

Pengaruh Amalan Pengurusan Sumber Manusia (PSM) terhadap Hasil PSM di IPTS Bukan Bertaraf Universiti

(The Influence of Human Resource Management (HRM) Practices on HRM Outcomes at Non-University Status PHEI)

Norasmah Othman
Zuraidah Ahmad
Mohd Izham Mohd Hamzah

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan meninjau perkaitan antara amalan PSM dan hasil PSM. Amalan PSM yang dikaji ialah amalan pemilihan staf, latihan dan pembangunan, perancangan dan pembangunan kerjaya, penilaian prestasi, ganjaran, keselamatan dan kesihatan pekerjaan serta hubungan pekerja. Manakala hasil PSM ialah kemahiran, sikap dan tingkah laku. Kajian ini dijalankan di 23 institusi pengajian tinggi swasta bukan bertaraf universiti (IPTS) di zon selatan Semenanjung Malaysia dengan menggunakan kaedah tinjauan. Kajian ini menggunakan soal selidik sebagai instrumen utama. Seramai 341 orang responden yang terdiri daripada staf pengurusan, staf akademik dan staf sokongan terlibat dalam kajian ini. Analisis regresi berganda langkah demi langkah menunjukkan 63.5 peratus perubahan dalam sikap disumbangkan oleh amalan PSM iaitu hubungan pekerja, ganjaran, pemilihan staf dan penilaian prestasi. Dapatan kajian juga memberikan bukti empirikal bahawa sikap staf menjadi pengantara bagi hubungan antara amalan PSM dengan tingkah laku dan kemahiran staf.

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the link between human resource management (HRM) practices and the outcomes of HRM. HR practices consist of staff selection, training and development, career planning and development, performance appraisal, rewards, safety and health, and workers relation. On the other hand, HRM outcomes include as skills, attitude and behaviour. The research is based on a sample gathered from 23 non-university private higher educational institutions (PHEIs) in the southern region of West Malaysia. This survey used questionnaires as its main instrument and is conducted on 341 respondents for three groups of employees: managers, academicians dan supporting staffs. The stepwise multiple regression analysis shows that 63.5 percent of the changes in attitude is due to its relationship with HRM practices namely workers relation, rewards, staff selection and performance appraisal. Results also provide empirical proofs that attitude mediated the relationship between HR practices and staff behaviour and skills.

PENGENALAN

Institut pengajian tinggi swasta di Malaysia berkembang pesat dengan bertambahnya bilangan pelajar dan pelbagai program pengajian. Terdapat dua kategori institusi pengajian tinggi swasta di Malaysia iaitu berstatus universiti dan bukan bertaraf universiti. Institusi pengajian tinggi swasta bukan bertaraf universiti (IPTS) juga dikenali sebagai kolej telah bermula sejak tahun 1950-an dengan penubuhan beberapa institusi seperti *Goon Institute*, *Stamford College* dan *Maktab Kadir Adabi*. Kini lebih 450 IPTS sedang beroperasi diseluruh Malaysia. IPTS telah memainkan peranan besar dalam memberi peluang pendidikan pasca menengah dengan menyediakan tempat bagi menampung pertambahan bilangan pelajar pengajian tinggi. IPTS menawarkan kursus dalam pelbagai bidang seperti perdagangan, kejuruteraan, komunikasi, sains kesihatan dan teknologi maklumat. IPTS juga telah dibenarkan untuk mengendalikan kursus pengajian

dengan kerjasama universiti luar negara melalui program 3+0, di mana pelajar dapat menamatkan keseluruhan pengajian di IPTS tempatan. Di samping itu, IPTS juga menjalankan program pengajian dengan kerjasama universiti awam tempatan melalui Program Berkembar, Program Pindahan Kredit, Program Pengiktirafan Luar dan Program Profesional. Ini telah dapat mengurangkan bebanan kewangan kerajaan dan pengaliran wang ke luar negara.

Namun begitu, IPTS berhadapan dengan masalah tenaga pengajar yang kurang berpengalaman serta kadar tukar ganti staf yang tinggi (Baharudin 2003), ketidakpuasan hati dengan ganjaran (Noraini 2000), amalan penilaian prestasi yang kurang adil (Noraini 2000), komitmen staf akademik yang sederhana (Rusinah 2005), latihan yang kurang berkesan, pengiktirafan yang kurang adil serta tahap pembentukan pasukan dan komunikasi yang sederhana (Mumtaz 2008). Mengapakah keadaan ini berlaku? Adakah IPTS kurang berjaya menguruskan

sumber manusianya dengan baik? Lawler (2007) berpendapat kebanyakan organisasi tidak mengamalkan PSM berlandaskan bukti, seterusnya mengakibatkan prestasi yang rendah. Kajian lepas mendapati organisasi yang mengurus sumber manusianya dengan baik dapat meningkatkan kepuasan bekerja (Lee & Bruvold 2003; Ghebreorgis & Karsten 2007), komitmen terhadap organisasi (Khulida 2000; Kamarul Zaman & Raida 2003), motivasi (Fulmer, Gerhart, & Scott 2003) kemahiran (Katou & Budhwar 2006), mengekalkan pekerja yang penting (Boselie & Wiele 2002), kehadiran (Ghebreorgis & Karsten 2007) serta kewargaan organisasi (Nishii, Lepak, & Schneider 2008). Oleh itu satu kajian bagi meninjau pengaruh amalan PSM terhadap hasil PSM di IPTS merupakan satu keperluan.

Amalan PSM telah lama diiktiraf sebagai satu cara yang berkesan bagi meningkatkan prestasi organisasi (Datta, Gutrie & Wright 2005; Poloski Vokic & Vidovic 2008). Ia juga telah menjadi bidang kajian yang semakin penting (Stavrou-Costea 2004). Namun begitu kebanyakan kajian PSM lebih tertumpu pada sektor perniagaan, pembuatan dan perkhidmatan (Sushila 2007; Datta *et al.* 2005; Zheng, Morrison, & O'Neil 2006). Malah banyak juga kajian yang dijalankan hanya melihat satu amalan PSM secara berasingan walaupun amalan PSM yang lain juga wujud dalam organisasi tersebut (Currall, Towler, Judge, & Kohn 2005; Payne & Huffman 2005). Bagaimanapun, Martin-Alcazar, Romero-Fernandez dan Sanchez-Gardey, (2008) serta Jimenez-Jimenez dan Martýnez-Costa (2009) mendapati isu pengintegrasian aktiviti PSM perlu diberi penumpuan. Hingga kini tiada lagi kajian dijalankan bagi melihat pengaruh amalan PSM terhadap hasil PSM di organisasi pendidikan khususnya di IPTS. Hal ini adalah perlu kerana persepsi pekerja adalah penting dalam menterjemahkan amalan PSM kepada hasil organisasi yang diinginkan (Bowen & Ostroff 2004). Menurut Paauwe dan Boselie (2005), kumpulan pekerja yang berlainan mempunyai keutamaan dan keperluan yang berbeza. Paul dan Anantharaman (2003) pula menegaskan bahawa pandangan pekerja wajar diterima kerana mereka merupakan golongan yang paling hampir dan layak untuk memberi cadangan terhadap amalan PSM di organisasi. Ini bermakna persepsi dan maklum balas daripada staf adalah berguna dan berfaedah untuk penambahbaikan amalan PSM di institusi pada masa depan.

Berdasarkan huraian di atas, dapat disimpulkan bahawa amalan PSM adalah penting bagi meningkatkan kemahiran dalam melaksanakan tugas, membentuk sikap yang positif dan tingkah laku yang sesuai dalam kalangan staf di institusi pendidikan. Oleh itu adalah wajar satu kajian dijalankan bagi meninjau sumbangan amalan PSM terhadap hasil PSM di IPTS berdasarkan persepsi tiga kumpulan staf iaitu staf pengurusan, staf akademik dan staf sokongan. Justeru, objektif kajian ini adalah seperti berikut:

1. Mengenalpasti hubungan antara amalan PSM dan hasil PSM di IPTS.

2. Mengenalpasti sumbangan amalan PSM terhadap hasil PSM dari aspek sikap di IPTS.
3. Mengenalpasti sumbangan sikap terhadap kemahiran dan tingkah laku di IPTS.

KAJIAN LITERATUR

Kelangsungan dan kejayaan sesebuah organisasi banyak bergantung pada kemahiran, sikap dan tingkah laku pekerja dalam melaksanakan misi dan strategi organisasi. Pengkaji terdahulu sering membincangkan bagaimana organisasi dapat mempengaruhi kemahiran, sikap dan tingkah laku pekerjaannya melalui amalan PSM. Kajian Harter, Schmidt dan Hayes (2002) mendapati perubahan dalam amalan pengurusan dapat meningkatkan kepuasan dan penglibatan pekerja serta hasil perniagaan seperti kepuasan pelanggan, produktiviti dan keuntungan. Disamping itu, ia juga dapat mengurangkan kadar tukar ganti pekerja dan kemalangan. Fulmer *et al.* (2003) turut mendapati hubungan yang baik antara pekerja dapat menghasilkan motivasi yang tinggi, meningkatkan produktiviti, mengurangkan tukar ganti pekerja seterusnya meningkatkan prestasi kewangan di “100 Best Companies to Work For”.

Seterusnya Katou dan Budhwar (2006) mendapati hasil PSM iaitu kemahiran dan sikap menjadi pengantara bagi hubungan antara sistem PSM dan prestasi organisasi di sektor pembuatan di Greek. Sushila (2007) pula mendapati komitmen organisasi dan kepuasan kerja merupakan pengantara kepada hubungan tidak langsung secara negatif antara amalan PSM dan niat untuk berhenti kerja di syarikat usaha sama di Semenanjung Malaysia. Tambahan lagi, kajian Nishii *et al.* (2008) mendapati tanggapan pekerja terhadap tujuan amalan PSM dilaksanakan adalah penting kerana ia berkait dengan sikap pekerja dan berhubung secara positif dengan tingkah laku kewargaan organisasi. Beliau turut menegaskan bahawa amalan PSM dapat membantu organisasi meningkatkan prestasi pekerja. Sehubungan itu, Dessler (2005) menyatakan bahawa matlamat utama PSM adalah untuk menarik minat calon yang berkebolehan menyertai organisasi, membangunkan pekerja mengikut potensi yang ada pada mereka dan mengekalkan pekerja yang berkesan untuk satu jangka masa yang panjang. Justeru, amalan PSM perlu bersepadu bagi membentuk satu amalan yang koheren dan saling menyokong antara satu sama lain.

AMALAN PSM

PSM merupakan fungsi yang dijalankan dalam sesebuah organisasi bagi memudahkan mengurus pekerja secara berkesan untuk mencapai matlamat organisasi dan individu. Dalam mengkaji amalan PSM, terdapat perbezaan dari segi jenis dan bilangan amalan PSM yang dikaji kerana ia bergantung kepada tujuan kajian tersebut. Amalan PSM yang sering dikaji antaranya ialah pemilihan (Edgar &

Geare 2005; Katou & Budhwar 2006), latihan dan pembangunan (Fey, Bjorkman, & Pavlovskaya 2000; Sushila 2007), pembangunan kerjaya (Paul & Anantharaman 2003; Katou & Budhwar 2006), penilaian prestasi (Katou & Budhwar 2006; Sushila 2007), ganjaran (Fey *et al.* 2000; Sushila 2007), keselamatan dan kesihatan pekerjaan (Edgar & Geare 2005; Katou & Budhwar 2006) serta hubungan pekerja (Fey *et al.* 2000; Budhwar & Boyne 2004). Oleh itu, amalan PSM yang ditinjau dalam kajian ini ialah pemilihan staf, latihan dan pembangunan, perancangan dan pembangunan kerjaya, penilaian prestasi, pentadbiran ganjaran, keselamatan dan kesihatan pekerjaan serta hubungan pekerja.

Ghebregiorgis dan Karsten (2007) mendapati, firma yang melaksanakan prosedur pemilihan staf yang ketat mempunyai kadar ketidakhadiran pekerja yang rendah. Kalleberg (2008) pula mendapati pekerja yang diberi tugas yang sesuai dengan keperluan, minat dan keupayaan mereka, lebih gembira dan puas dengan kerja serta kehidupan mereka. Kajian lepas turut mendapati amalan latihan yang baik dapat meningkatkan komitmen afektif terhadap organisasi (Khulida 2000; Kamarul Zaman & Raida 2003) meningkatkan produktiviti, kepuasan kerja, dan mengurangkan hasrat pekerja untuk meninggalkan organisasi (Lee & Bruvold 2003; Ghebregiorgis & Karsten 2007). Manakala hasil kajian Paul dan Anantharaman (2003) pula mendapati pembangunan kerjaya mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen pekerja, seterusnya memberi kesan kepada pengekalan pekerja, produktiviti dan prestasi organisasi. Dapatan ini disokong oleh kajian Fey *et al.* (2000) yang mendapati komitmen pekerja terhadap organisasi adalah lebih tinggi di firma yang memberi fokus kepada pembangunan pekerja. Menurut Chen, Chang dan Yeh (2003) pula, program pembangunan kerjaya dapat membantu mengurangkan kadar tukar ganti pekerja seterusnya membantu menghalang kemerosotan keupayaan pekerja secara keseluruhannya. Malahan ia dapat meningkatkan tahap kepuasan bekerja seterusnya meningkatkan prestasi organisasi.

Manakala penilaian prestasi yang melibatkan pekerja dapat meningkatkan motivasi, kepuasan dan komitmen pekerja (Paul & Anantharaman 2003; Rusli & Nur Azman 2004) seterusnya meningkatkan prestasi kerja. Malah Vigoda-Gadot dan Angert (2007) mendapati terdapat hubungan antara maklum balas mengenai prestasi kerja dengan prestasi formal, tingkah laku altruistik dan tingkah laku pematuhan. Seterusnya kajian Kamarul Zaman dan Raida (2003) mendapati pendapatan tahunan pekerja kolar putih mempunyai korelasi yang positif dengan komitmen terhadap organisasi di sektor swasta di Malaysia. Kajian lepas turut mendapati sistem ganjaran berasaskan prestasi mempunyai kesan yang positif terhadap sikap pekerja, prestasi organisasi, mengurangkan kadar tukar ganti pekerja (Batt 2002), mengurangkan ketidakpuasan pekerja (Ghebregiorgis & Karsten 2007), mengekalkan pekerja yang penting (Boselie & Wiele 2002), meningkatkan

prestasi akademik sekolah dan berkait secara negatif dengan niat guru untuk berhenti kerja (Currall *et al.* 2005). Selain itu, amalan keselamatan dan kesihatan pekerjaan bertujuan meningkatkan keselesaan pekerja dapat membuatkan pekerja berasa lebih selamat dan bermotivasi untuk meningkatkan prestasi (Maimunah 2002). Kajian lepas turut mendapati faktor ergonomik (Dayang Nailul Munna, Surena & Azuraina 2006), beban kerja (Pearson 2008), gangguan di tempat kerja (Rospenda 2005) mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi dan kepuasan kerja. Seterusnya, hubungan pekerja yang positif memberi kesan kepada prestasi organisasi dengan membentuk sikap pekerja yang positif (Fulmer *et al.* 2003). Stavrou-Costea (2004) pula menyatakan bagi memupuk hubungan pekerja yang baik, pengurus perlu mendengar, memahami dan memberi peluang pekerja menjelaskan ketidakpuasan hati berkenaan keputusan yang dibuat oleh pihak pengurusan. Tambahan lagi, kajian Appelbaum, Bailey, Berg dan Kalleberg (2000) mendapati amalan PSM yang memberi peluang kepada pekerja untuk terlibat dalam membuat keputusan dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Ini disebabkan amalan tersebut meningkatkan keyakinan mereka terhadap pengurusan serta memberi ganjaran intrinsik.

HASIL PSM

Ramai pengkaji mendapati amalan PSM tidak mempengaruhi prestasi organisasi secara terus. Sebaliknya, amalan PSM mempengaruhi kemahiran, sikap dan tingkah laku pekerja yang akhirnya membawa kepada peningkatan prestasi organisasi (Fey *et al.* 2000; Boselie *et al.* 2001; Guest 2001; Paul & Anantharaman 2003; Katou & Budhwar 2006; Macky & Boxall 2007). Antara hasil PSM yang dilaporkan dalam kajian terdahulu ialah kompetensi (Huselid 1995; Paul & Anantharaman 2003), kerja sama (Guest 1997), motivasi (Fey *et al.* 2000; Boselie *et al.* 2001), komitmen (Macky & Boxall 2007; Sushila 2007); keyakinan (Aryee, Budhwar, & Chan 2002; Macky & Boxall 2007), kepuasan (Edgar & Geare 2005; Macky & Boxall 2007), pengekalan (Boselie & Wiele 2002; Paul & Anantharaman 2003), kewargaan organisasi (Sun, Aryee, & Law 2007; Nishii *et al.* 2008;) dan kehadiran (Boselie *et al.* 2001).

Kajian Katou dan Budhwar (2006) melihat hasil PSM sebagai (i) kemahiran yang merangkumi kompetensi dan kerja sama, (ii) sikap yang merangkumi motivasi, komitmen dan kepuasan serta (iii) tingkah laku yang meliputi tukar ganti dan ketidakhadiran. Nishii *et al.* (2008) pula melihat hasil PSM sebagai sikap yang terdiri dari komitmen serta kepuasan, dan tingkah laku sebagai kewargaan organisasi. Manakala Macky dan Boxall (2007) mengkaji hasil PSM dari aspek sikap yang meliputi kepuasan kerja, komitmen pekerja dan keyakinan. Oleh itu, kajian ini meninjau hasil PSM yang berkaitan dengan kemahiran (kompetensi dan kerja sama), sikap (motivasi, komitmen, kepuasan dan

keyakinan) serta tingkah laku (pengekalan, kewargaan organisasi dan kehadiran).

Secara khususnya, kemahiran adalah faktor yang memberi kesan kepada keberkesanan organisasi. Pekerja yang kompeten dapat membantu organisasi untuk mencapai prestasi yang lebih baik (Fey *et al.* 2000). Seterusnya kerja sama antara pekerja yang kompeten adalah penting dalam membantu meningkatkan prestasi organisasi (Paul & Anantharaman 2003).

Bagi mendapatkan hasil yang baik, berterusan dan menyumbang secara signifikan kepada kejayaan organisasi, pekerja mestilah mempunyai sikap yang positif. Oleh itu pekerja mestilah bermotivasi, puas, komited serta yakin terhadap tugas dan organisasi mereka (Aryee *et al.* 2002; Paul & Anantharaman 2003; Rozhan 2005). Banyak bukti yang menunjukkan kepuasan bekerja berkait secara negatif dengan berhenti kerja secara sukarela (Harter *et al.* 2002; Amah 2009). Kajian lepas juga menunjukkan terdapat hubungan yang kuat dan positif antara kepuasan kerja dan komitmen pekerja terhadap organisasi. Appelbaum *et al.* (2000) mengulas bahawa pekerja yang komited mempunyai kaitan secara psikologi dengan majikan mereka malah sayang kepada organisasi. Sehubungan itu, mereka sanggup meningkatkan usaha bagi mencapai matlamat organisasi. Seterusnya Wright, Gardner dan Moynihan (2003) mendapati pekerja yang komited kepada organisasinya kurang menunjukkan tingkah laku yang tidak produktif, melaksanakan tugas dengan lebih berkualiti serta bersedia melakukan kerja walaupun diluar bidang tugas mereka.

Sehubungan itu, pekerja yang mempunyai tingkah laku kewargaan organisasi yang tinggi bersedia untuk membantu dan melaksanakan tugas tambahan yang tidak berkaitan dengan deskripsi tugasnya. Tingkah laku ini dapat meningkatkan prestasi kerja (Sun *et al.* 2007). Manakala tukar ganti pekerja dan ketidakhadiran memberi impak yang negatif kepada keberkesanan organisasi (Boselie *et al.* 2001; Guthrie 2001; Mossholder, Setton, & Henagan 2005). Oleh itu, organisasi perlu berusaha mengekalkan pekerjanya yang penting agar mendapat faedah dari modal insan yang dibangunkan di dalam organisasi (Fey *et al.* 2000). Secara ringkasnya, pekerja yang mempunyai kemahiran, sikap dan tingkah laku yang baik akan berusaha bagi mencapai matlamat organisasi seterusnya meningkatkan prestasi organisasi.

METODOLOGI

Kajian ini menggunakan reka bentuk tinjauan kuantitatif. Populasi kajian ini terdiri daripada staf pengurusan, staf akademik dan staf sokongan yang berkhidmat di IPTS di zon selatan Semenanjung Malaysia (iaitu di Negeri Sembilan, Melaka dan Johor) seramai 2400 orang. Ini menjadikan bilangan sampel seramai 331 orang seperti yang disarankan oleh Krejcie dan Morgan (1970). Berikutan itu, pemilihan IPTS di zon selatan dibuat berdasarkan ciri-ciri berikut iaitu IPTS telah mendapat

perakuan akreditasi dari Agensi Perakuan Malaysia (*Malaysian Qualification Agency*, MQA) bagi sekurang-kurangnya satu kursus yang dijalankan di institusi tersebut serta telah beroperasi melebihi lima tahun. Anggapan yang dibuat ialah, institusi yang mempunyai ciri tersebut telah mempunyai kedudukan yang mantap serta mempunyai pengalaman yang luas dalam mengendalikan sumber manusianya. Sebanyak 12 IPTS di Negeri Sembilan, 10 IPTS di Melaka dan 14 IPTS di Johor memenuhi kriteria ini. Dua buah IPTS di Negeri Sembilan yang memenuhi kriteria tersebut dilibatkan dalam kajian rintis. Namun begitu hanya lima IPTS di Negeri Sembilan, lapan IPTS di Melaka dan 10 IPTS di Johor bersetuju untuk menjadi sampel kajian. Sebanyak 410 borang soal selidik diedarkan melalui pos kepada 23 buah IPTS iaitu 130 bagi staf pengurusan, 140 orang bagi staf akademik dan 140 bagi staf sokongan. Pemilihan sampel kajian ini dibuat secara rawak berstrata tanpa berdasarkan nisbah populasi (Sekaran, 2003). Sejumlah 341 borang soal selidik yang lengkap dijawab diterima. Namun hanya 331 kes digunakan dalam analisis ini dan 10 kes digugurkan kerana masalah data terpercail. Tempoh yang diambil bagi menjalankan kerja lapangan adalah selama enam bulan, iaitu bermula dari akhir Oktober 2008 hingga awal Mac 2009.

Soal selidik kajian mengandungi maklumat demografi (3 item), dimensi amalan PSM (81 item) dan dimensi hasil PSM (94 item) seperti yang ditunjukkan dalam Lampiran 1. Jawapan bagi item amalan PSM dan hasil PSM diberikan dalam bentuk persetujuan mengikut skala Likert lima poin iaitu dari '1=sangat tidak setuju' hingga '5=sangat setuju'. Contoh item pernyataan adalah seperti yang ditunjukkan dalam Lampiran 1. Bagi tujuan kesahan muka dan kesahan kandungan, seramai sembilan orang pakar (enam orang pensyarah IPTA, seorang Timbalan Pengarah Institusi Aminuddin Baki, seorang Ketua Penolong Pengarah Jabatan Pengurusan Politeknik dan Kolej Komuniti, serta seorang Penolong Pengarah Kanan Sektor Pengurusan IPTS) telah memberikan pandangan terhadap item soal selidik. Kajian rintis juga telah dijalankan di dua buah IPTS di Negeri Sembilan (n=30). Keputusan kajian rintis dianalisis menggunakan pakej SPSS 11.5 *for Windows*. Analisis kebolehpercayaan digunakan bagi mengkaji konstruk dan item pernyataan yang membentuknya. Dapatan menunjukkan semua item mempunyai nilai Cronbach Alpha melebihi 0.7 (Jadual 1). Ini menunjukkan item mempunyai konsistensi dalaman yang baik (Hair *et al.* 2006; Nunnally 1978). Selain itu, nilai skor *corrected item-total correlation* bagi semua item adalah melebihi 0.3. Ini menandakan item yang digunakan dalam kajian ini mempunyai konsistensi dalaman dan kebolehpercayaan yang baik.

DAPATAN

Analisis data latar belakang responden mengikut kumpulan staf dan jantina ditunjukkan dalam Jadual 2. Analisis mengikut jantina menunjukkan majoriti responden

JADUAL 1. Dimensi instrumen kajian dan kebolehpercayaan instrumen

Dimensi Amalan PSM	Bil Item	Sumber	Cronbach Alpha
1. Pemilihan – contoh pernyataan adalah “Institusi memilih saya kerana saya adalah yang terbaik untuk tugas ini”.	7	Snell & Dean (1992), Collins & Smith (2006).	0.89
2. Latihan dan pembangunan – contoh pernyataan “Institusi merancang program latihannya berdasarkan maklumat yang diperoleh dari staf”.	17	Amin (2005), Snell & Dean (1992), Collins & Smith (2006), Takeuchi <i>et al.</i> (2007), Cho (2004), Ferguson (2006), Sushila (2007) dan dibina sendiri oleh pengkaji.	0.93
3. Perancangan dan pembangunan kerjaya – contoh pernyataan “Institusi memberi keutamaan kepada calon dalaman untuk mengisi kekosongan jawatan”.	12	Ferguson (2006), Collins & Smith (2006), Batt (1999), Vogus (2004) dan dibina sendiri oleh pengkaji.	0.97
4. Penilaian prestasi – contoh pernyataan “Saya terlibat secara langsung dalam menetapkan matlamat prestasi kerja saya”.	13	Snell & Dean (1992), Collins & Smith (2006), Takeuchi <i>et al.</i> (2007), Platonova (2005) dan Sushila (2007).	0.95
5. Ganjaran– contoh pernyataan “Gaji yang saya terima berdasarkan prestasi kerja saya”.	11	Snell & Dean (1992), Takeuchi <i>et al.</i> (2007), Platonova (2005), Delaney & Huselid (1996), Ferguson (2006), Sushila (2007).	0.96
6. Keselamatan dan kesihatan – contoh pernyataan “Institusi ini menyediakan persekitaran tempat kerja yang bersih dan selamat”.	10	Neal <i>et al.</i> (2000) dalam Probst (2004) dan dibina sendiri oleh pengkaji.	0.88
7. Hubungan pekerja – contoh pernyataan ‘Institusi memberi saya peluang untuk menyatakan ketidakpuasan hati’.	11	Platonova (2005), Batt (1999), Ferguson (2006), Vogus (2004), Cho (2004) dan dibina sendiri oleh pengkaji.	0.93
Dimensi Hasil PSM			
1. Kemahiran			
a. Kompetensi – contoh pernyataan “Saya berjaya melaksanakan tugas dengan bimbingan yang minimum dari ketua saya”.	14	Ferguson (2006), Platonova (2005) dan Sushila (2007).	0.86
b. Kerjasama – contoh pernyataan “Saya selalu berkongsi pengetahuan, pengalaman, idea dan kepakaran dengan staf institusi ini”.	9	Ferguson (2006) dan Platonova (2005).	0.85
2. Sikap			
a. Motivasi - contoh pernyataan “ Saya seronok menangani masalah baru”, “Peluang kenaikan pangkat mendorong saya meningkatkan prestasi kerja”.	13	Amabile <i>et al.</i> (1994)	0.89
b. Komitmen – contoh pernyataan “Institusi ini amat bermakna bagi saya”.	10	Meyer <i>et al.</i> (1993)	0.84
c. Keyakinan – contoh pernyataan “Ketua saya sentiasa jujur dan boleh dipercayai”.	10	Mayer & Gavin (2005)	0.92
d. Kepuasan – contoh pernyataan “Saya berpuas hati dengan sumbangan saya bagi mencapai objektif institusi ini”.	11	Kinnie <i>et al.</i> (2005) dan Mossholder <i>et al.</i> (2005)	0.88
3. Tingkah laku			
a. Pengekalan – contoh pernyataan “Saya ingin kekal di institusi ini”.	8	Maertz & Campion (2004)	0.93
b. Kewargaan organisasi- contoh pernyataan “Saya selalu membantu rakan sekerja yang menanggung beban kerja yang berat”, “Saya memperkenalkan institusi ini kepada kenalan sebagai tempat terbaik untuk bekerja”.	14	Mossholder <i>et al.</i> (2005), Bettencourt <i>et al.</i> (2001) dan dibina sendiri oleh pengkaji.	0.90
c. Kehadiran – contoh pernyataan ‘Saya sering datang awal ke tempat kerja supaya bersedia untuk memulakan kerja tepat pada masanya’.	5	Johns (1994) dan dibina sendiri oleh pengkaji.	0.71

terdiri daripada perempuan iaitu 178 (53.8%) orang dan responden lelaki 153 (46.2%) orang.

JADUAL 2. Profil responden kajian berdasarkan demografi

Kumpulan Staf	Jantina	Frekuensi	Peratus
Staf Sokongan 123 (37.2%)	Lelaki	52	7.9
	Perempuan	71	10.7
Staf Akademik 124 (37.5%)	Lelaki	58	8.8
	Perempuan	66	10.0
Staf Pengurusan 84 (25.4%)	Lelaki	43	6.5
	Perempuan	41	6.2
Jumlah		331	100%

Dapatan kajian dalam Jadual 3 menunjukkan skor min dan sisihan piawai amalan PSM dan hasil PSM menurut persepsi staf IPTS.

JADUAL 3. Min dan sisihan piawai pembolehubah

Pembolehubah	Min	Sisihan Piawai
1. Amalan PSM	3.74	0.43
i. Pemilihan staf	4.15	0.41
ii. Latihan dan Pembangunan	3.79	0.48
iii. Perancangan dan Pembangunan Kerjaya	3.63	0.58
iv. Penilaian Prestasi	3.71	0.56
v. Ganjaran	3.32	0.76
vi. Keselamatan dan Kesihatan Pekerjaan	3.72	0.50
vii. Hubungan Pekerja	3.89	0.48
2. Hasil PSM	4.02	0.32
i. Kemahiran	4.13	0.29
a. Kompetensi	4.05	0.30
b. Kerjasama	4.21	0.35
ii. Sikap	3.95	0.37
a. Motivasi	4.13	0.36
b. Komitmen	3.89	0.52
c. Keyakinan	3.94	0.47
d. Kepuasan	3.86	0.44
iii. Tingkah laku	3.99	0.41
a. Pengekalan	3.83	0.59
b. Kewargaan organisasi	4.02	0.38
c. Kehadiran	4.10	0.44

Analisis korelasi separa dilakukan bagi melihat hubungan antara amalan PSM dengan hasil PSM dari aspek sikap, kemahiran dan tingkah laku. Berlandaskan kepada analisis korelasi separa *zero-order* (Jadual 4), didapati terdapat korelasi yang positif dan signifikan antara amalan PSM dengan kemahiran ($r=0.50$, $p<0.05$), amalan PSM dengan sikap ($r=0.76$, $p<0.05$), amalan PSM dengan tingkah laku ($r=0.67$, $p<0.05$), kemahiran dengan sikap ($r=0.61$, $p<0.05$), kemahiran dengan tingkah laku ($r=0.61$, $p<0.05$) dan sikap dengan tingkah laku ($r=0.80$, $p<0.05$).

JADUAL 4. Analisis korelasi separa – *zero order*

	Kemahiran	Sikap	Tingkah laku
Amalan PSM	0.50 (329) $p=0.00$	0.76 (329) $p=0.00$	0.67 (329) $p=0.00$
Kemahiran		0.61 (329) $p=0.00$	0.61 (329) $p=0.00$
Sikap			0.80 (329) $p=0.00$

Seterusnya analisis korelasi separa digunakan (Jadual 5) bagi meneliti hubungan antara amalan PSM, kemahiran dan tingkah laku di samping mengawal pembolehubah sikap. Bagi mengawal ralat jenis 1, kaedah Bonferroni digunakan. Merujuk kepada Chua (2009:399), bagi bilangan variabel sebanyak tiga, maka nilai α_{pb} ialah 0.0167. Ini bermakna sekiranya $pd \leq 0.0167$, hipotesis nul berjaya ditolak. Dapatan menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan PSM dengan kemahiran ($r=0.055$, $p>0.0167$) dan amalan PSM dengan tingkah laku ($r=0.12$, $p>0.0167$). Namun begitu terdapat hubungan yang sangat lemah dan signifikan antara kemahiran dan tingkah laku ($r=0.27$, $p<0.0167$). Ini bermakna, dengan mengawal pembolehubah sikap, memberi kesan yang besar terhadap kekuatan hubungan antara amalan PSM, kemahiran dan tingkah laku di IPTS. Ini menunjukkan hubungan antara pembolehubah amalan PSM dengan tingkah laku dan kemahiran dipengaruhi oleh pembolehubah sikap.

JADUAL 5. Pekali korelasi separa

Kawalan untuk pembolehubah sikap	Kemahiran	Tingkah laku
Amalan PSM	0.05 (328) $p=0.34$	0.12 (328) $p=0.03$
Kemahiran		0.27 (328) $p=0.00^*$

Bagi melihat pengaruh amalan PSM terhadap sikap staf IPTS, analisis regresi berganda langkah demi langkah di lakukan. Analisis awal telah dilakukan dan didapati mematuhi andaian kenormalan, kelinearan, multikolinearan serta *homoscedasticity*. Disamping itu, saiz sampel kajian sebanyak 331 adalah melebihi saiz sampel minimum (40 kes \times 7=280 kes) seperti yang dicadangkan oleh Pallant (2007). Keputusan analisis data mendapati empat pembolehubah peramal iaitu amalan hubungan pekerja ($\beta=0.413$, $p<0.05$), amalan ganjaran ($\beta=0.286$, $p<0.05$), amalan pemilihan staf ($\beta=0.143$, $p<0.05$) serta amalan penilaian prestasi ($\beta=0.140$, $p<0.05$) merupakan

penyumbang kepada sikap staf IPTS. Keempat-empat pembolehubah peramal tersebut menyumbang sebanyak 63.5 peratus ($r=0.797$) terhadap perubahan varian dalam skor sikap staf IPTS ($F(4,326)=141.824, p<0.05$) seperti ditunjukkan dalam Jadual 6 dan Jadual 7.

Bagi mengenal pasti pengaruh sikap terhadap kemahiran dan tingkah laku staf IPTS, analisis regresi linear dilakukan bagi melihat pengaruh sikap terhadap kemahiran dan tingkah laku staf IPTS. Berdasarkan keputusan analisis regresi linear (Jadual 8 dan Jadual 9) menunjukkan secara signifikan, sikap ($\beta=0.609, p<0.05$) menyumbang sebanyak 37.1 peratus ($r=0.609$) kepada kemahiran ($F(1,329)=193.715, p<0.05$). Seterusnya sikap ($\beta=0.799, p<0.05$) menyumbang sebanyak 63.9 peratus ($r=0.799$) kepada tingkah laku staf ($F(1,329)=582.352, p<0.05$).

PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI KAJIAN

Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini menunjukkan skor min amalan PSM di IPTS berada pada tahap sederhana. Keadaan ini menunjukkan staf IPTS masih belum berpuas hati dengan amalan PSM yang dilaksanakan di institusi mereka. Jika disusun mengikut urutan menaik, tahap amalan PSM bagi setiap konstruk adalah seperti berikut iaitu amalan ganjaran (min=3.32), perancangan dan pembangunan kerjaya (min=3.63), penilaian prestasi (min=3.71), keselamatan dan kesihatan pekerjaan (min=3.72), latihan dan pembangunan (min=3.80), hubungan pekerja (min=3.89) dan pemilihan staf (min=4.15). Ini menandakan IPTS memberikan perhatian yang tinggi terhadap amalan pemilihan staf. Dapatan kajian

JADUAL 6. Analisis regresi berganda langkah demi langkah bagi pembolehubah terpilih yang mempengaruhi sikap

Model	Pembolehubah bebas	B	Beta (β)	Nilai t	Sig.	R	R ²	Ralat Piawai
4	(Pemalar)	1.400		10.009	0.000	0.797	0.635	0.223
	Hubungan Pekerja	0.316	0.413	8.111	0.000			
	Ganjaran	0.138	0.286	5.609	0.000			
	Pemilihan Staf	0.128	0.143	3.861	0.000			
	Penilaian Prestasi	0.091	0.140	2.329	0.020			

JADUAL 7. Analisis varians

Model		Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	Nilai F	Tahap Signifikan
4	Regresi	28.131	4	7.033	141.824	0.000
	Reja	16.165	326	0.050		
	Jumlah	44.296	330			

JADUAL 8. Analisis regresi linear bagi pengaruh sikap terhadap kemahiran dan tingkah laku

Pembolehubah bersandar	Pembolehubah bebas	B	Beta (β)	Nilai t	Sig.	R	R ²	Ralat Piawai
Kemahiran	(Pemalar)	2.213		16.001	0.000	0.609	0.371	0.232
	Sikap	0.485	0.609	13.918	0.000			
Tingkah laku	(Pemalar)	0.463		3.152	0.002	0.799	0.639	0.246
	Sikap	0.892	0.799	24.132	0.000			

JADUAL 9. Analisis varians

Pembolehubah bersandar		Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	Nilai F	Tahap Signifikan
Kemahiran	Regresi	10.402	1	10.402	193.715	0.000
	Reja	17.667	329	0.054		
	Jumlah	28.069	330			
Tingkah laku	Regresi	35.216	1	35.216	582.352	0.000
	Reja	19.895	329	0.060		
	Jumlah	55.111	330			

ini selari dengan pandangan Paul dan Anantharaman (2003) bahawa proses pemilihan yang jitu dapat membantu organisasi mengenal pasti calon yang berbakat, kompeten serta berminat untuk terus belajar. Manakala amalan ganjaran mendapat skor min terendah. Kajian lepas (Noraini 2000; Mumtaz 2008) juga mendapati staf institusi pengajian menganggap ganjaran yang diperolehi adalah kurang adil dan tidak setimpal dengan usaha mereka.

Hasil analisis korelasi separa telah berjaya menemukan objektif kajian yang pertama iaitu hubungan amalan PSM dan hasil PSM. Dapatan kajian menunjukkan persepsi staf terhadap amalan PSM mempunyai hubungan yang signifikan dengan sikap mereka. Seterusnya sikap tersebut mempengaruhi kemahiran dan tingkah laku. Oleh itu pihak pengurusan tertinggi IPTS perlu melihat dengan lebih dekat amalan PSM yang dilaksanakan di IPTS bagi memperbaiki sikap staf berkaitan aspek motivasi, komitmen, kepuasan dan keyakinan staf terhadap institusi. Dapatan kajian ini menyokong kajian Sushila (2007) yang mendapati komitmen organisasi dan kepuasan kerja menjadi pengantara kepada hubungan tidak langsung secara negatif antara amalan PSM dan niat untuk berhenti kerja.

Dapatan kajian menunjukkan sikap staf IPTS dipengaruhi oleh empat faktor iaitu hubungan pekerja, ganjaran, pemilihan staf dan penilaian prestasi. Persepsi staf IPTS terhadap hubungan pekerja, ganjaran, pemilihan staf dan penilaian prestasi dapat mempengaruhi sikap mereka terhadap institusi. Staf IPTS beranggapan hubungan pekerja yang baik seperti hubungan yang harmoni antara staf, layanan yang adil daripada institusi dan komunikasi yang berkesan dapat mewujudkan rasa terhutang budi mereka terhadap institusi. Sebagai balasan staf akan menunjukkan sikap yang positif dan berusaha untuk mencapai matlamat organisasi. Seterusnya ganjaran yang baik, pengiktirafan terhadap hasil kerja, kenaikan pangkat yang adil dapat memotivasi dan meningkatkan kepuasan bekerja staf. Oleh itu institusi perlu menyedari kepentingan penghargaan/pengiktirafan dalam mempengaruhi sikap staf. Selain itu, pemilihan staf yang betul membolehkan IPTS mengambil pekerja yang sesuai dan mempunyai sikap yang positif bagi melaksanakan tugas. Ini sesuai dengan pandangan Kalleberg (2008) iaitu apabila tugas pekerja sesuai dengan keperluan, minat dan keupayaan mereka, mereka akan lebih gembira dan puas dengan kerja dan kehidupan mereka. Selain itu, penilaian prestasi yang dilaksanakan dengan betul merupakan pengiktirafan terhadap kerja yang telah dilakukan serta dapat membangunkan potensi dan bakat staf. Ini selari dengan pandangan Paul dan Anantharaman (2003) iaitu penilaian prestasi mempengaruhi komitmen pekerja terhadap organisasi melalui keadilan dan penglibatan pekerja dalam proses penilaian.

Analisis regresi linear kajian ini menunjukkan sikap menyumbang secara positif kepada peningkatan kemahiran dan tingkah laku staf. Ini menunjukkan sikap merupakan pendorong kepada staf bagi meningkatkan pengetahuan dan keupayaan dalam melaksanakan tugas.

Sikap juga mempengaruhi kesungguhan staf untuk bekerjasama seterusnya mensinergikan usaha bagi mencapai matlamat institusi. Sehubungan itu, sikap juga mempengaruhi tingkah laku staf iaitu niat mereka untuk terus kekal bekerja dengan institusi, kehadiran bekerja serta kesediaan untuk melakukan tugas yang melangkaui bidang tugas mereka. Ini selari dengan dapatan kajian lepas yang mendapati sikap mempunyai kesan yang positif terhadap niat untuk terus kekal bekerja dalam organisasi (Macky & Boxall 2007; Amah 2009) dan kewargaan organisasi (Nishii *et al.* 2008). Wright *et al.* (2003) juga mendapati pekerja yang komited kurang menunjukkan tingkah laku yang tidak produktif, melaksanakan tugas dengan lebih berkualiti serta bersedia melakukan kerja walaupun diluar bidang tugas mereka.

Oleh itu, pihak pengurusan tertinggi IPTS perlu memberikan lebih perhatian kepada amalan PSM bagi memupuk sikap yang positif dalam kalangan staf agar dapat meningkatkan iltizam mereka untuk memperbaiki kemahiran dan tingkah laku yang diperlukan bagi meningkatkan daya saing IPTS. Untuk tujuan tersebut, IPTS perlu memantapkan lagi hubungan pekerja dengan meningkatkan penglibatan staf dalam membuat keputusan, menyediakan saluran formal bagi menyalur dan menyelesaikan ketidakpuasan hati staf serta menyokong aktiviti sosial staf. IPTS juga perlu memperbaiki skim gaji dan insentifnya agar setara dengan institusi pengajian tinggi yang lain. Seterusnya, memperbaiki amalan penilaian prestasi dengan mengaitkannya dengan prestasi kerja sebenar serta melatih pegawai penilai agar dapat melaksana proses penilaian dengan betul. Disarankan juga agar IPTS dapat membentuk kerjasama antara mereka bagi meningkatkan sinergi dan kekuatan untuk lebih berdaya saing. Kerjasama antara IPTS dapat memudahkan perkongsian sumber manusia serta menjimatkan kos. IPTS juga perlu memantapkan amalan latihan dan pembangunan staf. Disarankan agar IPTS menjalin kerjasama dengan IPTA dalam membangunkan program latihan dan pembangunan staf dengan membiayai staf untuk mengikuti pengajian di IPTA secara sepenuh masa atau separuh masa.

KESIMPULAN

Kajian ini dilakukan untuk meninjau sumbangan amalan PSM terhadap hasil PSM berdasarkan persepsi staf pengurusan, staf akademik dan staf sokongan di IPTS zon selatan. Analisis korelasi separa mendapati amalan PSM mempunyai hubungan yang positif dengan sikap staf, seterusnya menjadi pengantara bagi hubungan antara amalan PSM dengan tingkah laku dan kemahiran. Seterusnya analisis regresi berganda langkah demi langkah mendapati hubungan pekerja, ganjaran, pemilihan staf dan penilaian prestasi merupakan peramal kepada sikap staf IPTS. Selain itu, sikap juga mempengaruhi kemahiran dan tingkah laku staf.

Walaupun kajian ini memperlihatkan keputusan yang memberangsangkan, namun beberapa batasan kajian perlu dilihat. Kajian ini hanya merumuskan dapatan daripada persepsi responden yang terlibat dalam kajian ini sahaja. Justeru, dapatan kajian ini tidak boleh dijadikan kesimpulan untuk mewakili persepsi staf IPTS di seluruh Malaysia. Selain itu, keputusan dalam kajian bergantung kepada kejujuran dan keikhlasan responden terhadap pernyataan yang dikemukakan dalam soal selidik.

Sehubungan itu, beberapa cadangan dibuat dalam menghasilkan keputusan kajian yang lebih baik pada masa hadapan. Antaranya ialah meluaskan skop kajian dengan meninjau persepsi staf IPTS seluruh Malaysia. Keputusan kajian juga akan lebih baik jika skop diperluaskan dengan mengambil responden dari IPTA, politeknik dan kolej komuniti. Ini membolehkan perbandingan dilakukan seterusnya perbezaan amalan PSM dan hasil PSM dapat dilihat. Seterusnya, hasil kajian boleh dibaiki dengan menggunakan rekabentuk kualitatif yang meliputi sesi temu bual secara mendalam, pemerhatian dan semakan dokumen bagi meneroka dengan lebih mendalam mengenai amalan dan hasil PSM di institusi. Dengan itu, maklumat yang sukar diperoleh dari soal selidik boleh didapati seterusnya dapat menjelaskan serta melengkapkan dapatan kajian. Tambahan lagi, dengan menggunakan pelbagai kaedah pengumpulan data dapat mengukuhkan lagi dapatan kajian khususnya dari aspek kebolehpercayaan dan kesahan terhadap data serta maklumat yang diperoleh. Selain itu, satu piawai amalan PSM institusi pengajian tinggi Malaysia mungkin dapat dibentuk.

RUJUKAN

- Amabile, T.M., Hill, K.G., Hennessey, B.A. & Tighe, E.M. 1994. The work preference inventory; assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology* 66(5): 950-967.
- Amah, O.E. 2009. Job satisfaction and turnover intention relationship; the moderating effect of job role centrality and life satisfaction. *Research and Practice in Human Resource Management* 17(1): 24-35.
- Amin Senin. 2005. Hubungan pengurusan pembangunan profesional sekolah dengan model pembangunan profesional guru serta pengaruh terhadap pengajaran guru di sekolah-sekolah menengah negeri Sabah. Universiti Malaysia Sabah.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A.L. 2000. *Manufacturing advantage; why high-performance work systems pay off*. New York: Cornell University Press.
- Aryee, S., Budhwar, P.S. & Chan, Z.X. 2002. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behaviour* 23: 267-285.
- Baharudin Hj Puteh. 2003. Kualiti perkhidmatan institusi pengajian tinggi swasta (IPTS) di Melaka: Satu tinjauan. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Batt, R. 1999. Work organization, technology, and performance in customer service and sales. *Industrial and Labor Relations Review* 52(4): 539-564.
- Batt, R. 2002. Managing customer services; human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal* 45(3): 587-597.
- Bettencourt, L.A., Gwinner, K.P. & Meuter, M.L. 2001. A comparison of attitude, personality, and knowledge predictions of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology* 86: 29-41.
- Boselie, P. & Wiele, T. 2002. Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave. *Managing Service Quality* 12(3): 165-172.
- Boselie, P., Paauwe, J. & Jansen, P. 2001. Human resource management and performance; lessons from the Netherlands. *The Int. Journal of Human Resource Management* 12(7): 1107-1125.
- 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.
- Budhwar, P. S. & Boyne, G. 2004. Human resource management in the Indian public and private sectors: An empirical comparison. *International Journal of Human Resource Management* 15(2): 346-370.
- Chen, T.Y., Chang, P.L. & Yeh, C.W. 2003. The study of career needs, career development programmes and job satisfaction levels of R&D personnel: The case of Taiwan. *International Journal of Human Resource Management* 14(6): 1001-1026.
- Cho, Y.S. 2004. Examining the impact of human resources management: A performance based analytic model. Universiti Nevada. Las Vegas.
- Chua Yan Piaw. 2009. *Statistik penyelidikan lanjutan II; ujian regresi, analisis faktor dan analisis SEM*. Kuala Lumpur: Mc Graw Hill Education.
- Collins, C.J. & Smith, K.G. 2006. Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal* 49(3): 544-560.
- Currall, S.C., Towler, A.J., Judge, T.A. & Kohn, L. 2005. Pay satisfaction and organizational outcomes. *Personnel Psychology* 58: 613-640.
- Datta, D.K., Gutrie, J.P. & Wright, P.M. 2005. Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal* 48(1): 135-145.
- Dayang Nailul Munna Abang Abdullah, Surena Sabil, & Azuraina Arif. 2006. Faktor-faktor ergonomik yang mempengaruhi prestasi kerja pekerja di kalangan kakitangan kumpulan sokongan. Paper read at 3rd National Human Resource Management Conference; Human Resource Management: Emerging challenges of the century, 26-28 November 2006, at Bayview Hotel, Langkawi.
- 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.
- Dessler, G. 2005. *Human resource management*. 10th edition. Upper Saddle River: Pearson-Prentice Hall.
- Edgar, F. & Geare, A. 2005. HRM practice and employee attitudes; different measures- different results. *Personnel Review* 34(5): 534-549.
- Ferguson, K.L. 2006. Human resource management systems and firm performance, Disertasi Dr. Fal., Universiti of Louisville, Kentucky.

- Fey, C., Bjorkman, I. & Pavlovskaya, A. 2000. The effect of human resource management practices on firm performance in Russia. *The International Journal of Human Resource Management* 11: 1-18.
- Fulmer, I.S., Gerhart, B. & Scott, K.S. 2003. Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a "great place to work" and firm performance. *Personnel Psychology* 56: 965-993.
- Ghebregiorgis, F. & Karsten, L. 2007. Human resource management and performance in a developing country: The case of Eritre. *International Journal of Human Resource Management* 18 (2): 321-332.
- Guest, D.E. 1997. Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management* 8(3): 263-276.
- Guest, D.E. 2001. Human resource management: When research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management* 12(7): 1092-1106.
- Guthrie, J.P. 2001. High involvement work practice, turnover and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal* 44(1): 180-190.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Tatham, R.L. 2006. *Multivariate data analysis*. 6th edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 87: 268-279.
- 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.
- Jimenez-Jimenez, D. & Martinez-Costa, M. 2009. The performance effect of HRM and TQM: A study in Spanish organizations. *International Journal of Operations & Production Management* 29(12): 1266-1289.
- Johns, G. 1994. How often were you absent? A review of the use of self reported absence data. *Journal of Applied Psychology* 76(4): 574-591.
- Kalleberg, A.L. 2008. The mismatched worker: When people don't fit their jobs. *Academy of Management Perspectives*, (Februari): 24-40.
- Kamarul Zaman Ahmad & Raida Abu Bakar. 2003. The association between training and organizational commitment among white-collar workers in Malaysia. *International Journal of Training and Development* 7(3): 166-185.
- Katou, A.A. & Budhwar, P.S. 2006. Human resource management systems and organizational performance: A test of a mediating model in the Greek manufacturing context. *International Journal of Human Resource Management* 17(7): 1223-1253.
- Khulida Kirana Yahya. 2000. Human resource management practices in the public and private sectors and its implications on employee attitude. In *Transforming Human Resource Management in Meeting the Challenges of the Next Millenium*, disunting oleh Samsudin Osman, Zulkurnain Haji Awang dan Sarojini Naidu. Kuala Lumpur: National Institute of Public Administration.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B. & Swart, J. 2005. Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: Why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal* 15(4): 9-29.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. 1970. Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement* 30: 607-610.
- Lawler III, E.E. 2007. Why HR practices are not evidence-based. *Academy of Management Journal* 50(5): 1033-1036.
- Lee, C.H. & Bruvold, N.T. 2003. Creating value for employees; investment in employee development. *International Journal of Human Resource Management* 14(6): 981-1000.
- Macky, K. & Boxall, P. 2007. The relationship between high performance work practices and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management* 18(4): 537-567.
- Maertz, Jr. C.P. & Campion, M.A. 2004. Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory. *Academy of Management Journal* 47(4): 566-582.
- Maimunah Aminuddin. 2002. *A guide to human resource management attracting and keeping good people*. 3rd Edition. Kuala Lumpur: Fajar Bakti.
- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P.M. & Sanchez-Gardey. 2008. Human resource management as a field of research. *British Journal of Management* 19: 103-119.
- Mayer, R.C. & Gavin, M.B. 2005. Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal* 48(5): 874-888.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. 1993. Commitment organizations and occupations. *Journal of Applied Psychology* 78: 538-551.
- Mossholder, K.W., Setton, R.P. & Henagan, S.C. 2005. A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioural predictors. *Academy of Management Journal* 48(4): 607-618.
- Mumtaz Begam Abdul Kadir. 2008. Kesan integriti kepimpinan dan pengurusan kualiti menyeluruh dimensi kemanusiaan terhadap iklim proses organisasi di Institusi Pendidikan Tinggi MARA. Disertasi Ijazah Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Nishii, L.H., Lepak, D.P. & Schneider, B. 2008. Employee attributions of the 'why' of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology* 61: 503-545.
- Noraini Kaprawi. 2000. Quality of working life and organisational effectiveness in public and private higher education institutions in Malaysia. Disertasi Ijazah Doktor Falsafah. University of Manchester.
- Nunnally, J.C. 1978. *Psychometric theory*. Edisi Kedua. New York: McGraw Hill Book Inc.
- Paauwe, J. & Boselie, P. 2005. HRM and performance: What next? *Human Resource Management Journal* 15(4): 68-83.
- Pallant, J. 2007. *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS*. Edisi Kedua. Sydney: Allen & Unwin.
- Paul, A.K. & Anantharaman, R.N. 2003. Impact of people management on organizational performance: Analysis of a causal model. *International Journal of Human Resource Management* 14 (7): 1246-1266.
- Payne, S.C. & Huffman, A.H. 2005. A longitudinal examination of influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal* 48(1): 158-168.

- Pearson, Q.M. 2008. Role overload, job satisfaction, leisure satisfaction, and psychological health among employed women. *Journal of Counselling & Development* 86: 57-63.
- Platonova, E.A. 2005. The relationship among human resource management, organizational culture, and organizational performance. Disertasi Ijazah Doktor Falsafah. Universiti Alabama Birmingham.
- Poloski-Vokic, N. & Vidovic, M. 2008. HRM as a significant factor for achieving competitiveness through people: The Croatian case. *Int. Adv. Econ. Res.* 14: 303-315.
- Probst, T.M. 2004. Safety and insecurity: Exploring the moderating effect of organizational safety climate. *Journal of Occupational Health Psychology* 9(1): 3-10.
- Rospenda, K.M., Richman, J.A., Ehmke, J.L.Z. & Zlatoper, K.W. 2005. Is workplace harassment hazardous to your health? *Journal of Business and Psychology* 20(1): 95-110.
- Rozhan Othman. 2005. *Pengurusan sumber manusia menghadapi cabaran era pengetahuan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Rusinah Siron. 2005. Komitmen pensyarah institusi pendidikan tinggi swasta bertaraf universiti terhadap organisasi. Disertasi Ijazah Doktor Falsafah. Universiti Putra Malaysia.
- Rusli Ahmad & Nur Azman Ali. 2004. Performance appraisal decision in Malaysian Public Service. *Int. J. of Public Sector Management* 17(1): 48-64.
- Sekaran, U. 2003. *Research methods for business, a skill-building approach*. 4th Edition. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Snell, S.A. & Dean, J.W. 1992. Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal* 35(3): 467-504.
- Stavrou-Costea, E. 2004. The challenges of human resource management towards organizational effectiveness: A comparative study in Southern EU. *Journal of European Industrial Training* 29(2): 112-134.
- Sun, L.Y., Aryee, S. & Law, K.S. 2007. High-performance human resource practice, citizenship behaviour, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal* 50(3): 558-577.
- Sushila Devi Rajaratnam. 2007. Direct and indirect influence of human resource management practices on employee outcomes in service-based cooperatives in Malaysia. Disertasi Ijazah Doktor Falsafah. Universiti Multimedia.
- Takeuchi, R., Wang, H., Lepak, D.P. & Takeuchi, K. 2007. An empirical examination of the mechanisms mediating between high performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology* 92(4): 1069-1083.
- Vigoda-Gadot, E. & Angert, L. 2007. Goal setting theory, job feedback, and OCB; lessons from a longitudinal study. *Basic and Applied Social Psychology* 29(2): 119-128.
- Vogus, T.J. 2004. In search of mechanisms: How do HR practices affect organizational performance? Disertasi Ijazah Doktor Falsafah. Universiti Michigan.
- 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.
- Zheng, C., Morrison, M. & O'Neill, G. 2006. An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SMEs. *International Journal of Human Resource Management* 17(10): 1772-1803.
- Norasmah Othman
Faculty of Education
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi
Malaysia.
E-mail: lin@ukm.my