim organisasi	Persepsi yang dikongsi bersama yang melibatkan pekerja dan berkaitan dengan pemahaman tentang amalan, dasar, prosedur yang dialami dalam organisasi dan mempengaruhi sikap mereka.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dalam organisasi ini, kerja di takrifkan dengan jelas dan distrukturkan secara munasabah. 2. Dalam organisasi ini, kadangkala tidak jelas siapa yang mempunyai kuasa rasmi untuk membuat keputusan.. 3. Dasar dan struktur organisasi telah diterangkan dengan jelas. 4. Terlalu banyak peraturan, perincian pentadbiran dan birokrasi menyebabkan idea baru dan asli sukar diberikan pertimbangan. 5. Produktiviti organisasi kadangkala terjejas kerana tiada perancangan. 6. Pihak pengurusan tidak mengambil berat tentang struktur organisasi dan bidang kuasa rasmi, tetapi lebih mementingkan pengambilan pekerja yang sesuai untuk melakukan 	Muchinsky (1976); Litwin dan Stringer (1968)

sesuatu tugas.

7. Kemesraan wujud dalam hubungan sesama warga kerja dalam organisasi ini.
8. Persekitaran kerja dalam organisasi ini selesa dan menyenangkan.
9. Dalam organisasi ini, Pihak pengurusan mempunyai hubungan yang mesra dengan pekerja.
10. Dalam organisasi ini, pihak pengurusan berbincang dengan pekerja berkenaan kerjaya pekerja dalam organisasi.
11. Warga kerja dalam organisasi ini tidak begitu mempercayai antara satu sama lain.
12. Apabila ada pekerja menghadapi kesulitan dalam tugas, pekerja biasanya akan meminta bantuan dari majikan dan rakan sekerja.
13. Warga kerja organisasi ini berasa bangga kerana menjadi sebahagian daripada organisasi.
14. Sepanjang pemerhatian saya, warga kerja tidak begitu setia terhadap organisasi.
15. Warga kerja organisasi ini sedikit sebanyak mementingkan kepentingan peribadi.



UUM
Universiti Utara Malaysia

Jadual 3.16

Item Iklim Organisasi Versi Asal dan Versi Adaptasi

Versi Asal	Versi Adaptasi
1. Pekerjaan dalam organisasi ini dinyatakan dengan jelas dan secara logik berstruktur	1. Dalam organisasi ini, kerja dinyatakan dengan jelas.
2. Dalam organisasi ini masih tidak Jelas siapa yang mempunyai kuasa rasmi untuk membuat keputusan.	2. Dalam organisasi ini, masih tidak jelas siapa yang mempunyai kuasa rasmi untuk membuat keputusan..
3. Polisi dan struktur organisasi telah diterangkan dengan jelas.	3. Polisi organisasi telah diterangkan dengan jelas.
4. Peraturan yang berlebihan, butiran pentadbiran dan birokrasi menjadikan idea asal dan baru sukar menerima pertimbangan.	4. Terlalu banyak peraturan, perincian pentadbiran dan birokrasi menyebabkan idea baru dan asli sukar diberikan pertimbangan.
5. Produktiviti menurun disebabkan kurangnya perancangan.	5. Produktiviti organisasi kadangkala terjejas kerana tiada perancangan.
6. Bagi beberapa projek yang telah dijalankan, saya tidak pasti dengan tepat siapa bos saya.	6. Pihak pengurusan tidak mengambil berat tentang struktur organisasi, tetapi lebih mementingkan pengambilan pekerja yang sesuai untuk melakukan sesuatu tugas.
7. Pengurusan tidak begitu mengambil berat tentang organisasi formal dan kuasa, tetapi menumpukan untuk mendapatkan orang yang tepat dalam melakukan kerja.	7. Kemesraan wujud dalam hubungan sesama warga kerja dalam organisasi ini.
8. Suasana yang mesra wujud di kalangan warga kerja dalam organisasi ini.	8. Persekitaran kerja dalam organisasi ini selesa dan menyenangkan.
9. Organisasi ini mempunyai iklim kerja yang mudah dan yang selesa bekerja.	9. Dalam organisasi ini, pihak pengurusan mempunyai hubungan yang mesra dengan kakitangannya.
10. Amat sukar untuk mengenali orang dalam organisasi ini.	10. Dalam organisasi ini, pihak pengurusan berbincang dengan pekerja berkenaan kerjaya pekerja dalam organisasi.
11. Orang dalam organisasi ini cenderung untuk menyendiri antara satu sama lain.	11. Warga kerja dalam organisasi ini tidak begitu mempercayai antara satu sama lain.
12. Terdapat banyak kehangatan dalam hubungan antara pihak pengurusan dan pekerja dalam organisasi ini.	12. Apabila ada pekerja menghadapi kesulitan dalam tugas, pekerja biasanya akan meminta bantuan dari

<p>13. Anda tidak mendapat banyak simpati dari pihak atasan dalam organisasi ini jika anda membuat kesilapan.</p> <p>14. Pengurusan membuat usaha untuk bercakap dengan anda tentang aspirasi kerjaya anda dalam organisasi.</p> <p>15. Warga kerja dalam organisasi ini tidak mempercayai antara satu sama lain.</p> <p>16. Falsafah pengurusan menekankan faktor manusia, bagaimana perasaan mereka, dan lain-lain</p> <p>17. Apabila saya menghadapi tugas yang sukar saya biasanya boleh mendapat bantuan daripada bos saya dan rakan sekerja.</p> <p>18. Warga kerja berasa berbangga menjadi sebahagian daripada organisasi ini.</p> <p>19. Saya rasa saya adalah seorang ahli pasukan yang berfungsi dengan baik.</p> <p>20. Setakat yang saya lihat, tidak begitu banyak kesetiaan kepada syarikat.</p> <p>21. Dalam organisasi ini, warga kerja mencari kepentingan sendiri.</p>	<p>majikan dan rakan sekerja.</p> <p>13. Warga kerja organisasi ini berasa bangga kerana menjadi sebahagian daripada organisasi.</p> <p>14. Sepanjang pemerhatian saya, warga kerja tidak begitu setia terhadap organisasi.</p> <p>15. Warga kerja organisasi ini sedikit sebanyak mementingkan kepentingan peribadi.</p>
---	---

3.5.1.7 Prestasi Organisasi

Prestasi organisasi dalam kajian ini merupakan pemboleh ubah bersandar. Sepertimana dengan amalan PSM, belum ada kata sepakat di kalangan penyelidik berkaitan pengukuran prestasi organisasi (Singh, Darwish, Costa, & Anderson, 2012). Walaupun terdapat kajian yang mengkaji prestasi organisasi dalam kedua-dua ukuran objektif dan subjektif, tidak terdapat perjanjian tentang bilangan item yang harus digunakan dan persepsi prestasi turut menjadi ukuran yang munasabah bagi ukuran objektif prestasi organisasi (Apospori, Nikandrou, Brewster, & Papalexandris, 2008; Venkatraman & Ramanujam, 1987).

Tambahan lagi, kedua-dua jenis pengukuran tersebut adalah sah dalam mewujudkan prestasi organisasi. Ukuran subjektif didapati mempunyai korelasi yang kuat dengan ukuran objektif (Geringer & Hebert, 1991) dan sering digunakan sebagai petunjuk prestasi yang sah (Wall et al., 2004) dan biasanya ukuran subjektif digambarkan sebagai persepsi (Brush & Vanderwerf, 1992). Sebagai pengukuran untuk pemboleh ubah bersandar, ukuran subjektif digunakan bagi mengukur prestasi organisasi. Ukuran subjektif adalah sesuai untuk kajian ini kerana pengumpulan data secara objektif untuk prestasi PKS adalah sukar kerana para usahawan atau pengusaha organisasi menganggap bahawa maklumat kewangan organisasi adalah sulit dan tidak boleh didedahkan untuk apa tujuan sekalipun.

Dalam kajian ini, prestasi organisasi dioperalisasikan sebagai keupayaan organisasi untuk mencapai misi organisasi melalui pengurusan yang baik, meningkatkan produktiviti, kecekapan dan kualiti kerja yang membawa kepada

pertumbuhan organisasi. Dalam soal selidik di Bahagian E, item soalan telah dibina menggunakan skala Likert lima mata, iaitu 1= Sangat tidak memuaskan hingga 5=Sangat baik yang diadaptasikan daripada kajian Delaney dan Huselid (1996) yang mengandungi 10 item.

Jadual 3.17 menunjukkan item bagi dimensi prestasi organisasi, manakala jadual 3.18 menunjukkan bagi prestasi organisasi versi asal dan versi adaptasi bagi kajian ini.

Jadual 3.17

Item bagi Dimensi Prestasi Organisasi

Pemboleh ubah	Definisi Operasi	Item	Penulis
Prestasi organisasi	Keupayaan organisasi untuk mencapai misi organisasi melalui pengurusan yang baik, meningkatkan produktiviti, kecekapan dan kualiti kerja yang membawa kepada pertumbuhan organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualiti produk 2. Pengeluaran produk baru 3. Keupayaan menarik pekerja yang bersesuaian 4. Keupayaan mengekalkan pekerja yang baik 5. Tahap kepuasan pekerja 6. Tahap hubungan antara pengurusan dan pekerja 7. Tahap hubungan antara pekerja secara umum 8. Pemasaran produk 9. Peningkatan jualan 10. Keuntungan 	Delaney dan Huselid (1996)

Jadual 3.18

Item Prestasi Organisasi Versi Asal dan Versi Adaptasi

Versi Asal	Versi Adaptasi
1. Kualiti produk atau perkhidmatan	1. Kualiti produk
2. Pembangunan produk atau perkhidmatan baru	2. Pengeluaran produk baru
3. Keupayaan untuk menarik pekerja	3. Keupayaan menarik pekerja yang bersesuaian
4. Keupayaan untuk mengekalkan pekerja	4. Keupayaan mengekalkan pekerja yang baik
5. Kepuasan pelanggan atau pelanggan	5. Tahap kepuasan pekerja
6. Hubungan antara pengurusan dan pekerja	6. Tahap hubungan antara pengurusan dan pekerja
7. Pemasaran produk atau perkhidmatan	7. Tahap hubungan antara pekerja secara umum
8. Pertumbuhan jualan	8. Pemasaran produk
9. Keuntungan	9. Peningkatan jualan
10. Bahagian Pasaran	10. Keuntungan

3.6 Analisis Kebolehpercayaan dan Kesahan

Analisis kebolehpercayaan dan kesahan merupakan analisis yang perlu dilaksanakan terhadap alat kajian. Ini bagi memastikan alat atau instrumen kajian yang digunakan untuk penyelidikan ini merupakan alat kajian yang sesuai dan berupaya mengukur apa yang seharusnya diukur dan seterusnya menjawab persoalan kajian. Ujian kebolehpercayaan adalah penting untuk mengetahui ketepatan dan ketekalan jawapan yang dikumpul melalui soal selidik (Zikmund, 2010). Instrumen yang digunakan untuk mengukur semua pembolehubah dalam kajian ini telah tertakluk kepada ujian kebolehpercayaan dan kesahihan yang dijalankan semasa kajian rintis (*Pilot test*) sebelum pengutipan data sebenar dilakukan.

3.7 Kajian Rintis (*Pilot Test*)

Kajian rintis (*pilot test*) perlu dilakukan sebelum proses mengutip data sebenar dijalankan bagi memastikan instrumen dapat digunakan untuk kutipan data sebenar. Kepentingan kajian rintis banyak ditekankan dalam kajian-kajian lepas. Kajian rintis dilaksanakan bagi membantu penyelidik membina asas yang baik untuk kajian utama di samping menguji kefahaman responden terhadap item soalan yang dibangunkan dalam soal selidik (Teijlingen & Hundley, 2001).

Dalam kajian ini, kajian rintis telah dijalankan terhadap 30 responden, di mana tujuan utama kajian rintis adalah untuk membantu penyelidik supaya dapat menemui masalah yang mungkin timbul daripada soal selidik dan memberi penyelidik peluang untuk membuat pembetulan dan pelarasan bagi memenuhi objektif yang disasarkan dalam kajian ini (Chelliah et al., 2010). Pemilihan 30 responden kajian rintis adalah diambil daripada organisasi pembuatan yang terdapat di sekitar negeri Kedah seperti yang terdapat di dalam buku panduan *FMM Directory 2015* dan dipilih secara rawak. Namun, responden tersebut bukan responden yang sama seperti dalam jadual rawak yang didapati melalui *Research Randomiser* bagi mengelakkan pertindihan sampel yang sama untuk kajian sebenar. Pemilihan organisasi yang digunakan dalam kajian rintis dilakukan dengan berhati-hati bagi mengelak subjek responden dalam kajian sebenar digunakan. Kajian ini bertujuan untuk menguji instrumen soal selidik sama ada soalan yang ditanya dapat difahami sepenuhnya oleh responden, di samping dapat menganggarkan jumlah masa yang sesuai yang diperlukan responden. Melalui kajian rintis, penyelidik dapat memperoleh pengalaman seperti bagaimana data input ke dalam sistem dan bagaimana mengendalikan data untuk SPSS. Pada

dasarnya, pengalaman tersebut memberi kelebihan kepada penyelidik melalui kajian rintis.

Berdasarkan hasil ujian ini, soal selidik telah disemak semula untuk mengatasi kerumitan dalam pengumpulan data selepas itu. Pindaan dibuat dalam soal selidik dengan sedikit perubahan perkataan dan struktur soalan berdasarkan kepada respon yang diterima daripada responden. Terdapat pelbagai kaedah untuk mengira konsistensi dalaman, yang mana salah satu yang paling kerap digunakan ialah Pekali Alpha (Saunders et al., 2009). Melalui kajian rintis, kebolehpercayaan soal selidik telah dapat dicapai melalui ujian Pekali Alpha. Berdasarkan jadual 3.19, jelas bahawa Pekali Alpha untuk semua instrumen adalah bernilai lebih daripada 0.70, dan dianggap boleh diterima sejajar dengan cadangan Nunally (1978) bahawa Pekali Alpha lebih 0.70 adalah instrument yang boleh dipercayai. Justeru, dalam kajian ini, 30 soal selidik dengan 54 item telah diukur dan mempunyai keseluruhan nilai Alpha 0.909; oleh itu instrumen telah terbukti menjadi alat yang boleh diterima dan disahkan sebagai sangat boleh dipercayai.

Jadual 3.19
Koefisien Kebolehpercayaan bagi semua item

Instrumen	Bilangan item	Cronbach's Alpha
Keseluruhan pemboleh ubah	54	.909
Pengambilan Pekerja	6	.783
Penilaian Prestasi	8	.714
Latihan dan Pembangunan	5	.769
Ganjaran	5	.740
Pemberian Kuasa	6	.739
Iklim Organisasi	14	.765
Prestasi Organisasi	10	.760
Jumlah	54	

3.8 Prosedur Kutipan Data

Setelah prosedur kajian rintis atau *pilot test* dijalankan, penyelidik meneruskan proses kutipan data sebenar bagi kajian ini, bermula pada bulan Mac 2017 hingga bulan Ogos 2017, iaitu selama enam bulan. Bagi mendapatkan maklumat untuk setiap organisasi yang dikaji, borang soal selidik telah digunakan. Soal selidik adalah kaedah yang berkesan untuk pengumpulan data kerana ia menyediakan peluang kepada penyelidik untuk menguruskannya secara peribadi, menghantar mel kepada responden atau mengedarkannya melalui medium elektronik (Sekaran, 2003). Soal selidik merupakan instrumen yang digunakan dalam kajian ini bagi mengumpul data kajian kerana ianya sangat ekonomikal dari segi masa penyelidik, usaha dan kos berbanding dengan kaedah lain seperti penyelidikan eksperimen dan penyelidikan kes (Bhattacharjee, 2012).

Justeru, soal selidik telah diedarkan kepada semua responden organisasi pembuatan yang dipilih dengan menggunakan persampelan rawak mudah melalui data daripada *FMM Directory 2015* dengan menggunakan sampul surat beralamat sendiri beserta surat iringan daripada universiti serta satu set borang soal selidik. Pemilik, pengurus atau pengurus sumber manusia telah dipilih sebagai subjek utama kajian dan responden utama memandangkan mereka mempunyai akses yang besar kepada data serta mempunyai maklumat yang tepat tentang aktiviti pengurusan yang dilaksanakan dalam sesebuah organisasi (Tzafrir, 2006). Setiap responden diberi masa selama seminggu hingga dua minggu untuk menjawab soal selidik dan perlu mengembalikan borang soal selidik tersebut. Bagi menggalakkan responden supaya menjawab dalam waktu yang ditetapkan,

responden telah dijanjikan untuk menerima ringkasan dapatan kajian oleh pengkaji, sepertimana yang telah dicadangkan oleh Burca, Fynes, & Brannick (2006).

Dalam kajian ini, kelima-lima amalan PSM (pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan, ganjaran, pemberian kuasa) merupakan pembolehubah tidak bersandar, manakala prestasi organisasi adalah pembolehubah bersandar, disamping mengkaji iklim organisasi sebagai pembolehubah penyederhana antara hubungan amalan PSM dan prestasi organisasi. Sebagai langkah untuk meningkatkan kadar maklum balas, sampul surat yang bersemet dan beralamat sendiri kepada penyelidik dan surat daripada universiti (Lampiran C) disertakan. Ini adalah penting bagi meningkatkan kadar tindak balas kerana responden dijangka lebih bersedia untuk menjawab kaji selidik yang datang daripada universiti (Edwards et al., 2002). Bagi menjamin kerahsiaan data, penyelidik telah menjelaskannya di dalam surat kepada responden (Lampiran A) dan surat kutipan data daripada *Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business* (OYAGSB) (Lampiran C) yang dilampirkan bersama-sama soal selidik (Lampiran B) dengan menyatakan bahawa data yang diterima daripada responden adalah dirahsiakan dari pengetahuan umum dan sekadar tujuan akademik sahaja.

3.9 Teknik Analisis Data

Data yang telah dikutip melalui borang soal selidik dianalisis menggunakan pakej perisian SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versi 22.0 dan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SPSS digunakan untuk menerangkan karakter sampel kajian manakala PLS-SEM digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dibangunkan untuk kajian ini (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

Model Persamaan Struktur atau *Structural Equation Modelling (SEM)* adalah satu kaedah analisis data multivariat generasi kedua yang digunakan untuk mengatasi batasan teknik generasi pertama. SEM merupakan salah satu model statistik yang paling baik dalam disiplin sains sosial yang mampu menguji hubungan antara pelbagai pemboleh ubah dengan serentak (Hair et al., 2014). Menurut Hair, Hult et.al (2014), terdapat dua variasi analisis SEM yang berlainan iaitu, *Covariance based (CB-SEM)* dan *Variance based (VB-SEM)* (juga dikenali dengan PLS-SEM).

3.9.1. Justifikasi pemilihan PLS-SEM

Partial Least Squares (PLS) merupakan perisian yang digunakan untuk menganalisis data bagi kajian ini. PLS-SEM dipilih berdasarkan kepada penggunaan yang sesuai dengan kajian ini mengikut cadangan Hair et.al (2011) seperti berikut:

- Objektif utama kajian ini adalah untuk menyelidik hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi. Justeru, PLS-SEM dipilih kerana matlamat kajian ini lebih kepada ramalan dan perkembangan teori, bukannya ujian dan pengesahan teori.

- PLS-SEM sesuai digunakan bagi kajian yang mempunyai model yang kompleks, seperti kajian ini yang mempunyai enam pemboleh ubah bebas dan satu pemboleh ubah bersandar (Ringle, Sarstedt, Mitchell, & Gudergan, 2018; Subramaniam, Shamsudin, Zin, Ramalu, & Hassan, 2016). Bahkan, penggunaan PLS secara meluas yang merupakan alternatif kepada *SEM* (*Structural Equation Modelling*) adalah relevan bagi semua jenis data (sampel kecil atau besar), sama ada metrik atau bukan metrik (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010).
- Penggunaan PLS-SEM dalam kajian ini turut membolehkan penganggaran model ditentukan secara spesifik dan mengendalikan data bukan normal yang merupakan antara isu dalam penyelidikan, justeru mampu mengendalikan model pengukuran reflektif dan formatif dengan baik (Ringle et al., 2018).

Oleh yang demikian, pemilihan penggunaan PLS-SEM dalam menganalisis data kajian ini amatlah bertepatan kerana penggunaannya yang meluas dan boleh digunakan dalam pelbagai situasi penyelidikan (Hair et al., 2014).

Kajian terdahulu telah memberi tumpuan secara meluas kepada penggunaan CB-SEM, walaupun terdapat pendekatan yang sama antara kedua-duanya (PLS-SEM dan CB-SEM) (Hair, Sarstedt, Ringle, & Mena, 2012). Namun, pengaplikasian perisian PLS-SEM telah berkembang dan semakin diguna pakai sebagai alat statistik penting berdasarkan ciri metodologi tersendiri yang menjadikannya alternatif yang berharga dan berpotensi untuk pendekatan CB-SEM. (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011, 2012, 2013; Hair, Sarstedt, Pieper, & Ringle, 2012; Henseler et al., 2014).

Perenggan berikut dapat menjelaskan lagi beberapa perkara penting berkaitan penggunaan PLS-SEM.

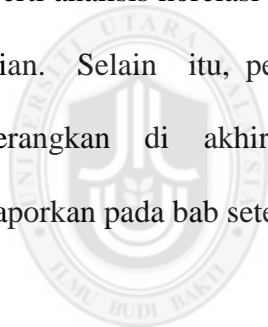
Menurut Hair et al. (2011,2014), SEM adalah gabungan analisis faktor dan pelbagai regresi. Pemodelan PLS-SEM secara konseptual adalah sama dengan analisis regresi berganda. Ia mempunyai kelebihan untuk menganggarkan hubungan antara pembinaan (model struktur) dan hubungan antara penunjuk dan yang sepadan antara pemboleh ubah laten (model pengukuran) secara serentak (Duarte & Raposo, 2010).

PLS-SEM merupakan teknik analisis multivariat yang lebih ringkas berbanding AMOS dan LISREL (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011). Jika dibandingkan dengan perisian *path modelling* lain, contohnya seperti AMOS, perisian PLS-SEM adalah lebih baik kerana bersifat pengguna antaramuka yang mesra-grafik.

Selain itu, penggunaan perisian PLS turut mempunyai beberapa kelebihan, seperti kemampuan mengendalikan multikolineariti, penggunaan pelbagai pemboleh ubah, kelebihan mewujudkan pemboleh ubah laten bebas secara langsung berdasarkan produk silang yang melibatkan pemboleh ubah tindak balas serta memberi ramalan yang tepat (Garson, 2016).

3.10 Rumusan

Bab ini telah membincangkan tentang metodologi kajian yang digunakan oleh penyelidik kajian ini. Turut dijelaskan adalah berkenaan dengan bagaimana sampel daripada organisasi diperolehi, cara pemilihan responden, pembinaan soal selidik dan kaedah soal selidik dilakukan. Penyelidik menggunakan kaedah soal selidik dalam mengumpul data kajian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif untuk melihat dan mengukur maklumat data yang terkumpul. Borang soal selidik kajian disediakan dalam dwi bahasa iaitu Bahasa Melayu dan Bahasa Inggeris untuk memudahkan pemahaman serta menggalakkan penyertaan responden. Di akhir Bab 3 turut dijelaskan tentang penggunaan beberapa analisis, seperti analisis korelasi dan analisis regresi berganda dalam pengujian hipotesis kajian. Selain itu, pemilihan PLS-SEM sebagai alat analisis juga telah diterangkan di akhir bab ini. Keputusan kajian bakal dibincangkan dan dilaporkan pada bab seterusnya, iaitu Bab 4.



UUM
Universiti Utara Malaysia

BAB 4

ANALISIS DATA DAN PENEMUAN KAJIAN

4.1 Pengenalan

Bab 4 menerangkan secara terperinci tentang keputusan analisis dapatan kajian yang berkaitan dengan demografik, statistik deskriptif dan inferensi untuk pengujian hipotesis dalam kajian ini. Perisian *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (SmartPLS 3.2.8) dan *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS-22.0) digunakan untuk pemprosesan data kajian.

Bahagian pertama Bab 4 dimulakan dengan melaporkan tentang kadar respons data, pemeriksaan data, non respons bias serta analisis data awal. Bahagian kedua pula memberi tumpuan kepada laporan berkaitan dengan dapatan model kajian PLS-SEM yang terdiri daripada dua analisis, iaitu analisis model pengukuran dan analisis model struktural. Bab 4 diakhiri dengan perbincangan mengenai analisis penyederhanaan dan ringkasan pendek berkaitan keseluruhan Bab 4.

4.2 Kadar Maklum Balas

Kadar maklum balas dikategorikan sebagai bilangan soal selidik yang telah berjaya dikembalikan kepada penyelidik dan merupakan dimensi penting dalam menentukan sejauhmana keberkesanan kajian yang menggunakan kaedah tinjauan (Mellahi & Harris, 2015).

Sebanyak 626 borang soal selidik telah berjaya diserahkan kepada pemilik/ pengurus PKS seluruh Malaysia. Setelah semua pengutipan data dijalankan, daripada 626

borang soal selidik yang telah dihantar kepada responden, 156 daripadanya iaitu 24.9 peratus, merupakan borang yang berjaya dikembalikan. Namun begitu, 35 borang soal selidik telah didapati tidak lengkap dan terpaksa diketepikan daripada analisis data. Oleh itu, hanya 121 borang soal selidik yang memenuhi kriteria yang diperlukan kajian serta boleh digunakan untuk tujuan analisis dengan kadar respons sebanyak 19.3 peratus. Berdasarkan kajian-kajian lepas yang menggunakan sektor pembuatan sebagai subjek kajian mendapati bahawa kadar respon adalah kebanyakannya rendah dan kadar respon ini boleh dianggap munasabah jika dibanding dengan kajian lain yang dijalankan di kalangan organisasi pembuatan di Malaysia, seperti kajian oleh Mokhtar et al.,(2014) dengan kadar respon 28.0 peratus, Osman, Ho, et al., (2011) 27.1 peratus, Zaidi (2014) 17.57 peratus, Tan dan Nasurdin, (2011) sebanyak 25.4 peratus, Anuar dan Yusuff, (2011) sebanyak 22.2 peratus, Islam dan Karim (2011) sebanyak 14.4 peratus, Chong, Chan, Ooi, & Sim (2011) sebanyak 11.0 peratus. Jadual 4.1 menunjukkan ringkasan kadar respons yang diterima setelah proses pengutipan dilakukan.

Jadual 4.1.

Kadar Respon melalui Soal Selidik

Respon	Maklum Balas	Peratusan (%)
Borang soal selidik yang dihantar	626	100
Borang soal selidik yang telah diterima	156	24.9
Borang soal selidik yang digunakan untuk analisis	121	19.3

Malahan, kadar respons yang diterima adalah dianggap mencukupi berdasarkan cadangan Hair (2010) bahawa saiz sampel hendaklah di antara lima dan 10 kali jumlah pembolehubah kajian yang telah dijalankan. Justeru, pembolehubah dalam kajian ini ialah tujuh, maka saiz sampel sebanyak 70 sudah dikira mencukupi

untuk analisis ini. Bertepatan dengan jumlah saiz sampel, alat yang digunakan untuk analisis bagi kajian ini iaitu PLS hanya memerlukan hanya 30 responden (Chin, 1998). Oleh itu, 121 responden adalah dikira mencukupi bagi kajian ini. Walau bagaimanapun, sehingga hari ini, masih tidak ada kadar respons yang dipersetujui umum (Mellahi & Harris, 2015).

4.3 Saringan Data Kajian dan Analisis Data Awal

Bahagian ini menyediakan maklumat perbincangan terperinci mengenai ujian awal data kajian dengan menggunakan SPSS sebelum penilaian pengukuran dilakukan dan model struktur digunakan. Pemeriksaan data adalah sangat penting bagi kajian analisis multivariat kerana dapat membantu penyelidik mendedahkan ketidakjelasan data sebenar yang sering terlepas pandang (Hair et al., 2010). Justeru, analisis data awal kajian termasuk pemeriksaan data, *missing value*, pengesanan *outliers* dan pengujian *multicollinearity* (Pallant, 2011) perlu dilakukan terlebih dahulu sebelum lanjutan analisis data kajian dapat diteruskan. Namun begitu, teknik PLS-SEM adalah analisis bukan parametrik, justeru tidak mempunyai andaian mengenai pengedaran data (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Oleh itu, teknik ini tidak terjejas oleh andaian-ujian pernormalan dan *outliers* (Nazlina, 2016).

Seperti kebanyakan kes, sebelum analisa sebenar dapat dilakukan, penyelidik disarankan untuk menjalankan analisis data awal. Pemeriksaan data awal adalah sangat penting dalam analisis multivariat dan disyorkan supaya set data 'dibersihkan' agar dapat membantu penyelidik mengesan sebarang kemungkinan pelanggaran terhadap andaian penting mengenai penggunaan kaedah analisis

multivariat dan memahami dengan lebih baik data yang dikumpul untuk analisis lanjut (Hair et al., 2007).

Sebelum saringan data dilakukan, kesemua 121 borang soal selidik yang dikembalikan dan boleh digunakan telah dikodkan dan dimasukkan ke dalam perisian SPSS versi 22. Selepas pengkodan data dan kemasukan data, analisis data awal berikut telah dilaksanakan, iaitu analisis *missing value* dan ujian *multicollinearity* (Tabachnick & Fidell, 2007; Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998).

4.3.1 Analisis *Missing Value*

Semasa melakukan pengutipan data, penyelidik berusaha untuk mendapatkan data yang lengkap sehingga selesai proses kutipan bagi kajian ini. Adalah penting untuk memeriksa semua data yang dikumpulkan bagi mengenal pasti jika terdapat data yang tidak lengkap (*missing value*) (Pallant, 2011). Namun demikian, data yang hilang boleh berlaku atas beberapa alasan, seperti responden terpaksa menjawab soalan yang terlalu panjang membuatkan tertinggal beberapa soalan soal selidik dan soalan yang agak sensitif untuk responden (Field, 2009) menjadikan responden menjadi kurang berminat dan malas untuk membantu menjawab soal selidik yang diajukan kepada mereka.

Oleh itu, pada peringkat ini, sebarang soal selidik yang tidak lengkap yang diterima daripada responden harus dinilai sebagai tidak boleh digunakan dan perlu dilupuskan (Hair et al., 2006, 2010).

Menurut Hair, Hult, Ringle dan Sarstedt (2017), data yang hilang berlaku apabila responden sama ada sengaja ataupun tidak sengaja gagal menjawab satu atau lebih soalan dan kehilangan bilangan data yang banyak perlu dikeluarkan dari set data sebelum analisis PLS-SEM dijalankan. Item pada borang soal selidik yang tidak dapat dijawab oleh responden boleh menyebabkan perisian SPSS mengenal pasti ruang kosong pada borang tersebut sebagai data yang tidak diisi, hilang atau missing data (Rowley, 2014). Responden yang tidak dapat menjawab banyak item di dalam borang soal selidik sehingga melebihi 15 peratus akan digugurkan dari sampel kajian kerana boleh menjejaskan skor data dan mengganggu proses analisis seterusnya. Pendekatan yang terbaik untuk mengatasi data yang hilang adalah dengan terlebih dahulu menentukan profil demografi responden dengan data yang hilang dan kemudian menentukan min bagi subkumpulan sampel yang mewakili profil demografi yang dikenalpasti (Hair et al., 2017).

Setelah melakukan pemeriksaan data dalam kajian ini, analisis *missing* data untuk setiap pembolehubah telah dijalankan untuk mengesan sebarang data yang hilang. Melalui pemeriksaan yang teliti terhadap semua borang soal selidik yang telah diterima, penyelidik mendapati tidak terdapat respons data yang hilang. Justeru, proses pemeriksaan data telah berjaya dijalankan dan penyelidik mendapati tidak terdapat data yang tidak lengkap. Maka, tiada tindakan susulan yang perlu dilakukan melainkan meneruskan analisis ke peringkat seterusnya.

4.3.2 Ujian *Multicollinearity*

Apabila terdapat korelasi yang tingginya lebih daripada dua indikator terlibat, keadaan ini dikenali sebagai *multicollinearity* (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017). Tahap kolinear yang tinggi antara indikator formatif adalah isu penting kerana ia mempunyai kesan terhadap kepentingan statistik kajian. Bagi menyelesaikan masalah kolinear, langkah yang dilakukan ialah dengan memeriksa model pengukuran formatif untuk kolineariti antara indikator melalui nilai-nilai *Variance Inflation Factor* atau VIF (Hair et al., 2017).

Secara spesifik, tidak terdapat nilai *threshold* yang jelas bagi menentukan berlakunya *multicollinearity*. Hubungan pembolehubah yang bebas daripada *multicollinearity* adalah berdasarkan kepada nilai toleransi yang tidak melebihi 1.0, manakala VIF pula tidak melebihi 10 (Hair et al., 2010). Apabila tahap kolinear adalah sangat tinggi seperti yang ditunjukkan oleh nilai VIF, iaitu 5 atau lebih tinggi, perlu diberi perhatian untuk mengeluarkan salah satu indikator yang sepadan.

Korelasi tinggi antara dua indikator formatif yang juga disebut sebagai kolar boleh membuktikan bahawa indikator bermasalah dari sudut pandangan metodologi dan interpretasi. Begitu juga pandangan Vinzi, Chin, Henseler dan Wang (2010) bahawa mengikut kelaziman, nilai VIF tidak boleh melebihi 10. Hair, Ringle dan Sarstedt (2011) dan Garson (2016) pula menyatakan bahawa *multicollinearity* adalah membimbangkan jika nilai VIF lebih besar daripada 5 dan nilai toleransi kurang daripada 0.20. Merujuk kepada Jadual 4.2, hasil daripada analisis mendapati bahawa nilai toleransi yang diperolehi adalah antara 0.38 hingga 0.63, manakala nilai VIF adalah antara 1.59 hingga 2.61. Justeru, boleh dikatakan bahawa hubungan antara pembolehubah adalah bebas daripada

kesan multikolinear. Oleh itu, penyelidik menyimpulkan bahawa tidak terdapat masalah multikolinear antara pemboleh ubah yang dikaji. Jadual 4.2 di bawah meringkaskan dapatan daripada pengujian analisis kolineariti terhadap kesemua pemboleh ubah prestasi organisasi yang diuji menggunakan model regresi melalui perisian SPSS versi 22.

Jadual 4.2
Nilai Tolerance dan VIF untuk pemboleh ubah

Pemboleh ubah	Tolerance	VIF
Pengambilan pekerja	.383	2.608
Penilaian Prestasi	.405	2.467
Latihan dan Pembangunan	.503	1.989
Ganjaran	.587	1.702
Pemberian kuasa	.619	1.616
Iklm organisasi	.631	1.586

Nota: Pemboleh ubah bersandar ialah Prestasi Organisasi

4.4 Kadar Non Respon Bias

Bias bererti bahawa jika responden tidak menjawab, respons mereka akan mengubah keputusan secara keseluruhan (Creswell, 2009). Kadar non respons bias merupakan satu indikator kepada tinggi atau rendahnya kadar respons soal selidik kajian yang dapat menentukan sama ada sampel adalah berkualiti atau tidak dan menjamin sampel yang baik (Blair & Zinkhan, 2006) melalui analisis nonresponse bias yang perlu dilakukan (Baruch & Holtom, 2008) terhadap sesuatu kajian. Kadar non respons bias boleh dilakukan dengan cara membandingkan ciri-ciri responden yang awal dengan responden yang lewat memulangkan soal selidik kajian. Bagi menjelaskan situasi ini, maka ujian nonresponse bias dijalankan (Armstrong & Overton, 1977).

Dalam kajian ini, responden awal dijelaskan sebagai responden yang menghantar semula soal selidik sebelum atau pada tarikh 23 Mei 2017. Manakala, responden yang dikenal pasti lewat adalah mereka yang memulangkan semula soal selidik kepada penyelidik selepas tarikh berkenaan. Bagi menilai perbezaan antara responden yang awal dan yang lewat, ujian t sampel bebas dilakukan melalui perisian SPSS versi 22.

Jadual 4.3 menunjukkan rumusan perbezaan antara responden awal dan responden lewat.

Jadual 4.3
Keputusan Ujian-t Sampel Bebas untuk Non Respon Bias

Pemboleh ubah	Respon	n	Min	Sisihan Piawai	Min Ralat Piawai
PPK	Awal	18	3.7037	.49360	.11634
	Lewat	103	3.6327	.61453	.06055
PPR	Awal	18	3.9306	.51310	.12094
	Lewat	103	3.8811	.51520	.05076
LDP	Awal	18	3.5889	.56349	.13281
	Lewat	103	3.5670	.67219	.06623
GJR	Awal	18	4.1222	.27559	.06496
	Lewat	103	3.9495	.63907	.06297
PK	Awal	18	3.8796	.51705	.12187
	Lewat	103	3.7880	.39756	.03917
IO	Awal	18	3.8462	.46828	.11037
	Lewat	103	3.7147	.34277	.03377
PO	Awal	18	3.9167	.42043	.09910
	Lewat	103	3.9233	.55892	.05507

Nota: PPK=Pengambilan Pekerja, PPR=Penilaian Prestasi, LDP=Latihan dan Pengambilan, Ganj=Ganjaran, PK=Pemberian Kuasa, IO=Iklim Organisasi, PO=Prestasi Organisasi, n=Bilangan.

Sebagai perbincangan lanjut, sila rujuk Jadual 4.4 iaitu Jadual Ujian T-Sampel Bebas di dalam ruang *Levene's Test for Equality Variances* pada jadual output tersebut. Perhatikan nilai F dan nilai signifikan bagi semua item pada nilai *Equal Variances* yang menunjukkan bahawa kesemua nilai bagi tujuh pemboleh ubah adalah besar daripada 0.05 iaitu tahap kebolehan ujian *Levene* dan tiada perbezaan yang signifikan seperti yang dicadangkan oleh Pallant (2011) dan Field (2009). Justeru, penyelidik menganggap bahawa *nonresponse bias* tidak menjadi masalah dalam kajian ini. Oleh itu, ini menunjukkan bahawa andaian sama dengan variasi antara responden awal dan lewat tidak dilanggar. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa *nonresponse bias* tidak menjadi perhatian utama dalam kajian ini.



UUM
Universiti Utara Malaysia

Jadual 4.4

Ujian-T Sampel Bebas

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
PPK	Equal variances assumed	.373	.543	.464	119	.643	.07102	.15296	-.23186	.37390
	Equal variances not assumed			.541	27.125	.593	.07102	.13116	-.19804	.34007
PPR	Equal variances assumed	.533	.467	.376	119	.707	.04949	.13154	-.21098	.30995
	Equal variances not assumed			.377	23.397	.709	.04949	.13116	-.22159	.32056
LDP	Equal variances assumed	1.516	.221	.130	119	.897	.02190	.16804	-.31083	.35463
	Equal variances not assumed			.148	26.236	.884	.02190	.14841	-.28304	.32683
GJR	Equal variances assumed	3.628	.059	1.125	119	.263	.17271	.15348	-.13119	.47660
	Equal variances not assumed			1.909	55.758	.061	.17271	.09047	-.00854	.35395
PK	Equal variances assumed	3.443	.066	.860	119	.391	.09160	.10646	-.11920	.30241
	Equal variances not assumed			.716	20.658	.482	.09160	.12801	-.17488	.35808
IO	Equal variances assumed	5.659	.019	1.416	119	.159	.13144	.09283	-.05237	.31525
	Equal variances not assumed			1.139	20.303	.268	.13144	.11543	-.10910	.37198
PO	Equal variances assumed	.506	.478	-.048	119	.962	-.00663	.13829	-.28046	.26719
	Equal variances not assumed			-.059	28.667	.954	-.00663	.11337	-.23862	.22535

Nota: PPK=Pengambilan Pekerja, PPR=Penilaian Prestasi, LDP=Latihan dan Pengambilan, Ganj=Ganjaran, PK=Pemberian Kuasa, IO=Iklim Organisasi, PO=Prestasi Organisasi

4.5 Perihal Data

Analisis deskriptif dilakukan untuk menjelaskan ciri-ciri sampel, seperti latar belakang responden dan analisis inferensi untuk melihat perbezaan, hubungan atau pengaruh antara pembolehubah-pembolehubah tidak bersandar dengan pembolehubah bersandar kajian tersebut (Sekaran & Bougie, 2010; Sabitha, 2005).

4.5.1 Maklumat Profil Sampel Kajian

Dalam bahagian ini, penyelidik memperincikan maklumat profil responden bagi kajian ini, seperti jawatan responden, tempoh perkhidmatan, tahap pendidikan, umur responden dan jantina, sepertimana yang boleh dilihat di dalam Jadual 4.5. Bahagian ini turut menjelaskan profil organisasi yang terlibat untuk kajian ini, seperti jenis organisasi, tahun beroperasi dan bilangan pekerja di dalam organisasi yang terlibat. Berdasarkan Jadual 4.5, didapati bahawa sebanyak 66.9 peratus responden adalah yang berjawatan pengurus. Manakala, selebihnya terdiri daripada responden yang berjawatan pengurus sumber manusia sebanyak 33.1 peratus. Bagi profil tempoh perkhidmatan jawatan, kajian mendapati sebanyak 38.8 peratus terdiri daripada responden yang telah berkhidmat lebih dari 10 tahun dalam organisasi, manakala 29.8 peratus responden telah berkhidmat antara 6 hingga 10 tahun, dan 31.4 peratus responden adalah pekerja yang berkhidmat 5 tahun atau kurang.

Berkenaan tahap pendidikan, jumlah tertinggi adalah daripada pekerja yang berpendidikan Ijazah Sarjana iaitu 39.7 peratus, diikuti pekerja yang berkelayakan dengan sijil SPM (33.9%), selebihnya adalah berkelayakan Diploma

(16.5%), STPM (6.6%) dan Sarjana Muda (3.3%). Selain itu, statistik deskriptif menunjukkan tahap umur responden yang tertinggi ialah di antara umur 31 hingga 40 sebanyak 33.9 peratus. Selebihnya merupakan responden yang berumur antara 41 hingga 50 (26.5%), 21 hingga 30 (19.8%) dan 50 tahun ke atas (19.8%). Statistik deskriptif menunjukkan 53.7 peratus merupakan responden lelaki, manakala 46.30 peratus adalah responden perempuan.

Jadual 4.5
Maklumat Profil Responden

Maklumat Responden	Kekerapan (n=121)	Peratus (%)
<i>Jawatan</i>		
Pengurus	81	66.9
Pengurus Sumber Manusia	40	33.1
<i>Bilangan tahun berkhidmat</i>		
1-5 tahun	38	31.4
6-10 tahun	36	29.8
11-15 tahun	22	18.2
16 tahun ke atas	25	20.6
<i>Tahap pendidikan</i>		
SPM	41	33.9
STPM	8	6.6
Diploma	20	16.5
Ijazah Sarjana	48	39.7
Sarjana Muda	4	3.3
<i>Umur (tahun)</i>		
21-30	24	19.8
31-40	41	33.9
41-50	32	26.5
>50	24	19.8
<i>Jantina</i>		
Lelaki	65	53.7
Perempuan	56	46.3

Seterusnya, Jadual 4.6 menunjukkan beberapa statistik berkenaan organisasi, seperti jenis organisasi, bilangan tahun organisasi beroperasi dan bilangan pekerja dalam organisasi. Majoriti jenis organisasi adalah merupakan organisasi

pemilikan tempatan-bumiputera dengan peratusan tertinggi, iaitu 86.0 peratus. Selebihnya adalah organisasi pemilikan tempatan-bukan bumiputera (11.5%) dan organisasi pemilikan bersama tempatan-asing (2.5%).

Jadual 4.6

Maklumat Organisasi

Maklumat Organisasi	Kekerapan (n=121)	Peratus (%)
<i>Jenis organisasi</i>		
Organisasi pemilikan tempatan-bumiputera	104	86.0
Organisasi pemilikan tempatan-non-bumi	14	11.5
Organisasi pemilikan tempatan-asing	3	2.5
<i>Bilangan tahun organisasi beroperasi</i>		
5-10 tahun	30	24.8
11-20 tahun	55	41.3
20 tahun ke atas	36	33.9
<i>Bilangan pekerja dalam organisasi</i>		
5-50	86	71.1
51-100	15	12.4
101-150	6	5.0
151-200	14	11.5

Manakala Jadual 4.7 menunjukkan bahawa responden tertinggi adalah dari organisasi sektor pembuatan makanan dengan jumlah 30.6 peratus.

Jadual 4.7

Bidang Industri Pembuatan

Bidang Industri	Kekerapan	Peratus (%)
Makanan	37	30.6
Tekstil	10	8.3
Kayu kertas	3	2.5
Bermotor	4	3.3
Elektrik	6	5.0
Getah plastik	5	4.1
Kimia	3	2.5
Besi keluli logam	10	8.2
Percetakan	4	3.3
Farmaseutikal	7	5.8
Jentera	7	5.8
Pembuatan lain	25	20.6
Jumlah	121	100.0

4.6 Min dan Sisihan Piawai Pembolehubah

Jadual 4.8 menunjukkan nilai min dan sisihan piawai bagi setiap amalan PSM. Responden diminta memberikan jawapan bagi item amalan PSM melalui ukuran berbentuk skala Likert lima mata, dengan 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

Jadual 4.8
Statistik Deskriptif Pembolehubah Pendam (latent variables)

Pembolehubah	n	Min	Sisihan Piawai
	Statistik	Statistik	Statistik
Pengambilan Pekerja	121	3.6433	.59679
Penilaian Prestasi	121	3.8884	.51306
Latihan dan Pembangunan	121	3.5702	.65506
Ganjaran	121	3.9752	.60143
Pemberian Kuasa	121	3.8017	.41629
Iklm Organisasi	121	3.7343	.36488
Prestasi Organisasi	121	3.9223	.53906

Berdasarkan Jadual 4.8, secara keseluruhannya didapati bahawa ganjaran merupakan amalan PSM yang memperolehi skor min tertinggi (3.97), diikuti dengan penilaian prestasi (3.89), pemberian kuasa (3.80) dan pengambilan pekerja (3.64). Manakala, latihan dan pembangunan merupakan amalan PSM yang memperolehi skor amalan paling rendah dengan nilai min 3.57. Secara amnya, nilai skor min menunjukkan bahawa setiap amalan PSM di organisasi pembuatan yang terlibat dalam kajian ini berada pada tahap sederhana.

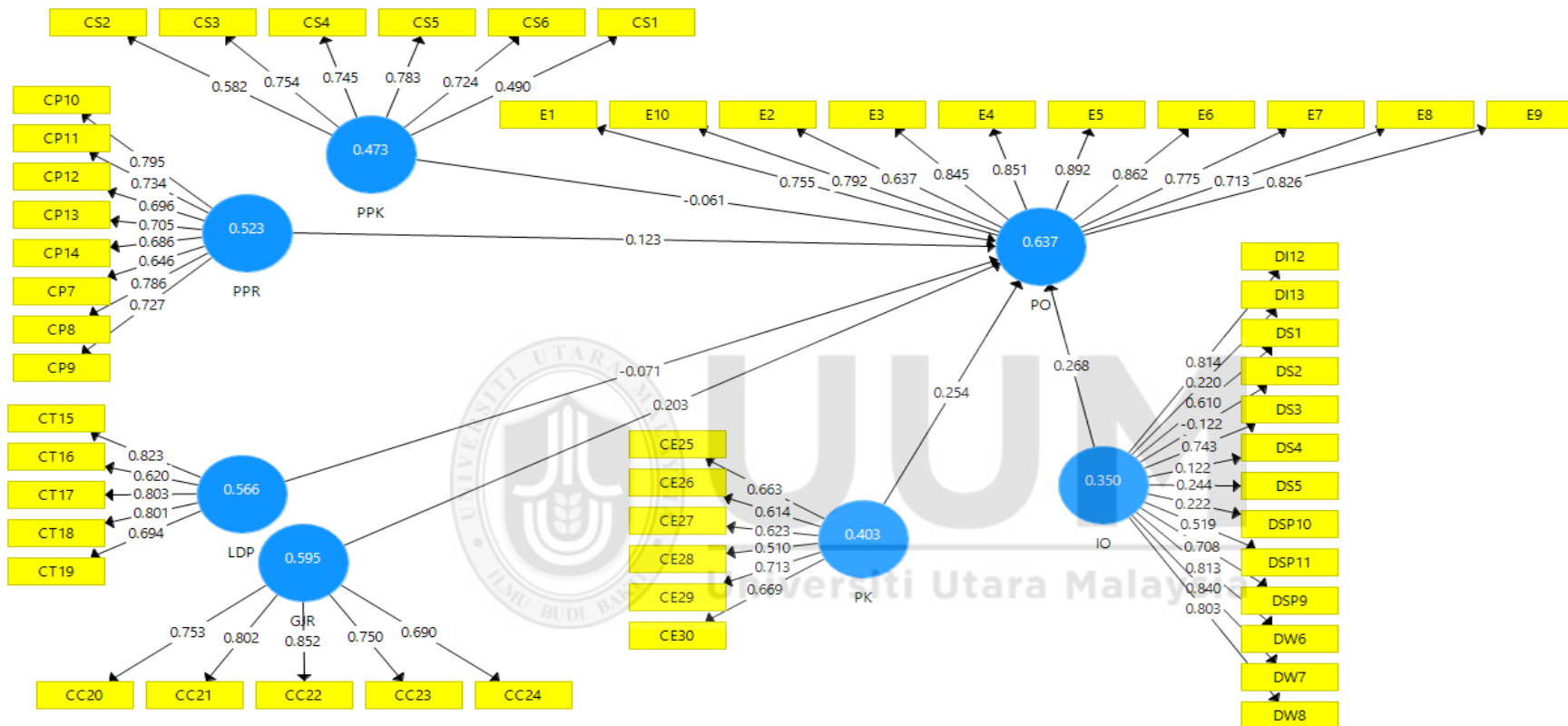
4.7 Analisis Model Kajian

Kajian ini menggunakan kaedah PLS-SEM yang mempunyai dua elemen penting untuk menganalisa data. Menurut Chin (1998) dan Henseler et al. (2009), terdapat dua peringkat pemprosesan data yang terlibat; (i) penilaian bagi model pengukuran (hubungan antara konstruk dan indikator) dan (ii) penilaian model struktur (hubungan antara konstruk).

4.7.1 Analisis Model Pengukuran Kajian

Melalui analisis PLS-SEM, langkah utama ialah menilai *outer* model atau dikenali dengan model pengukuran. Model pengukuran adalah berkaitan dengan penilaian *goodness of measures* yang mengandungi analisis ketekalan dalaman (*internal consistency*), kesahan menumpu (*convergent validity*) dan kesahan diskriminan (*discriminant validity*). Dalam kajian ini, dua kriteria yang utama digunakan dalam menilai *outer* model, iaitu kesahan (*validity*) dan kebolehpercayaan (*reliability*) (Ramayah, Lee, & In, 2011).

Bagi model pengukuran kajian, kebolehpercayaan dan kesahannya perlu disemak dan dilaporkan secara terperinci. Oleh itu, penyelidik telah mengesahkan kebolehpercayaan dan kesahan yang diukur melalui kebolehpercayaan komposit (*Composite Reliability*), *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Confirmatory Factor Analysis* atau *CFA* telah dijalankan untuk menilai *internal consistency* (seperti *composite reliability*), *convergent validity* (seperti *Average Variance Extracted*) dan *discriminant validity* (iaitu *cross loadings* dan *Fornell-Larcker*). Ini adalah untuk mengesahkan bahawa pengukuran boleh dipercayai dan disahkan sebelum menilai hubungan *outer model* struktur.



Rajah 4.1

Model Pengukuran Kajian

Nota: PO-Prestasi Organisasi, IO-Iklim Organisasi, PPK-Pengambilan Pekerja, PPR-Penilaian Prestasi, LDP-Latihan dan Pembangunan, GJR-Ganjaran, PK-Pemberian Kuasa.

4.7.1.1 Kebolehpercayaan Ketekalan Dalam (Internal Consistency Reliability)

Kebolehpercayaan ketekalan dalaman merujuk kepada sejauh mana kebolehpercayaan menilai ketekalan dalaman instrumen, sama ada item yang mengukur pembinaannya adalah sama dalam skornya (iaitu jika korelasi antara item adalah besar) (Hair et al., 2017).

Kebolehpercayaan komposit atau *composite reliability* dianggap sebagai kriteria kebolehpercayaan ketekalan dalaman yang lebih sesuai (Hair et al., 2017) dan biasanya digunakan bersamaan dengan model PLS-SEM, di mana teknik ini lebih bertepatan berbanding dengan pengukuran nilai *Cronbach Alpha* (Fornell & Larcker, 1981). Justeru, dalam kajian ini, pekali kebolehpercayaan komposit dipilih untuk menentukan kebolehpercayaan ketekalan dalaman. Hair, Hult, Ringle dan Sarstedt (2014) mencadangkan bahawa pekali kebolehpercayaan komposit di antara 0.60 dan 0.70 dianggap diterima. Jadual 4.10 menunjukkan koefisien kebolehpercayaan komposit bagi setiap konstruk iaitu di antara .801 hingga .946. melebihi tahap minimum yang boleh diterima, iaitu 0.60; menandakan kebolehpercayaan ketekalan dalaman yang memuaskan (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2014). Oleh itu, pengujian terhadap 53 indikator yang mewakili tujuh konstruk kajian didapati memenuhi kriteria pengukuran kebolehpercayaan konstruk (iaitu ketekalan dalaman) yang diterima oleh penyelidik. Justeru, kesemua tujuh pemboleh ubah pendam kajian berupaya mengukur setiap konsep. Kesemua konstruk mempunyai nilai bacaan *composite reliability* melebihi daripada 0.70 (Hair et al., 2010). Jadual 4.9 menunjukkan dapatan intepretasi ujian ketekalan dalaman kajian (*internal consistency*).

Jadual 4.9
Composite Reliability

Konstruk	Composite Reliability
Ganjaran	0.880
Iklm Organisasi	0.835
Latihan dan Pembangunan	0.866
Pemberian Kuasa	0.801
Pengambilan Pekerja	0.840
Penilaian Prestasi	0.897
Prestasi Organisasi	0.946

4.7.1.2 Convergent Validity

Convergent validity dapat didefinisikan sebagai sejauh mana item dengan tepat melambangkan konstruk yang dimaksudkan dan sebenarnya berkaitan dengan ukuran lain dari konstruk yang sama (Hair et al., 2006). Bagi memenuhi kriteria *convergent validity*, ukuran dijalankan dengan menggunakan *Average Variance Extracted (AVE)* bagi setiap konstruk dengan nilai melebihi 0.50. Kesahan skala pengukuran tertentu dianggap sebagai konvergen sebaik sahaja beban indikator sangat tinggi (iaitu 0.5) pada konstruksinya yang berkaitan (Hair et al., 2010).

Bagi mendapatkan nilai AVE setiap konstruk melebihi 0.50, kebolehpercayaan indikator dijalankan melalui *outer loadings* dan Hair et al. (2014) mencadangkan bahawa *loadings* indikator adalah antara 0.40 hingga .70. Analisis mendapati bahawa terdapat beberapa indikator terpaksa digugurkan kerana mempunyai nilai di bawah 0.40. Maka, daripada 53 item dalam kajian ini 9 item /indikator telah dibuang bagi menjadikan nilai AVE setiap konstruk melebihi 0.50. Oleh itu, dalam keseluruhan model, hanya 44 item dikekalkan dan mempunyai *loadings* antara 0.543 dan 0.892 (lihat Jadual 4.10).

Jadual 4.10
Jadual Loadings Factor

Konstruk	Item	Loadings Factor
Ganjaran	CC20	0.753
	CC21	0.802
	CC22	0.852
	CC23	0.750
	CC24	0.690
Pemberian Kuasa	CE25	0.771
	CE29	0.704
	CE30	0.729
Penilaian Prestasi	CP10	0.795
	CP11	0.734
	CP12	0.695
	CP13	0.704
	CP14	0.685
	CP7	0.646
Pengambilan Pekerja	CS2	0.544
	CS3	0.799
	CS4	0.775
	CS5	0.833
	CS6	0.735
Latihan dan pembangunan	CT15	0.823
	CT16	0.618
	CT17	0.803
	CT18	0.801
	CT19	0.694
Iklim organisasi	DI12	0.816
	DS1	0.609
	DS3	0.749
	DSP11	0.545

	DSP9	0.736
	DW6	0.818
	DW7	0.853
	DW8	0.810
Prestasi Organisasi	E1	0.753
	E10	0.797
	E2	0.635
	E3	0.842
	E4	0.851
	E5	0.892
	E6	0.862
	E7	0.772
	E8	0.717
	E9	0.830

Berdasarkan Jadual 4.10, sebanyak 9 indikator telah digugurkan untuk analisis lanjut. Penguguran indikator ini disebabkan kerana mempunyai nilai varians kurang daripada .50. Menurut Hair et al. (2014), indikator yang kurang daripada .05 perlu digugurkan bagi meningkatkan nilai AVE. Ini adalah bagi pemulihan nilai AVE bagi *latent variable* kajian. Penguguran indikator ini dilakukan secara berhati-hati dengan memenuhi pertimbangan statistik dan teoritikal. Walaupun penguguran indikator berlaku, baki indikator yang dikekalkan sekurang-kurangnya dua indikator masih berupaya dan boleh dipercayai untuk mengukur pemboleh ubah pendam kajian, sepertimana yang ditakrifkan di dalam definisi operasional (Podsakoff, Mackenzie, & Podsakoff, 2016).

Penguguran indikator ini adalah dibenarkan kerana indikator-indikator tersebut tidak memenuhi kriteria pengukuran kebolehpercayaan (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011). Indikator-indikator yang digugurkan adalah CS1, DS2, DS4, DS5, DI13, DSP10, CE28, CE27 dan CE26. Jadual 4.11 menerangkan dapatan analisis setelah melakukan penguguran beberapa indikator bagi tujuan analisis lanjut.

Jadual 4.11

Senarai Item digugurkan bagi Peningkatan Nilai Purata Varians Terekstrak (AVE)

Konstruk	No Item	Jumlah digugurkan	Nilai AVE (sebelum)	Nilai AVE (selepas)
Pengambilan pekerja	CS1	1	0.473	0.553
Ganjaran	-	-	0.572	0.572
Iklim Organisasi	DS2,DS4,DS5,DI13,DSP10	5	0.350	0.561
Pemberian kuasa	CE28, CE27, CE28	3	0.403	0.541
Latihan dan pembangunan	-	-	0.560	0.560
Prestasi organisasi	-	-	0.629	0.629
Penilaian prestasi	-	-	0.523	0.523
Jumlah		9		



UUM
Universiti Utara Malaysia

Menurut Hair et al. (2010), nilai-nilai AVE di antara 0.507 dan 0.629 seperti di Jadual 4.12 menunjukkan *loadings* tinggi ($> .50$) pada konstruk masing-masing; menandakan kesahihan *convergent validity* yang boleh diterima dalam kajian ini.

Jadual 4.12.

Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Konstruk	AVE	Convergent Validity (AVE > 0.5)
Ganjaran	0.595	YA
Iklim Organisasi	0.561	YA
Latihan dan pembangunan	0.566	YA
Pemberian Kuasa	0.541	YA
Pengambilan Pekerja	0.553	YA
Penilaian Prestasi	0.523	YA
Prestasi Organisasi	0.637	YA

4.7.1.4 Kesahan Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Penilaian kesahihan diskriminasi telah menjadi prasyarat yang diterima umum untuk menganalisis hubungan antara pemboleh ubah laten. Oleh itu, sebelum melakukan pengukuran model struktural, *discriminant validity* perlu dilakukan terlebih dahulu (Hair et al., 2014). Dalam analisis PLS, *Fornell-Larcker Criterion* dan *Cross Loadings* merupakan pendekatan yang dominan untuk menilai *discriminant validity* (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2014). Sehubungan dengan itu, penyelidik menggunakan dua kriteria pengujian *discriminant validity* tersebut bagi menguji *discriminant validity* kajian. *Cross-Loadings* adalah alternatif kepada AVE sebagai kaedah menilai *discriminant validity* bagi model reflektif (Garson, 2016).

Dalam erti kata lain, *discriminant validity* menentukan sama ada pembinaan dalam model berkorelasi tinggi antara satu sama lain atau tidak. Nilai punca kuasa dua AVE sepatutnya lebih tinggi berbanding varians yang dikongsi bersama pemboleh ubah pendam yang lain. AVE juga boleh digunakan untuk

membuktikan *discriminant validity* oleh *Fornell-Larcker Criterion*, di mana bagi mana-mana pemboleh ubah laten, punca kuasa dua AVE harus lebih tinggi daripada korelasinya dengan pemboleh ubah laten yang lain (Garson, 2016). Jadual 4.13 menunjukkan bahawa nilai punca kuasa dua AVE adalah lebih tinggi daripada korelasi antara pemboleh ubah pendam, dan ini bermaksud bahawa kesemua pemboleh ubah pendam kajian memenuhi kriteria pengukuran *discriminant validity* (Fornell & Larcker, 1981). Selain itu, *discriminant validity* turut dikenal pasti menggunakan standard Chin (1998) dengan membandingkan beban item dengan item lain dalam beban silang seperti yang ditunjukkan pada Jadual 4.13.



Jadual 4.13

Fornell Larcker Criterion

Konstruk	Ganjaran	Iklm Organisasi	Latihan dan Pembangunan	Pemberian Kuasa	Pengambilan Pekerja	Penilaian Prestasi	Prestasi Organisasi
Ganjaran	0.771						
Iklm Organisasi	0.550	0.749					
Latihan dan Pembangunan	0.471	0.440	0.752				
Pemberian Kuasa	0.492	0.464	0.459	0.736			
Pengambilan Pekerja	0.396	0.350	0.638	0.342	0.744		
Penilaian Prestasi	0.463	0.509	0.466	0.449	0.693	0.723	
Prestasi Organisasi	0.458	0.480	0.269	0.462	0.237	0.420	0.798

Nota: Angka yang ditebalkan adalah nilai punca kuasa dua AVE

Jadual 4.14
Cross Loadings

	Ganjaran	Pemberian Kuasa	Penilaian Prestasi	Pengambilan Pekerja	Latihan dan Pembangunan	Iklim Organisasi	Prestasi Organisasi
CC20	0.753	0.243	0.296	0.193	0.330	0.399	0.386
CC21	0.802	0.314	0.451	0.417	0.398	0.485	0.356
CC22	0.852	0.462	0.379	0.345	0.427	0.465	0.359
CC23	0.750	0.440	0.281	0.230	0.299	0.440	0.281
CC24	0.690	0.457	0.366	0.332	0.349	0.336	0.364
CE25	0.429	0.771	0.378	0.202	0.306	0.305	0.389
CE29	0.296	0.704	0.286	0.283	0.348	0.299	0.252
CE30	0.340	0.729	0.315	0.286	0.369	0.417	0.353
CP10	0.334	0.416	0.795	0.552	0.456	0.410	0.405
CP11	0.315	0.486	0.734	0.408	0.284	0.369	0.318
CP12	0.335	0.309	0.695	0.542	0.364	0.366	0.263
CP13	0.369	0.279	0.704	0.502	0.220	0.286	0.155
CP14	0.299	0.219	0.685	0.544	0.347	0.300	0.230
CP7	0.369	0.183	0.646	0.569	0.384	0.322	0.191
CP8	0.405	0.274	0.786	0.508	0.311	0.402	0.402
CP9	0.291	0.347	0.727	0.471	0.305	0.434	0.296
CS2	0.248	0.363	0.427	0.544	0.536	0.349	0.168
CS3	0.282	0.255	0.564	0.799	0.381	0.178	0.180
CS4	0.325	0.163	0.599	0.775	0.335	0.262	0.157
CS5	0.237	0.251	0.543	0.833	0.566	0.249	0.186
CS6	0.374	0.227	0.434	0.735	0.523	0.262	0.180
CT15	0.483	0.446	0.427	0.521	0.823	0.400	0.269
CT16	0.251	0.257	0.267	0.475	0.618	0.139	0.110

Jadual 4.14
(sambungan)

CT18	0.301	0.286	0.316	0.436	0.801	0.344	0.241
CT19	0.262	0.381	0.290	0.497	0.694	0.201	0.102
DI12	0.481	0.373	0.424	0.234	0.302	0.816	0.519
DS1	0.560	0.357	0.378	0.351	0.398	0.609	0.204
DS3	0.451	0.370	0.337	0.234	0.330	0.749	0.396
DSP11	0.386	0.310	0.300	0.155	0.271	0.545	0.160
DSP9	0.404	0.371	0.368	0.311	0.378	0.736	0.353
DW6	0.354	0.410	0.490	0.311	0.374	0.818	0.355
DW7	0.404	0.329	0.439	0.294	0.373	0.853	0.379
DW8	0.346	0.297	0.316	0.251	0.282	0.810	0.326
E1	0.385	0.333	0.419	0.340	0.326	0.326	0.753
E10	0.341	0.326	0.194	0.024	0.119	0.252	0.797
E2	0.261	0.259	0.385	0.291	0.178	0.266	0.635
E3	0.318	0.290	0.442	0.246	0.161	0.389	0.842
E4	0.362	0.460	0.365	0.170	0.265	0.372	0.851
E5	0.386	0.253	0.492	0.262	0.265	0.522	0.892
E6	0.413	0.313	0.522	0.203	0.160	0.474	0.862
E7	0.354	0.298	0.487	0.241	0.216	0.435	0.772
E8	0.454	0.178	0.343	0.223	0.219	0.367	0.717
E9	0.367	0.187	0.311	0.246	0.230	0.343	0.830

Nota: Nilai yang ditebalkan adalah *loadings* bagi item yang melebihi nilai yang disyorkan sebanyak 0.5.

Jadual 4.15 berikut menunjukkan kriteria untuk menentukan penilaian bagi analisis model pengukuran kajian.

Jadual 4.15
Ringkasan Aras Analisis Model Pengukuran

Butiran	Analisis	Aras diterima
<i>Internal consistency reliability</i>	<i>Composite reliability (CR)</i>	Nilai <i>Composite reliability</i> perlu melebihi nilai yang dicadangkan iaitu 0.70.
<i>Convergent Validity</i>	<i>Indicator Reliability-Loadings</i>	Indikator <i>loadings</i> perlu melebihi nilai yang ditetapkan iaitu 0.50.
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Nilai AVE mesti lebih besar daripada 0.50.
<i>Discriminant Validity</i>	<i>Fornell-Larcker</i>	Nilai Fornell-Larcker adalah punca kuasa dua nilai AVE.
	<i>Cross Loadings</i>	Indikator <i>loadings</i> mestilah lebih tinggi dari semua <i>cross loadings</i> .

Sumber : Hair, et.al (2014)

4.7.2 Analisis Model Struktural

Bahagian kedua bagi analisis PLS-SEM ialah analisis model struktural atau dikenali sebagai *inner model* dalam konteks PLS-SEM (Hair, et al.2014). Setelah analisis *reliability* dan *validity* bagi *outer model* dijalankan, beberapa langkah pula perlu dipertimbangkan untuk menilai hubungan hipotesis dalam *inner model* (model struktur). Penilaian bagi model struktur dianalisa menggunakan kaedah *PLS-SEM algorithm* dan *bootstrapping* (Chin, 2010). Jadual 4.16 berikut menjelaskan ringkasan aras pengukuran yang digunakan dalam bahagian analisis model struktural ini.

Jadual 4.16

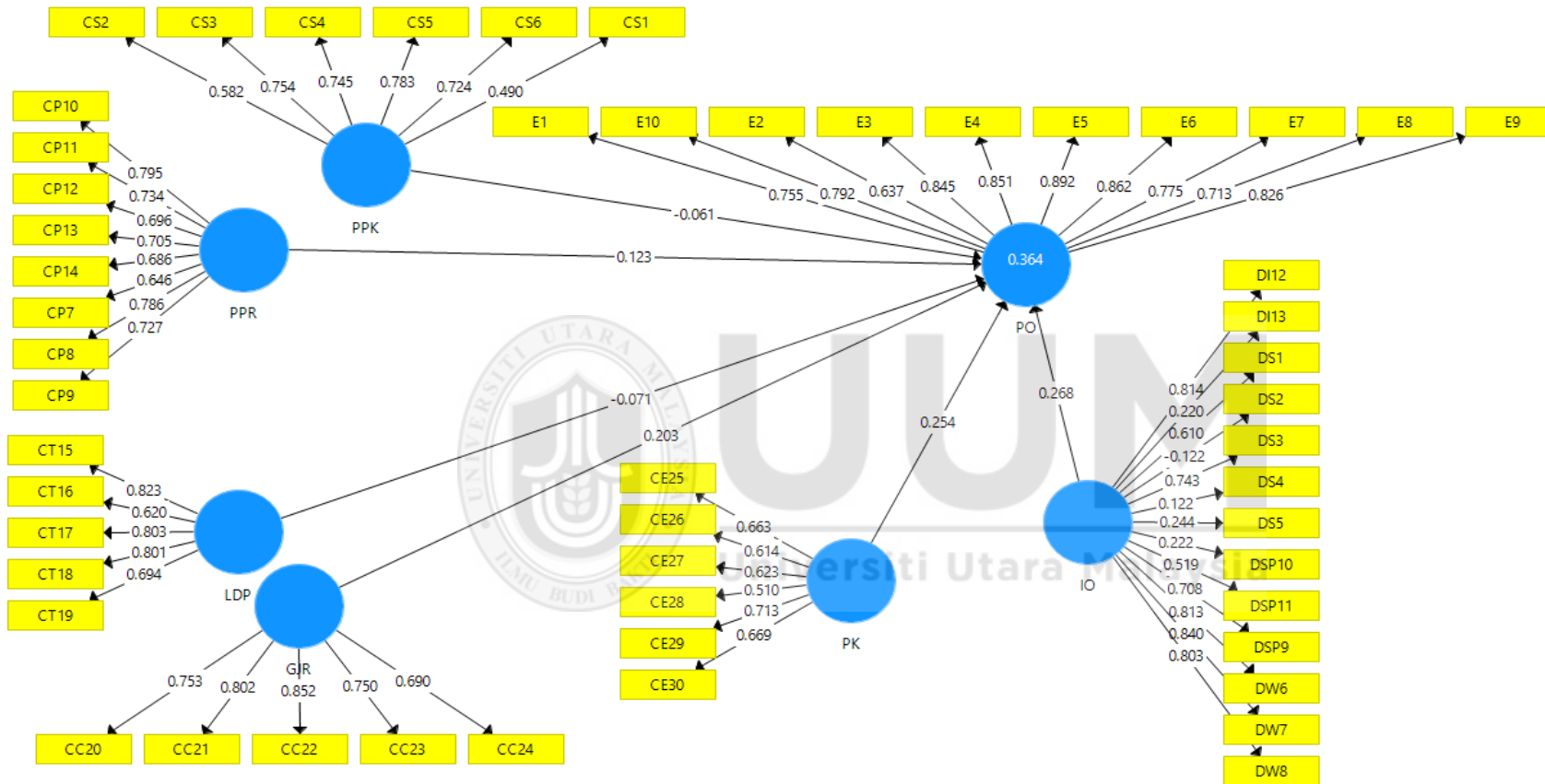
Ringkasan Aras Analisis Model Struktural

Butiran	Analisis	Aras Diterima	Sumber
Ujian <i>Multicollinearity</i>	<i>Variance Inflation Factor (VIF)</i>	Kurang daripada menunjukkan tidak masalah kekolinearan	5.00 Hair et al. (2014)
	<i>Tolerance value</i>	Lebih daripada menunjukkan tidak masalah kekolinearan	0.20 Menard (1995), Garson (2016)
<i>Path Coefficient</i>	Nilai t	Lebih daripada 1.65* menunjukkan pekali lintasan adalah signifikan pada pengujian satu hala.	Hair et al. (2014)
		Lebih daripada 2.33* menunjukkan pekali lintasan adalah signifikan pada pengujian satu hala	
Aras signifikan	Nilai p	Kurang daripada 0.05* bagi aras signifikan yang diterima Kurang daripada 0.01** bagi aras signifikan yang diterima	Hair et al. (2014)
Relevansi Ramalan	Q	Lebih daripada 0.00 sebagai indikasi model struktural mempunyai relevansi ramalan. Kesan ramalan adalah 0.02=kecil, 0.15=sederhana dan 0.35=besar	Hair et al. (2014); Henseler et al. (2009)
Kesan saiz	F ²	Kesan saiz adalah berdasarkan tiga indikasi iaitu 0.02=kecil, 0.15=sederhana dan 0.35=besar	Cohen (1988)

Secara umumnya, apabila model struktur sedang dibangunkan, terdapat dua isu utama yang perlu dipertimbangkan iaitu, urutan konstruk dan hubungan di antara konstruk. Kedua-dua isu adalah kritikal terhadap konsep pemodelan kerana konstruk mewakili hipotesis dan hubungan konstruk dengan teori yang diuji (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017).

Justeru, bahagian ini mengutamakan ujian hipotesis yang dibina dalam kajian ini yang perlu dijawab. Melalui PLS-SEM, penyelidik biasanya menentukan hipotesis untuk hubungan antara konstruk dalam struktur berdasarkan teori atau konsep (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Ini adalah elemen penting dalam model struktur (iaitu, konstruk dan hubungan hipotesis), yang juga boleh menjadi lebih kompleks dan rumit dengan adanya perantara atau penyederhanaan. Rajah 4.2 di bawah menunjukkan model *PLS Algorithm* yang menggunakan 121 kes data untuk pengujian pekali lintasan (*Path Coefficient*).



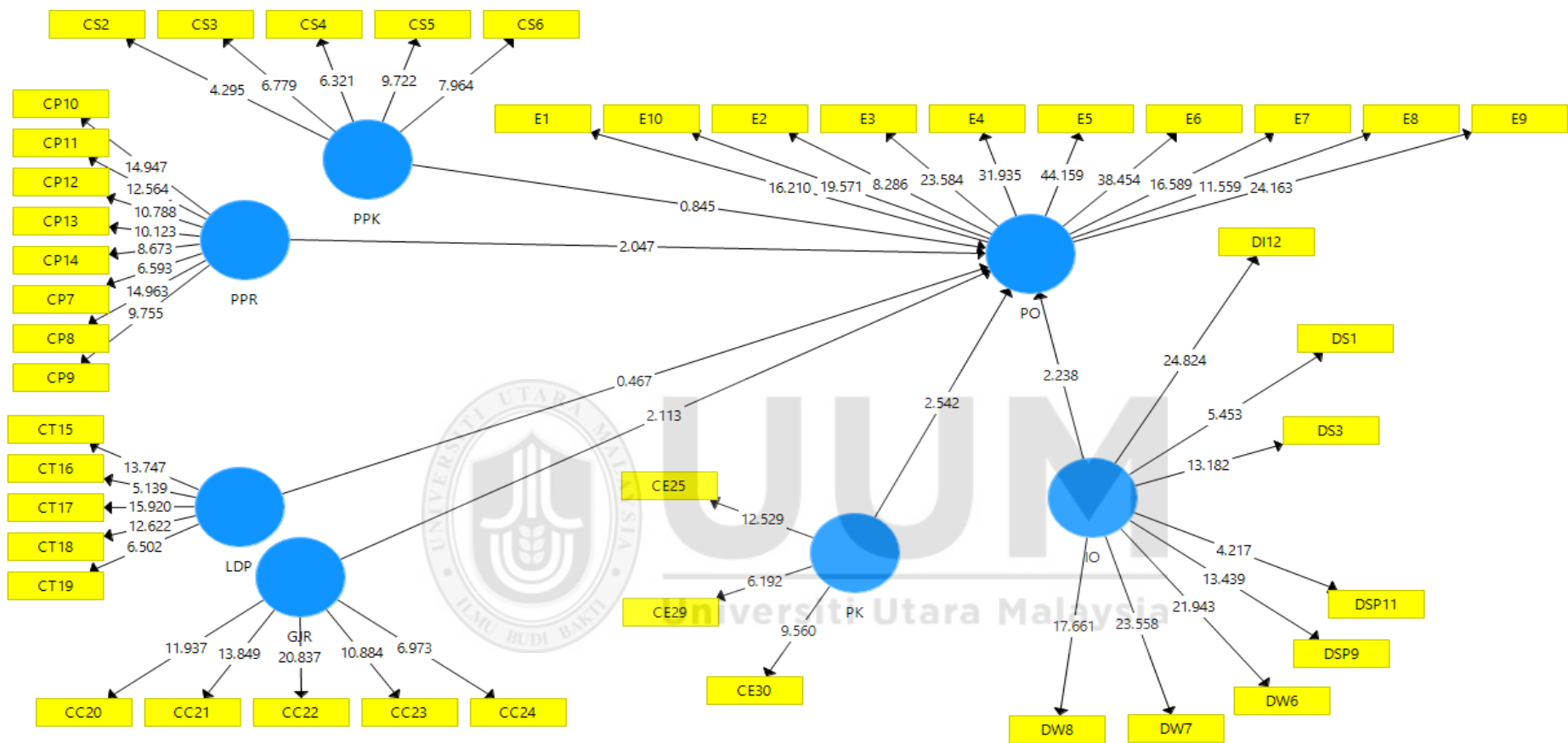


Rajah 4.2
Model PLS Algorithm

4.7.2.1 Pengujian Path Coefficient

Bahagian ini menjelaskan dapatan kajian berkaitan pengujian hipotesis kajian dengan mengukur hubungan langsung di antara pemboleh ubah eksogenus dan endogenus. Hipotesis-hipotesis hubungan langsung diuji oleh penyelidik dengan menggunakan teknik PLS-SEM. Selain itu, dapatan pengujian hipotesis hubungan langsung turut dilaporkan mengikut urutan hipotesis dan objektif kajian. Analisis dilakukan berdasarkan penilaian model struktur. Oleh kerana PLS-SEM tidak mempunyai anggapan mengenai *normal distribution*, penyelidik harus menggunakan prosedur *bootstrapping* untuk menentukan tahap signifikan model kajian. Justeru, kajian ini menggunakan *bootstrapping* dengan sampel=500 untuk mendapatkan nilai-*t* dan 121 kes data untuk menilai tahap signifikan antara pemboleh ubah (Hair et al., 2011) dan dianalisis dengan perisian SmartPLS 3.2.8 (Preacher & Hayes, 2008). Menurut Chin (1998), sampel=500 adalah cadangan lazim bagi menggunakan *bootstrapping* untuk menganggarkan parameter.

Rajah 4.3 menunjukkan model struktural menggunakan kaedah *bootstrapping* yang dijalankan berdasarkan 121 kes data.



Rajah 4.3
 Model Struktural Bootstrapping

Secara ringkas, pengujian hipotesis hubungan langsung yang telah dijalankan adalah melibatkan analisis *path coefficient* dan analisis keertian hubungan antara pemboleh ubah eksogenus dan pemboleh ubah endogenus. Jadual 4.17 di bawah menunjukkan keputusan *bootstrapping* pengujian hipotesis hubungan langsung dan berdasarkan objektif kajian.

Jadual 4.17
Ringkasan Penilaian Model Pengukuran

H	Hubungan	Beta	Nilai T	Nilai P	Keputusan
H1	PPK -> PO	-0.064	0.541	0.294	Tidak Sokong
H2	PPR -> PO	0.192	1.868	0.031	Sokong
H3	LDP -> PO	-0.085	0.749	0.227	Tidak Sokong
H4	Ganj -> PO	0.144	1.255	0.105	Tidak Sokong
H5	PK -> PO	0.222	2.401	0.008	Sokong
H6	IO -> PO	0.218	1.973	0.025	Sokong
H7a	IO*PPK -> PO	-0.190	0.645	0.260	Tidak Sokong
H7b	IO*PPR -> PO	0.560	0.950	0.260	Tidak Sokong
H7c	IO*LDP -> PO	0.079	0.374	0.354	Tidak Sokong
H7d	IO*Ganj -> PO	-0.018	0.068	0.473	Tidak Sokong
H7e	IO*PK -> PO	0.155	0.522	0.301	Tidak Sokong

Nota: * $p < 0.05$ ($t > 1.645$).

PPK- Pengambilan Pekerja; PPR- Pengambilan Prestasi; LDP- Latihan dan Pembangunan; Ganj- Ganjaran; PK- Pemberian Kuasa; IO – Iklim Organisasi; PO- Prestasi Organisasi.

Sumber: Penyelidik.

Hipotesis 1: Terdapat hubungan positif yang signifikan antara amalan pengambilan pekerja dan prestasi organisasi.

Keputusan kajian daripada *PLS-Algorithm* dan *bootstrapping* mendapati pemboleh ubah eksogenus yang pertama iaitu pengambilan pekerja tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap pemboleh ubah endogen iaitu prestasi organisasi. Analisis kajian memperolehi keputusan nilai $p=0.294$ iaitu tidak menyokong pada nilai $p<0.05$ manakala nilai $t=0.541$ adalah lebih rendah daripada nilai yang ditentukan iaitu $t=1.645$, $\beta= -0.064$. Oleh itu, hipotesis 1 adalah tidak disokong.

Hipotesis 2: Terdapat hubungan positif yang signifikan antara amalan penilaian prestasi dan prestasi organisasi.

Hipotesis 2 meramalkan bahawa terdapat hubungan positif yang signifikan antara penilaian prestasi dan prestasi organisasi. Hasil keputusan analisis mendapati bahawa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara penilaian prestasi dan prestasi organisasi ($p=0.031<0.05$, $t=1.868$, $\beta=0.192$), maka, keputusan bahawa Hipotesis 2 adalah disokong.

Hipotesis 3: Terdapat hubungan positif yang signifikan antara latihan dan pembangunan dan prestasi organisasi.

Hipotesis 3 meramalkan bahawa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara latihan dan pembangunan dan prestasi organisasi. Namun, hasil keputusan menunjukkan bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara

latihan dan pembangunan dan prestasi organisasi ($p=0.227>0.05$, $\beta= -0.085$, $t=0.749$). Maka, hipotesis 3 adalah tidak disokong.

Hipotesis 4: Terdapat hubungan positif yang signifikan antara amalan ganjaran dan prestasi organisasi.

Oleh kerana nilai-t ialah 1.255 iaitu lebih rendah daripada nilai yang ditetapkan $t = 1.645$, hubungan tidak signifikan secara statistik didapati antara amalan ganjaran dan prestasi organisasi ($\beta = 0.144$, $t = 1.255$, $p = 0.105$). Berdasarkan hasil keputusan, Hipotesis 4 adalah ditolak dan gagal menerima sokongan empirikal.

Hipotesis 5: Terdapat hubungan positif yang signifikan antara amalan pemberian kuasa dan prestasi organisasi.

Hipotesis 5 meramalkan bahawa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pemberian kuasa dan prestasi organisasi. Hasil keputusan menunjukkan sebaliknya apabila memperolehi nilai $p=0.008 >0.05$, $t=2.401$, $\beta=0.222$. Oleh itu, hipotesis 5 adalah tidak disokong.

Hipotesis 6: Terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dan prestasi organisasi.

Hipotesis 6 turut menjangkakan bahawa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara iklim organisasi dan prestasi organisasi. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan kaedah pembustrapan dengan menggunakan sampel=500 dan dianalisis melalui perisian SmartPLS 3.2.8 (Prechers & Hayes, 2008). Seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.18, melalui analisis yang

dijalankan, keputusan menunjukkan bahawa nilai $p=0.025$, $t=1.973$, $\beta=0.218$.

Maka, keputusan hipotesis 6 adalah disokong.

4.7.2.2 Kesimpulan Pengujian Hipotesis Kesan Langsung antara Pemboleh ubah Kajian

Kesimpulan bagi pengujian hipotesis kesan langsung antara pemboleh ubah kajian dapat dilihat pada Jadual 4.18.

Jadual 4.18

Ringkasan Pengujian Hipotesis Kesan Hubungan Langsung

H	Pernyataan Hipotesis	Keputusan
H1	Terdapat hubungan yang signifikan antara pengambilan pekerja dan prestasi organisasi.	Tidak Sokong
H2	Terdapat hubungan yang signifikan antara penilaian prestasi dan prestasi organisasi	Sokong
H3	Terdapat hubungan yang signifikan antara latihan dan pembangunan dan prestasi organisasi	Tidak Sokong
H4	Terdapat hubungan yang signifikan antara ganjaran dan prestasi organisasi	Tidak Sokong
H5	Terdapat hubungan yang signifikan antara pemberian kuasa dan prestasi organisasi	Sokong
H6	Terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dan prestasi organisasi	Sokong
H7a	Iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara pengambilan pekerja dan prestasi organisasi.	Tidak Sokong
H7b	Iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara penilaian prestasi dan prestasi organisasi.	Tidak Sokong
H7c	Iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara latihan dan pembangunan dan prestasi organisasi.	Tidak Sokong
H7d	Iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara ganjaran dan prestasi organisasi.	Tidak Sokong
H7e	Iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara pemberian kuasa dan prestasi organisasi.	Tidak Sokong

Kesimpulannya, hasil dapatan kajian mendapati dari sebelas hipotesis kajian yang dibangunkan, sembilan hipotesis sebagai pemboleh ubah eksogen tidak menyokong kepada pemboleh ubah endogenus iaitu prestasi organisasi. Huraian dan perbincangan lanjut bagi dapatan kajian ini dibincangkan di bab berikutnya.

4.7.2.3 Pengukuran Coefficient of Determination (R^2)

Selain itu, terdapat satu lagi kriteria penting yang terkandung di dalam analisis model struktural PLS-SEM iaitu nilai R^2 atau turut disebut sebagai *coefficient of determination* (Hair et al, 2017). Nilai R^2 menunjukkan tahap variasi dalam pemboleh ubah bersandar yang dapat dijelaskan oleh satu atau lebih pemboleh ubah ramalan (Hair et al., 2014, 2017). Namun begitu, Falk dan Miller (1992) mencadangkan anggaran nilai R^2 iaitu 0.10 sebagai nilai tahap minimum. Sementara itu, Hair et al, (2014) berpendapat bahawa nilai *R-square* ialah di antara, 0.75, 0.50 dan 0.25 mewakili kuat, sederhana dan lemah. Sementara itu, Chin (1998) mencadangkan bahawa anggaran nilai *R-square* ialah, 0.67, 0.33, dan 0.19 yang mewakili sebagai besar, sederhana dan lemah. Jadual 4.19 menunjukkan nilai *R-square* bagi pembolehubah endogen (prestasi organisasi).

Jadual 4.19

Variance Explained in the Endogenous Latent Variable

Pembolehubah Endogenus	Variance Explained (R^2)
Prestasi Organisasi	35.10 %

Sumber: Penyelidik

Seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.19, model kajian menerangkan daripada jumlah keseluruhan variasi, sebanyak 35.10 peratus variasi direkodkan dalam prestasi organisasi. Ini menjelaskan bahawa pembolehubah eksogen

(pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan, ganjaran, pemberian kuasa) secara kolektif menjelaskan 35.10 peratus daripada varians prestasi organisasi. Oleh itu, berdasarkan dapatan daripada Chin (1998) dan Hair et al. (2014), dapat disahkan kriteria bahawa pemboleh ubah endogen menunjukkan nilai R^2 yang boleh diterima sebagai sederhana.

4.7.2.4 Pengujian Kesan Saiz (effect size) (f^2)

Kesan saiz (f^2) adalah ukuran yang digunakan untuk menilai kesan relatif daripada peramal yang dibangunkan pada konstruk endogen (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017). Kesan saiz (f^2) membolehkan penganalisaan konstruk yang berkaitan dalam menjelaskan pemilihan konstruk terpendam endogen. Saiz kesan boleh dijelaskan menggunakan formula di bawah (Cohen, 1988):

$$\text{Effect size: } f^2 = \frac{R^2_{\text{included}} - R^2_{\text{Excluded}}}{1 - R^2_{\text{Included}}}$$

Cohen (1988) menetapkan nilai kesan saiz sebagai 0.02, 0.15 dan 0.35, iaitu kecil, sederhana dan besar. Jadual 4.20 menunjukkan keputusan kesan saiz enam pemboleh ubah eksogenus terhadap prestasi organisasi, iaitu ganjaran, iklim organisasi, latihan dan pembangunan, pemberian kuasa, pengambilan pekerja dan penilaian prestasi dengan nilai masing-masing adalah 0.034, 0.042, 0.002, 0.052, 0.007 dan 0.030. Menurut Cohen (1988), kesan saiz bagi kesemua pemboleh ubah eksogenus boleh dianggap sebagai kecil.

Jadual 4.20

Cadangan Kesan Saiz (f^2) terhadap Pembolehubah Eksogenus mengikut Cohen (1988)

Pemboleh ubah Eksogenus	f^2	Kesan saiz terhadap pemboleh ubah Endogenus
Ganjaran	0.034	Kecil
Iklm Organisasi	0.042	Kecil
Latihan dan Pembangunan	0.002	Kecil
Pemberian Kuasa	0.052	Kecil
Pengambilan Pekerja	0.007	Kecil
Penilaian Prestasi	0.030	Kecil

Sumber: Penyelidik

4.7.2.5 Pengujian Relevensi Model Kajian (Q^2)

Pengujian relevensi model kajian merupakan proses yang terakhir dalam pengukuran model struktural menggunakan PLS-SEM. Pengujian dilakukan untuk menentukan keupayaan model kajian yang dibangunkan melalui ramalan yang dibuat dengan prosedur *blindfolding*. *Blindfolding* merupakan proses mendapatkan pengukuran *construct-validated redundancy* bagi kostruk endogen prestasi organisasi. Q^2 juga disebut sebagai Stone-Geisser Q^2 . Maka, ujian Stone-Geisser telah dijalankan untuk meramal relevensi dalam pendekatan analisis PLS-SEM (Hair et al, 2017). Model kajian dengan nilai Q^2 positif yang lebih tinggi menunjukkan kerelevanan ramalannya yang lebih tinggi terhadap kajian. Nilai Q^2 yang lebih besar dari 0 bermaksud model kajian PLS-

SEM meramalkan pemboleh ubah endogen mempunyai perkaitan ramalan (Vinzi et al., 2010).

Namun demikian, ujian Q^2 hanya terpakai untuk konstruk endogen yang mempunyai indikator reflektif sahaja (Chin, 1998). Memandangkan kajian ini hanya mempunyai satu konstruk endogen dan bersifat reflektif, analisis penilaian *construct-validated redundancy* digunakan hanya untuk konstruk endogen, iaitu prestasi organisasi.

Pengiraan kesan saiz bagi Q^2 adalah seperti di bawah:

$$q^2 \text{ Prestasi organisasi} = \frac{Q^2 \text{ included} - Q^2 \text{ excluded}}{1 - Q^2 \text{ included}}$$

Dapatan pengiraan yang dilakukan seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.21, *validated redundancy* Q^2 untuk pemboleh ubah endogen prestasi organisasi bagi model kajian ini adalah $Q^2 = 0.200$. Ini menunjukkan nilai saiz kesan pemboleh ubah endogen prestasi organisasi adalah lebih daripada 0; bermakna pemboleh ubah endogen mempunyai perkaitan ramalan daripada model (Vinzi et al., 2010; Chin, 1998).

Jadual 4.21
Validated Redundancy Q^2

Pembolehubah	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Prestasi Organisasi	1,210.00	968.003	0.215

Sumber: Penyelidik

4.8 Ujian Penyederhana- *Product Indicator Approach* (PIA)

Kajian ini menguji sejauh mana pemboleh ubah penyederhana iaitu iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi. Bagi tujuan pengujian pemboleh ubah penyederhana, kajian ini mengaplikasikan penggunaan *product indicator approach* (PIA) melalui perisian PLS SEM (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017; Hair et al., 2017).

Penggunaan PIA adalah bertepatan dalam kajian ini kerana menggunakan pengukuran reflektif (*reflective measurement*) (Hair et al., 2014, 2017).

Berdasarkan Jadual 4.22, keputusan menunjukkan bahawa kesemua pengujian hipotesis penyederhana adalah tidak disokong.

Jadual 4.22
Keputusan pemboleh ubah penyederhana

Hipotesis	Hubungan			Beta	Nilai t	Nilai p	Keputusan
H7a	IO*PPK Organisasi	->	Prestasi	-0.190	0.645	0.260	Tidak disokong
H7b	IO*PPR Organisasi	->	Prestasi	0.560	0.950	0.171	Tidak disokong
H7c	IO*LDP Organisasi	->	Prestasi	0.079	0.374	0.354	Tidak disokong
H7d	IO*Ganj Organisasi	->	Prestasi	-0.018	0.068	0.473	Tidak disokong
H7e	IO*PK Organisasi	->	Prestasi	0.155	0.522	0.301	Tidak disokong

Nota: $t=1.645$

Sumber: Penyelidik

Hipotesis 7a: Iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara pengambilan pekerja dan prestasi organisasi.

Hipotesis 7a meramalkan bahawa iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara pengambilan pekerja dan prestasi organisasi. Namun, pernyataan hipotesis 7a adalah tidak disokong dengan memperolehi keputusan $p=0.260 > 0.05$, $t=0.645$, $\beta= -0.190$.

Hipotesis 7b: Iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara penilaian prestasi dan prestasi organisasi.

Hipotesis 7b meramalkan bahawa iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara penilaian prestasi dan prestasi organisasi. Berdasarkan keputusan seperti di Jadual 4.22, nilai $p=0.171 > 0.05$, $t=0.950$, $\beta=0.560$. Oleh itu, hipotesis 7b adalah tidak disokong.

Hipotesis 7c: Iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara latihan dan pembangunan dan prestasi organisasi.

Hipotesis 7c meramalkan bahawa iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara latihan dan pembangunan dan prestasi organisasi. Berdasarkan keputusan ujian hipotesis, nilai $p=0.354 > 0.05$, $t=0.374$, $\beta=0.079$. Hasil pengujian membuktikan bahawa iklim organisasi tidak menyederhanakan hubungan antara latihan dan pembangunan dan prestasi organisasi. Oleh itu, hipotesis 7c adalah tidak disokong.

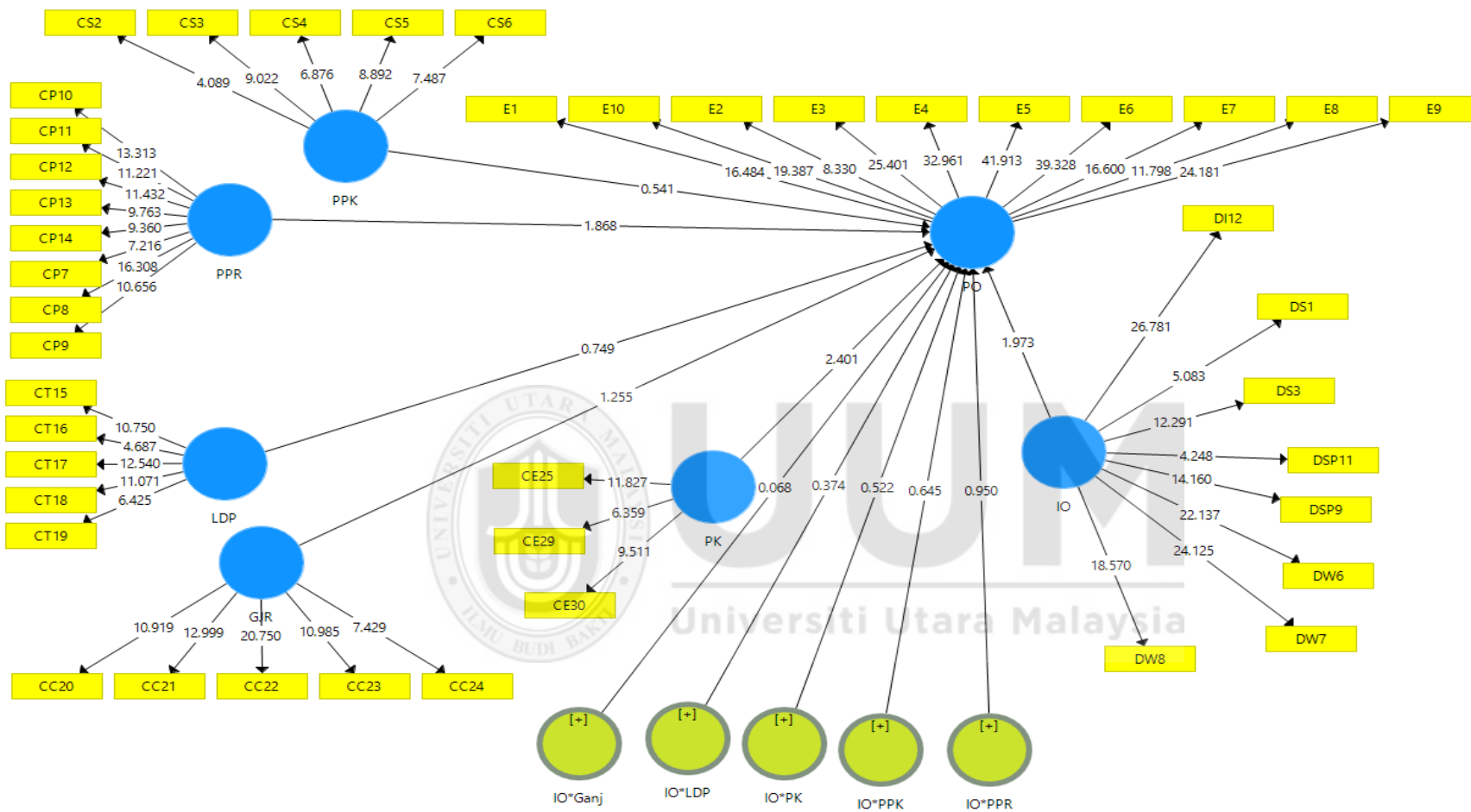
Hipotesis 7d: Iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara ganjaran dan prestasi organisasi.

Hipotesis 7d meramalkan bahawa iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara ganjaran dan prestasi organisasi. Pengujian hipotesis 7d telah dilakukan dengan menggunakan kaedah *bootstrapping* dengan sampel=500 dan dianalisis dengan perisian SmartPLS 3.2.8 (Prechers & Hayes, 2008). Hasil keputusan ujian ini mendapati konstruk yang terdapat di dalam pemboleh ubah eksogenus tidak signifikan terhadap hubungan antara ganjaran dan prestasi organisasi. Maka,

hipotesis 7d adalah ditolak. Oleh itu, keputusan mendapati iklim organisasi tidak menyederhanakan hubungan antara ganjaran dan prestasi organisasi.

Hipotesis 7e: Iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara pemberian kuasa dan prestasi organisasi.

Kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti kesan penyederhanaan iklim organisasi terhadap hubungan antara pemberian kuasa dan prestasi organisasi. Maka, hipotesis 7e telah dibangunkan. Hipotesis 7e meramalkan iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara pemberian kuasa dan prestasi organisasi. Setelah pengujian hipotesis dilakukan, hasil keputusan mendapati iklim organisasi tidak signifikan terhadap hubungan antara pemberian kuasa dan prestasi organisasi $p=0.301 > 0.05$, $t=0.522$, $\beta=0.155$. Maka, keputusan hipotesis 7e adalah ditolak. Maka, keputusan menunjukkan bahawa iklim organisasi tidak menyederhanakan hubungan antara pemberian kuasa dan prestasi organisasi. Rajah 4.4 menunjukkan *PLS Bootstrapping Model* yang merangkumi konstruk penyederhanaan iaitu iklim organisasi.



Rajah 4.4.
PLS Bootstrapping Model

4.9 Ringkasan dapatan kajian

Kajian ini telah menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) sebagai teknik analisis data. Beberapa langkah telah diambil sebelum menguji hipotesis. Analisis bermula dengan pengesahan *reliability* (kepercayaan) dan *validity* (kesahan) melalui analisis model pengukuran kajian. Setelah menjalankan langkah-langkah yang perlu dipatuhi dan data didapati memenuhi kriteria untuk analisis seterusnya iaitu analisis model struktural. Prosedur terakhir telah dijalankan melalui analisis model struktural dan hasil penemuan telah dijelaskan dengan terperinci. Jadual 4.23 di bawah menunjukkan ringkasan hasil dapatan analisis kajian ini. Seperti yang dinyatakan, terdapat sebelas hipotesis dan dapat dirujuk melalui Jadual 4.23.

Jadual 4.23
Ringkasan Pengujian Hipotesis Kajian

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Keputusan
H1	Terdapat hubungan yang signifikan antara pengambilan pekerja dan prestasi organisasi	Tidak Disokong
H2	Terdapat hubungan yang signifikan antara penilaian prestasi dan prestasi organisasi	Disokong
H3	Terdapat hubungan yang signifikan antara latihan dan pembangunan dan prestasi organisasi	Tidak Disokong
H4	Terdapat hubungan yang signifikan antara ganjaran dan prestasi organisasi	Tidak Disokong
H5	Terdapat hubungan yang signifikan antara pemberian kuasa dan prestasi organisasi	Disokong
H6	Terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dan prestasi organisasi	Disokong
H7a	Iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara pengambilan pekerja dan prestasi organisasi.	Tidak Disokong
H7b	Iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara penilaian prestasi dan prestasi organisasi.	Tidak Disokong

H7c	Iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara latihan dan pembangunan dan prestasi organisasi.	Tidak Disokong
H7d	Iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara ganjaran dan prestasi organisasi.	Tidak Disokong
H7e	Iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara pemberian kuasa dan prestasi	Tidak Disokong

4.10 Rumusan bab

Bab ini membincangkan analisis data dan dapatan kajian yang diperolehi melalui pengutipan data dengan menggunakan borang soal selidik. Sebanyak 121 data diperolehi daripada sektor pembuatan PKS di Malaysia. Pada awal bab empat, penyelidik telah melaporkan kadar maklum balas kajian, diikuti dengan pemeriksaan data kajian analisis kajian, kadar non respon bias dan perihalan data. Seterusnya, bab empat turut menjelaskan dapatan daripada analisis model kajian yang dianalisis menggunakan perisian PLS-SEM. Analisis model kajian merangkumi analisis model pengukuran kajian (*outer model*) dan analisis model struktural (*inner model*). Keputusan bagi kesemua ujian hipotesis ditunjukkan melalui jadual 4.23. Bab seterusnya iaitu bab lima akan menghuraikan lebih lanjut perbincangan hasil dapatan diikuti dengan implikasi kajian, limitasi kajian serta cadangan di masa hadapan. Bab lima diakhiri dengan kesimpulan bagi keseluruhan kajian.

BAB 5

PERBINCANGAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN

5.1 Pengenalan

Bab 5 membincangkan hasil dapatan yang diperolehi daripada bab terdahulu berdasarkan objektif kajian, soalan kajian dan hipotesis kajian. Bahagian dalam bab ini mengandungi intisari kajian, perbincangan, implikasi kajian dan limitasi kajian. Bahagian cadangan untuk masa hadapan juga dikemukakan. Bab ini diakhiri dengan kesimpulan kajian.

5.2 Intisari Kajian

Kajian ini dijalankan bagi mengkaji hubungan antara amalan PSM (pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan, ganjaran, pemberian kuasa) dan prestasi organisasi. Prestasi PKS merupakan satu sumber penggerak ekonomi di Malaysia (Habaradas, 2008). Kajian ini juga mengambil kira peranan iklim organisasi sebagai penyederhana terhadap hubungan tersebut. Hasil daripada sorotan literatur, didapati wujudnya jurang dalam pengetahuan empirikal berkenaan bentuk hubungan antara amalan PSM, iklim organisasi dan prestasi organisasi. Justeru, satu kerangka konseptual telah dibangunkan untuk menjelaskan hubungan yang mungkin wujud antara konstruk amalan PSM, iklim organisasi dan prestasi organisasi. Selain itu, kajian ini juga bertujuan untuk menguji pengaruh lima pembolehubah baru (yang dikenalpasti dari jurang literasi) terhadap prestasi organisasi bagi industri pembuatan PKS di Malaysia.

Kajian ini telah menggunakan Teori Berasaskan Sumber (*Resource-Based View*) (Barney, 1991) atau RBV yang digunakan oleh banyak kajian berkaitan PSM dan prestasi organisasi (Carroll, 2008; Dany, Guedri, & Hatt, 2008; Ferguson, 2006; Fu, Ma, Bosak, & Flood, 2015; Katou, 2012; Sanchez, Vincés, & Apellaniz, 2013; Wright et al., 2001a). Teori RBV ini dikemukakan oleh Barney, 1991 dan telah digunakan secara meluas, di mana, perspektif RBV ini memberi penekanan terhadap modal insan sebagai sumber utama yang menunjukkan bahawa organisasi boleh mencapai kelebihan persaingan yang kompetitif melalui sumber manusia, iaitu melalui penggunaan dan keberkesanan PSM seterusnya, boleh meningkatkan prestasi organisasi.

Kajian ini telah menumpukan perhatian terhadap amalan PSM yang boleh membantu dalam meningkatkan prestasi PKS di Malaysia khususnya dalam sektor pembuatan. Soal selidik telah diedarkan kepada 626 responden yang dipilih melalui persampelan rawak mudah dengan menggunakan nombor rawak yang diperolehi daripada *Research Randomizer*. Nombor rawak ini dipadankan dengan senarai nama yang terdapat di dalam buku panduan *FMM Directory 2015*. Sebanyak 121 borang soal selidik berjaya memenuhi kriteria yang diperlukan oleh kajian ini serta boleh digunakan untuk tujuan analisis.

Data yang dikumpulkan kemudiannya dianalisis dengan menggunakan perisian SPSS versi 22.0 dan SmartPLS 3.2.8. Analisis dilakukan berdasarkan kepada kerangka penyelidikan yang menunjukkan prestasi organisasi sebagai pemboleh ubah bersandar, manakala lima amalan PSM (pengambilan pekerja, penilaian

prestasi, latihan dan pembangunan, ganjaran, pemberian kuasa) sebagai pemboleh ubah bebas serta iklim organisasi adalah pemboleh ubah penyederhana.

Seterusnya, hasil penemuan kajian diperolehi daripada analisis data pengujian *path coefficient* dengan penggunaan perisian SmartPLS. Pembentangan hasil kajian dijalankan berdasarkan objektif kajian yang telah ditetapkan pada awal kajian ini. Ringkasan pengujian hipotesis ditunjukkan seperti Jadual 5.1. Penjelasan yang berkaitan dengan penemuan dimasukkan untuk menyoroti implikasi teoritikal dan praktikal kajian. Sumbangan dari kajian ini dan cadangan penyelidikan masa hadapan turut diberi pencerahan di akhir bab ini.

Jadual 5.1

Ringkasan Pengujian Hipotesis Kesan Hubungan Langsung

H	Pernyataan Hipotesis	Keputusan
H1	Terdapat hubungan yang signifikan antara pengambilan pekerja dan prestasi organisasi.	Tidak Sokong
H2	Terdapat hubungan yang signifikan antara penilaian prestasi dan prestasi organisasi	Sokong
H3	Terdapat hubungan yang signifikan antara latihan dan pembangunan dan prestasi organisasi	Tidak Sokong
H4	Terdapat hubungan yang signifikan antara ganjaran dan prestasi organisasi	Tidak Sokong
H5	Terdapat hubungan yang signifikan antara pemberian kuasa dan prestasi organisasi	Sokong
H6	Terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dan prestasi organisasi	Sokong
H7a	Iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara pengambilan pekerja dan prestasi organisasi.	Tidak Sokong
H7b	Iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara penilaian prestasi dan prestasi organisasi.	Tidak Sokong
H7c	Iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara latihan dan pembangunan dan prestasi organisasi.	Tidak Sokong

H7d	Iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara ganjaran dan prestasi organisasi.	Tidak Sokong
H7e	Iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara pemberian kuasa dan prestasi organisasi.	Tidak Sokong

Secara keseluruhannya, kajian ini telah berjaya memberikan pemahaman mengenai hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi dengan memberikan jawapan kepada soalan penyelidikan berikut:

1. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara pengambilan pekerja dan prestasi organisasi?
2. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara penilaian prestasi dan prestasi organisasi?
3. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara latihan dan pembangunan dan prestasi organisasi?
4. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara ganjaran dan prestasi organisasi?
5. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara pemberian kuasa dan prestasi organisasi?
6. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dan prestasi organisasi?
7. Adakah iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi?

Walau bagaimanapun, hasil dapatan daripada *PLS path coefficient* menunjukkan bahawa pengaruh penyederhana iklim organisasi terhadap hubungan antara kelima-lima pemboleh ubah ramalan dan prestasi organisasi adalah tidak menyokong

kerana nilai t yang rendah. Namun demikian, sejauh mana kesan penyederhanaan kepada kajian ini telah menunjukkan kesan saiz yang rendah; memberi makna bahawa kehadiran iklim organisasi berada dalam keadaan yang sederhana.

5.3 Perbincangan Hasil Kajian

Keputusan kajian ini adalah berdasarkan data yang diperolehi daripada soal selidik yang dilengkapkan oleh 121 responden daripada sektor pembuatan PKS di Malaysia. Justeru, bahagian ini membincangkan hasil dapatan ujian dengan menggunakan perisian PLS-SEM dan bertujuan menjawab objektif kajian berkenaan hubungan antara amalan PSM (pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan, ganjaran, pemberian kuasa), iklim organisasi dan prestasi organisasi. Bahagian ini juga akan membincangkan peranan penyederhanaan iklim organisasi terhadap hubungan amalan PSM dan prestasi organisasi PKS di Malaysia. Walaubagaimanapun, hasil dapatan ini tidak menyokong Teori RBV yang sering dikaitkan dengan PSM dan prestasi organisasi. Oleh itu, kajian ini membuktikan hasil penemuan adalah menyanggah penggunaan teori RBV dan tidak selari dengan kajian terdahulu.

Objektif utama kajian ini ialah mengkaji hubungan antara lima pemboleh ubah amalan PSM, iaitu pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan, ganjaran, pemberian kuasa dan prestasi organisasi, iaitu PKS di Malaysia. Objektif kajian ini adalah mengenal pasti hubungan amalan PSM, iklim organisasi dan prestasi organisasi.

Justeru, persoalan kajian telah dibangunkan untuk mencapai objektif utama kajian ini, iaitu:

- i. Untuk mengkaji hubungan antara pengambilan pekerja dan prestasi organisasi.
- ii. Untuk mengkaji hubungan antara penilaian prestasi dan prestasi organisasi.
- iii. Untuk mengkaji hubungan antara latihan dan pembangunan dan prestasi organisasi.
- iv. Untuk mengkaji hubungan antara ganjaran dan prestasi organisasi.
- v. Untuk mengkaji hubungan antara pemberian kuasa dan prestasi organisasi.
- vi. Untuk mengkaji hubungan antara iklim organisasi dan prestasi organisasi.
- vii. Untuk mengenal pasti kesan penyederhanaan iklim organisasi antara hubungan amalan PSM dan prestasi organisasi.

Hasil kajian mendapati bahawa empat dimensi amalan PSM iaitu pengambilan pekerja, latihan dan pembangunan, ganjaran dan pemberian kuasa adalah tidak signifikan terhadap prestasi organisasi. Hanya penilaian prestasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi organisasi. Oleh itu, dapatan menunjukkan bahawa hanya H2, H5 dan H6 menyokong, sementara H1, H3, H4, H7a, H7b, H7c, H7d, H7e tidak menyokong.

Keputusan kajian bagaimanapun tidak selari dengan teori RBV, yang menekankan bahawa amalan PSM adalah sumber yang unik, di mana PKS boleh menyusun strategi sumber daya mereka untuk memperoleh kelebihan dan peningkatan daya saing prestasi (Runyan, Huddleston, & Swinney, 2007).

5.3.1 Objektif Satu : Untuk mengkaji hubungan antara pengambilan pekerja dan prestasi organisasi.

Kajian ini meramalkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara pengambilan pekerja dan prestasi organisasi. Pernyataan di bawah menerangkan hasil keputusan kajian.

5.3.1.1 Hubungan antara pengambilan pekerja dan prestasi organisasi (H1)

Kajian ini meramalkan hubungan positif antara pengambilan pekerja dan prestasi organisasi dan telah mendapat sokongan empirikal dalam kajian terdahulu. Semakin tinggi pengambilan pekerja dalam industri PKS bermakna pencapaian prestasi organisasi semakin baik. Namun, bukti empirikal daripada kajian ini menunjukkan bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pengambilan pekerja dan prestasi organisasi. Hasil keputusan kajian adalah bercanggah dan tidak selari dengan dapatan pengkaji terdahulu (i.e. (Fening & Amaria, 2011; I. Vlachos, 2008), yang mendapati pengambilan pekerja merupakan peramal signifikan dalam menentukan prestasi organisasi. Oleh itu, hipotesis H1 adalah tidak disokong secara empirikal. Melalui dapatan analisis yang diperolehi, seperti dalam bab terdahulu membuktikan bahawa amalan pengambilan pekerja adalah tidak menyumbang secara signifikan terhadap prestasi organisasi.

Dapatan kajian ini, bagaimanapun selari dengan penemuan oleh Terpstra dan Rozell (1993) yang membuktikan bahawa hubungan pengambilan pekerja adalah tidak signifikan terhadap prestasi organisasi. Menurut Terpstra dan Rozell (1993), penggunaan pekerja adalah berbeza bagi setiap sektor dan jenis industri. Tambahnya lagi, sumber manusia bukan merupakan input utama di dalam sektor pembuatan berbanding sektor lain seperti perkhidmatan yang menggunakan pekerja sebagai

sumber utama dalam organisasi. Oleh yang demikian, dapatan ini tidak menyokong falsafah teras perspektif RBV yang menjadi dasar kajian, berdasarkan tiada hubungan langsung antara pengambilan pekerja dan prestasi organisasi. Menurut Barney (1991), RBV menyatakan bahawa organisasi dapat memberi kelebihan daya saing dengan bukan sahaja memperoleh tetapi juga membangun, menggabungkan, dan menggerakkan sumber fizikal, manusia, dan organisasi dengan berkesan melalui pertambahan nilai yang unik dan sukar ditiru oleh pesaing. Namun, dapatan ini tidak mencapai sokongan teori RBV adalah kerana, dalam sektor pembuatan PKS terdapat beberapa input lain yang sama penting seperti penggunaan mesin-mesin, bahan pembuatan dan teknologi pembuatan. Hasilnya, organisasi mungkin lebih memfokuskan kepada input yang lain (mesin dan jentera, bahan untuk produksi, teknologi pembuatan) selain daripada sumber manusia sebagai cara mereka untuk mencapai matlamat organisasi.

Munjuri (2011) pula berpendapat bahawa pemilihan pekerja yang berpotensi tinggi (berilmu dan berpengetahuan) tidak memberi jaminan bahawa mereka akan melaksanakan kerja dengan baik dan produktif. Sebagai contoh, dalam industri PKS, pekerja yang diambil bekerja tidak semestinya mempunyai kemahiran atau kelulusan tertentu kerana latihan akan disediakan mengikut keperluan jawatan dalam sektor pembuatan. Ini membuktikan pekerja masih tidak pasti apa yang perlu dilakukan dan bagaimana hendak melakukan sesuatu tugas dengan baik tanpa adanya latihan kepada mereka.

Namun begitu, menurut Hornsby dan Kuratko (2003), pengambilan pekerja dalam PKS biasanya tidak dilakukan secara rasmi dan lebih kepada secara

tertutup yang lebih mudah dan menjimatkan kos. Pemilihan pekerja yang tidak rasmi dalam kalangan industri PKS boleh berlaku apabila kos pengambilan menjadi isu penting di organisasi. Justeru, pengambilan pekerja menjadi terhad kepada calon bagi kelompok tertentu sahaja, iaitu hebahan jawatan kosong berlaku dari mulut ke mulut tanpa pengiklanan. Justeru, pemilihan tidak dapat dihebahkan kepada calon yang lebih berkeupayaan, berpengetahuan atau lebih sesuai dengan jawatan yang diberi. Akibat daripada pemilihan yang terhad ini, industri PKS tidak mempunyai pekerja yang berkemampuan tinggi, iaitu dari segi pengalaman bekerja dan mempunyai kelayakan pendidikan tinggi setanding dengan keperluan jawatan yang ditawarkan. Hasilnya, organisasi cenderung untuk memilih pekerja yang tidak berkualiti dan tidak dapat membantu organisasi mencapai prestasi yang cemerlang. Kekurangan pekerja yang berkelayakan mungkin menimbulkan ancaman terhadap pertumbuhan dan perkembangan perniagaan kecil dan kelangsungan hidup perniagaan tersebut dalam jangka panjang.

Sebaliknya, Oduro-Nyarko (2013) membuktikan bahawa terdapat peratusan yang tinggi bahawa pengambilan pekerja dibuat secara hebahan mulut sahaja. Menurutny lagi, majoriti pengurus pemilik PKS memilih pekerja mereka dengan lebih teliti iaitu penilaian melalui surat permohonan mereka, dengan penelitian kepada kelayakan atau pengalaman, merisik tentang mereka dari majikan terdahulu, membuat ujian praktikal serta menjalankan temuduga terhadap mereka.

Berdasarkan dapatan kajian, boleh disimpulkan bahawa industri kecil atau PKS di Malaysia tidak mempunyai hubungan yang signifikan antara pengambilan pekerja dan prestasi organisasi. PKS di Malaysia masih tidak mengamalkan proses

pengambilan pekerja yang betul (Yaacob & Then, 2012). Dalam konteks PKS di Malaysia, tidak ada persetujuan terhadap amalan pengambilan pekerja yang baik menyokong prestasi organisasi. Justeru, kajian ini menarik untuk menyatakan bahawa pakar-pakar industri percaya bahawa kebanyakan PKS Malaysia tidak memberi perhatian kepada pembangunan amalan pengambilan pekerja dalam industri PKS. Malahan, firma masih mengamalkan amalan PSM secara tradisional dalam asas yang sangat mudah dan *ad hoc*. Dalam hal ini, perubahan harus diberi perhatian dan melaksanakan amalan PSM secara meluas dalam memperbaiki amalan PSM yang telah ditolak oleh PKS. Sebagai contoh, pihak pengurusan organisasi boleh mewujudkan ruang pekerjaan di sektor yang tidak melibatkan penggunaan jentera dan mesin agar lebih ramai pekerja yang berkelulusan mendapat manfaat bekerja dalam industri PKS. Dalam erti kata lain, PKS perlu meneliti semula fungsi pengambilan pekerja sebagai salah satu keutamaan dalam PKS. Secara tidak langsung PKS boleh mendapatkan calon yang mempunyai pengetahuan, kemahiran dan kebolehan yang lebih tinggi, yang membolehkan firma untuk mencapai ke tahap yang lebih tinggi dan cemerlang (Greer et al., 2015). Adalah penting bagi sektor pembuatan PKS yang merupakan penyumbang utama kepada ekonomi Malaysia, bahkan dunia (Gharakhani & Mousakhani, 2012) untuk memberi sumbangan tenaga dan idea sebagai manfaat bersama.

5.3.2 Objektif Dua: Untuk mengkaji hubungan antara penilaian prestasi dan prestasi organisasi.

Kajian ini dijalankan untuk mengkaji hubungan antara penilaian prestasi dan prestasi organisasi. Perenggan berikut dijelaskan perbincangan hasil keputusan kajian ini.

5.3.2.1 Hubungan antara Penilaian Prestasi dan Prestasi Organisasi (H2)

Hasil kajian terhadap hubungan antara amalan penilaian prestasi dan prestasi organisasi menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan menyokong secara empirikal terhadap prestasi organisasi. Maka, pernyataan hipotesis 1b adalah disokong. Keputusan yang signifikan ini selari dengan kajian terdahulu (King-Kauanui et al., 2006) yang mendapati bahawa amalan penilaian prestasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi organisasi kecil.

Selari dengan keputusan kajian, Jiang, Lepak, Hu, dan Baer (2012) juga menunjukkan dapatan yang sama bahawa penilaian prestasi mempunyai pengaruh terhadap prestasi organisasi. Hasilnya adalah serupa dengan yang diperoleh oleh Leede dan Looise (2005), yang menyimpulkan bahawa pelaksanaan penilaian prestasi yang baik adalah sebagai tanda sokongan atau dorongan yang diberikan kepada pekerja agar bekerja dengan lebih efektif dan produktif. Prestasi pekerja harus dinilai berdasarkan piawaian yang dapat diukur dan maklum balas perlu diberikan kepada para pekerja tentang prestasi mereka.

Tambahan pula, pekerja merasakan mereka memerlukan satu bentuk jaminan melalui penilaian prestasi yang dijalankan di organisasi, seperti peluang kenaikan gaji dan pemberian bonus tahunan kepada pekerja yang dinilai melalui prestasi sepanjang tahun. Oleh yang demikian, dengan adanya sistem penilaian prestasi, pekerja mempunyai keyakinan yang tinggi terhadap tempat kerja mereka yang menawarkan pengukuhan kerjaya melalui peluang kenaikan pangkat. Tidak kurang juga, melalui penilaian prestasi, pekerja dan majikan dapat mengenal pasti peluang untuk latihan berkaitan hal ehwal organisasi (Wilson & Western, 2000).

Oleh sebab itu, sistem penilaian prestasi harus direka dengan teliti bagi menerangkan tujuan sebenar penilaian dilakukan supaya tidak timbul kekeliruan kepada pekerja. (Singh & Kassa, 2016). Ini adalah kerana dalam sebuah organisasi terdapat pelbagai kategori jawatan, mengikut bidang kemahiran dan pengetahuan yang berbeza. Justeru, mereka mempunyai cara pemikiran yang sudah tentu berbeza antara satu sama lain. Perancangan amat diperlukan bagi merangka sistem penilaian prestasi yang boleh difahami semua pekerja. Matlamat sebenar mesti diperjelaskan agar pihak pengurusan mendapat maklum balas yang bermakna untuk perancangan masa depan pekerja dan organisasi.

Oleh itu, dengan adanya penilaian yang dibuat terhadap prestasi pekerja, ianya membolehkan pekerja untuk berkerja dengan lebih baik untuk diri mereka sendiri, dan dapat meningkatkan prestasi organisasi secara tidak langsung.

5.3.3 Objektif Tiga: Untuk mengkaji hubungan antara latihan dan pembangunan dan prestasi organisasi.

Kajian ini mengkaji hubungan antara latihan dan pembangunan terhadap prestasi PKS. Perbincangan di bawah menjelaskan hasil keputusan kajian.

5.3.3.1 Hubungan antara Latihan dan Pembangunan dan Prestasi Organisasi (H3)

Hasil dapatan yang diperolehi bagi hubungan antara latihan dan pembangunan dan prestasi organisasi jelas menunjukkan bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan. Hasil pengujian hipotesis yang menggunakan kaedah *PLS*

bootstrapping menunjukkan bahawa pernyataan hipotesis H3 adalah tidak disokong secara empirikal. Hakikat bahawa tidak terdapat hubungan signifikan yang ditemui antara latihan dan pembangunan dan prestasi organisasi bukanlah di luar jangkaan kerana kajian empirikal terdahulu juga telah menunjukkan keputusan yang tidak konsisten dalam hal ini (Patton, Marlow & Hannon, 2000, Westhead & Storey, 1996).

Begitu juga dengan kajian Sarker (2017) yang mendapati bahawa latihan dan pembangunan mempunyai hubungan yang tidak signifikan antara amalan sumber manusia dan prestasi pekerja di sektor perbankan di Bangladesh. Selain itu, kajian oleh Intan et al. (2011) turut mendedahkan keputusan yang tidak signifikan antara latihan dan pembangunan dan prestasi organisasi. Selari dengan dapatan kajian, Saif & Sartawi (2013) juga mendapati keputusan yang sama dalam kajian beliau bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara latihan dan prestasi hospital di Jordan dengan keputusan $\beta = 0.093$.

Berdasarkan keputusan kajian, menurut Cunha, Cunha, Morgado, & Brewster (2003), kesan daripada latihan tidak semestinya mendapat maklum balas yang cepat kerana proses pembelajaran dalam latihan biasanya adalah hasil jangka panjang. Begitu juga pendapat Stavrou-Costea, (2005) bahawa pengetahuan melalui amalan latihan dan pembangunan harus diakui dan merupakan faktor persaingan yang berpotensi, yang hanya boleh dicapai pada jangka masa panjang. Ini penting untuk kejayaan keseluruhan organisasi dan mesti diberikan sokongan pengurusan yang sepadan. Oleh itu, keberkesanan hasil latihan tidak dapat mempengaruhi prestasi organisasi bagi jangka masa yang pendek. Persetujuan dan perbincangan dalam

organisasi harus ditubuhkan agar matlamat latihan dan pembangunan memberi sumbangan penting kepada pembangunan organisasi secara menyeluruh.

Walaupun bagaimanapun, ketiadaan hubungan yang signifikan ini tidak boleh menjadi halangan untuk PKS terus melabur dalam latihan dan pembangunan walaupun memerlukan peruntukan tinggi kerana latihan dan pembangunan adalah penting kepada prestasi organisasi dalam jangka masa panjang (Fabi, Raymond, & Lacoursière, 2007; Schuler, 2000). Kadar pembelajaran tidak berlaku pada tahap yang sama dan berterusan. Keupayaan pembelajaran dalam latihan dan pembangunan adalah berbeza-beza mengikut komplikasi subjek, kepakaran pelatih dan keupayaan pelatih untuk mengadaptasi proses pembelajaran. Menyedari bahawa latihan dalam PKS mungkin berbeza mengikut pengetahuan atau kemahiran yang disampaikan, tempoh masa, perkadaran tenaga kerja yang terlibat, termasuk cara penyampaian, maka; perlu ada kajian terhadap kesan program latihan yang diklasifikasikan terhadap prestasi firma mengikut pengkhususan (Huang, 2001).

Berdasarkan hasil dapatan yang dijalankan, keputusan antara latihan dan pembangunan terhadap prestasi PKS adalah tidak signifikan boleh disebabkan persepsi pengurus atau pemilik PKS terhadap latihan yang tidak meyakinkan. Menurut Panagiotakopoulos (2011), beliau menggambarkan bahawa persepsi pengurus pemilik PKS berkenaan dengan latihan sebagai tidak meyakinkan. Malahan, pengurus PKS cenderung untuk mengabaikan keperluan latihan yang memberi manfaat jangka panjang dengan tidak menunjukkan keprihatinan untuk

mengadakan latihan dan hasilnya pekerja PKS tidak menerima latihan secukupnya. (Padachi & Bhiwajee (2016).

Sementara itu, pelan latihan dan pembangunan kadang-kadang tidak dapat dicapai dengan baik disebabkan struktur latihan yang tidak sesuai, kos latihan yang tinggi, atau terdapat kekangan masa (Wilson & Western, 2000). Atas dasar ini, program latihan perlu diberi nafas baru dengan input yang lebih baik (Chi et al., 2008; Yeganeh & Su, 2008) yang boleh memberi jaminan untuk membangunkan tenaga kerja yang cekap dengan mencalonkan orang yang tepat kepada program latihan yang betul untuk meningkatkan nilai kerja mereka.

Selain itu, perlu juga diberi perhatian tentang kos latihan kerana kos yang tinggi boleh menyebabkan PKS kurang melabur dalam latihan atau berhati-hati dalam membenarkan pekerja mereka menghadiri kursus latihan. Bahkan, kekurangan pengetahuan dan latihan daripada professional merupakan punca kepada masalah pengurusan di dalam PKS (ThabitYahya & AbdelhayElsayed, 2012).

Berdasarkan konteks industri PKS di Malaysia, didapati banyak PKS tidak mempunyai sumber yang mencukupi untuk menyediakan pelaburan dalam program latihan luaran (Chandrakumara, 2013), namun begitu; mereka masih boleh memanfaatkan sumber luar seperti menyertai bengkel yang ditaja kerajaan atau menjalankan perjanjian kerjasama dengan universiti dalam bidang berkaitan. Oleh kerana PKS di Malaysia cenderung kepada kekurangan sumber untuk menjalani latihan rasmi terhadap pekerja mereka, adalah digalakkan agar PKS dapat

memanfaatkan kemudahan dan program latihan yang disediakan oleh kerajaan (Osman, Ho, et al., 2011). Walau bagaimanapun, disebabkan oleh masalah kewangan dan sumber daya yang dihadapi oleh pemilik atau pengurus PKS, persediaan latihan secara berterusan adalah tidak praktikal dan latihan khusus yang diperlukan mungkin tidak dapat diteruskan. Dalam senario ini, kreativiti dan kebolehan inovatif yang diperlukan untuk merekabentuk dan membangunkan produk baru boleh dipromosikan oleh latihan *on-the-job* yang tidak formal, dan terutamanya melalui eksperimen (belajar dari kesilapan) ataupun berkolaborasi bekerja dengan orang lain (Macpherson & Jayawarna, 2007). Atas sebab ini, cadangan supaya PKS dapat menambahbaik program latihan dan pembangunan pekerja adalah sangat digalakkan.



UUM
Universiti Utara Malaysia

5.3.4 Objektif Empat : Untuk mengkaji hubungan antara ganjaran dan prestasi organisasi.

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara ganjaran dan prestasi organisasi. Kajian terdahulu menunjukkan hubungan yang signifikan antara amalan ganjaran dan prestasi organisasi. Hasil perbincangan bagi objektif empat dijelaskan dalam perenggan berikut.

5.3.4.1 Hubungan antara Ganjaran dan Prestasi Organisasi (H4)

Hipotesis yang keempat dalam kajian ini ialah terdapat hubungan yang signifikan antara ganjaran dan prestasi organisasi (H4). Namun demikian, dapatan kajian menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara ganjaran dan prestasi PKS. Oleh itu, keputusan menolak hipotesis keempat. Penemuan kajian ini adalah

bertentangan dengan kajian terdahulu (Katou & Budhwar, 2010; Mulolli et al., 2015; Shahzad, Bashir, & Ramay, 2008; Vlachos, 2008).

Hasil keputusan membuktikan bahawa kurangnya amalan ganjaran dalam PKS berkait rapat dengan pencapaian PKS yang tidak memberangsangkan. Selari dengan dapatan kajian penyelidik, hasil kajian Sarker (2017) membuktikan bahawa ganjaran tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi pekerja di industri perbankan di Bangladesh. Begitu juga kajian yang dijalankan oleh Olaimat (2014) dan Boohene & Asuinura (2011) turut mendapati ganjaran tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi organisasi.

Selain itu, hasil kajian penyelidik turut selari dengan penemuan kajian Omolo, Oginda, & Otengah (2013) yang mendapati tidak ada hubungan signifikan antara amalan ganjaran dan prestasi PKS di Kisumu, Kenya. Turut konsisten dengan kajian ini, Hameed dan Mohamed (2016) dalam kajian mereka juga membuktikan bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara ganjaran dan prestasi hospital. Penemuan tersebut mendedahkan bahawa polisi ganjaran yang dijalankan oleh pihak pengurusan hospital tidak menggalakkan pekerja mereka iaitu jururawat, dalam meningkatkan produktiviti justeru menghalang kepada peningkatan prestasi hospital.

Selain itu, Abdullah et al., (2009) melalui kajian terhadap 153 pengurus firma swasta mendapati hasil regresi menunjukkan hubungan yang tidak signifikan terhadap prestasi perniagaan ($t = 1.172$, $p = .243$). Oleh itu, tidak terdapat hubungan yang signifikan antara ganjaran dan prestasi perniagaan.

Sungguhpun kajian amalan pemberian ganjaran banyak dijalankan di negara barat, keputusan kajian ini mendapati amalan PSM ini tidak boleh diaplikasikan dan diamalkan dalam konteks industri PKS berdasarkan pendapatan organisasi yang sederhana kerana kekurangan kewangan serta dasar kerajaan yang tidak menguntungkan seperti cukai yang tinggi, rasuah dan sebagainya (Kanu, 2015). Kedudukan kewangan industri PKS pada ketika kajian ini dijalankan berkemungkinan terjejas ekoran pelaksanaan *Government Service Taxes* atau ringkasannya GST yang bermula pada 1 April 2015 (Bakar & Sawandi, 2017). Pelaksanaan GST di Malaysia pada ketika kajian ini dilakukan dilihat mampu mempengaruhi PKS dalam menentukan keputusan pemberian ganjaran kepada pekerja. Secara tidak langsung, kutipan data yang dijalankan melalui soal selidik sedikit sebanyak mempengaruhi keputusan data kajian ini. Kesimpulannya, pakej pemberian ganjaran kepada pekerja turut memberi impak yang tinggi kepada majikan dan pekerja.

Selain itu, menurut Chandrakumara (2013) amalan ganjaran lebih memberi tumpuan kepada pekerja berasaskan *seniority-based pay*. Faktor lain seperti kejatuhan nilai ringgit dipasaran antarabangsa, kejatuhan harga minyak mentah dan pertukaran ringgit yang lebih rendah turut menjadi isu kepada beberapa kemungkinan yang dihadapi oleh organisasi dalam keputusan pemberian ganjaran kepada pekerja. Justeru, organisasi mungkin tidak mampu membuat tawaran pakej ganjaran yang tinggi dan sesuai kepada pekerja.

Keputusan dapatan ini memberi pendedahan bahawa amalan ganjaran perlu diberi perhatian yang sewajarnya oleh PKS bagi meningkatkan prestasi organisasi. Ganjaran memainkan peranan penting bagi setiap pekerja. Ganjaran juga

merupakan perkara utama yang perlu diambil kira oleh organisasi dalam merancang masa depan organisasi yang lebih maju. Secara signifikan, apabila pekerja menerima ganjaran yang baik daripada organisasi, mereka akan berasa dihargai dan dapat bekerja dengan lebih baik (Gerhart & Milkovich, 1992), sekaligus dapat menyumbang kepada peningkatan prestasi organisasi.

Setiap pekerja mendapat pemberian ganjaran berbeza yang diterima daripada organisasi. Ganjaran yang terdiri daripada gaji dan upah membawa makna yang besar dan merupakan sumber pendapatan utama bagi kebanyakan pekerja harus diuruskan dengan cara yang adil dan perlu diberi perhatian yang sewajarnya (R.M, 2012). Tidak dinafikan, manfaat lain, seperti bonus, kenaikan gaji, elaun dan ganjaran tidak langsung, seperti penjagaan kesihatan (perubatan), pesara dan manfaat rekreasi adalah faktor penentu kepada jaminan kewangan di kalangan pekerja. Justeru, tidak dinafikan bahawa pekerja dan majikan perlu saling berusaha untuk mempengaruhi keputusan pemberian ganjaran dalam pelbagai kaedah, termasuk melalui penilaian prestasi.

Oleh yang demikian, adalah penting untuk memahami bagaimana setiap individu dipengaruhi oleh keputusan ganjaran yang berbeza serta bagaimana pekerja bertindak balas terhadap pemberian ganjaran yang ditetapkan oleh organisasi. Selain daripada itu, ganjaran juga melibatkan beberapa keputusan yang perlu dibuat oleh organisasi berhubung dengan pembayaran kepada pekerja mereka. Hakikatnya, organisasi kecil mengamalkan pembahagian struktur gaji yang mudah, seperti menggunakan campuran gaji sebagai kaedah

bayaran utama kepada pekerja. Justeru, hasil keputusan ini tidak menyokong Teori RBV kerana terdapat organisasi yang mungkin menghadapi kesukaran memperolehi kelebihan daya saing apabila meletakkan tahap pemberian ganjaran yang tidak sesuai dan meletakkan organisasi dalam kedudukan mengalami kelemahan dalam persaingan perniagaan yang serius (Gerhart & Milkovich, 1992).

Ganjaran turut menjadi isu utama dan memberi kesan yang signifikan kepada pengambilan dan pengekalan pekerja di kalangan organisasi kecil. Tanpa ganjaran yang sewajarnya, firma kecil mungkin menghadapi kesukaran dalam merekrut dan mengekalkan pekerja. Namun demikian, kadar ganjaran di PKS mungkin berbeza daripada organisasi besar kerana firma kecil mempunyai kepentingan yang berbeza dari segi kos operasi dan kadar kitaran hayat yang lebih rendah (Katz et al., 2000). Hubungan yang tidak signifikan antara ganjaran dan prestasi organisasi dapat dijelaskan oleh beberapa faktor seperti; kadar gaji yang tidak konsisten di kalangan pekerja PKS berbanding organisasi besar, faktor kewangan yang dihadapi PKS dan pakej ganjaran yang tidak setanding organisasi besar memandangkan sumber PKS yang terhad.

Oleh itu, adalah penting untuk mengetahui serta memahami bagaimana ganjaran mempengaruhi setiap pekerja. Sebaliknya, hasil kajian menunjukkan bahawa ganjaran bukanlah merupakan faktor yang dipengaruhi oleh prestasi kerja. Jika pekerja tidak bersetuju untuk melaksanakan tugas mereka atau mendapati beban kerja yang berat, maka prestasi mereka akan terjejas. Sekiranya prestasi pekerja tidak cemerlang, kemungkinan ganjaran yang diberi majikan bertepatan dengan prestasi kerja mereka.

5.3.5 Objektif Lima: Untuk mengkaji hubungan antara pemberian kuasa dan prestasi organisasi

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara pemberian kuasa dan prestasi organisasi. Perenggan berikut menjelaskan hasil perbincangan berdasarkan ujian yang telah dijalankan.

5.3.5.1 Hubungan antara Pemberian Kuasa dan Prestasi Organisasi (H5)

Keputusan hipotesis H5 menunjukkan bahawa hubungan antara pemberian kuasa dan prestasi organisasi adalah disokong. Hasil pengujian bagi eksogen pemberian kuasa mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara pemberian kuasa dan prestasi organisasi.

Selari dengan kajian ini, Baird et al., (2018) mendapati hasil kajian antara pemberian kuasa dan prestasi organisasi adalah signifikan, dan mencadangkan agar para pengurus secara proaktif berusaha untuk meningkatkan tahap pemberian kuasa kepada pekerja dalam setiap organisasi. Turut konsisten dengan hasil kajian, Dahie et al. (2016) mendapati pemberian kuasa mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi organisasi.

Dalam konteks PKS di Malaysia, amalan pemberian kuasa dapat diaplikasikan dalam organisasi kerana bidang pembuatan memerlukan keputusan yang cepat bagi mengeluarkan produk mengikut waktu yang ditetapkan. Justeru, pembahagian tugas daripada pihak pengurusan atasan kepada pekerja bawahan dapat dilakukan bagi membantu mempercepatkan sesuatu tugas. Tambahan lagi, industri PKS bagi kajian ini merupakan sektor yang mempunyai pekerja tidak melebihi 200 orang; bermakna saluran maklumat tidak memerlukan pelbagai peringkat jawatan. Arahan dan maklumat boleh disalurkan terus kepada pekerja pada bila-bila masa

pada waktu kerja. Menurut Md Yusoff et al., (2016), pekerja yang diberi kuasa cenderung untuk mempunyai kawalan dan kecekapan terhadap kerja mereka dan menyumbang kepada prestasi organisasi. Pekerja yang diberi kuasa turut mendapat keyakinan terhadap kebolehan mereka dalam mempengaruhi prestasi organisasi secara positif (Baird et al., 2018).

Kajian yang lepas telah memfokuskan kepada amalan pemberian kuasa terhadap organisasi besar (Michna et al., 2011). Justeru, hasil kajian ini merupakan sumbangan kepada kajian empirikal berdasarkan organisasi kecil. Penemuan kajian ini sangat membantu para pemilik dan pengurus pekerja untuk memahami mengapa pemberian kuasa penting bagi pekerja dan bagaimana amalan tersebut dapat menyokong pekerja mereka. Majikan harus sedar akan kesan pemberian kuasa terhadap prestasi organisasi kerana prestasi organisasi bukan hanya berkaitan keberkesanan dan kecekapan, malahan mencakupi faktor kejayaan lain seperti kerjasama, perpaduan, sokongan bersama serta keseimbangan pendapat daripada pekerja (Suresh & Jaleel, 2015).

Dalam era globalisasi ini, terdapat keperluan untuk pekerja diberikan kuasa dalam organisasi supaya pekerja berada dalam kedudukan dapat membuat keputusan yang cepat dan bertindak balas dengan cepat terhadap sebarang perubahan dalam persekitaran organisasi. Sebagai contoh, penyertaan pekerja memberikan impak untuk jangka masa panjang yang cemerlang berbanding keputusan jangka pendek yang berkesan (Prince Uchenwangbe, 2013). Justeru, pemberian kuasa daripada pihak pengurusan yang lebih tinggi kepada pekerja bawahan juga bertujuan dapat mengurangkan kebergantungan yang menjadikan sesuatu tugas itu sukar dilakukan, disebabkan oleh pembahagian kuasa dan delegasi tugas (Conger & Kanungo, 1988) dan dapat meningkatkan prestasi organisasi.

5.3.6 Objektif Enam: Untuk mengkaji hubungan antara iklim organisasi dan prestasi organisasi

Bagi mencapai objektif ke enam kajian ini, ujian hipotesis telah dilakukan menggunakan kaedah PLS bootstrapping. Perenggan berikut menerangkan hasil keputusan dapatan kajian ini.

5.3.6.1 Hubungan antara iklim organisasi dan prestasi organisasi (H6)

Hasil keputusan ujian hipotesis membuktikan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dan prestasi organisasi.

5.3.7 Objektif Ketujuh: Untuk mengenal pasti kesan penyederhanaan iklim organisasi antara hubungan amalan PSM dan prestasi organisasi.

Kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti kesan penyederhanaan iklim organisasi terhadap hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi. Perenggan berikut menerangkan hasil keputusan kajian ini.

5.3.7.1 Iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi (H7a, H7b, H7c, H7d, H7e)

Akhir sekali, dalam mencapai objektif ketujuh, kesan penyederhanaan iklim organisasi terhadap hubungan antara amalan PSM (pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan, ganjaran, pemberian kuasa) terhadap prestasi organisasi telah dianalisis menggunakan kaedah *PLS Bootstrapping*. Keputusan hipotesis menunjukkan bahawa iklim organisasi tidak menyederhanakan hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi.

Lima hipotesis yang dibangunkan dalam kajian ini menjangkakan bahawa iklim organisasi menyederhanakan hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi.

Matlamat kajian ialah untuk menentukan sama ada kehadiran iklim organisasi akan menguatkan hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi PKS atau sebaliknya.

Penemuan kajian ini menunjukkan bahawa walaupun pemilik / pengurus tidak mengambil kira peranan iklim organisasi sebagai penting dalam organisasi, namun, PKS masih boleh mencapai prestasi yang lebih tinggi melalui amalan tunggal seperti penilaian prestasi dan pemberian kuasa yang diaplikasikan dalam organisasi. Ini menunjukkan bahawa peranan amalan PSM seperti penilaian prestasi dan pemberian kuasa dalam PKS di Malaysia lebih penting daripada peranan iklim organisasi dalam mempengaruhi prestasi organisasi. Penilaian prestasi dan pemberian kuasa bertujuan untuk memberi kesan langsung kepada prestasi organisasi dan kajian ini menunjukkan hubungan yang kuat antara kedua-dua.

Justeru, terdapat beberapa kemungkinan tidak terdapat kesan penyederhaan iklim organisasi terhadap hubungan amalan PSM dan prestasi organisasi adalah kerana adanya motivasi kerja yang digambarkan sebagai satu set faktor dalaman dan luaran yang mengukur kepuasan dan prestasi kerja (Rusu & Avasilcai, 2014). Apabila pekerja bekerja dengan adanya motivasi kerja, apa sahaja yang berlaku dalam persekitaran kerja dalam organisasi tidak akan mengganggu dan merubah persepsi dan semangat pekerja terhadap organisasi. Maka, tugas dapat dijalankan dengan baik seterusnya dapat meningkatkan prestasi organisasi. Dalam keadaan sedemikian, pemilik/pengurus harus menumpukan perhatian untuk mengenal pasti keperluan pekerja dan permintaan mereka.

Selain itu, penjelasan yang mungkin juga termasuk, dalam usaha meningkatkan prestasi organisasi, amalan PSM (pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan

dan pembangunan, ganjaran, pemberian kuasa) hendaklah diaplikasikan secara efektif dalam PKS samada melalui iklim organisasi atau tidak. Semua organisasi besar atau kecil tidak perlu mengabaikan kepentingan amalan PSM yang berkesan dalam PKS tanpa mengira iklim organisasi mereka.

5.4 Implikasi Kajian

Bahagian ini akan membincangkan sumbangan kajian yang dilihat dari tiga aspek, iaitu sumbangan implikasi teori dan sumbangan praktikal.

5.4.1 Teoretikal

Kajian terdahulu menunjukkan kerja penyelidikan empirikal yang sedikit untuk mengkaji hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi dalam konteks industri kecil dan sederhana, terutama di Malaysia. Oleh itu, kajian ini dijalankan untuk menambahkan pemahaman dalam hubungan amalan PSM (pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan, ganjaran, pemberian kuasa) dan prestasi, terutamanya kepada aliran penyelidikan empirikal yang jarang berlaku dalam konteks salah sebuah negara membangun seperti Malaysia.

Selain itu, daripada sorotan karya terdahulu, dari sudut pemboleh ubah, boleh dinyatakan bahawa kehadiran iklim organisasi merupakan cubaan pertama dalam kajian ini dalam mengenal pasti peranan penyederhanaan dalam hubungan antara PSM dan prestasi organisasi dalam konteks industri PKS di Malaysia.

Dari sudut penggunaan teori pula, kajian ini menyanggah penggunaan teori RBV yang banyak digunakan dalam kajian yang berkaitan hubungan PSM dan prestasi organisasi oleh penyelidik sebelum ini. Hasil penemuan kajian membuktikan

penggunaan teori RBV adalah tidak selari dengan kajian terhadap hubungan antara amalan PSM dan prestasi PKS. Mengikut teori RBV, prestasi organisasi dapat dipertingkatkan melalui pengaplikasian strategi VRIN (*Valuable, Rare, Inimitable, Non-Substitutable*) kepada sumber manusia. Oleh itu, berdasarkan teori berasaskan sumber (*RBV Theory*), maka dikatakan bahawa sumber daya yang terhad di kalangan PKS adalah merupakan penghalang kepada penggunaan amalan PSM secara formal (Kanu, 2015). Dengan kata lain, keputusan kajian ini adalah tidak sejajar dengan teori berasaskan sumber. Namun begitu, penekanan masih perlu diberi kepada sumber dalaman organisasi, memandangkan sumber modal insan merupakan sumber utama dan penting dalam kejayaan organisasi serta wajarlah pengurusan organisasi memastikan agar penggunaan PSM dilakukan dengan berkesan (Oduro-Nyarko, 2013) untuk mencapai kecemerlangan organisasi.

Oleh yang demikian, pendekatan Kontingensi (*Contingency Approach*) adalah lebih selari dan sesuai untuk kajian ini berbanding perspektif berasaskan sumber. Menurut Teori Kontingensi terdapat banyak faktor dalaman dan luaran yang boleh mempengaruhi struktur organisasi yang optimum. Faktor-faktor ini termasuk saiz organisasi, teknologi yang digunakan, gaya kepimpinan, dan bagaimana organisasi boleh menyesuaikan diri dengan perubahan dalam strategi. Bahkan, tidak ada satu cara yang terbaik untuk menguruskan organisasi. Sebaliknya, pengurusan perlu sesuai dengan keadaan situasi tertentu. Maka, dasar dan amalan pengurusan mesti peka terhadap perubahan persekitaran. Struktur organisasi, gaya kepimpinan dan sistem kawalan perlu direka dan diubah suai mengikut situasi persekitaran organisasi. Dalam erti kata lain, teori Kontingensi menyatakan bahawa hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar adalah berlainan untuk tahap yang berbeza (Delery & Doty, 1996).

5.4.2 Praktikal

Kajian ini memberi sumbangan dari segi praktikal dalam dua perspektif, iaitu pihak pengurusan organisasi dan pengamal polisi (kerajaan, persatuan perdagangan, badanbadan professional).

Pertama, kajian ini memberi sumbangan praktikal kepada pihak pengurusan organisasi dengan meningkatkan pengetahuan dan pemahaman khususnya kepada pengurus sumber manusia berkenaan setiap amalan PSM yang perlu diterapkan dan diberi perhatian yang sewajarnya supaya dapat melancarkan urusan pentadbiran dalaman organisasi dengan lebih cekap, adil dan cemerlang. Terdapat implikasi praktikal yang jelas tentang penemuan kajian ini, di mana pengurusan organisasi harus fokus dalam membangunkan amalan PSM dengan memberi komitmen yang tinggi. Ini termasuklah mereka bentuk semula jenis atau tahap ganjaran yang perlu diberi perhatian kepada pekerja di organisasi, menggalakkan penyertaan pekerja dalam pembuatan keputusan yang dapat mempengaruhi kerja mereka dan membantu persekitaran kerja dalam organisasi tersebut. Selain itu, kajian ini secara tidak langsung memberi manfaat kepada pekerja untuk memperbaiki prestasi kerja setiap individu melalui penilaian prestasi yang dijalankan di setiap organisasi. Penilaian prestasi perlu diberi penekanan yang sewajarnya memandangkan ia adalah satu bentuk penilaian terhadap pekerja yang dapat membantu memberi maklumat dua hala antara pekerja dan majikan. Justeru, penilaian prestasi perlu diubahsuai dan diperbaharui agar pekerja dan majikan dapat berinteraksi dengan berkesan dan seterusnya mempertingkatkan usaha dalam membantu mencapai prestasi organisasi dengan baik.

Kedua, hasil daripada kajian ini juga diharapkan dapat menjadi garis panduan kepada pengamal polisi iaitu pihak kerajaan dan badan-badan profesional dalam usaha mereka untuk meningkatkan produktiviti dan prestasi PKS. Amalan PSM seperti latihan dan pembangunan dapat diubah suai agar latihan keusahawanan dan program pembangunan PKS dapat dijalankan secara lebih efektif. Sebagai contoh, dalam bidang latihan perlu ditingkatkan dan diberi penambahbaikan supaya menjadi satu usaha yang penting dalam organisasi, khususnya industri PKS dalam memberi latihan kepada pekerja-pekerja untuk menambah pengetahuan dalam bidang yang berkaitan.

Selain itu, kelebihan utama dari kajian ini dijangka dapat memberi kesedaran kepada pengamal polisi agar mengoptimumkan peruntukan untuk latihan dan pembangunan serta kemudahan lain bagi membantu beberapa fungsi amalan PSM lain dalam mendapatkan sumber manusia yang terbaik (Albrecht et al., 2015) dan membantu organisasi mencapai kelebihan daya saing demi menyumbang kepada kejayaan dalam membina pasaran secara global.

5.5 Limitasi Kajian

Seperti penyelidikan yang lain, kajian ini juga terdapat beberapa batasan dan kekurangan yang perlu diambil kira untuk perhatian dan panduan kajian-kajian masa hadapan. Kajian ini merupakan kajian rentas dan adalah tidak praktikal untuk menjalankan kajian longitudinal. Kajian rentas adalah senang dan tidak menggunakan masa dan kewangan yang banyak memandangkan kajian rentas dijalankan untuk jangka masa pendek sahaja. Secara keseluruhannya, kajian ini memperolehi keputusan yang tidak signifikan lebih daripada signifikan.

Terdapat beberapa halangan dan kekangan yang perlu dihadapi penyelidik. Sebagai contoh, kajian ini menghadapi kesulitan dan kekangan dari segi masa dan wang ringgit semasa kutipan data sebenar dijalankan. Antaranya, penyelidik terpaksa berhadapan dengan situasi dihalang daripada memasuki ke dalam premis organisasi dan terpaksa menyerahkan borang soal selidik kepada pengawal untuk diserahkan kepada responden yang terlibat. Terdapat juga keadaan di mana penyelidik terpaksa bersemuka dengan kakitangan yang memandang serong terhadap tugas yang dilakukan ini kerana dilihat mengganggu masa kerja mereka. Namun demikian, semua cabaran ini dihadapi penyelidik dengan rasa penuh tanggungjawab untuk mendapatkan hasil yang terbaik dalam proses kutipan data sebenar ini.

Tambahan lagi, kekangan berlaku ketika kutipan data dijalankan disebabkan kerjasama yang terhad daripada responden, seperti faktor polisi organisasi, birokrasi dan juga faktor ketiadaan minat daripada responden ketika menjawab soal selidik. Justeru, keterbatasan utama kajian ini adalah berdasarkan isu persampelan kerana saiz sampel kecil yang dilaporkan di sini mungkin menjejaskan keputusan semasa.

Penggunaan sumber data yang terhad daripada responden tunggal adalah salah satu kekangan memperolehi data yang berkualiti (Bowen & Ostroff, 2004). Namun demikian, saiz sampel kecil ditambah dengan usaha yang ketara dilaporkan menunjukkan bahawa penemuan semasa adalah dapat dipercayai. Walaupun lebih daripada 100 sampel telah diterima dalam tempoh enam bulan pengumpulan data, usaha selanjutnya untuk meningkatkan kadar tindak balas

adalah terhadap dengan ketiadaan masa dan limitasi kewangan. Selain itu, limitasi kajian juga adalah berkaitan dengan sasaran populasi yang besar dan keadaan geografi yang luas.

5.6 Cadangan Masa Hadapan

Limitasi daripada kajian ini dapat meningkatkan peluang untuk penyelidikan masa depan. Seperti penyelidik terdahulu, kajian ini diharap dapat memberi manfaat dan panduan kepada penyelidik lain.

Berhubung dengan limitasi pertama dalam kajian ini berkaitan kajian secara keratan rentas yang mana data dikumpulkan dalam satu tempoh masa tertentu daripada beberapa sektor pembuatan PKS di Malaysia. Adalah dicadangkan supaya penggunaan kaedah *longitudinal* dijalankan bagi mengatasi kekangan tersebut.

Selain itu, sebagai mengatasi limitasi kajian kedua, penyelidik turut mencadangkan agar dengan meningkatkan saiz sampel atau meluaskan kajian kepada sektor lain, selain daripada sektor pembuatan di Malaysia, dapat memberikan satu set keputusan yang lebih komprehensif lagi dan tepat. Justeru, lebih banyak kajian perlu dilakukan bagi mengisi jurang penyelidikan dalam bidang amalan PSM dan prestasi.

Seterusnya, sebagai mengatasi limitasi kajian yang ketiga iaitu penggunaan responden tunggal, kajian pada masa hadapan perlu mempertimbangkan penggunaan responden yang pelbagai. Selain daripada itu, pengukuran subjek kajian pada masa hadapan boleh menggunakan penilaian data secara subjektif dan objektif untuk mendapatkan data yang lebih menyeluruh. Tambahan lagi, kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dan bergantung kepada soal selidik sebagai satu-satunya instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data. Kemungkinan terdapat responden yang tidak bersedia menjawab soalan dengan betul. Oleh itu, jawapan yang diberi mungkin tidak tepat dan secara konsisten mengukur pemboleh ubah yang

sedang dikaji. Kajian akan datang perlu mempertimbangkan untuk menggabungkan kedua pendekatan kuantitatif dan kualitatif bagi mengelakkan berlakunya keberlainan jawapan dan responden.

Kajian ini telah mengenal pasti bahawa tidak semua amalan PSM adalah positif dan signifikan terhadap prestasi organisasi. Hanya satu amalan PSM yang positif dan signifikan, iaitu penilaian prestasi. Kajian masa hadapan juga boleh menggunakan amalan PSM yang lain sebagai pemboleh ubah bebas dalam menentukan hubungan terhadap prestasi organisasi. Semasa proses melaksanakan kajian tinjauan ini, peluang baru muncul berkenaan dengan topik kajian yang boleh digunakan untuk kajian masa depan. Untuk tujuan ini, cadangan berikut ditawarkan:

- i. Mengkaji kesan iklim organisasi terhadap hubungan amalan PSM dan prestasi organisasi dalam sektor lain PKS dan bandingkan keputusan dengan penemuan kajian ini.
- ii. Mengkaji kesan iklim organisasi dan hubungan amalan PSM yang lain selain daripada amalan PSM yang dikaji penyelidik terhadap prestasi PKS dan membandingkan keputusan dengan penemuan kajian ini
- iii. Menggunakan pemboleh ubah kontingensi lain seperti strategi organisasi sebagai faktor penyederhana terhadap hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi.

5.7 Kesimpulan

Secara kesimpulannya, kecenderungan untuk PKS menggunakan amalan PSM adalah kurang berbanding dengan organisasi besar (Newman & Sheikh, 2014). Cabaran-cabaran yang dihadapi dalam mengaplikasikan amalan sumber manusia secara berkesan adalah faktor utama yang memberi kesan keupayaan PKS untuk bertahan dan berkembang. Beberapa rumusan dapat dibuat berdasarkan penemuan kajian. Pertama, tidak semua amalan PSM dapat dipraktikkan dalam organisasi pembuatan industri PKS di Malaysia. Ini membuktikan bahawa amalan-amalan PSM dalam kajian ini adalah saling tidak bergantung dan tidak konsisten. Hasil dapatan menunjukkan hanya amalan tunggal seperti penilaian prestasi dan pemberian kuasa mempunyai hubungan signifikan terhadap prestasi organisasi. Amalan PSM seperti pengambilan pekerja, latihan dan pembangunan dan ganjaran masih berada di tahap yang rendah dalam kalangan industri PKS. Walau bagaimanapun, masih terdapat ruang yang perlu diberi penambahbaikan untuk organisasi meningkatkan prestasi melalui amalan PSM terutama dalam sektor pembuatan di Malaysia.

Kedua, penyelidik memilih responden kajian, iaitu pengurus sumber manusia peringkat tinggi kerana mereka berpengetahuan dan mempunyai maklumat yang cukup mengenai organisasi. Namun demikian, Bowman dan Ambrosini (1997) berhujah bahawa menggunakan responden tunggal membolehkan pemerhatian yang berat sebelah disebabkan emosinya terhadap strategi organisasi. Kadangkala, pengurus tidak memberikan banyak maklumat mengenai dasar dan amalan organisasi mereka atas dasar kerahsiaan organisasi.

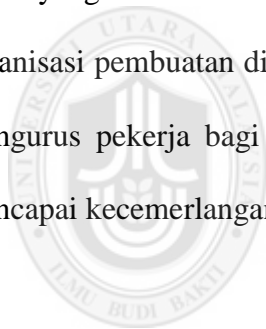
Ketiga, perspektif RBV adalah tidak menyokong hampir keseluruhan amalan PSM dalam kajian ini berdasarkan kepada dapatan kajian yang diperolehi. Ini adalah kerana mengikut teori RBV, untuk meraih apa-apa keuntungan prestasi dari gabungan sumber manusia, organisasi perlu mencapai kelebihan daya saing yang terhasil daripada eksploitasi yang berkesan melalui sumber manusia (Barney, 1991). Selain itu, Wright dan rakan-rakan (2001) menegaskan bahawa banyak penyelidikan mengenai hubungan antara RBV dan PSM tidak relevan ekoran daripada isu kelemahan metodologi yang serius, lantas menyebabkan terjadinya hubungan yang palsu antara pemboleh ubah. Walaupun wujudnya hubungan antara pemboleh ubah tersebut dan memberikan bukti empirikal, namun tetap gagal menguji pendekatan RBV.

Keempat, keputusan kajian ini merupakan satu penemuan empirikal baru kepada penyelidik berdasarkan keputusan yang tidak signifikan antara kesemua amalan PSM (kecuali penilaian prestasi dan pemberian kuasa) terhadap prestasi organisasi. Hasil dapatan bagi kajian ini diharap dapat memberi sumbangan literatur baru kepada para penyelidik bagi menambah pengetahuan dalam kajian PKS dan amalan PSM khususnya dalam konteks di Malaysia.

Sebagai kesimpulan, adalah diharapkan hasil penemuan kajian ini dapat meningkatkan pengetahuan serta kefahaman pihak pengamal atau pengurusan tentang pentingnya amalan PSM dalam organisasi pembuatan di Malaysia. Apa yang diperlukan dalam setiap organisasi adalah penggunaan amalan PSM secara formal dan berkesan. Ini adalah kerana amalan sumber manusia yang berkesan dalam PKS berpotensi untuk membantu meningkatkan pertumbuhan perniagaan seterusnya

prestasi PKS (Oduro-Nyarko, 2013). Sejalan dengan matlamat Malaysia untuk bergelar sebagai sebuah negara maju menjelang tahun 2025, ditambah dengan persekitaran ekonomi luar yang tidak menentu dan persaingan global yang semakin meningkat, PKS disarankan bertindak sebagai penyumbang utama dalam ekonomi yang penting sebagai peralihan ekonomi ke arah negara berpendapatan tinggi menjelang tahun 2025. Sebagai penyumbang besar ekonomi negara, amalan PSM seharusnya diamalkan dan diaplikasikan di setiap organisasi bagi membantu organisasi mencapai prestasi yang cemerlang.

Akhir kata, penyelidik berharap dengan penemuan kajian ini, cadangan serta idea yang diberikan dalam kajian ini dapat membantu pihak pengurusan organisasi pembuatan di Malaysia meningkatkan kesedaran dan keberkesanan dalam mengurus pekerja bagi meningkatkan daya saing masing-masing dan seterusnya mencapai kecemerlangan organisasi.



UUM
Universiti Utara Malaysia

RUJUKAN

- Abdullah, A. (2010). Measuring TQM implementation: A case study of Malaysian SMEs. *Measuring Business Excellence*, 14(3), 3–15. <https://doi.org/10.1108/13683041011074173>
- Abdullah, Z., Ahsan, N., & Alam, S. S. (2009). The effect of human resource management practices on business performance among private companies in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 4(6), 65–72. <https://doi.org/10.3968/j.css.1923669720120802.2256>
- Abor, J., & Quartey, P. (2010). Issues in SME development in Ghana and South Africa. *International Research Journal of Finance and Economics*, (39), 218–228.
- Aguta, U. I., & Balcioglu, H. (2015). The impact of human resource management practices on organizational performance: A case of private banks in North Cyprus. *International Journal of Business and Social Science*, 6(6), 251–268.
- Ahmad, N. H., & Seet, P.-S. (2009). Dissecting behaviours associated with business failure: A qualitative study of SME owners in Malaysia and Australia. *Asian Social Science*, 5(9), 98–104. <https://doi.org/10.5539/ass.v5n9p98>
- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21, 19–43. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00056-6](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00056-6)
- Al Mqbali, Z. M. B. N. S. (2015). Challenges and constrains faced by small and medium enterprises (SMEs) in Al Batnah Governorate of Oman. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 11(2), 1–19.
- Alagaraja, M. (2012). HRD and HRM perspectives on organizational performance: A review of literature. *Human Resource Development Review*, 12(2), 117–143. <https://doi.org/10.1177/1534484312450868>
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35.
- ALDamoe, F. M. A., Yazam, M., & Hamid, K. A. (2013). Human resource management practices on organizational performance in Libya firm. *Public Administration Research*, 2(1), 29–32. <https://doi.org/10.5539/par.v2n1p29>
- Ali, S. S., & Ndubisi, N. O. (2006). An evaluation of SME development in Malaysia. *International Review of Business Research Papers*, 2(1), 1–14. Retrieved from <http://www.geasiapacifico.org/documents/IBRP1.pdf>
- Alusa, K., & Kariuki, A. (2015). Human resource management practices, employee outcome and performance of Coffee Research Foundation , Kenya. *European Journal of Business and Management*, 7(3), 72–80.
- Amin, M., Wan Ismail, W. K., Abdul Rasid, S. Z., & Selemani, R. D. A. (2014). The

- impact of human resource management practices on performance: Evidence from a Public University. *The TQM Journal*, 26(2), 125–142. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2011-0062>
- Antony, J. P., & Bhattacharyya, S. (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs – Part 2: An empirical study on SMEs in India. *Measuring Business Excellence*, 14(3), 42–52. <https://doi.org/10.1108/13683041011047812>
- Antwi, J. O., Opoku, A. C., Seth, A., & Margaret, O.-B. (2016). Assessing the human resource management practices of public banks from employees' perspective: Case study of selected branches of Ghana Commercial Bank, Kumasi. *Global Journal of Human Resource Management*, 4(1), 13–30. [https://doi.org/10.1016/S0924-9338\(14\)78926-6](https://doi.org/10.1016/S0924-9338(14)78926-6)
- Anuar, A., & Yusuff, R. M. (2011). Manufacturing best practices in Malaysian small and medium enterprises (SMEs). *Benchmarking: An International Journal*, 18(3), 324–341.
- Apospori, E., Nikandrou, I., Brewster, C., & Papalexandris, N. (2008). HRM and organizational performance in northern and southern Europe. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1187–1207. <https://doi.org/10.1080/09585190802109788>
- Argyris, C. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate : A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 501–520. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2390797> .
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396–402. <https://doi.org/10.2307/3150783>
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire : The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249–269.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687. <https://doi.org/10.2307/256705>
- Awang, Z., Afthanorhan, A., & Mamat, M. (2015). The Likert scale analysis using parametric based Structural Equation Modeling (SEM). *Computational Methods in Social Sciences*, 4(1), 13–21.
- Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502–517. <https://doi.org/10.2307/1556407>
- Baird, K., Su, S., & Munir, R. (2018). The relationship between the enabling use of controls, employee empowerment and performance. *Personnel Review*, 47(1), 1–31. <https://doi.org/10.1108/00483481011075611>
- Baird, K., & Wang, H. (2010). Employee empowerment: Extent of adoption and influential factors. *Personnel Review*, 39(5), 574–599. <https://doi.org/10.1108/00483481011064154>

- Bakar, A. S. A., & Sawandi, N. (2017). *Impak Sebelum dan Selepas Perlaksanaan GST di Negeri Kedah*.
- Bakar, L. J. A., & Ahmad, H. (2010). Assessing the relationship between firm resources and product innovation performance: A resource-based view. *Business Process Management Journal*, 16(3), 420–435.
- Barnard, M. E., & Rodgers, R. A. (2000). How are internally oriented HRM policies related to high-performance work practices? Evidence from Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1017–1046. <https://doi.org/10.1080/09585190050177148>
- Barney, J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1997). *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage*. Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS) (Vol. 37). [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Barney, Jay. (1991a). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, Jay. (1991b). Special theory forum the Resource-Based Model of the firm: Origins, Implications, and Prospects. *Journal of Management*, 17(1), 97–98.
- Baron, R. A. (2003). Human resource management and entrepreneurship: Some reciprocal benefits of closer links. *Human Resource Management Review*, 13(2), 253–256. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00016-0](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00016-0)
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1016/j.addbeh.2015.07.009>
- Barrett, R., & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 307–320.
- Bartlett, J. E., Kotrlik, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43–50. <https://doi.org/10.1109/LPT.2009.2020494>
- Bartram, T. (2005). Small firms, big ideas: The adoption of human resource management in Australian small firms. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), 137–154. <https://doi.org/10.1177/1038411105050311>
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139–1160. <https://doi.org/10.1177/0018726708094863>
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587–597. <https://doi.org/10.2307/3069383>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm

- Performance : A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1999). Overview: Strategic human resource management in five leading firms. *Human Resource Management*, 38(4), 287–301. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199924\)38:4<287::AID-HRM2>3.3.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199924)38:4<287::AID-HRM2>3.3.CO;2-C)
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.
- Beh, L., & Loo, L. (2013). Human resource management best practices and firm performance: A universalistic perspective approach. *Serbian Journal of Management*, 8(2), 155–167. <https://doi.org/10.5937/sjm8-4573>
- Bhattacharjee, A. (2012). *Social science research: Principles, methods, and practices*. Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported License (Vol. 9). <https://doi.org/10.1186/1478-4505-9-2>
- Blair, E., & Zinkhan, G. M. (2006). Nonresponse and generalizability in academic research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 4–7. <https://doi.org/10.1177/0092070305283778>
- Boachie-Mensah, F., & Dogbe, O. D. (2011). Performance-based pay as a motivational tool for achieving organisational performance: An exploratory case study. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 270–286. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n12p270>
- Boohene, R., & Asuinura, E. L. (2011). The Effect of Human Resource Management Practices on Corporate Performance: A Study of Graphic Communications Group Limited. *International Business Research*, 4(1), 266–272. <https://doi.org/10.5539/ibr.v4n1p266>
- Boselie, P., & Paauwe, J. (2005). Human resource function competencies in European companies. *Personnel Review*, 34(5), 550–566.
- Boselie, P., Paauwe, J., & Richardson, R. (2003). Human resource management, institutionalization and organizational performance: A comparison of hospitals, hotels and local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1407–1429. <https://doi.org/10.1080/0958519032000145828>
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *The Academy of Management Review*, 29(2), 203–221. <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.12736076>
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (1997). Using single respondents in strategy research. *British Journal of Management*, 8, 119–131.
- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59–75. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1996.tb00412.x>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of*

- Management Reviews*, 2(2), 183–203. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00037>
- Brand, M. J., & Bax, E. H. (2002). Strategic HRM for SMEs: Implications for firms and policy. *Education + Training*, 44(8/9), 451–463. <https://doi.org/10.1108/00400910200449295>
- Brewster, C. (1995). Towards a 'European' model of human resource management. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 1–21.
- Brown, M., & Heywood, J. S. (2005). Performance appraisal systems: Determinants and change. *British Journal of Industrial Relations*, 43(4), 659–679. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2005.00478.x>
- Brush, C. G., & Vanderwerf, P. A. (1992). A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7, 157–170.
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43–56. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.002>
- Burca, S. de, Fynes, B., & Brannick, T. (2006). The moderating effects of information technology sophistication on services practice and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(11), 1240–1254.
- Cant, M. (2012). Challenges faced by SME's in South Africa: Are marketing skills needed? *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 11(10), 1107–1116.
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295–323. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001>
- Carlson, D. S., Upton, N., & Seaman, S. (2006). The impact of human resource practices and compensation design on performance: An analysis of family-owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531–543.
- Carroll, W. R. (2008). *Organizational culture, HRM and firm performance: Examining relationships using the competing values framework in call centres*.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31(6), 671–692.
- Chand, M., & Katou, A. A. (2007). The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*, 29(6), 576–594.
- Chandrakumara, P. M. K. A. (2013). Human resources management practices in small and medium enterprises in two emerging economies in Asia: Indonesia and South Korea. *Annual SEAAANZ Conference*, 1–15. <https://doi.org/10.2210/pdb4p3c/pdb>
- Chauhan, A. S. (2017). Does Empowering Employee Enhance Employee Performance? *Prestige International Journal of Management & IT-Sanchayan*, 6(1), 53–66.

- Chelliah, S., Sulaiman, M., & Yusoff, Y. M. (2010). Internationalization and performance: Small and medium enterprises (SMEs) in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 27–38.
- Chen, B. (2011). Human resource systems and organizational performance: A multilevel model. *Management and Service Science (MASS)*, 2011, 1–4. Retrieved from http://ieeexplore.ieee.org/xpls/abs_all.jsp?arnumber=5998085
- Chi, N. W., Wu, C. Y., & Lin, C. Y. Y. (2008). Does training facilitate SME's performance? *International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1962–1975. <https://doi.org/10.1080/09585190802324346>
- Cho, S., Woods, R. H., Jang, S. (Shawn), & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 262–277. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.04.001>
- Chong, A. Y. L., Chan, F. T. S., Ooi, K. B., & Sim, J. J. (2011). Can Malaysian firms improve organizational/innovation performance via SCM? *Industrial Management and Data Systems*, 111(3), 410–431. <https://doi.org/10.1108/02635571111118288>
- Chong, K., & Mahmoud, K. A. (2013). The determinants of SME succession in Malaysia, from entrepreneurship perspective. *Journal of Advanced Social Research*, 3(12), 350–361.
- Cleveland, J. N., Byrne, Z. S., & Cavanagh, T. M. (2015). The future of HR is RH: Respect for humanity at work. *Human Resource Management Review*, 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.005>
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501–528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482. <https://doi.org/10.5465/AMR.1988.4306983>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Cunha, R. C. E., Cunha, M. P. E., Morgado, A., & Brewster, C. (2003). Market forces, strategic management, human resource management practices and organizational performance: A model based on a European sample. *Management Research*, 1(1), 79–91. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/15365430380000519>
- Daft, R. L. (2010). *Management. South-Western Cengage Learning*.
- Dahie, A. M., & Mohamed, R. A. (2017). Human resource management practice and organizational performance: Case study from Hormuud Telecom in Mogadishu-Somalia. *European Researcher*, 8(2), 78–87. <https://doi.org/10.13187/er.2017.2.78>

- Dahie, A. M., Sabrie, A. W., Osman, M. M., & Mohamed, M. O. (2016). Employee empowerment and organizational performance: Empirical study from telecommunication companies in Mogadishu-Somalia. *International Journal of Research in Social Sciences*, 6(7), 461–477.
- Dany, F., Guedri, Z., & Hatt, F. (2008). New insights into the link between HRM integration and organizational performance: the moderating role of influence distribution between HRM specialists and line managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2095–2112. <https://doi.org/10.1080/09585190802404320>
- Daud, N., & Mohamad, P. N. (2010). Exploring human resource practices in small and medium-sized enterprises in Malaysia: An empirical analysis. In *International Conference on Education and Management Technology* (pp. 426–430). <https://doi.org/978-1-4244-8618-2>
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. <https://doi.org/10.2307/256713>
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677–695.
- Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265–273.
- Dhanabhakya, M., & Rekha, R. (2016). Employee empowerment as an aid for healthy human resource practices. *International Journal of Applied Research*, 2(7), 969–973.
- Dillman, D. A. (1991). The design and administration of mail surveys. *Annual Review of Sociology*, 17(1), 225–249. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.17.1.225>
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656–670. <https://doi.org/10.1080/09585199500000041>
- Edwards, P., Roberts, I., Clarke, M., DiGuseppi, C., Pratap, S., Wentz, R., & Kwan, I. (2002). Increasing response rates to postal questionnaires: Systematic review. *Bmj*, 324(7347), 1–9. <https://doi.org/10.1136/bmj.325.7361.444>
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2014). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge Taylor & Francis Group (Vol. 1). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- El-Ghalayini, Y. (2017). Human resource management practices and organizational performance in public sector organization. *Journal of Business Studies*

- Quarterly*, 8(3), 65–80. Retrieved from http://jbsq.org/wp-content/uploads/2017/03/March_2017_4.pdf
- Fabi, B., Raymond, L., & Lacoursière, R. (2007). HRM practice clusters in relation to size and performance: An empirical investigation in Canadian manufacturing SMEs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 20(1), 25–40. <https://doi.org/10.1080/08276331.2007.10593384>
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175–191. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/148/1/012022>
- Fening, F. A., & Amaria, P. (2011). Impact of human resource management practices on small firm performance in a country in recession. *American Journal of Business Research*, 4(1), 23–54.
- Ferguson, K. L. (2006). *Human resource management systems and firm performance*.
- Ferguson, K. L., & Reio Jr, T. G. (2010). Human Resource management systems and firm performance. *Journal of Management Development*, 29(5), 471–494.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2011). Empowering public sector employees to improve performance: Does it work? *The American Review of Public Administration*, 41(1), 23–47. <https://doi.org/10.1177/0275074009355943>
- Ferris, G. R., Hall, A. T., Royle, M. T., & Martocchio, J. J. (2004). Theoretical development in the field of human resources management: Issues and challenges for the future. *Organizational Analysis*, 12(3), 231–341.
- Fey, C. F., Morgulis-Yakushev, S., Park, H. J., & Björkman, I. (2009). Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: A comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia. *Journal of International Business Studies*, 40(4), 690–712. <https://doi.org/10.1057/jibs.2008.83>
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Executive*, 14(3), 67–80. <https://doi.org/10.1108/mbe.2002.26706baf.006>
- Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115–134. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.51.1.115>
- Fu, N., Ma, Q., Bosak, J., & Flood, P. (2015). Exploring the relationships between HPWS, organizational ambidexterity and firm performance in Chinese professional service firms. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 6(1), 52–70. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-09-2014-0029>
- Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models*.

- Georgiadis, A., & Pitelis, C. N. (2012). Human resources and SME performance in services: Empirical evidence from the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 808–825. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561236>
- Gerhart, B. A., & Milkovich, G. T. (1992). *Employee compensation : Research and practice*.
- Geringer, J. M., & Hebert, L. (1991). Measuring performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 249–263. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490302>
- Gharakhani, D., & Mousakhani, M. (2012). Knowledge management capabilities and SMEs' organizational performance. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(1), 35–49.
- Ghebregiorgis, F., & Karsten, L. (2006). Human resource management practices in Eritrea: challenges and prospects. *Employee Relations*, 28(2), 144–163.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Greer, C. R., Carr, J. C., & Hipp, L. (2015). Strategic staffing and small-firm performance. *Human Resource Management*, 55(4), 741–764. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Griffith, J. (2006). A compositional analysis of the organizational climate-performance relation: Public schools as organizations. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(8), 1848–1880. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00085.x>
- Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335–358. Retrieved from <http://jir.sagepub.com/content/44/3/335.short>
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503–521.
- Guest, D. E. (1991). Personnel management: The end of orthodoxy? *British Journal of Industrial Relations*, 29(2), 149–175.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3)(June), 263–276.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291–314.
- Guion, R. M. (1973). A note on organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(1), 120–125. <https://doi.org/10.1016/0030->

- Gurbuz, S., & Mert, I. S. (2011). Impact of the strategic human resource management on organizational performance: evidence from Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1803–1822. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565669>
- Habaradas, R. B. (2008). SME development and technology upgrading in Malaysia: Lessons for the Philippines. *Journal of International Business Research*, 7(1), 89–117.
- Hair, Joe F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, Joseph F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*.
- Hair, Joseph F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications Inc. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1
- Hair, Joseph F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling. Handbook of Market Research*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607–618. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140804>
- Hameed, S. A., & Mohamed, N. S. (2016). HRM practices and organizational performance in hospitals. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18(11), 34–41. <https://doi.org/10.1108/004834811111106101>
- Hansen, G. S., & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10(5), 399–411.
- Harel, G. H., & Tzafrir, S. S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, 38(3), 185–200. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199923\)38:3<185::AID-HRM2>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199923)38:3<185::AID-HRM2>3.0.CO;2-Y)
- Hashim, J., & Wok, S. (2013). Who benefits from training: Big guy or small fry? *Development and Learning in Organizations*, 27(3), 14–17. <https://doi.org/10.1108/14777281311315856>
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: An agenda for the 1990s. *The International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17–43. <https://doi.org/10.1080/095851990000000038>
- Hitt, M. a., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 479–491. <https://doi.org/10.1002/smj.196>
- Hooi, L. W., & Ngui, K. S. (2014). Enhancing organizational performance of

- Malaysian SMEs: The role of HRM and organizational learning capability. *International Journal of Manpower*, 35(7), 973–995.
- Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (2003). Human resource management in U.S. small businesses: A replication and extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), 73–92.
- Huang, T. (2001). The relation of training practices and organizational performance in small and medium size enterprises. *Education + Training*, 43(8/9), 437–444. <https://doi.org/10.1108/00400910110411620>
- Huang, T. C. (2000). Are the human resource practices of effective firms distinctly different from those of poorly performing ones? Evidence from Taiwanese enterprises. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 436–451. <https://doi.org/10.1080/095851900339945>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management*, 40(1), 171–188.
- Isa, M. F. M., Zainal, A., Noor, W. S. W. M., Daud, Z., & Omar, F. (2012). Peranan iklim organisasi sebagai pemboleh ubah penyederhanaan ke atas hubungan budaya organisasi dan amalan kerja berprestasi tinggi. *Persidangan Kebangsaan Ekonomi Malaysia Ke VII (PERKEM VII), Transformasi Ekonomi Dan Sosial Ke Arah Negara Maju*, 2, 1483–1493. Retrieved from http://www.ukm.my/fep/perkem/pdf/perkemVII/PKEM2012_5C7.pdf
- Islam, M. A., Khan, M. A., Obaidullah, A. Z. M., & Alam, M. S. (2011). Effect of entrepreneur and firm characteristics on the business success of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 289–299. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n3p289>
- Islam, M., & Karim, A. (2011). Manufacturing practices and performance Comparison among small-medium and large industries. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(1), 43–61.
- Islam, M. Z., & Siengthai, S. (2010). Human resource management practices and firm performance improvement in Dhaka Export Processing Zone (DEPZ). *Research & Practice in Human Resource Management*, 18(1), 60–77. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=53338498&site=ehost-live&scope=site>
- Jabar, J., Soosay, C., & Santa, R. (2011). Organisational learning as an antecedent of technology transfer and new product development: A study of manufacturing firms in Malaysia. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22(1), 25–45. <https://doi.org/10.1108/17410381111099798>
- Jamil, B., & Raja, N. S. (2011). Impact of compensation , performance evaluation and promotion practices on government employees performance VS private employees performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in*

Business, 3(8), 907–913.

- Jayawarna, D., Macpherson, A., & Wilson, A. (2007). Training commitment and performance in manufacturing SMEs: Incidence, intensity and approaches. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 321–338.
- Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243–252. <https://doi.org/10.1109/APEC.2016.7467900>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Jing, F. F., Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Organizational climate and performance in retail pharmacies. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(3), 224–242.
- Kamal, E. M., & Flanagan, R. (2012). Understanding absorptive capacity in Malaysian small and medium sized (SME) construction companies. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 10(2), 180–198.
- Kanu, A. M. (2015). An investigation into the prevalence of HRM practices in SMEs : Sierra Leone an Example. *Developing Country Studies*, 5(6), 11–29.
- Karakoc, N., & Kucuk Yilmaz, A. (2009). Employee empowerment and differentiation in companies: A literature review and research agenda. *Enterprise Risk Management*, 1(2), 1–12.
- Kassim, Z. A., & Sulaiman, M. (2011). Market orientation and leadership styles of managers in Malaysia. *International Journal of Leadership Studies*, 6(2), 230–245.
- Kasturi, P., Orlov, A. G., & Roufagalas, J. (2006). HRM systems architecture and firm performance: Evidence from SMEs in a developing country. *International Journal of Commerce and Management*, 16(3 & 4), 178–196.
- Katou, A. A. (2012). Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*, 35(2), 134–156.
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28(1), 25–39. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.06.001>
- Keenoy, T. (1990). HRM: A case of the wolf in sheep ' s clothing? *Personnel Review*, 19(2), 3–9.
- Kelley, K., Clark, B., Brown, V., & Sitzia, J. (2003). Good practice in the conduct and reporting of survey research. *International Journal for Quality in Health Care*, 15(3), 261–266. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzg031>
- Khan, M. W. J., & Khalique, M. (2014). An overview of small and medium enterprises in Malaysia and Pakistan: Past, present and future scenario. *Business*

- and Management Horizons*, 2(2), 38–49. <https://doi.org/10.5296/bmh.v2i2.5792>
- Khan, N. U., Qureshi, M. I., Rasli, A. M., & Ahmad, A. (2015). The impact of multiple organizational climates on performance of public sector organizations: Evidences from Pakistan. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5, 276–282. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84937890018&partnerID=tZOtx3y1>
- Khoreva, V., & Wechtler, H. (2017). HR practices and employee performance: The mediating role of well-being. *Employee Relations: The International Journal*, 40(2), 227–243.
- Kim Lian Chan, J. (2009). The empirical evidence of human resource practices by SMEs in accommodation: Issues of training, benefits and staff retention. *Journal of Hospitality & Tourism*, 6(1), 46–60.
- King-Kauanui, S., Ngoc, S. D., & Ashley-Cotleur, C. (2006). Impact of human resource management: SME performance in Vietnam. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(1), 79–95.
- Ko, J., & Smith-Walter, A. (2013). The relationship between HRM practices and organizational performance in the public sector: Focusing on mediating roles of work attitudes. *International Review of Public Administration*, 18(3), 209–231. <https://doi.org/10.1080/12294659.2013.10805270>
- Koene, B. A. S., Vogelaar, A. L. W., & Soeters, J. L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 193–215. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00103-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00103-0)
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1–21. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0336-7>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities Robert. *Educational and Psychological Measurement*, 38(1), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Kumari, M. R., Kumar, D. P., & Reddy, T. N. (2017). Influence of compensation practices on employee performance in cement sectors: A comparative study. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(5), 495–506.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504–522. <https://doi.org/10.1080/09585190500521581>
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994a). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699–727.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994b). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *The Academy of Management Review*, 19(4), 699–727.

- Lai, Y., Saridakis, G., & Johnstone, S. (2016). Human resource practices, employee attitudes and small firm performance. *International Small Business Journal*, (July), 1–25. <https://doi.org/10.1177/0266242616637415>
- Lee, F.-H., Lee, T.-Z., & Wu, W.-Y. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: Evidence from steel industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1351–1372. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.488428>
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64–85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2009.01.002>
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture : The relationships among human capital , employment , and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517–543.
- Lin, J. S., & Lin, S. (2011). Moderating effect of organizational climate on the relationship of organizational support and service- oriented organizational citizenship behaviors. *African Journal of Business Management*, 5(2), 582–595. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.1093>
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 418–438. <https://doi.org/10.2307/3003464>
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50(6), 503–511. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.07.002>
- Logan, M. S., & Ganster, D. C. (2007). The effects of empowerment on attitudes and performance: The role of social support and empowerment beliefs. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1523–1550. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00711.x>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)
- Macduffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance : Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197–221.
- Macgregor, R. . (2004). Factors associated with formal networking in regional small business : some findings from a study of Swedish SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(1), 60–74. <https://doi.org/10.1108/14626000410519100>
- Macpherson, A., & Jayawarna, D. (2007). Training approaches in manufacturing SMEs: Measuring the influence of ownership, structure and markets. *Education + Training*, 49(8/9), 698–719. <https://doi.org/10.1108/00400910710834102>
- Madrid-Guijarro, A., Auken, H. Van, & García-Pérez-de-Lema, D. (2007). An

- Analysis of Factors Impacting Performance of Spanish Manufacturing Firms. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 20(4), 369–386. <https://doi.org/10.1080/08276331.2007.10593406>
- March, J. G., & Sutton, R. I. (1997). Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, 8(6), 698–706. Retrieved from <http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie,ip,url,uid&db=buh&an=5170284>
- Marchington, M., & Grugulis, I. (2000). “Best practice” human resource management: Perfect opportunity or dangerous illusion? *The International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1104–1124. <https://doi.org/10.1080/09585190050177184>
- Marczyk, G., DeMatteo, D., & Festinger, D. (2005). *Essentials of Research Design and Methodology*. John Wiley & Sons, Inc (Vol. Essentials). <https://doi.org/10.5860/CHOICE.43-5572>
- Mathieu, J. E., Gilson, L. L., & Ruddy, T. M. (2006). Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 97–108. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.97>
- Md Yusoff, R., Imran, A., Qureshi, M. I., & Kazi, A. G. (2016). Investigating the relationship of employee empowerment and sustainable manufacturing performance. *International Review of Management and Marketing*, 6(S4), 284–290.
- Mei, T. S., Yahya, K. K., & Teong, L. K. (2013). Hubungan antara pengurusan sumber manusia dengan prestasi organisasi: Kajian empirikal terhadap organisasi pembuatan di Malaysia. *Jurnal Pengurusan*, 38, 111–117.
- Mellahi, K., & Harris, L. C. (2015). Response rates in business and management research: An overview of current practice and suggestions for future direction. *British Journal of Management*, 0, 1–12. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12154>
- Meyerson, G., & Dewettinck, B. (2012). Effect of empowerment on employees performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences (AREMS)*, 2(July), 40–46. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Miah, M. K., & Islam, M. M. (2017). Human resource management practices and organizational performance: Evidence from Japanese and US Subsidiaries / Joint venture in Bangladesh. *Journal of Human Resource Managemet*, XX(1), 54–67.
- Michna, A., Meczynska, A., Kmiecziak, R., & Sekowska, R. (2011). Relationships between empowerment, innovativeness, internationalization and performance of Polish SMEs: Future research directions. *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, 5(5), 46–63. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=71725841&site=ehost-live>
- Mills, P. K., & Ungson, G. R. (2003). Reassessing the limits of structural empowerment: Organizational constitution and trust as controls. *Academy of*

- Mohapatra, I., & Sundaray, B. K. (2018). Impact of employee empowerment on employee performance. *International Journal of Advanced Technology & Engineering Research (IJATER)*, 01(March), 98–102. Retrieved from http://www.ijater.com/files/NCRTSTM_01_19.pdf
- Moideenkutty, U., Al-Lamki, A., & Murthy, Y. S. R. (2011). HRM practices and organizational performance in Oman. *Personnel Review*, 40(2), 239–251.
- Mokhtar, S. S. M., Yusoff, R. Z., & Ahmad, A. (2014). Key elements of market orientation on Malaysian SMEs performance. *International Journal of Business and Society*, 15(1), 49–64.
- Muchinsky, P. M. (1976). An assessment of the Litwin and Stringer Organization Climate Questionnaire: An empirical and theoretical extension of the Sims and Lafollette Study. *Personnel Psychology*, 29(3), 371–392. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1976.tb00422.x>
- Mulolli, E., Islami, X., & Skenderi, N. (2015). Human resource management practices and SMEs performance: Study based in Kosovo. *International Review of Management and Business Research*, 4(4), 1171–1180.
- Munjuri, M. G. (2011). The effect of human resource management practices in enhancing employee performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Kenya. *International Journal of Business Administration*, 2(4), 189–224. <https://doi.org/10.5430/ijba.v2n4p189>
- Naidu, S., & Chand, A. (2012). A comparative study of the financial problems faced by micro, small and medium enterprises in the manufacturing sector of Fiji and Tonga. *International Journal of Emerging Markets*, 7(3), 245–262. <https://doi.org/10.1108/17468801211236974>
- Neal, A., West, M. A., & Patterson, M. G. (2005). Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity? *Journal of Management*, 31(4), 492–512. <https://doi.org/10.1177/0149206304272188>
- Oduro-Nyarko, C. (2013). Human Resource Management Practices by Small and Medium Size Hotels in Central Ayawaso Metropolitan Area. *European Journal of Business and Management*, 5(29), 37–47.
- Olaimat, D. E. N. (2014). *Human resource management practices and organizational performance: The mediation of knowledge management and the moderation of competitive strategies in Jordanian service organizations*.
- Omolo, J. W., Oginda, M. N., & Otengah, W. A. (2013). Influence of human resource management practices on the performance of small and medium enterprises in Kisumu Municipality , Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 4(1), 130–136.
- Osman, I., CF, T. H., & Galang, M. C. (2011). Are human resource departments really important? An empirical study on Malaysian Small and Medium Enterprises (SMEs) in the service sector. *International Journal of Business and Management*, 6(2), 147–153. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n2p147>

- Osman, I., Ho, T. C. F., & Galang, M. C. (2011). The relationship between human resource practices and firm performance: an empirical assessment of firms in Malaysia. *Business Strategy Series*, 12(1), 41–48. <https://doi.org/10.1108/17515631111100412>
- Otken, A. B., & Cenkci, T. (2015). Big five personality Traits and organizational dissent : The moderating role of organizational climate. *Business and Economics Research Journal*, 6(2), 1–23.
- Özçelik, G., Aybas, M., & Uyargil, C. (2016). High Performance Work Systems and Organizational Values: Resource-based View Considerations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(October), 332–341. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.040>
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129–142.
- Padachi, K., & Bhiwajee, S. L. (2016). Barriers to employee training in small and medium sized enterprises: Insights and evidences from Mauritius. *European Journal of Training and Development*, 40(4), 1–18. <https://doi.org/10.1108/MBE-09-2016-0047>
- Pallant, J. (2011). *SPSS Survival Manual A step by step guide to data analysis using SPSS*.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ... Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379–408. <https://doi.org/10.1002/job.312>
- Patterson, M. G., West, M. A., & Wall, T. D. (2004). Integrated manufacturing, empowerment, and company performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 641–665. <https://doi.org/10.1002/job.261>
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm. Theory of the Growth of the Firm*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Permarupan, P. Y., Saufi, R. A., Raja Kasim, R. S., & Balakrishnan, B. K. (2013). The impact of organizational climate on employee's work passion and organizational commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 107, 88–95. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.403>
- Perryer, C., & Jordan, C. (2005). The influence of leader behaviors on organizational commitment: A study in the Australian public sector. *International Journal of Public Administration*, 28(February 2015), 379–396. <https://doi.org/10.1081/PAD-200055193>
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96–124. <https://doi.org/10.2307/41165935>
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2016). Recommendations for Creating Better Concept Definitions in the Organizational, Behavioral, and Social Sciences. *Organizational Research Methods*, 19(2), 159–203. <https://doi.org/10.1177/1094428115624965>
- Prince Uchenwamgbe, B.-B. (2013). Effects of Leadership Style on Organizational

- Performance in Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 5(23), 2222–2839.
- Qureshi, M. O., & Sajjad, S. R. (2015). An empirical analysis of the impact of compensation on job performance and work-family conflict in the Kingdom of Saudi Arabia-"A correlation model". *European Scientific Journal*, 11(4), 170–187.
- R.M, O. (2012). Human resources management demands and challenges in small and medium scale enterprises. *International Journal of Economic Development Research and Investment*, 3(3), 1–10. Retrieved from [http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/49230/2/8Human resources management.pdf](http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/49230/2/8Human%20resources%20management.pdf)
- Rahimic, Z. (2013). Influence of organizational climate on job satisfaction in Bosnia and Herzegovina companies. *International Business Research*, 6(3), 129–139. <https://doi.org/10.5539/ibr.v6n3p129>
- Rajalingam, Y., Jauhar, J., & Bashawir, A. G. (2015). A Study on the Impact of Empowerment on Employee Performance: The Mediating Role of Appraisal. *International Journal of Liberal Arts and Social Science*, 3(1), 92–104. Retrieved from www.ijlass.org
- Rajan, S. D., & Madhavan, B. (2012). Dynamics of HRM practices in small & medium enterprises (SME). *The Technology World Quarterly Journal*, 3(1), 49–58.
- Ramayah, T., Lee, J. W. C., & In, J. B. C. (2011). Network collaboration and performance in the tourism sector. *Service Business*, 5(4), 411–428. <https://doi.org/10.1007/s11628-011-0120-z>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2018). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, (January), 1–27. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655>
- Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets. *Human Resource Management Review*, 8(3), 311–331. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(98\)90007-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(98)90007-9)
- Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C., & Schmitt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27, 431–449. <https://doi.org/10.1177/014920630102700403>
- Rowley, C., & Abdul-Rahman, S. (2007). The management of human resources in Malaysia: Locally-owned companies and multinational companies. *Management Review*, 18(4), 427–453.
- Rowley, J. (2014). Designing and using research questionnaires. *Management Research Review*, 37(3), 308–330. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2013-0027>
- Runyan, R. C., Huddleston, P., & Swinney, J. L. (2007). A resource-based view of the small firm: Using a qualitative approach to uncover small firm resources. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(4), 390–402.

- Rusu, G., & Avasilcai, S. (2014). Linking Human Resources Motivation to Organizational Climate. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 51–58. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.459>
- Saif, N. I., & Sartawi, K. S. (2013). Relationship between human resource management practices and perceived performance of employees in Jordanian hospitals. *European Journal of Business and Management*, 5(22), 129–136.
- Salleh, K. M., & Sulaiman, N. L. (2017). Human resource competencies and human resource roles in organization practice. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(4), 377–386.
- Sanchez, R.-T., Vinces, J. C. P., & Apellaniz, M. S. (2013). Hierarchical distance as a moderator of HRM practices on organizational performance. *International Journal of Manpower*.
- Sani, A. D. (2012). Strategic human resource management and organizational performance in the Nigerian insurance industry: The impact of organizational climate. *Business Intelligence Journal*, 5(1), 8–20.
- Sapienza, H. J., Smith, K. G., & Gannon, M. J. (1988). Using Subjective Evaluations of Organizational Performance in Small Business Research. *American Journal of Small Business*, 12(3), 45–54. <https://doi.org/10.1177/104225878801200304>
- Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27(1), 87–96. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.005>
- Sarker, A. S. (2017). Human resource management practices and employee performance in banking sector of Bangladesh. *Journal of Human Resource Management*, XX(1), 68–80.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students. Research methods for business students*.
- Schmelter, R., Mauer, R., Borsch, C., & Brettel, M. (2010). Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: Evidence from German SMEs. *Human Resource Management*, 49(4), 715–741. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28(4), 447–479. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>
- Schuler, R. S. (2000). The internationalization of human resource management. *Journal of International Management*, 6(3), 239–260. [https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(00\)00025-9](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(00)00025-9)
- Shadur, M. A., Kienzle, R., & Rodwell, J. J. (1999). The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement: The importance of support. *Group & Organization Management*, 24(4), 479–503. <https://doi.org/10.1177/1059601199244005>
- Shahnawaz, M. G., & Juyal, R. C. (2006). Human resource management practices and organizational commitment in different organizations. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 32(3), 171–178. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v4-i9/1147>

- Shahzad, K., Bashir, S., & Ramay, M. I. (2008). Impact of HR practices on perceived performance of University teachers in Pakistan. *International Review of Business Research Papers*, 4(2), 302–315. <https://doi.org/10.1177/1038411104048170>. Downloaded
- Sheehan, M. (2014). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 32(5), 545–570. <https://doi.org/10.1177/0266242612465454>
- Sheikh, M. F., Hasnu, S. F. A., & Khan, I. (2016). Link between HR practices and organizational performance in small firms: A case for manufacturing sector of Pakistan. *Management Science Letters*, 6, 71–86. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2015.11.005>
- Shih, H.-A., Chiang, Y.-H., & Hsu, C.-C. (2006). Can high performance work systems really lead to better performance? *International Journal of Manpower*, 27(8), 741–763.
- Singh, K. (2004). Impact of HR practices on perceived firm performance in India. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 301–317. <https://doi.org/10.1177/1038411104048170>
- Singh, N. R., & Kassa, B. (2016). The impact of human resource management on organizational performance - A Study on Debre Brehan University. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences (IJRAOB)*, 1(1), 643–662. Retrieved from <http://search.proquest.com.ezp.waldenulibrary.org/pqcentral/docview/1285490090/B88D6B9D0A2E4652PQ/5?accountid=14872%5Cnhttp://media.proquest.com.ezp.waldenulibrary.org/media/pq/classic/doc/2888341911/fmt/pi/rep/NONE?hl=&cit:auth=Dobre,+Ovidiu+Iliuta&cit:t>
- Singh, S., Darwish, T. K., Costa, A. C., & Anderson, N. (2012). Measuring HRM and organisational performance: Concepts, issues, and framework. *Management Decision*, 50(4), 651–667. <https://doi.org/10.1108/00251741211220282>
- Smith-Crowe, K., Burke, M. J., & Landis, R. S. (2003). Organizational climate as a moderator of safety knowledge-safety performance relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 861–876. <https://doi.org/10.1002/job.217>
- Snell, S. A., & Dean, J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *The Academy of Management Journal*, 35(3), 467–504. <https://doi.org/10.2307/256484>
- Stavrou-Costea, E. (2005). The challenges of human resource management towards organizational effectiveness. *Journal of European Industrial Training*, 29(2), 112–134. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/BIJ-10-2012-0068>
- Stavrou, E. T., Brewster, C., & Charalambous, C. (2010). Human resource management and firm performance in Europe through the lens of business systems: best fit, best practice or both? *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 933–962. <https://doi.org/10.1080/09585191003783371>
- Storey, D. J. (2004). Exploring the link, among small firms, between management training and firm performance: A comparison between the UK and other OECD

- countries. *International Journal of Human Resource Management.*, 15(1), 112–130. <https://doi.org/10.1080/0958519032000157375>
- Subramaniam, C., Mohd Shamsudin, F., & Ibrahim, H. (2011). Linking human resource practices and organisational performance: Evidence from small and medium organisations in Malaysia. *Jurnal Pengurusan*, 32, 27–37. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-80051528449&partnerID=40&md5=62cc4c271c416c79c2cdeed910db1f19>
- Subramaniam, C., Shamsudin, F. M., Zin, M. L. M., Ramalu, S. S., & Hassan, Z. (2016). The influence of safety management practices on safety behavior: A study among manufacturing SMES in Malaysia. *International Journal of Supply Chain Management*, 5(4), 148–160.
- Suresh, D., & Jaleel, A. N. (2015). Impact of Employee Empowerment on Organisational performance Case of Automobile Industry in Chennai city of Tamil Nadu in India. *IJSET -International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology*, 2(4), 20–31. Retrieved from www.ijset.com
- Tabassi, A. A., & Bakar, A. H. A. (2009). Training, motivation, and performance: The case of human resource management in construction projects in Mashhad, Iran. *International Journal of Project Management*, 27(5), 471–480. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.08.002>
- Talib, H. H. A., Ali, K. A. M., & Idris, F. (2014). Critical success factors of quality management practices among SMEs in the food processing industry in Malaysia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(1), 152–176. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2013-0162>
- Tan, C. L., & Nasurdin, A. M. (2011). Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(2), 155–167.
- Teck-Hong, T., & Yong-Kean, L. (2012). Organizational commitment as a moderator of the effect of training on service performance : An empirical study of small- to medium-sized enterprises in Malaysia. *International Journal of Management*, 29(1), 65–76.
- Teijlingen, E. R. Van, & Hundley, V. (2001). The importance of pilot studies. *Social Research Update*, (35), 1–4. <https://doi.org/10.7748/ns2002.06.16.40.33.c3214>
- Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46(1), 27–48. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00866.x>
- ThabitYahya, H. A., & AbdelhayElsayed, K. (2012). The influence of the factors of managerial competencies among SMEs in Selangor , Malaysia A preliminary study of human resources. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(13), 123–134.
- Theriou, G. N., & Chatzoglou, P. D. (2008). Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and knowledge management. *European Business Review*, 20(3), 185–207. <https://doi.org/10.1108/09555340810871400>
- Timothy, T. A., & Abubakar, H. S. (2013). Impact of employee empowerment on

- service quality- an Empirical analysis of the Nigerian banking industry. *British Journal of Marketing Studies*, 1(4), 32–40. Retrieved from <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Impact-of-Employee-Empowerment-on-Service-Quality-An-Empirical-Analysis-of-The-Nigerian-Banking-Industry.pdf>
- Tocher, N., & Rutherford, M. W. (2009). Perceived acute human resource management problems in small and medium firms: An empirical examination. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 455–479. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00299.x>.
- Tsai, C.-J. (2006). High performance work systems and organizational performance: An empirical study of Taiwan's semiconductor design firms. *International Journal of Human Resource Management*, 17(9), 1512–1530. <https://doi.org/10.1007/s11115-015-0315-1>
- Tzafrir, S. S. (2006). A universalistic perspective for explaining the relationship between HRM practices and firm performance at different points in time. *Journal of Managerial Psychology*, 21(2), 109–130.
- Tzafrir, S. S., Harel, G. H., Baruch, Y., & Dolan, S. L. (2004). The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers. *Personnel Review*, 33(6), 628–647. <https://doi.org/10.1108/00483480410561529>
- Ugboro, I. O., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management*, 5(2), 247–272. [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(01\)00023-2](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(01)00023-2)
- Vashdi, D. R., Vigoda-Gadot, E., & Shlomi, D. (2013). Assessing performance: The impact of organizational climates and politics on public schools' performance. *Public Administration*, 91(1), 135–158. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01968.x>
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1987). Measurement of business economic performance: An examination of method convergence. *Journal of Management*, 13(1), 109–122. <https://doi.org/10.1177/014920638701300109>
- Veskaisri, K., Chan, P., & Pollard, D. (2007). Relationship between strategic planning and SME success: Empirical evidence from Thailand. *International DSI / Asia and Pacific DSI*.
- Vinten, G. (1998). Skills shortage and recruitment in the SME sector. *Career Development International*, 3(6), 238–242. <https://doi.org/10.1108/13620439810234491>
- Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J., & Wang, H. (2010). *Handbook of Partial Least Squares Concepts, Methods and Applications*. Springer Handbooks of Computational Statistics. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-16345-6>
- Vlachos, I. (2008). The effect of human resource practices on organizational performance: Evidence from Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 74–97. <https://doi.org/10.1080/09585190701763933>
- Vlachos, I. P. (2009). The effects of human resource practices on firm growth.

International Journal of Business Science and Applied Management, 4(2), 18–34.

- Wall, T. D., Cordery, J. L., & Clegg, C. W. (2002). Empowerment, performance, and operational uncertainty: A theoretical integration. *Applied Psychology: An International Review*, 51(1), 146–169. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00083>
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57(1), 95–118. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02485.x>
- Wattanasupachoke, T. (2009). Strategic human resource management and organizational performance: A study of Thai Enterprises. *The Journal of Global Business Issues*, 3(2), 139–148. Retrieved from <http://w3.bgu.ac.il/lib/customproxy.php?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=44900544&site=eds-live&authtype=ip,uid&custid=s4309548&groupid=main&profile=eds>
- Wei, Y. (Susan), & Morgan, N. A. (2004). Supportiveness of organizational climate, market orientation, and new product performance in Chinese firms. *Journal of Product Innovation Management*, 21(919), 375–388. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00092.x>
- Wenerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16, 171–174. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160303>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wiesner, R., McDonald, J., & Banham, H. C. (2007). Australian small and medium sized enterprises (SMEs): A study of high performance management practices. *Journal of Management & Organization*, 13(03), 227–248. <https://doi.org/10.1017/S1833367200003710>
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40–56. <https://doi.org/10.1108/00483489810368549>
- Wilson, J. P., & Western, S. (2000). Performance appraisal: An obstacle to training and development? *Journal of European Industrial Training*, 24(7), 384–390. <https://doi.org/10.1108/13620430110383401>
- Wolff, J. A., & Pett, T. L. (2006). Small-Firm Performance: Modeling the Role of Product and Process Improvements*. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 268–284.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001a). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701–721. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00120-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00120-9)
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001b). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management*

- Journal*, 13(3), 21–36. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00096.x>
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409–446. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00487.x>
- Xiaobing, Z. (2008). The effects on human resource management system and organizational performance: A role of absorptive capacity. In *2008 International Conference on Management of e-Commerce and e-Government* (pp. 174–178). <https://doi.org/10.1109/ICMECG.2008.20>
- Yaacob, M. R., & Then, G. H. (2012). Investigating recruitment and selection practices of SMEs travel agencies in Penang, Malaysia. *Terengganu International Management and Business Journal*, 2(2), 32–46. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Yeganeh, H., & Su, Z. (2008). An examination of human resource management practices in Iranian public sector. *Personnel Review*, 37(2), 203–221.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836–866. <https://doi.org/10.2307/256714>
- Zabri, S. M. (2012). The determinants of capital structure among SMEs in Malaysia. *Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship 2012*, 132–146.
- ZAIDI, M. F. B. A. (2014). *Organisational Learning , Organisational Ambidexterity , Environmental Turbulence , and NPD Performance of Malaysian's Manufacturing Sector*.
- Zakaria, N., Mohamed Zainal, S. R., & Mohd. Nasurdin, A. (2011). Investigating the role of human resource management practices on the performance of SME: A conceptual framework. *Journal Of Global Management*, 3(1), 74–92.
- Zakaria, N. S., & Hashim, M. K. (2017). Management styles in small and medium-sized enterprises in malaysia: a recent survey. *Jurnal Kinabalu*, 22.
- Zuraida, U., Gustomo, A., Bekti, R., & Pangestu, A. B. (2017). The impact of human resource practices, employee quality and innovation on performance: An analysis of Woven fabric SMEs. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(20), 283–291. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00188.x>

LAMPIRAN

LAMPIRAN A: SURAT IRINGAN



UUM
Universiti Utara Malaysia

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
06010 Sintok, Kedah

Pengurus Sumber Manusia

Tuan/Puan,

Saya merupakan calon Doktor Falsafah di Universiti Utara Malaysia dalam bidang Pengurusan Sumber Manusia. Pada masa ini, saya sedang menjalankan kajian bertajuk '**Kesan penyederhanaan iklim organisasi terhadap hubungan antara amalan Pengurusan Sumber Manusia (PSM) dan prestasi organisasi**'. Objektif utama kajian ini ialah untuk mengkaji hubungan antara amalan PSM, iklim organisasi dan prestasi organisasi sektor pembuatan dalam industri Perusahaan Kecil Dan Sederhana (PKS) di Malaysia.

Kerjasama tuan amat diperlukan untuk membantu menjawab soalan dalam kajian ini. Maklumat yang tuan berikan **adalah SULIT dan bertujuan untuk penyelidikan akademik sahaja**. Penyertaan tuan dalam menjawab soal-selidik ini adalah amat bermakna dan penting bagi menjayakan kajian ini.

Saya amat berbesar hati kiranya tuan dapat kembalikan soal-selidik secepat mungkin. Terima kasih atas kerjasama tuan. Jika terdapat sebarang pertanyaan, saya boleh dihubungi di talian 012-4070177.

Terima kasih.

Yang benar,

Ms. Azura Abdul Rahman
College of Business
Universiti Utara Malaysia, 06010 Sintok, Kedah
e-mel: zuera_11@yahoo.com (H/P No: 0124070177)

Academic Supervisor
Assc. Prof. Dr. Kamal Ab Hamid
College of Business
Universiti Utara Malaysia, 06010 Sintok, Kedah
e-mel: abkamal@uum.edu.my (H/P No: 0194112666)

Assc. Prof. Dr. Jamaludin Mustaffa
College of Arts and Sciences
Universiti Utara Malaysia, 06010 Sintok, Kedah
e-mel: jam@uum.edu.my (H/P No: 0134306043)

LAMPIRAN B : SOAL SELIDIK

SOALAN KAJIAN

BAHAGIAN A: MAKLUMAT RESPONDEN (RESPONDENT'S PROFILE)

Arahan: Bulatkan jawapan anda (Instruction: Please circle your answer)

1. Sila nyatakan jawatan anda sekarang? (*What is your current position*)

- i) Pengurus
- ii) Pengurus Sumber Manusia
- iii) Lain-lain (nyatakan): _____

2. Sila nyatakan tahap pendidikan anda? (*What is your education level*)

- i) SPM/SPMV
- ii) STPM
- iii) Diploma
- iv) Ijazah
- v) Lain-lain (nyatakan): _____

3. Sila nyatakan umur anda (*Please state your age*)

- i) 21- 30
- ii) 31-40
- iii) 41-50
- iv) 50 tahun ke atas

4. Jantina: (*Gender*)

- i) Lelaki
- ii) Perempuan

5. Berapa lama berkhidmat di organisasi ini: _____ tahun
Number of years with this organization

6. Berapa lama memegang jawatan sekarang: _____ tahun
Number of years at current position

BAHAGIAN B : PROFIL ORGANISASI

SECTION B : ORGANIZATIONAL PROFILE

1. Pada tahun berapakah organisasi anda ditubuhkan/*In what year was your organization established:* _____

2. Bilangan pekerja dalam tahun semasa (Bulatkan pilihan)/*Number of employees in the current year (Circle one)*

- i. 5-50
- ii. 51-100
- iii. 101-150
- iv. 151-200

3. Jenis pemilikan perniagaan (Bulatkan pilihan)/*Type of ownership (Circle one)*:
- Organisasi tempatan-Bumiputera/*Local company-Bumiputera*
 - Organisasi tempatan-Non-Bumi/*Local company-Non-Bumi*
 - Organisasi bersama tempatan-luar negara/*Joint local-foreign company*
4. Sila pilih bidang industri pembuatan yang mewakili organisasi anda (Bulatkan pilihan)/*Please select the manufacturing industry which most closely represents your organization (Circle one)*
- Makanan, minuman & tembakau / *Food, beverages & tobacco*
 - Tekstil & Pakaian / *Textiles & Wearing apparel*
 - Produk kulit & barangan berkaitan / *Leather & related products*
 - Produk kayu , kertas & barangan berkaitan / *Wood, paper & related products*
 - Kenderaan bermotor, kelengkapan pengangkutan & komponen berkaitan / *Automotive, component parts & transport equipment*
 - Kelengkapan elektrik & komputer/ *Electrical & computer equipment*
 - Produk getah dan plastik / *Rubber & plastics products*
 - Produk kimia /*Chemical products*
 - Produk besi, keluli & logam / *Iron, steel & metal products*
 - Percetakan dan penerbitan semula media rakaman / *Printing and reproduction of recorded media*
 - Pembuatan kok & produk petroleum berlapis / *Coke and refined petroleum products*
 - Produk farmaseutikal / *Pharmaceutical, medical equipment, cosmetics, toiletries & household*
 - Jentera & pemasangan mesin & kelengkapan / *Repair & installation of machinery & equipment*
 - Pembuatan lain / *Other manufacturing*

BAHAGIAN C: AMALAN PENGURUSAN SUMBER MANUSIA

SECTION C : HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES

Bahagian ini adalah berkenaan amalan sumber manusia yang dilaksanakan di organisasi anda. **Sila bulatkan jawapan** yang berkenaan berdasarkan skala penilaian yang disediakan

The statement in this section are related to the extent of HR practices implemented in your organization. Please circle the relevant answer based on the rating scale provided.

1 =Sangat tidak setuju 2 = Tidak setuju 3 = Berkecuali 4=Setuju 5 = Sangat setuju
1=Strongly disagree 2= Disagree 3= Neither agree nor disagree 4= Agree
5= Strongly agree

Pengambilan Pekerja (*Selective Hiring*)

1	Khidmat panel pemilihan diperlukan semasa proses pemilihan dijalankan/ <i>Selective panel service are used in the hiring process</i>	1	2	3	4	5
2	Organisasi ini menjalankan pra-pengambilan pekerja seperti ujian kelayakan bertulis/ <i>Pre-recruitment are used in this organization such as written examination</i>	1	2	3	4	5

3	Pemilihan pekerja dibuat berdasarkan kesesuaian calon mengikut sistem dan nilai (budaya) organisasi/ <i>We select personnel that fits our business practices and culture</i>	1	2	3	4	5
4	Proses pemilihan dijalankan mengikut keperluan jawatan/ <i>Hiring process is based on job requirement</i>	1	2	3	4	5
5	Pekerja dipilih berdasarkan kemahiran yang khusus/ <i>This organisation hires people based on specialised skills</i>	1	2	3	4	5
6	Pekerja dipilih berdasarkan pemikiran yang kreatif/ <i>This organization hires people based on creative thinking skills</i>	1	2	3	4	5

Penilaian Prestasi (Performance Appraisal)

7	Prestasi pekerja dinilai berdasarkan keputusan objektif dan boleh diukur/ <i>Performance of the employees is measured on the basis of objective quantifiable results.</i>	1	2	3	4	5
8	Sistem penilaian prestasi adalah berorientasikan pertumbuhan dan pembangunan organisasi / <i>Appraisal system in our organization is growth and development oriented.</i>	1	2	3	4	5
9	Pekerja diberikan maklum balas berkaitan prestasi/ <i>Employees are given feedback on their performance.</i>	1	2	3	4	5
10	Pekerja mempunyai keyakinan terhadap sistem penilaian prestasi/ <i>Employees have faith in the performance appraisal system.</i>	1	2	3	4	5
11	Sistem penilaian mempunyai pengaruh yang kuat terhadap tingkah laku individu / <i>Appraisal system has a strong influence on individual.</i>	1	2	3	4	5
12	Maklum balas daripada penilaian prestasi digunakan bagi merancang latihan untuk pekerja / <i>The appraisal data is used to plan training program.</i>	1	2	3	4	5
13	Maklum balas daripada penilaian prestasi digunakan bagi merancang pemberian ganjaran kepada pekerja/ <i>The feedback from appraisal data is used as a basis for giving rewards.</i>	1	2	3	4	5
14	Objektif penilaian prestasi yang dijalankan adalah jelas kepada semua pekerja/ <i>The objectives of the appraisal system are clear to all employees.</i>	1	2	3	4	5

Latihan dan pembangunan (Training & Development)

15	Program latihan yang meluas (latihan semasa dan diluar kerja) disediakan untuk pekerja organisasi ini / <i>Extensive training programs (on and off-the-job training) are provided for employees in this organization.</i>	1	2	3	4	5
16	Pekerja perlu mengikuti program latihan setiap tahun/ <i>Employees have to attend training programs every year</i>	1	2	3	4	5
17	Terdapat program latihan formal yang dijalankan khusus	1	2	3	4	5

	untuk pekerja baru/ <i>Formal training programs are conducted for new recruitments.</i>					
18	Latihan yang diberikan adalah mengikut bidang tugas pekerja/ <i>Training is offered based on employees scope of job.</i>	1	2	3	4	5
19	Program latihan formal yang disediakan kepada pekerja dapat meningkatkan peluang kenaikan pangkat dalam organisasi / <i>Formal training programs are offered to employees can increase chances for promotion in this organization</i>	1	2	3	4	5

Ganjaran (Compensation)

20	Gaji dan faedah yang disediakan adalah setanding dengan organisasi lain/ <i>Salary and other benefits offered are comparable to the market.</i>	1	2	3	4	5
21	Struktur gaji yang diberi adalah berdasarkan kemahiran pekerja/ <i>Pay structure given are based on employees skills.</i>	1	2	3	4	5
22	Ganjaran bagi semua pekerja adalah berkaitan prestasi kerja/ <i>The compensation for all employees is directly linked to employees performance.</i>	1	2	3	4	5
23	Bonus diberi mengikut prestasi pekerja yang baik/ <i>Bonus is given as a reward for good performance.</i>	1	2	3	4	5
24	Prestasi kerja adalah faktor penting dalam menentukan ganjaran insentif pekerja/ <i>Job performance is an important factor in determining the incentive compensation of employees.</i>	1	2	3	4	5

Pemberian Kuasa (Empowerment)

25	Pekerja melibatkan diri dalam penyelesaian masalah dalam organisasi / <i>Employees are given the opportunities to engage in problem solving arising in the organization.</i>	1	2	3	4	5
26	Pihak atasan memberi kepercayaan kepada pekerja bawahan untuk menguruskan tugas mereka sendiri/ <i>The employers has delegated their powers to the employees to manage their own team.</i>	1	2	3	4	5
27	Pekerja melibatkan diri dalam aktiviti organisasi yang produktif/ <i>Employees have the opportunities to engage in productive activities in the organization.</i>	1	2	3	4	5
28	Pekerja dibenarkan mengikut budi bicara dalam menjalankan tugas / <i>Employees are permitted to use their discretion during performing their task.</i>	1	2	3	4	5
29	Pekerja boleh melibatkan diri dalam pelbagai isu yang berlaku dalam organisasi/ <i>Employees have the opportunities to provide inputs on a wide range of issues.</i>	1	2	3	4	5
30	Wujudnya suasana kerjasama yang baik dalam organisasi /	1	2	3	4	5

	<i>The existence of good cooperation in the organization.</i>					
--	---	--	--	--	--	--

BAHAGIAN D: IKLIM ORGANISASI
SECTION D : ORGANIZATIONAL CLIMATE

1=Sangat tidak setuju 2= Tidak setuju 3= Berkecuali 4= Setuju
5=Sangat setuju
1=Strongly disagree 2= Disagree 3= Neither agree nor disagree
4= Agree 5= Strongly agree

Struktur (Structure)

1	Dalam organisasi ini, kerja dinyatakan dengan jelas/ <i>Job scope are clearly defined in this organization.</i>	1	2	3	4	5
2	Dalam organisasi ini, masih tidak jelas siapa yang mempunyai kuasa rasmi untuk membuat keputusan/ <i>In this organization it is not clearly define who has the formal authority to make a decision.</i>	1	2	3	4	5
3	Polisi organisasi telah diterangkan dengan jelas. / <i>Organizational policy is clearly stated.</i>	1	2	3	4	5
4	Terlalu banyak peraturan menyebabkan idea baru sukar diberikan pertimbangan. / <i>Too much red-tape make it difficult for new ideas to receive consideration.</i>	1	2	3	4	5
5	Produktiviti organisasi boleh terjejas kerana tiada perancangan rapi / <i>Productivity in this organization could be impaired due to poor planning</i>	1	2	3	4	5

Hubungan Mesra (Warmth)(Hospitality)

6	Kemesraan wujud dalam hubungan sesama warga kerja dalam organisasi ini./ <i>A friendly atmosphere prevails among the employees in this organization.</i>	1	2	3	4	5
7	Persekitaran kerja dalam organisasi adalah selesa / <i>This organization is characterized as an easy-going working climate.</i>	1	2	3	4	5
8	Pihak pengurusan mempunyai hubungan yang mesra dengan pekerja / <i>There is good rapport between employer and employee.</i>	1	2	3	4	5

Sokongan (Support)

9	Pihak pengurusan berbincang dengan pekerja berkenaan kerjaya pekerja / <i>Management makes an effort to communicate with the employees about their career aspirations.</i>	1	2	3	4	5
10	Warga kerja dalam organisasi ini tidak begitu mempercayai antara satu sama lain / <i>Employees in this organization do not really trust each other.</i>	1	2	3	4	5
11	Pihak pengurusan atau rakan sekerja boleh membantu menyelesaikan masalah pekerja apabila diperlukan/ <i>When an employee faces a problem, they can usually count on</i>	1	2	3	4	5

	<i>getting assistance from employers and co-workers.</i>					
Identiti (Identity)						
12	Warga kerja organisasi ini merasa bangga kerana menjadi sebahagian daripada organisasi / <i>Employees are proud to be part of this organization.</i>	1	2	3	4	5
13	Sepanjang pemerhatian saya, warga kerja tidak begitu setia terhadap organisasi / <i>From my observation, there is not so much loyalty in this organization.</i>	1	2	3	4	5

BAHAGIAN E: PRESTASI ORGANISASI

SECTION E : ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Berbanding dengan syarikat lain, sila tandakan tahap prestasi syarikat anda untuk 5 tahun yang lepas menggunakan tahap skala di bawah. **(Bulatkan pilihan anda)**

Compared to other companies, please rate your company's performance position for the past 5 years base on the following scale. (Please circle the appropriate number).

1=Sangat Tidak Memuaskan 2=Tidak Memuaskan 3=Memuaskan 4=Baik 5= Sangat Baik <i>1=Very Unsatisfactory 2=Not Satisfactory 3= Satisfactory 4= Good</i> <i>5= Very Good</i>					
1. Kualiti produk <i>Quality of products</i>	1	2	3	4	5
2. Pembangunan produk baru <i>Development of new products</i>	1	2	3	4	5
3. Keupayaan menarik pekerja yang bersesuaian <i>Ability to attract essential employees</i>	1	2	3	4	5
4. Keupayaan mengekalkan pekerja yang baik <i>Ability to retain good employees</i>	1	2	3	4	5
5. Tahap kepuasan pekerja <i>The level of employees satisfaction</i>	1	2	3	4	5
6. Tahap hubungan antara pengurusan dan pekerja <i>Relations between management and other employees</i>	1	2	3	4	5
7. Tahap hubungan antara pekerja secara umum <i>Relations among employees in general</i>	1	2	3	4	5
8. Pemasaran produk <i>Marketing of products</i>	1	2	3	4	5
9. Peningkatan jualan <i>Growth in sales</i>	1	2	3	4	5
10. Keuntungan <i>Profitability</i>	1	2	3	4	5

BAHAGIAN F: KOMEN

SECTION F : COMMENTS

Penyelidik mengalu-alukan sebarang cadangan yang dapat memberi manfaat kepada kajian ini. (*The researcher would welcome any suggestion which might benefit to this study*).

Thank you

ALL INFORMATION WILL BE KEPT CONFIDENTIAL



LAMPIRAN C : SURAT DARIPADA UNIVERSITI



OTHMAN YEOP ABDULLAH
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM SINTOK
KEDAH DARUL AMAN
MALAYSIA



Tel.: 604-928 7101/7113/7130
Faks (Fax): 604-928 7160
Laman Web (Web): www.oyagsb.uum.edu.my

"MUAFAKAT KEDAH"

UUM/OYAGSB/R-4/4/1
30 January 2017

TO WHOM IT MAY CONCERN

Dear Sir/Madam,

LETTER OF RECOMMENDATION FOR DATA COLLECTION AND RESEARCH WORK

This is to certify that **Azura binti Abdul Rahman (Matric No: 95604)** is a student of Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business, Universiti Utara Malaysia pursuing her Doctor of Philosophy (PhD). She is conducting a research entitled "**Kesan penyederhanaan iklim organisasi terhadap hubungan antara amalan pengurusan sumber manusia (PSM) dengan prestasi PKS dalam sektor pembuatan di Malaysia.**" under the supervision of Assoc. Prof. Dr. Kamal B Ab Hamid.


In this regard, we hope that you could kindly provide assistance and cooperation for her to successfully complete the research. All the information gathered will be strictly used for academic purposes only.

Your cooperation and assistance is very much appreciated.

Thank you.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"
"ILMU, BUDI, BAKTI"

Yours faithfully


ROZITA BINTI RAMLI
Assistant Registrar
for Dean

Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business

c.c - Supervisor
- Student's File (95604)

Universiti Pengurusan Terkemuka
The Eminent Management University



LAMPIRAN D: ANALISIS MODEL KAJIAN

Analisis Model Pengukuran

1. Pekali Cronbach

	Cronbach's Alpha
Ganjaran	0.829
Iklim Organisasi	0.782
Latihan dan Pembangunan	0.814
Pemberian Kuasa	0.707
Pengambilan Pekerja	0.767
Penilaian Prestasi	0.873
Prestasi Organisasi	0.936

2. Composite Reliability

	CR
Ganjaran	0.880
Iklim Organisasi	0.835
Latihan dan Pembangunan	0.866
Pemberian Kuasa	0.801
Pengambilan Pekerja	0.840
Penilaian Prestasi	0.897
Prestasi Organisasi	0.946

3. Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Ganjaran	0.595
Iklim Organisasi	0.350
Latihan dan Pembangunan	0.566
Pemberian Kuasa	0.403
Pengambilan Pekerja	0.473
Penilaian Prestasi	0.523
Prestasi Organisasi	0.637

Analisis Model Struktural

1. Discriminant Validity

Fornell Larcker

	Ganjaran	Iklim Organisasi	Latihan dan Pembangunan	Pemberian Kuasa	Pengambilan Pekerja	Penilaian Prestasi	Prestasi Organisasi
Ganjaran	0.771						
Iklim Organisasi	0.550	0.749					
Latihan dan Pembangunan	0.471	0.440	0.752				
Pemberian Kuasa	0.492	0.464	0.459	0.736			
Pengambilan Pekerja	0.396	0.350	0.638	0.342	0.744		
Penilaian Prestasi	0.463	0.509	0.466	0.449	0.693	0.723	
Prestasi Organisasi	0.458	0.480	0.269	0.462	0.237	0.420	0.798

Analisis Model Struktural

2. Pengujian Pekali Lintasan (*Path Coefficient*)

	Beta	Sample Mean (M)	SD	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Ganjaran -> Prestasi Organisasi	0.144	0.097	0.115	1.255	0.105
IO*Ganj -> Prestasi Organisasi	-0.018	0.049	0.267	0.068	0.473
IO*LDP -> Prestasi Organisasi	0.079	0.065	0.212	0.374	0.354
IO*PK -> Prestasi Organisasi	0.155	0.090	0.296	0.522	0.301
IO*PPK -> Prestasi Organisasi	-0.190	-0.039	0.294	0.645	0.260
IO*PPR -> Prestasi Organisasi	0.560	0.368	0.590	0.950	0.171
Iklim Organisasi -> Prestasi Organisasi	0.218	0.221	0.110	1.973	0.025
Latihan dan Pembangunan -> Prestasi Organisasi	-0.085	-0.051	0.114	0.749	0.227
Pemberian Kuasa -> Prestasi Organisasi	0.222	0.202	0.092	2.401	0.008
Pengambilan Pekerja -> Prestasi Organisasi	-0.064	-0.070	0.118	0.541	0.294
Penilaian Prestasi -> Prestasi Organisasi	0.192	0.207	0.103	1.868	0.031

LAMPIRAN E JADUAL NOMBOR RAWAK

Research Randomizer Results: 1 Set of 626 Yes Numbers Per Set

Range: From 1 to 1729 -- Yes least to greatest

Set 1

1	128	231	344	472	585	697	805	891	1012	1123	1231	1338	1435	1546	1660
7	130	232	346	473	587	702	807	896	1018	1125	1232	1340	1436	1548	1664
10	131	234	359	474	595	703	809	901	1028	1136	1233	1341	1438	1552	1665
16	132	236	361	476	597	707	811	902	1030	1137	1236	1342	1441	1553	1669
17	134	239	367	478	599	710	812	913	1031	1140	1238	1345	1442	1559	1671
19	139	240	370	481	601	712	813	914	1033	1141	1241	1347	1444	1561	1672
21	140	242	373	482	603	716	818	918	1035	1143	1242	1349	1445	1564	1675
22	141	244	375	484	604	717	821	920	1037	1144	1250	1352	1447	1566	1678
24	142	250	382	486	605	718	823	921	1043	1146	1252	1354	1451	1568	1680
26	143	252	384	487	612	720	824	924	1044	1150	1257	1356	1452	1580	1682
30	144	257	385	494	613	723	825	925	1051	1151	1266	1358	1457	1581	1686
34	145	266	387	498	617	724	826	927	1053	1154	1271	1361	1463	1582	1688
37	152	273	389	504	619	725	827	929	1054	1155	1272	1364	1469	1583	1690
38	153	275	393	505	629	728	829	931	1056	1157	1273	1365	1474	1587	1693
42	155	276	395	507	631	734	835	932	1058	1161	1275	1372	1477	1592	1696
48	159	277	397	508	633	735	837	933	1062	1163	1279	1380	1478	1594	1699
53	161	278	398	509	634	738	841	936	1064	1165	1281	1382	1481	1599	1700
55	162	279	400	511	635	739	844	937	1069	1171	1282	1384	1484	1601	1704
59	164	282	402	513	641	745	845	938	1073	1173	1283	1386	1493	1606	1707
65	166	285	407	519	642	746	847	943	1074	1176	1285	1387	1498	1608	1708
67	167	287	408	521	643	749	849	944	1076	1177	1288	1390	1502	1611	1711
71	174	298	410	527	647	750	850	946	1077	1178	1293	1395	1505	1612	1713
72	175	300	413	529	652	752	852	948	1078	1179	1296	1396	1510	1614	1716
73	179	304	414	531	653	753	855	950	1079	1182	1297	1399	1511	1615	1719
75	184	307	417	533	654	754	859	952	1083	1186	1298	1403	1517	1617	1724
76	189	308	426	536	655	758	860	956	1088	1192	1300	1408	1518	1621	1727
78	192	309	428	539	656	759	861	961	1091	1193	1305	1412	1522	1623	
84	197	311	429	540	658	764	862	962	1092	1194	1307	1413	1526	1625	
87	198	314	430	543	671	765	863	974	1094	1200	1309	1414	1528	1627	
88	200	317	434	544	674	769	864	978	1099	1201	1312	1415	1530	1635	
94	206	319	441	549	675	772	869	983	1104	1204	1313	1418	1532	1642	
95	212	322	446	550	677	775	871	987	1105	1205	1314	1420	1534	1645	
96	214	324	447	554	678	777	872	990	1110	1207	1320	1421	1535	1648	
102	215	328	450	555	679	791	873	991	1111	1209	1322	1423	1536	1649	
112	216	329	452	556	682	793	876	992	1114	1211	1323	1424	1537	1651	
114	220	330	456	568	683	798	877	996	1115	1216	1324	1428	1539	1652	
118	221	337	457	569	684	799	878	997	1116	1218	1326	1429	1542	1653	
122	223	338	458	576	687	800	880	1001	1117	1223	1328	1430	1543	1655	
123	225	339	459	582	691	801	881	1009	1118	1225	1330	1431	1544	1656	
127	229	341	469	584	692	802	886	1011	1121	1229	1331	1433	1545	1657	