

**HUBUNGAN ANTARA PENGURUSAN
SUMBER MANUSIA, BUDAYA ORGANISASI
DAN PRESTASI ORGANISASI:
PEMODELAN PERSAMAAN STRUKTUR**

***RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL CULTURE
AND PERFORMANCE: A STRUCTURAL EQUATION
MODELING***

TANG SWEE MEI
KHULIDA KIRANA YAHYA
LIM KONG TEONG
*UUM College of Business
Universiti Utara Malaysia*

Abstrak

Kajian ini menyelidik hubungan antara pengurusan sumber manusia (PSM), budaya organisasi dan prestasi organisasi menerusi pemodelan persamaan struktur. Kajian ini berasaskan reka bentuk tinjauan dan bersifat keratan rentas. Sebanyak 137 soal selidik dikutip daripada organisasi pembuatan di Malaysia dan digunakan dalam analisis statistik. Amalan PSM termasuk pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan, ganjaran berasaskan prestasi, pengurusan kerjaya, perkongsian maklumat, dan jaminan pekerjaan. Pemboleh ubah budaya organisasi meliputi penglibatan, koordinasi dan integrasi, komunikasi terbuka, kepercayaan, penambahbaikan, dan kerjasama. Sementara pemboleh ubah prestasi organisasi merangkumi kadar pertumbuhan jualan, hasil operasi dan hasil sumber manusia. Hampir 57 peratus daripada varians dalam konstruk budaya organisasi dapat diterangkan oleh konstruk PSM. Sementara kedua-dua konstruk PSM dan budaya organisasi dapat menerangkan kira-kira 68 peratus varians dalam konstruk prestasi organisasi. Model persamaan struktur menunjukkan budaya organisasi berperanan sebagai pengantara dalam hubungan antara PSM dengan prestasi organisasi.

Kata kunci: *Pengurusan sumber manusia, budaya organisasi, prestasi organisasi, LISREL.*

Abstract

Purpose – This study investigates the relationship between human resource management (HRM), organizational culture and performance through structural equation modeling.

Design – The study was based on a survey design and cross sectional. A total of 137 questionnaires were collected from Malaysian manufacturing organizations, and were used in subsequent statistical analyses. HRM practices include employee hiring, performance appraisal, training and development, performance-based compensation, career management, information sharing, and job security. Organizational culture includes participation, coordination and integration, open communication, trust, improvement, and cooperation. Organizational performance variables include rate of sales growth, operational and human resource outcomes.

Findings - HRM construct accounted for about 57 percent of the variance in the organizational culture construct, while both HRM and organizational culture constructs accounted for about 68 percent of the variance in the organizational performance construct.

Significance – Structural equation modeling highlighted the role of organizational culture in mediating the relationship between HRM and organizational performance.

Keywords – Human resource management, organizational culture, organizational performance, LISREL.

Pengenalan

Pengurusan sumber manusia (PSM) merupakan satu bidang khusus dalam mengurus pekerja yang melihat sumber manusia sebagai aset organisasi yang terpenting (Bohlander & Snell, 2013; Boxall & Macky, 2009; Pfeffer, 1995). Bagi Lado dan Wilson (1994), PSM merupakan sistem yang terdiri daripada satu set amalan yang berbeza tetapi saling berkait untuk menarik, membangun dan mengekalkan pekerja dalam organisasi. Pada dasarnya, PSM ialah berkenaan hal-hal mengurus sumber manusia dalam organisasi dan tujuan utama mengurus sumber manusia adalah untuk meningkatkan prestasi organisasi melalui sumber modal insan yang dimiliki. Hal ini berasaskan andaian bahawa perubahan sikap dan gelagat pekerja hasil daripada pengalaman mereka dengan PSM yang dilaksanakan oleh organisasi dapat mempengaruhi prestasi organisasi.

Sehingga kini, terdapat banyak kajian (Beh & Loo, 2013; Datta, Guthrie, & Wright, 2005; Raduan, Naresh, & Hazril Izwar, 2008; Tan & Aizzat, 2010; Tang, Khulida Kirana Yahya & Lim 2013) menunjukkan PSM menyumbang secara langsung kepada peningkatan prestasi organisasi. Sungguhpun demikian, sebilangan sarjana berpendapat hubungan PSM dan prestasi organisasi jauh lebih kompleks (Boselie, Dietz, & Boon, 2005; Boxall & Macky, 2009; Chow, Teo, & Chew, 2013). Isu tentang mekanisme PSM dapat menyumbang kepada prestasi organisasi kian menjadi tumpuan penyelidikan yang menyelidik hubungan antara PSM dengan prestasi organisasi. Hal ini kerana kajian yang memberi tumpuan kepada proses cara amalan PSM mempengaruhi prestasi organisasi secara relatifnya agak kurang berbanding kajian yang menyelidiki hubungan langsung antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut (Gardner, Moynihan, Park, & Wright, 2001; Messersmith, Patel, & Lepak, 2011; Williams & Rosmah, 2010)

Ulasan Karya

Peranan utama PSM adalah untuk memastikan organisasi mencapai kejayaan menerusi modal insannya. Perkembangan semasa dalam literatur menunjukkan PSM memberi impak terhadap prestasi organisasi menerusi pengaruhnya terhadap sikap dan gelagat pekerja (Alfes, Shantz, Truss, & Soane, 2013; Cristini, Eriksson, & Pozzoli, 2013; Ho, 2010; Long & Perumal, 2014; Sun, Aryee, & Law, 2007; Zhou, Hong, & Liu, 2013). Memandangkan budaya sesebuah organisasi mempunyai perkaitan yang rapat dengan gelagat sumber manusia (Schein, 2004), maka secara teorinya PSM dilihat dapat membantu dalam membentuk budaya organisasi (dari segi norma gelagat pekerja) dan selanjutnya memberi impak terhadap prestasi organisasi.

Bagi Ulrich dan LaFasto (1995), PSM bertindak sebagai mekanisme yang menyampaikan mesej tertentu bagi membentuk tingkah laku pekerja yang diinginkan oleh organisasi. Pemikiran pekerja dipengaruhi oleh maklumat yang diterimanya, serta pengalaman tingkah laku mereka. Maklumat yang diterima oleh pekerja boleh datang daripada pelbagai sumber, dan maklumat tersebut dapat menyalurkan jenis tindakan yang diharapkan dan diinginkan oleh organisasi. Hal ini akan menghasilkan satu pemikiran yang dikongsi bersama dalam kalangan pekerja. Hasil daripada pelaksanaan PSM tertentu, pekerja cuba menafsir mesej tersebut dan membentuk pengertian terhadap

persekitaran kerja mereka secara bersama. Apabila wujudnya penafsiran terhadap suatu fenomena yang dikongsi secara bersama oleh sekumpulan manusia dalam organisasi, maka terbentuklah budaya sesebuah organisasi (Cooke & Rousseau, 1988). Hal ini sejajar dengan saranan beberapa pihak (Bowen & Ostroff, 2004; Den Hartog & Verburg, 2004) tentang peranan penting yang mungkin dimainkan oleh budaya organisasi dalam hubungan PSM dan prestasi organisasi.

Dalam usaha mengenal pasti faktor yang menyumbang pada peningkatan prestasi organisasi, budaya organisasi dikenal pasti sebagai antara faktor yang memainkan peranan penting terhadap prestasi organisasi (Chien, 2004). Literatur menunjukkan bahawa sifat atau ciri budaya organisasi yang menekankan hubungan perorangan (Xenikou & Simosi, 2006), dan berorientasikan nilai kemanusiaan (Lok & Crawford, 2004; Parry & Proctor, 2003; Xenikou & Simosi, 2006), seperti mengambil berat tentang kebajikan pekerja, serta mementingkan pembuatan keputusan secara bersama berkait rapat dengan prestasi organisasi. Oleh sebab itu, boleh disimpulkan bahawa budaya organisasi memberi kesan terhadap pelbagai ukuran prestasi organisasi.

Berlandaskan sorotan literatur, kajian ini menjangka PSM dapat mempengaruhi prestasi organisasi serta budaya organisasi yang ingin dibentuk manakala budaya organisasi pula memberi kesan pada prestasi organisasi. Sehingga kini, kajian empirikal yang memberi tumpuan pada hubungan antara ketiga-tiga pemboleh ubah iaitu PSM, budaya organisasi, dan prestasi organisasi agak kurang (Bowen & Ostroff, 2004; Lau & Ngo, 2004). Ditambah pula, kebanyakan kajian lebih terhad kepada usaha-usaha menyelidik PSM dan budaya organisasi sebagai pemboleh ubah tidak bersandar yang memberi sumbangan kepada prestasi organisasi. Hal ini menyebabkan pengetahuan dan pemahaman berkenaan peranan budaya sebagai pemboleh ubah pengantara dalam hubungan antara PSM dengan prestasi organisasi masih cetek. Oleh itu, kajian ini merupakan satu usaha untuk memperoleh kefahaman yang lebih menyeluruh tentang mekanisme bagaimana PSM mempengaruhi prestasi organisasi.

Metodologi

Kajian ini adalah jenis kajian lapangan yang bertujuan menyelidik hubungan antara ketiga-tiga pemboleh ubah iaitu PSM, budaya

organisasi dan prestasi organisasi. Selain itu, kajian ini bersifat keratan rentas dengan melibatkan pengutipan data sekali sahaja. Memandangkan unit analisis kajian ini adalah organisasi, data primer kajian diperoleh menerusi edaran borang soal selidik secara pos biasa kepada pihak pengurusan (khususnya pengurus sumber manusia atau pengurusan atasan yang berkenaan).

Populasi penyelidikan hanya melibatkan organisasi pembuatan bersaiz besar yang memiliki bilangan pekerja melebihi 150 orang kerana organisasi besar selalunya melaksanakan PSM yang lebih menyeluruh berbanding organisasi kecil disebabkan keperluan mengurus bilangan pekerja yang ramai (Hasliza, & Norbani, 2009; Jackson & Schuler, 1995). Di samping saiz organisasi, kajian ini juga hanya melibatkan organisasi yang telah beroperasi sekurang-kurangnya lima tahun bagi mendapatkan nilai purata prestasi kadar pertumbuhan jualan organisasi. Berdasarkan Buku Panduan Persekutuan Pekilang-Pekilang Malaysia (*Federation of Malaysian Manufacturers [FMM] Directory*), satu senarai pendek populasi berjumlah 824 buah organisasi dihasilkan. Sampel sebanyak 500 buah kilang diperoleh menerusi kaedah persampelan rawak mudah berdasarkan senarai mengikut susunan abjad dalam Buku Panduan FMM tersebut.

Secara khususnya, borang soal selidik yang dibina mengandungi empat bahagian. Bahagian pertama mengumpul maklumat berhubung amalan PSM yang dilaksanakan di organisasi. Bahagian B mengandungi soalan tentang persepsi pengurus berhubung dengan budaya di organisasinya. Bahagian C mengutip maklumat prestasi organisasi. Bahagian terakhir mengutip maklumat umum tentang organisasi. Konstruk PSM diukur melalui pengoperasian dimensi pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan, pemberian ganjaran, perkembangan kerjaya, perkongsian maklumat, serta jaminan pekerjaan. Sementara itu, budaya organisasi dioperasi melalui dimensi penglibatan, penambahbaikan, komunikasi terbuka, kepercayaan, koordinasi dan integrasi, serta kerjasama. Kedua-dua ukuran konstruk berdasarkan skala pemeringkatan selang lima mata, iaitu “1 = sangat tidak setuju” sehingga “5 = sangat setuju”. Skor tahap amalan setiap dimensi bagi organisasi dikira berdasarkan nilai purata skor bagi set soalan yang mengukur dimensi tersebut.

Prestasi organisasi pula diukur berdasarkan prestasi kewangan dan prestasi bukan kewangan. Ukuran prestasi kewangan berlandaskan

purata kadar pertumbuhan jualan, dan prestasi bukan kewangan diukur menerusi prestasi hasil operasi dan prestasi hasil manusia. Hasil operasi merujuk kepada hasil aspek-aspek operasi pengeluaran organisasi yang merangkumi kualiti produk, produktiviti pekerja, kos pengeluaran, kecekapan penghantaran produk, dan keanjalan keluaran. Sementara, hasil sumber manusia diukur dari segi hasil aspek-aspek keupayaan organisasi mengambil dan mengekalkan pekerja di organisasi, serta kepuasan dan komitmen pekerja secara keseluruhannya. Kedua-dua dimensi prestasi bukan kewangan diukur secara perbandingan prestasi, iaitu responden dikehendaki menjawab soalan berdasarkan persepsi mereka tentang prestasi organisasi berbanding dengan purata prestasi pesaing yang berada dalam industri yang sama. Ukuran prestasi bukan kewangan menggunakan skala Likert 5 mata iaitu “1 = lemah”, “2 = di bawah purata industri”, “3 = purata”, “4 = di atas purata industri”, “5 = cemerlang” yang diadaptasi berdasarkan kajian lepas (Delaney & Huselid, 1996; Sohel Ahmad & Schroeder, 2003).

Dalam kajian ini, analisis LISREL diguna untuk meningkatkan kefahaman berkenaan hubungan berstruktur linear yang mungkin wujud antara tiga konstruk: PSM, budaya organisasi dan prestasi organisasi. Kajian empirikal oleh Iacobucci, Saldanha dan Deng (2007) menunjukkan bahawa pengujian pemboleh ubah pengantara menerusi analisis model persamaan struktur adalah lebih baik berbanding analisis regresi. Ini kerana ralat piawai hasil daripada penganggaran terhadap semua parameter secara serentak di bawah pendekatan model persamaan struktur dapat dikurangkan (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010; Zhao, Lynch, & Chen, 2010). Selain itu, kaedah penganggaran kebolehdajadian maksimum digunakan memandangkan ia dapat menjana keputusan yang munasabah dengan saiz sampel sekecil 50 (Arawati, 2000; Hair, et al., 2010).

Hasil Kajian

Secara keseluruhannya, sebanyak 139 (27.8%) soal selidik dikembalikan. Namun begitu, dua soal selidik yang dijawab tidak diisi dengan lengkap dan terpaksa diketepikan. Dengan itu, hanya 137 soal selidik digunakan untuk tujuan analisis dan kadar respon adalah sebanyak 27.4%.

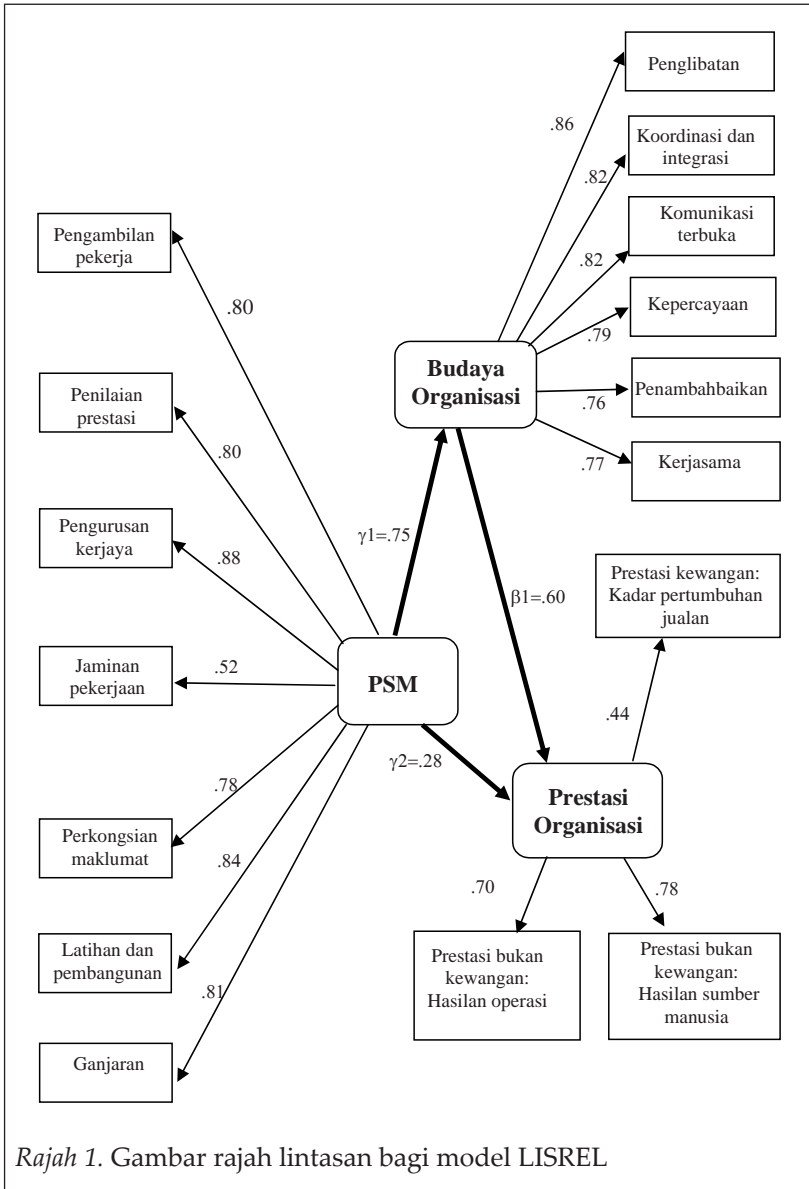
Merujuk kepada Jadual 1, majoriti organisasi iaitu 56.2 peratus adalah jenis milik warga tempatan. Selain itu, 59.9 peratus organisasi beroperasi sekurang-kurangnya 20 tahun, diikuti dengan 35.0 peratus beroperasi antara 10 hingga 20 tahun, dan hanya 5.1 peratus sahaja yang tempoh operasinya kurang daripada 10 tahun. Bagi saiz syarikat dari segi bilangan pekerja, kebanyakan organisasi iaitu sebanyak 71.5 peratus mempunyai jumlah pekerja antara 150 hingga 500 orang, diikuti oleh 17.5 peratus organisasi dengan jumlah pekerja antara 501 hingga 1000 orang.

Jadual 1

Maklumat Organisasi

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

Rajah 1 memaparkan gambar rajah lintasan bagi model hubungan berstruktur linear untuk kajian ini. Berdasarkan keputusan analisis LISREL, didapati kesan berstruktur antara PSM dengan budaya organisasi (0.75, $t = 7.20$), PSM dengan prestasi organisasi (0.28, $t = 2.08$), dan budaya organisasi dengan prestasi organisasi (0.60, $t = 3.59$) adalah signifikan ($p < 0.01$) dan hubungannya adalah positif.



Keputusan analisis LISREL juga menunjukkan nilai χ^2 bagi model kajian ini ialah 147.42 serta signifikan ($p = 0.00$), dengan darjah kebebasan sebanyak 101. Namun, nisbah nilai χ^2 kepada darjah kebebasan model kajian ini adalah 1.46, dan kurang daripada 2.0, maka model kajian boleh dikatakan sesuai (Hair et al., 2010;

Tabachnick & Fidell, 2007). Selain itu, beberapa ukuran kebagusuaian yang lain digunakan sebagai pelengkap kepada ujian kebagusuaian x^2 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010; Jöreskog & Sörbom, 1993; Tabachnick & Fidell, 2007). Antaranya seperti *Nonnormal Fit Index* (NNFI), *Relative Noncentrality Index* (RNI), *Comparative Fit Index* (CFI), *Goodness of Fit Index* (GFI) dan *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA). Indeks-indeks kebagusuaian ini kurang sensitif terhadap saiz sampel kajian, dan dapat menjana keputusan yang munasabah bagi saiz sampel sekecil 100 (Hair et al., 2010; Jaccard & Wan, 1996). Hasil analisis menunjukkan nilai NNFI, RNI, CFI, GFI dan RMSEA bagi model ini masing-masing ialah 0.96, 0.88, 0.97, 0.97 dan 0.058. Kesemua indeks kesesuaian ini menunjukkan model kajian adalah sesuai dengan data tercerap. Selain itu, anggaran parameter terpiawai bagi model perhubungan berstruktur linear serta statistik t masing-masing mempunyai tanda positif dan signifikan pada paras kebarangkalian 0.05.

Keputusan analisis menunjukkan prestasi organisasi dipengaruhi secara langsung oleh PSM dan budaya organisasi. Di samping itu, ia juga dipengaruhi secara tidak langsung oleh PSM dengan menerusi budaya organisasi sebagai pemboleh ubah pengantara. Hasil analisis LISREL (rujuk Jadual 2) mengesahkan hubungan sebab musabab antara ketiga-tiga konstruk. Keputusan menunjukkan kesan secara langsung PSM terhadap budaya organisasi adalah tinggi, iaitu bersamaan 0.75, dan kesan ini adalah signifikan secara statistik ($t = 7.20$). Budaya organisasi juga menunjukkan kesan secara langsung yang tinggi (0.60) dan signifikan ($t = 3.59$) terhadap prestasi organisasi. Sementara, kesan secara langsung PSM terhadap prestasi organisasi adalah sederhana (0.28) dan signifikan ($t = 2.08$). Selain itu, kesan secara tidak langsung PSM terhadap prestasi organisasi yang menerusi budaya organisasi bernilai 0.45 dan juga signifikan secara statistik ($t = 3.45$). Justeru, nilai kesan keseluruhan PSM terhadap prestasi organisasi adalah 0.73 (0.28 + 0.45). Kesan keseluruhan ini adalah tinggi dan signifikan secara statistik ($t = 4.93$).

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

Jadual 2*Kesan antara Konstruk PSM, Budaya Organisasi, dan Prestasi Organisasi*

Lintasan	Kesan langsung	Kesan tidak langsung	Kesan keseluruhan
PSM → Budaya organisasi	.75 (t = 7.20*; SE = 0.10)	-	0.75 (t = 7.20*; SE = 0.10)
PSM → Prestasi organisasi	.28 (t = 2.08*; SE = 0.13)	.45 (t = 3.45*; SE = 0.13)	.73 (t = 4.93*; SE = 0.15)
Budaya organisasi → Prestasi organisasi	.60 (t = 3.59*; SE = 0.17)	-	0.60 (t = 3.59*; SE = 0.17)

Nota: t – statistik t; SE – ralat piawai; * p < 0.05

Perbincangan Kajian

Hasil analisis LISREL mengesahkan hubungan antara PSM, budaya organisasi dan prestasi organisasi. Keputusan menunjukkan kesan secara langsung PSM terhadap budaya organisasi didapati lebih tinggi berbanding dengan kesan secara langsung PSM terhadap prestasi organisasi. Ini mengukuhkan lagi pandangan sarjana (spt. Bowen & Ostroff, 2004; Ulrich & LaFasto, 1995) tentang peranan budaya organisasi sebagai pemboleh ubah pengantara dalam hubungan antara PSM dengan prestasi organisasi. Hasil kajian ini juga konsisten dengan keputusan kajian oleh Klein (2011), Lau dan Ngo (2004), serta Molineux (2013) yang menunjukkan bahawa amalan PSM boleh membawa kepada pembentukan budaya organisasi. Dapatan ini mengukuhkan lagi kefahaman tentang peranan PSM dalam membentuk budaya organisasi, dan seterusnya budaya yang dibentuk memberi kesan terhadap kecemerlangan prestasi organisasi. Selain itu, dapatan kajian ini juga menyokong hujah oleh Gardner et al. (2001) bahawa hubungan antara pemboleh ubah PSM dengan prestasi organisasi adalah hasil daripada kesinambungan impak secara bersiri. PSM menyalurkan mesej penting tentang kehendak organisasi, impak terhadap pekerja bermula dengan kemahiran dan pengetahuan pekerja, seterusnya membentuk sikap dan norma gelagat yang dikongsi secara bersama yang mencorakkan budaya organisasi, akhirnya ia memberi impak terhadap prestasi organisasi. Selain itu, dapatan ini mencadangkan bahawa budaya organisasi boleh diurus menerusi amalan-amalan PSM bagi membantu organisasi mencapai

prestasi yang diinginkan. Oleh itu, pihak pengurusan organisasi perlu memahami cara bagaimana mengurus budaya, dan memberi penekanan secara menyeluruh terhadap norma-norma budaya yang ingin dibentuk. Ini kerana pengurusan budaya organisasi yang berkesan dapat meningkatkan keupayaan organisasi mengekalkan sumber manusianya yang terlatih dan bermotivasi, di samping dapat mendorong sumber manusia menggunakan keupayaan mereka bagi membantu organisasi mencapai matlamatnya.

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

Selain itu, cabaran yang ditempuhi oleh firma pembuatan semakin meningkat dengan kos buruh tempatan yang semakin tinggi, ditambah dengan persaingan sengit dari negara serantau seperti China, maka peningkatan pengetahuan PSM oleh pihak pengurusan organisasi boleh merupakan cara yang memungkinkan peningkatan daya saing organisasi. Oleh itu, dapatan kajian ini boleh menjadi perangsang kepada organisasi dalam meningkatkan tahap kesedaran pengurusan firma tentang peranan penting yang dimainkan oleh PSM. Seterusnya, ini dapat meningkatkan penghargaan pengurusan firma tentang sumbangan PSM terhadap pencapaian organisasi. Organisasi harus fokus pada sumber modal insan mereka, dan bukan hanya memberi tumpuan pada kedudukan daya saing organisasi di pasaran semata-mata. Peralihan tumpuan kepada sumber dalaman organisasi oleh pihak pengurusan adalah perlu bagi menjamin kecemerlangan organisasi, memandangkan sumber modal insan merupakan asas membentuk organisasi yang strategik dan juga sebagai sumber utama bagi membolehkan organisasi mencapai kelebihan bersaing (Barney, 1991; Bhatt, 2011; Grant; 1991, 1998).

Rumusan

Secara keseluruhannya, keputusan model persamaan struktur bukan sahaja mengukuhkan pandangan tentang wujudnya hubungan positif di antara konstruk PSM, budaya organisasi dan prestasi organisasi, malah membekalkan maklumat tambahan berkenaan kesan secara langsung konstruk PSM terhadap prestasi organisasi, serta kesan konstruk PSM terhadap prestasi organisasi yang berbentuk tidak langsung dengan menerusi budaya organisasi sebagai pemboleh ubah pengantara. Walau bagaimanapun, pengurusan organisasi harus sedar bahawa PSM yang konsisten adalah perlu bagi memastikan mesej yang disampaikan kepada pekerja adalah jelas, dan dapat menyalurkan petunjuk kepada pekerja tentang norma budaya organisasi yang ingin dibentuk oleh organisasi, dan akhirnya dapat membantu meningkatkan kecemerlangan organisasi.

Rujukan

- Alfes, K., Shantz, A.D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351.
- Arawati Agus. (2000). Reducing the effects of multicollinearity through principle component analysis: A study on TQM practices. *Malaysian Management Review*, 35(1), 43–50.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management Science*, 17(1), 99–120.
- Becker, B. E., & Gerhart, B. A. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.
- Beh, L. S., & Loo, L. H. (2013). Human resource management best practices and firm performance: A universalistic perspective approach. *Serbian Journal of Management*, 8(2), 155–167.
- Bhatt, P. R. (2011). Competitiveness of Malaysia: A comparative study. *International Journal of Management Studies*, 18(2), 23–41.
- Bohlander, G. W., & Snell, S. A. (2013). *Managing human resources* (16th ed.). Ohio: South-Western.
- Boselie, J. P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94.

- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23.
- Chien, M. H. 2004. A study to improve organizational performance: A view from SHRM. *Journal of American Academy of Business*, 4(1/2), 289–291.
- Chow, H. S., Teo, T. T., & Chew, K. H. (2013). HRM systems and firm performance: The mediation role of strategic orientation. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 53–72.
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, 13(3), 245–273.
- Cristini, A., Eriksson, T., & Pozzoli, D. (2013). High - performance management practices and employee outcomes in Denmark. *Scottish Journal of Political Economy*, 60(3), 232–266.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135–145.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969.
- Den Hartog, D. N., & Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55–78.
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., & Wright, P. M. (2001). *Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Grant, R. M. (1998). *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*. Malden: Blackwell.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). New Jersey: Pearson Education.

- Hasliza Abdul Halim, & Norbani Che-Ha. (2009). Testing the dimensionality of integrated HRM strategy among Malaysian manufacturing organizations. *International Journal of Business and Management*, 4(10), 120–134.
- Ho, H. (2010). Theorizing HRM and firm performance relationship from the human nature perspective. *International Journal of Arts and Sciences*, 3(7), 327–341.
- Iacobucci, D., Saldanha, N., & Deng, X. (2007). A meditation on mediation: Evidence that structural equations models perform better than regressions. *Journal of Consumer Psychology*, 17(2), 139–153.
- Jaccard, J., & Wan, C. K. (1996). *Lisrel approaches to interaction effects in multiple regression*. California: Sage Publications.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environment. *Annual Review of Psychology*, 46(1), 237–264.
- Jöreskog, K., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the simplis command language*. IL: Scientific Software International.
- Klein, A. (2011). Corporate culture: Its value as a resource for competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 32(2), 21–28.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699–727.
- Lau, C. M., & Ngo, H. Y. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13(6), 685–703.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Management Development*, 23(4), 321–338.
- Long, C. S., & Perumal, P. (2014). Examining the impact of human resource management practices on employees' turnover intention. *International Journal of Business and Society*, 15(1), 111–126.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., & Lepak, D. P. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105–1118.
- Molineux, J. (2013). Enabling organizational culture change using systemic strategic human resource management: A longitudinal case study. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(8), 1588–1612.

- Parry, K. W., & Proctor, S. B. (2003). Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector. *Journal of Change Management*, 3(4), 376–399.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 9(1), 55–72.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Raduan Che Rose, Naresh Kumar, & Hazril Izwar Ibrahim. (2008). Relationship between strategic human resource management and organizational performance: Evidence from selected Malaysian firms. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 10, 86–97.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco, C.A: Jossey-Bass.
- Sohel Ahmad, & Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21(1), 19–43.
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558–577.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson Education.
- Tan, C. L., & Aizzat Mohd Nasurdin. (2010). Human resource management practices and organizational innovation: An empirical study in Malaysia. *Journal of Applied Business Research*, 26(4), 105–115.
- Tang, S. M., Khulida Kirana Yahya, & Lim, K. T. (2013). Hubungan antara pengurusan sumber manusia dengan prestasi organisasi: Kajian empirikal terhadap organisasi pembuatan di Malaysia. *Jurnal Pengurusan*, 38(2), 111–117.
- Ulrich, D., & LaFasto, F. (1995). Organizational culture and human resource management. Dlm. G. R. Ferris, S. D. Rosen, & D. T. Barnum (Eds.), *Handbook of Human Resource Management* (317–336). Massachusetts: Blackwell.
- Williams, J. G., & Rosmah Mohamed. (2010). A comparative study of the effects of 'best practice' HRM on worker outcomes in Malaysia and England local government. *International Journal of Human Resource Management*, 21(5), 653–675.

- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566–579.
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206.
- Zhou, Y., Hong, Y., & Liu, J. (2013). Internal commitment or external collaboration? The impact of human resource management systems on firm innovation and performance. *Human Resource Management*, 52(2), 263–288.