

PENGARUH PENGURUSAN SUMBER MANUSIA STRATEGIK
KE ATAS PRESTASI ORGANISASI MELALUI BUDAYA ORGANISASI
DI POS MALAYSIA

MOHD IZDIHAR BIN OMAR

UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

PENGARUH PENGURUSAN SUMBER MANUSIA STRATEGIK
KE ATAS PRESTASI ORGANISASI MELALUI BUDAYA ORGANISASI DI
POS MALAYSIA

MOHD IZDIHAR BIN OMAR

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi
syarat penganugerahan ijazah
Doktor Falsafah

Fakulti Teknologi dan Informatik Razak
Universiti Teknologi Malaysia

APRIL 2021

DEDIKASI

Yang teristimewa Bondaku....

Buat Bonda tersayang Hajjah HASNAH BINTI BUNTAL,

Yang sentiasa mendoakan kejayaan anak-anak

Cinta Hatiku....

Buat cinta Hatiku dan Jiwaku...JULIANA BINTI SHA'ARI

Yang sentiasa bersamaku.. susah dan senang, dalam memberi semangat,
motivasi dan dorongan

Permataku dan Jiwaku

QAISARAH ERYNA BINTI MOHD IZDIHAR

Yang sentiasa faham dengan kesibukan papa

Dan

Penyelia yang dikasihi Prof Dr Nik Hasnaa binti Nik Mahmood

Yang sentiasa membantu

Serta pensyarah-pensyarah Universiti Teknologi Malaysia

Tidak dilupai

Teman-teman seperjuangan

Semoga penat lelah dan pengorbanan kita selama ini

Menjadi pemangkin semangat dan kemenangan yang sejahtera

PENGHARGAAN

Dengan Nama Allah Yang Maha Pemurah Lagi Maha Mengasihi

Segala puji-pujian hanyalah pada Allah S.W.T dan selawat dan salam buat junjungan Rasulullah yang tercinta

Alhamdulillah, syukur kepada Allah S.W.T., selawat dan salam junjungan kita Nabi Muhammad S.A.W. dan kaum keluarga dan pengikut baginda. Setinggi ucapan, terima kasih kami ucapkan kepada **Prof Dr Nik Hasnaa binti Nik Mahmood** selaku penyelia diatas segala tunjuk ajar, bimbingan, bantuan dan sokongan yang telah diberikan sepanjang proses penyempurnaan penulisan tesis ini. Tidak lupa juga kepada rakan-rakan seperjuangan yang telah memberi sokongan dalam menyediakan dan menyiapkan tugas ini. Kerjasama dan komitmen dan yang diberikan oleh semua pihak amat memuaskan.

Terima kasih juga di ucapkan kepada Pungurusan Pos Malaysia dan seluruh warga Pos Malaysia yang telah memberikan kerjasama dalam penyelidikan ini. Semoga kajian yang dibuat ini sedikit sebanyak dapat menyumbang dan memberi garis panduan kepada sesiapa yang membacanya dan secara tidak langsung ia mendedahkan betapa pentingnya pengetahuan pengurusan sumber manusia strategik dan budaya organisasi dalam sesebuah organisasi bagi meningkatkan pencapaian dalam prestasi organisasi

Akhir kata, buat rakan-rakan seperjuangan dan pihak-pihak yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam membantu menyempurnakan tesis ini. Diucapkan ribuan terima kasih dan penghargaan buat kalian.

ABSTRAK

Pos Malaysia Berhad merubah teknologi perkhidmatan untuk memenuhi permintaan dan keperluan pelanggan yang berubah-ubah dan menembusi pasaran baru. Untuk bertahan dalam industri ini, Pos Malaysia Berhad telah merangka strategi operasinya melalui PosMel, PosLaju dan PosNiaga serta melalui amalan pengurusan sumber manusia strategik untuk bersaing dengan syarikat tempatan dan antarabangsa. Kajian lepas menunjukkan pengurusan sumber manusia strategik telah diterapkan dalam banyak aspek untuk meningkatkan prestasi organisasi. Tujuan kajian ini adalah untuk mengkaji pengaruh pengurusan sumber manusia strategik ke atas prestasi organisasi di Pos Malaysia. Tiga elemen pengurusan sumber manusia strategik yang dikaji adalah pengambilan dan pemilihan, latihan dan pembangunan serta faedah dan ganjaran. Di samping itu, kajian ini juga menganalisis pengaruh budaya organisasi sebagai perantara dalam hubungan antara ketiga-tiga elemen pengurusan sumber manusia strategik dengan prestasi organisasi. Kaedah tinjauan telah digunakan dan melibatkan 220 orang responden dari Pos Malaysia Berhad. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan inferensi. Pakej Statistik IBM untuk perisian sains sosial (IBM-SPSS) versi 23 dan Smart Partial Least Square (SmartPLS) versi 4.3 digunakan untuk menilai hipotesis kajian. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tidak terdapat pengaruh pengurusan sumber manusia strategik dan ketiga-tiga elemen pengurusan sumber manusia strategik iaitu pengambilan dan pemilihan, latihan dan pembangunan serta faedah dan ganjaran ke atas prestasi organisasi. Walaubagaimanapun, penemuan kajian menunjukkan bahawa budaya organisasi menjadi perantara dalam hubungan diantara pengurusan sumber manusia strategik dan ketiga-tiga elemen pengurusan sumber manusia strategik iaitu pengambilan dan pemilihan, latihan dan pembangunan serta faedah dan ganjaran dengan prestasi organisasi. Sehubungan dengan itu budaya organisasi perlu diintegrasikan dalam aktiviti pengurusan sumber manusia strategik dalam meningkatkan prestasi organisasi. Kajian ini juga mencadangkan pihak organisasi perlu menambah baik aspek budaya organisasi melalui penetapan matlamat dan nilai organisasi yang jelas serta mengamalkan pengurusan sumber manusia strategik yang efektif bagi meningkatkan prestasi organisasi.

ABSTRACT

Pos Malaysia Berhad service technologies changed in order to meet the demands and needs of customer changing behaviour and to cater new market place opportunities. To sustain in this industry, Pos Malaysia Berhad has been strategising its operation as well as its strategic human resource management. Past studies indicate strategic human resource management has been implemented in many aspects to improve organisational performance. The purpose of this study is to examine the influence of strategic human resource management on organisational performance in POS Malaysia. The three strategic human resource management elements studied are selection and recruitment, training and development, as well as benefits and rewards. In addition, this study also analyses the influence of organisational culture as a mediator in the relationship between the three elements of strategic human resource management with organisational performance. A survey was distributed to 220 respondents from Pos Malaysia Berhad. Data were analysed using descriptive and inferential statistics. The IBM Statistics Package for social science software (IBM-SPSS) version 23 and Smart Partial Least Square (SmartPLS) version 4.3 were used to evaluate the research hypothesis. The findings shown that there is no influence of strategic human resource management and three strategic human resource management elements such as recruitment and selection, training and development, and benefits and rewards on organisational performance. However, the findings of the study also show that organisational culture mediates the relationship between strategic human resource management and three strategic human resource management elements such as recruitment and selection, training and development, and benefits and rewards with organizational performance. Accordingly, organisational culture needed to be integrated in strategic human resource management activities in improving organisational performance. This study also suggests that the organization needs to improve the cultural aspects of the organisation through the setting of clear organisational goals and values as well as adopting effective strategic human resource management to improve the performance.

SENARAI KANDUNGAN

	TAJUK	MUKA SURAT
	PENGAKUAN	iii
	DEDIKASI	iv
	PENGHARGAAN	v
	ABSTRAK	vi
	ABSTRACT	vii
	SENARAI KANDUNGAN	viii
	SENARAI JADUAL	xv
	SENARAI RAJAH	xviii
	SENARAI SINGKATAN	xx
	SENARAI SIMBOL	xxi
	SENARAI LAMPIRAN	xxii
BAB 1	Pengenalan	1
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Kajian	2
	1.3 Permasalahan Kajian	5
	1.4 Tujuan Kajian	9
	1.5 Objektif Kajian	9
	1.6 Hipotesis Kajian	10
	1.7 Skop Kajian	11
	1.8 Kepentingan Kajian	12
	1.9 Definisi Konseptual	15
	1.9.1 Pengurusan Manusia Strategik	15
	1.9.2 Latihan Dan Pembangunan Strategik	20
	1.9.3 Pengambilan dan Pemilihan Strategik	21
	1.9.4 Faeddan dan Ganjaran Strategik	22
	1.9.5 Prestasi Organisasi	22
	1.9.6 Budaya Organisasi	23

1.10	Definisi Operasional	23
1.10.1	Pengurusan Sumber Manusia Strategik	23
1.10.2	Latihan dan Pembangunan Strategik	24
1.10.3	Pengambilan dan Pemilihan Strategik	24
1.10.4	Faedah dan Ganjaran Strategik	24
1.10.5	Prestasi Organisasi	25
1.10.6	Budaya Organisasi	25
BAB 2	KAJIAN LITERATUR	27
2.1	Pendahuluan	27
2.2	Pengurusan Sumber Manusia Strategik	27
2.3	Prestasi Organisasi	31
2.4	Budaya Organisasi	32
2.5	Kajian Lepas	37
2.5.1	Kajian berkaitan pengurusan sumber manusia strategik dengan prestasi organisasi. (H1)	37
2.5.2	Kajian berkaitan pengambilan dan pemilihan pekerja strategik dengan prestasi organisasi. (H1a)	39
2.5.3	Kajian berkaitan latihan dan pembangunan strategik dengan prestasi organisasi. (H1b)	41
2.5.4	Kajian berkaitan faedah dan ganjaran dengan prestasi organisasi. (H1c)	45
2.5.5	Kajian pengurusan sumber manusia strategik dengan budaya organisasi (H2)	47
2.5.6	Kajian Latihan dan Pembangunan dengan Budaya Organisasi (H2a)	51
2.5.7	Kajian Pengambilan dan pemilihan dengan Budaya Organisasi (H2b)	52
2.5.8	Kajian Faedah dan Ganjaran dengan Budaya Organisasi (H2c)	53
2.5.9	Kajian budaya organisasi dengan prestasi organisasi. (H3)	54
2.5.10	Kajian peranan budaya organisasi sebagai perantara diantara pengurusan sumber manusia strategik dengan prestasi organisasi. (H4)	57
2.6	Teori Yang Mendasari Kajian	60

2.6.1	Teori Berasaskan Sumber (RBV) Barney (1991).	60
2.6.2	Teori kontigensi strategik Strategic Contingency Theory	64
2.6.3	Teori AMO (Ability, Motivation and Opportunity)	65
2.6.4	Model hubungan antara pengurusan sumber manusia strategik dan prestasi Armstrong (2006).	66
2.6.5	Teori Budaya Organisasi	69
2.6.6	Teori Denison dan Misra (1995).	70
2.6.7	Teori Prestasi Organisasi (<i>High Performance Organization</i>)	72
2.6.8	Teori Inovasi (<i>Kindström and Kowalkowski (2014)</i>)	78
2.7	Jurang Kajian	82
2.8	Kerangka Kajian	83
BAB 3	METODOLOGI KAJIAN	85
3.1	Pengenalan	85
3.2	Falsafah Penyelidikan	85
3.3	Pendekatan Penyelidikan	89
3.4	Strategi Penyelidikan Kajian	91
3.5	Pilihan Kajian	92
3.6	Research Time Horizon	92
3.7	Pengumpulan Data	93
3.8	Falsafah Penyelidikan Yang Digunakan Dalam Kajian Ini.	94
3.9	Reka Bentuk Kajian	95
3.10	Proses Kajian	97
3.11	Populasi Dan Saiz Sampel Kajian	97
3.12	Teknik Persampelan	100
3.13	Unit Analisis	100
3.14	Kadar Maklum Balas	100
3.15	Prosedur Pengumpulan Data	101

3.15.1	Pengumpulan Data Melalui Soal Selidik	102
3.16	Instrumen Kajian	103
3.16.1	Pengurusan Sumber Manusia Strategik	103
3.16.2	Budaya Organisasi	104
3.16.3	Prestasi Organisasi	105
3.17	Penggunaan Skla Likert	107
3.18	Skala Pengukuran	107
3.19	Soal Selidik	108
3.20	Kesahan	109
3.20.1	Kesahan Muka (<i>face validity</i>) Dan Kesahan Kandungan (<i>content validity</i>)	111
3.20.2	Kesahan Menumpu	111
3.20.3	Kesahan Diskriminan	114
3.21	Kebolehpercayaan	115
3.21.1	Kebolehpercayaan Instrumen Soal Selidik	116
3.22	Kajian Rintis	120
3.23	Analisis Data	123
3.23.1	Penyediaan Data	124
3.23.2	Kehilangan Data	125
3.23.3	Outlier	125
3.23.4	Normaliti	126
3.23.5	Multikolineariti	127
3.23.6	Analisis Diskriptif	127
3.23.7	Analisis Inferensi	128
3.23.8	Teknik PLS SEM	131
3.24	Analisis model persamaan berstruktur berasaskan kovarian (CB SEM) dan model persamaan Berstruktur Varian (VB SEM)	133
3.25	Menentukan model pengukuran	134
3.26	Menentukan Model Struktural	136
3.27	Menentukan Analisis Perantara	137
BAB 4	HASIL KAJIAN	141
4.1	Pengenalan	141

4.2	Penapisan Data	141
4.2.1	Analisis Data yang Hilang	142
4.2.2	Analisis Data Terpencil (Outlier) Mahalobis	143
4.2.3	Analisis Common Method Bias	144
4.3	Andaian Ujian Multivariat	147
4.3.1	Ujian kenormalan data	147
4.4	Profil demografi sampel kajian	153
4.5	Spesifikasi model pengukuran	157
4.5.1	Latihan dan Pembangunan	161
4.5.2	Pengambilan dan pemilihan	162
4.5.3	Faedah dan Ganjaran	164
4.6	Tahap Budaya Organisasi di Pos Malaysia	165
4.6.1	Ketekalan	166
4.6.2	Kebolehsuaian	167
4.6.3	Penglibatan	168
4.6.4	Misi	169
4.7	Tahap Prestasi Organisasi di Pos Malaysia	171
4.7.1	Keuntungan	171
4.7.2	Kualiti	172
4.7.3	Inovasi	173
4.8	Pengaruh latihan dan Pembangunan, pengambilan dan pemilihan dan faedah dan ganjaran dan budaya organisasi terhadap prestasi organisasi.	175
4.9	Pengujian Model Pengukuran PLS-SEM	175
4.10	Ketekalan Dalaman	176
4.11	Kesahan Menumpu (Convergen Validity)	177
4.12	Kesahan pembeza (Discriminant Validity)	185
4.13	Pengujian Model struktural PLS-SEM	193
4.14	Ujian Kolineariti	194
4.15	Ujian Kesignifikan	198
4.16	Ujian Pekali Penentuan (R^2)	205
4.17	Ujian Saiz Kesan (f^2)	207
4.18	Ujian Ketepatan Peramalan (Q^2)	209

4.19	Budaya Organisasi berperanan sebagai pemboleh ubah perantara kepada pengaruh antara latihan dan pembangunan, pengambilan dan pemilihan dan faedah dan ganjaran dengan prestasi organisasi.	215
4.20	Kesimpulan Dapatan	225
BAB 5	PERBINCANGAN, RUMUSAN, DAN CADANGAN	227
5.1	Pengenalan	227
5.2	Ringkasan	227
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	228
5.3.1	Objektif 1: Mengenal pasti tahap pengurusan sumber manusia strategik yang diamalkan di Pos Malaysia Berhad	230
5.3.2	Objektif 2: Mengenal pasti tahap budaya organisasi yang diamalkan di Pos Malaysia Berhad	232
5.3.3	Perbincangan Objektif 3: Mengenal pasti tahap prestasi organisasi di Pos Malaysia Berhad	235
5.3.4	Perbincangan Objektif 4: Mengkaji pengaruh pengurusan sumber manusia strategik terhadap prestasi organisasi	236
5.3.5	Perbincangan Objektif 5: Mengkaji pengaruh pengurusan sumber Manusia strategik terhadap budaya organisasi	238
5.3.6	Perbincangan Objektif 6: Mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap prestasi organisasi	240
5.3.7	Perbincangan Objektif 7: Mengkaji budaya organisasi sebagai perantara hubungan di antara pengurus sumber Manusia strategik dan prestasi organisasi	242
5.4	Sumbangan Dapatan Kajian	247
5.4.1	Sumbangan Praktikal	247
5.4.2	Sumbangan Teorikal	248
5.5	Limitasi Kajian	249
5.6	Cadangan kajian kepada praktis	250
5.7	Cadangan Kajian Penyelidik Masa Hadapan	251
5.8	Kesimpulan	252
	RUJUKAN	255

SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
Jadual 2.1	Kindström and Kowalkowski (2014)	80
Jadual 3.1	Rumusan Kajian Falsafah Penyelidikan dan Diagram Research Onion	94
Jadual 3.2	Jadual Krejcie dan Morgan (1970)	98
Jadual 3.3	Analisi kadar sambutan bagi borang soal selidik bagi kajian ini	101
Jadual 3.4	Pengurusan Sumber Manusia Strategik	104
Jadual 3.5	Budaya Organisasi	104
Jadual 3.6	Prestasi Organisasi	106
Jadual 3.7	Skala Penerangan	107
Jadual 3.8	Item Dan Konstruk	108
Jadual 3.9	Interpretasi cronbach alpha (α) pekali korelasi	120
Jadual 3.10	Pekali Alpha Cronbanch	122
Jadual 3.11	Pekali Alpha Cronbanch	123
Jadual 4.1	Dapatan hasil kajian ujian kenormalan Skewess and Kurtosis	150
Jadual 4.2	Analisi deskriptif profil kajian kategori jantina	153
Jadual 4.3	Analisi deskriptif profil kajian kategori kumpulan etnik.	153
Jadual 4.4	Analisi deskriptif profil kajian kategori umur	154
Jadual 4.5	Analisi deskriptif profil kajian kategori status perkahwinan	155
Jadual 4.6	Analisi deskriptif profil kajian kategori tempoh perkhidamtan	155
Jadual 4.7	Analisi deskriptif profil kajian kategori akdemik	156
Jadual 4.8	Analisi deskriptif profil kajian kategori perjawatan	156
Jadual 4.9	Pengukuran konstruk model yang dicadangkan	159
Jadual 4.10	Pengukuran tahap Levin & Rubin (1998)	160
Jadual 4.11	Tahap Pengurusan sumber Manusia strategik dari segi latihan dan pembangunan	161

Jadual 4.12	Tahap Pengurusan sumber Manusia strategik dari segi pengambilan dan pemilihan	163
Jadual 4.13	Tahap pengurusan sumber manusia strategik dari segi faedah dan ganjaran.	164
Jadual 4.14	Tahap Pengurusan sumber Manusia strategik	165
Jadual 4.15	Tahap budaya organisasi dari segi ketekalan	166
Jadual 4.16	Tahap budaya organisasi dari segi kebolehsuaian	167
Jadual 4.17	Tahap budaya organisasi dari segi penglibatan	168
Jadual 4.18	Tahap budaya organisasi dari segi misi	170
Jadual 4.19	Tahap budaya organisasi di Pos Malaysia Berhad	171
Jadual 4.20	Tahap prestasi organisasi di Pos Malaysia Berhad dari segi keuntungan dan pertumbuhan	172
Jadual 4.21	Tahap prestasi organisasi di Pos Malaysia Berhad dari segi kualiti	173
Jadual 4.22	Tahap prestasi organisasi di Pos Malaysia Berhad dari segi inovasi	173
Jadual 4.23	Tahap prestasi organisasi di Pos Malaysia	174
Jadual 4.24	Keputusan ujian ketekalan dalaman	177
Jadual 4.25	Kesahan menumpu pemboleh ubah Model Kajian	184
Jadual 4.26	Kesahan pembeza (Discriminant Validity) punca kuasa	187
Jadual 4.27	Kesahan Pembeza (Nilai Silang)	188
Jadual 4.28	Ujian HTMT	192
Jadual 4.29	Keputusan ujian kolineariti	195
Jadual 4.30	Keputusan ujian nilai VIF Inner	197
Jadual 4.31	Tetapan Bootstrapping dalam SmartPls	200
Jadual 4.32	Keputusan ujian kesignifikan	202
Jadual 4.33	Keputusan ujian kesignifikan bagi setiap aspek prestasi organisasi (PO) bagi setiap aspek dalam Pengurusan sumber Manusia Strategik (PSMS)	204
Jadual 4.34	Dapatan analisis ujian R^2	208
Jadual 4.35	Dapatan analisis ujian R^2 bagi setiap aspek dalam Pengurusan sumber Manusia Strategik	209
Jadual 4.36	Dapatan Ujian Saiz kesan (F^2)	209

Jadual 4.37	Dapatan analisis nilai F Square bagi setiap aspek Pengurusan Sumber Manusia Strategik	209
Jadual 4.38	Dapatan analisis ujian Q^2	212
Jadual 4.39	Dapatan analisis ujian Q^2 bagi setiap aspek pengurusan sumber manusia strategik (Deletion Latihan dan Pembangunan)	212
Jadual 4.40	Dapatan analisis ujian Q^2 bagi setiap aspek pengurusan sumber manusia strategik (Deletion Pengambilan dan pemilihan)	213
Jadual 4.41	Dapatan analisis ujian Q^2 bagi setiap aspek pengurusan sumber manusia strategik (Deletion Faedah dan Ganjaran)	213
Jadual 4.42	q^2 (Latihan dan Pembangunan)	213
Jadual 4.43	q^2 (Pengambilan dan Pemilihan)	214
Jadual 4.44	q^2 (Faedah dan Ganjaran)	214
Jadual 4.45	Analisi kesignifikan kesan perantara prestasi organisasi.	222
Jadual 4.46	Analisis VAF bagi model A	223
Jadual 4.47	Analisis VAF bagi model B	223
Jadual 4.48	Analisis VAF bagi model C	224
Jadual 4.49	Analisis VAF bagi model D	224
Jadual 4.50	Kesluruhan Hipotesis	225
Jadual 5.1	Rumusan Dapatan Hasil Kajian	229

SENARAI RAJAH

NO.RAJAH	TAJUK	MUKA SURAT
Rajah 1.1	Sumber : Laporan Tahunan Pos Malaysia Berhad 2016	7
Rajah 2.1	Model konseptual untuk penggunaan Pandangan Berasaskan Sumber (RBV) untuk mencapai kelebihan daya saing (Barney, 1991).	63
Rajah 2.2	Model Hubungan antara pengurusan sumber manusia strategik (2006).	67
Rajah 2.3	Model Denison & Misra (Sumber diadaptasi daripada Denison 2009)	72
Rajah 2.4	High Performace Oragnization (HPO) Sumber : De Waal (2004)	77
Rajah 2.5	Kerangka Kajian	84
Rajah 3.1	Metodologi Kajian	88
Rajah 3.2	Sumber: Adaptasi daripada Zikmunet al. (2009)	97
Rajah 3.3	Dapatan analisis G Power	99
Rajah 3.4	Pendekatan Dua Langkah Penilaian Model Laluan PLS Sumber : (Hensler et.at. 2009	130
Rajah 3.5	Komposisi Asas kepada model PLS SEM Sumber : Ramayah et al. (2018)	131
Rajah 3.6	Model pengukuran Reflektif dan Formatif Sumber : Firdaus & Mohd Asrul (2018)	135
Rajah 3.7	Model Pengukuran Reflektif Sumber : Firdaus & Mohd Asrul (2018)	135
Rajah 3.8	Model Pengukuran Formatif Sumber : Firdaus & Mohd Asrul (2018)	136
Rajah 4.1	Analisis Kehilangan Data	143
Rajah 4.2	Dapatan hasil kajian ujian kenormalan data Histogram	149
Rajah 4.3	Dapatan hasil kajian ujian kenormalan data P-P Plot	150
Rajah 4.4	Kesahan menumpu pembolehkan pengurusan sumber Manusia startegik	179
Rajah 4.5	Kesahan menumpu pembolehkan Budaya Organisasi	181

Rajah 4.6	Kesahan menumpu pemboleh ubah Prestasi Organisasi	182
Rajah 4.7	Kesahan menumpu pembolehubah Model Kajian	183
Rajah 4.8	Model faktor mempengaruhi Pengurusan sumber Manusia strategik	194
Rajah 4.9	Nilai β dan nilai p (dalam kurungan) model Prestasi organisasi	200
Rajah 4.10	Nilai β dan nilai p (dalam kurungan) model prestasi organisasi (PO) bagi setiap aspek dalam Pengurusan sumber Manusia strategik (PSMS)	203
Rajah 4.11	Nilai R^2 model faktor mempengaruhi prestasi organisasi	206
Rajah 4.12	Nilai R^2 model faktor mempengaruhi prestasi organisasi bagi setiap aspek dalam pengurusan sumber manusia strategik	207
Rajah 4.13	Model A: Budaya organisasi sebagai perantara dalam hubungan antara pengurusan sumber manusia strategik dengan prestasi organisasi.	218
Rajah 4.14	Model B: Budaya organisasi sebagai perantara dalam hubungan antara latihan dan pembangunan dengan prestasi organisasi.	219
Rajah 4.15	Model C: Budaya organisasi sebagai perantara dalam hubungan antara pengambilan dan pemilihan dengan prestasi organisasi	220
Rajah 4.16	Model D: Budaya organisasi sebagai perantara dalam hubungan antara faedah dan ganjaran dengan prestasi organisasi.	221

SENARAI SINGKATAN

PSMS	-	Pengurusan Sumber Manusia Strategik
PSM	-	Pengurusan Sumber Manusia
PO	-	Prestasi Organisasi
LPS	-	Latihan dan Pembangunan
PPS	-	Pengambilan dan pemilihan
FGS	-	Faedah dan Ganjaran
BO	-	Budaya Organisasi
HPO	-	High Performance Organization
MD	-	Mahalanobis Distance

SENARAI SIMBOL

Q^2	-	Q Square
q^2	-	Effect Size
f^2	-	Cohen's f^2 method of effect size
F^2	-	F Square

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	TAJUK	MUKA SURAT
Lampiran A	Aduan	275
Lampiran B	Aduan	276
Lampiran C	Aduan	277
Lampiran D	Ujian Mahalobis	278
Lampiran E	Single Harman Factor	285
Lampiran F	Soal Selidik	289
Lampiran G	Permohonan Penyelidikan	299
Lampiran H	Maklumbalas Kelulusan	300
Lampiran I	Maklumbalas Kelulusan Kajian Rintis	301
Lampiran J	Maklumbalas Pengesahan Instrumen	302

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pengenalan

Dewasa ini, pelbagai cabaran yang dihadapi oleh sektor awam mahupun sektor swasta bagi menginginkan perubahan struktur serta peralihan paradigma dalam memastikan kewujudannya terus relevan dan dihormati. Dalam mencapai matlamat tersebut, prestasi pekerja perkhidmatan awam dan swasta haruslah berada pada suatu tahap kecekapan dan prestasi kerja tertentu.

Prestasi organisasi boleh difahami dengan pelbagai maksud yang berbeza dan interpretasi juga adalah berbeza. Menurut Richard et al. (2009) prestasi organisasi merangkumi tiga bidang-bidang tertentu iaitu (a) prestasi kewangan (keuntungan, aset, pelaburan, dan lain-lain.), (b) prestasi produk pasaran (jualan, pasaran saham, dan lain-lain.) dan (c) pemegang saham (jumlah saham, nilai tambah ekonomi, dan lain-lain.). Chen, Barnes (2006) pula menyatakan bahawa prestasi organisasi ditakrifkan sebagai transformasi “input” kepada “output” bagi mencapai hasil tertentu iaitu merujuk kepada hubungan kos efektif dan minimal dengan kos efektif yang cekap bagi mendapatkan ‘output’ atau hasil yang dijangkakan.

Sorotan literatur menunjukkan pengurusan sumber manusia strategik (PSMS) merupakan antara faktor kritikal yang boleh menyumbang pada prestasi organisasi (Purcell, 1999 dan Armstrong, 2006). Pendekatan pengurusan sumber manusia strategik yang merujuk kepada satu aktiviti pengurusan sumber (PSM) dalam menyumbang kepada pencapaian matlamat, misi dalam sesebuah organisasi. Dasar pendekatan sumber manusia strategik adalah untuk menjayakan matlamat dan misi strategi sesebuah organisasi.

. Walau bagaimanapun, sehingga kini dapatan kajian berkaitan sumbangan pengurusan sumber manusia strategik terhadap prestasi organisasi adalah bercampur-campur.

Peranan budaya organisasi khususnya dari segi norma gelagat pekerja sebagai pemboleh ubah perantara dalam hubungan amalan pengurusan sumber manusia strategik dan prestasi organisasi juga perlu diberi perhatian memandangkan budaya organisasi yang kuat akan memberi impak kepada prestasi organisasi (Cameron dan Quinn, 2006) Sehubungan dengan itu, kajian ini ingin mengkaji peranan pengurusan sumber manusia strategik ke atas peningkatan prestasi organisasi melalui budaya organisasi di sektor perkhidmatan logistik dan komunikasi.

1.2 Latar Belakang Kajian

Sejarah perkhidmatan pos di Malaysia dapat ditelusuri sejak awal tahun 1800-an. Kemunculan Negeri Selat Pulau Pinang, Melaka dan Singapura oleh Syarikat India Timur telah mewujudkan perkhidmatan pos pertama. Menjelang awal abad ke-20, secara beransur-ansur meliputi seluruh Tanah Melayu. Pada masa itu, surat dihantar melalui pengendalian penghantaran atau utusan. Bayaran pos dipungut secara manual setelah tiba surat di pejabat pos masing-masing dan resit akan diberikan. Namun, ketika pos India memperkenalkan setem bercetak pada tahun 1867, sistem tersebut telah telah diubah. Pada tahun 1901, set cap pos yang berwibawa pertama diperkenalkan. Pada masa itu, perkhidmatan pos digunakan sebagai media untuk menghantar surat khabar, surat dan juga dokumen perniagaan.

Sejarah Pos Malaysia Berhad bermula pada awal abad ke-19 pada tahun penubuhan perkhidmatan pos pertama di Negeri Selat yang meliputi seluruh Semenanjung Tanah Melayu pada awal abad ke-20. Pada mulanya ia digunakan sebagai alat untuk penyebaran surat khabar, surat dan dokumen perniagaan tetapi ia dikembangkan menjadi penyedia perkhidmatan yang banyak. Ia memulakan usaha penghantaran bungkusan, perkhidmatan insurans, wang dan pesanan pos dan dana

pelaburan di bawah Pejabat Pos Saving Bank yang kini dikenali sebagai Bank Simpanan Nasional.

POS Malaysia Berhad sebelumnya dikenali sebagai Jabatan Perkhidmatan Pos atau dikenali sebagai "Jabatan Perkhidmatan Pos". Ia merupakan sebagai jentera kerajaan dimana ia mulai menaiki beberapa perkhidmatan seperti pengumpulan pembayaran bil elektrik, penjualan peliharaan lesen anjing, penjualan lesen televisyen, pengeluaran pencen dan lain-lain. Selepas mencapai kemerdekaan, Malaysia mula mengambil bahagian dalam pelbagai peringkat antarabangsa persatuan untuk terus mampan dalam perkembangan sosial dan ekonomi. Malaysia menjadi negara anggota Kesatuan Pos Sejagat pada 17 Januari 1958 di mana Malaysia masih kekal sebagai ahli yang dinamik sehingga hari ini.

Untuk tetap kompetitif, pada tahun 1992 "Jabatan Perkhidmatan Pos" bukan lagi milik kerajaan tetapi disusun kembali sebagai sebuah entiti perniagaan. Jabatan Perkhidmatan Pos telah menjadi entiti yang diperbadankan. Pada bulan September 2001, POS Malaysia Berhad disenaraikan di Bursa Saham Kuala Lumpur melalui pengambilalihan dari Phileo Allied Berhad. Phileo Allied memegang pengiktirafan untuk menawarkan perkhidmatan pos melalui rangkaian lebih 646 cawangan dan pos mini pejabat di Malaysia (Utusan Melayu, 2001). Phileo Allied menukar nama syarikatnya ke Pos Malaysia & Services Holdings Berhad pada tahun 2002. Kemudian Khazanah Nasional Berhad, cabang pelaburan kerajaan Malaysia memegang 32 peratus Pemilikan Pos Malaysia & Services Holdings Berhad. Untuk kelestarian, Pos Malaysia memperkenalkan tiga Unit Perniagaan teras yang dikenali sebagai PosMel, PosLaju dan PosNiaga pada tahun 2009. Operasi penghantaran tiga perkhidmatan teras disokong oleh logistik.

“Connecting Malaysia and Beyond – For Today and Tomorrow” adalah visi POS Malaysia Berhad. *Connecting Malaysia and Beyond* adalah kaedah untuk mengekalkan kelebihan POS Malaysia Berhad oleh dalam mencari campuran idea transformasi dengan objektif yang luas. Justeru objektifnya adalah untuk

mengembangkan aliran pendapatan sekaligus meningkatkan margin keuntungan dengan mengubah surat tradisional yang ditawarkan.

Dalam tiga tahun kebelakangan ini, prospek ekonomi global menunjukkan peningkatan walaupun jalan menuju pemulihan dibatasi oleh fiskal dan struktur yang sangat mencabar. Perkhidmatan kurier Pos Malaysia Berhad dikendalikan oleh salah satu unit perniagaan dikenali sebagai PosLaju. Untuk meningkatkan penggunaan masa, PosLaju bersepadu lancar dengan inovasi perkhidmatan. Kajian ini adalah untuk mengkaji keberkesanan inovasi perkhidmatan digunakan di PosLaju sistem kurier. Ia juga melihat sama ada inovasi dalam PosLaju kurier sistem mampu menurunkan kos operasi dan meningkatkan penglibatan pelanggan terutamanya untuk perniagaan dalam talian.

Bagi mencapai objektif ini, sektor perkhidmatan telah dikenal pasti sebagai komponen penting dan menjadi salah satu tonggak utama pertumbuhan ekonomi negara. Sektor perkhidmatan disasarkan untuk terus memacu pertumbuhan ekonomi bagi mencapai matlamat utama sebagai negara maju menjelang tahun 2020. Berdasarkan laporan ekonomi 2016/2017 menyatakan sektor perkhidmatan berkembang sebanyak 5.4% dalam tempoh enam bulan pertama 2016 (Januari 2015 – Jun 2015: 5.7%) terutamanya disokong oleh aktiviti domestik yang berdaya tahan. Pada 2016, sektor perkhidmatan dijangka mencatat pertumbuhan 5.6% merangkumi 54.2% daripada KDNK (2015: 5.1%; 53.5%).

Pos Malaysia perlu menguruskan sumber manusia secara berkesan dan cekap bagi mencapai matlamat dan objektif organisasi. Dengan kata lain, Pos Malaysia juga mempraktikkan pengurusan sumber manusia strategik dalam urusan berkaitan dengan pengurusan sumber manusia dalam organisasi. Secara prinsip matlamat pendekatan pengurusan sumber manusia strategik adalah untuk merealisasikan dan menjayakan strategi dalam sesebuah organisasi. Pendekatan pengurusan sumber manusia strategik adalah merupakan penglibatan tindakan serta keputusan pihak pengurusan dalam memberi kesan ke atas hubungan sesebuah organisasi dan pekerja. Dalam pendekatan ini juga, pengurus sumber manusia akan bertindak dalam memainkan peranan yang penting dalam membuat sebarang keputusan di peringkat atasan.

Pengurusan sumber manusia strategik juga mengutamakan akan kepentingan sumber manusia seperti nilai-nilai aset pemasaran dan juga kewangan. Oleh yang demikian, pengurusan sumber manusia strategik bertindak dalam menyesuaikan aktiviti dan fungsi PSM ke arah pencapaian matlamat dan strategi organisasi (Cania, 2014 dan Fottler, Khatri dan Sabage, 2010).

Salah satu fokus kajian pengurusan sumber manusia strategik adalah untuk mengkaji kesan amalan pengurusan sumber manusia strategik ke atas prestasi organisasi (Boxall & Macky 2007). Kebanyakan kajian sebelum pengurusan sumber manusia strategik dan prestasi organisasi. Kajian ini akan mengkaji kesan perantara budaya organisasi dalam hubungan antara pengurusan sumber manusia strategik dan prestasi organisasi. Walaubagimanapun kajian empirikal yang menumpu kepada budaya organisasi sebagai perantara diantara pengurusan sumber manusia strategik dan prestasi organisasi masih kurang dikaji Bowen & Ostroff (2004), Lau & Ngo, Ogbonna & Whipp (1999) Rogg et al. (2001). Oleh itu untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman berkenaan dengan peranan budaya organisasi sebagai pembolehubah perantara dalam hubungan antara pengurusan sumber manusia strategic strategik dengan prestasi organisasi di sektor logistik dan komunikasi, maka kajian ini perlu dilakukan.

1.3 Permasalahan Kajian

Sekitar tahun 2015 menyaksikan pertumbuhan ekonomi global menjadi perlahan dan berada pada ketidaktentuan dalam pasaran kewangan antarabangsa. Disepanjang tahun tersebut situasi ekonomi serta kewangan global dilihat jatuh mendadak sehingga ke paras yang rendah dan secara tidak langsung ianya memberikan kesan sangat ketara terhadap pertumbuhan global dan inflasi. Disamping itu juga keadaan pasaran kewangan antarabangsa juga tidak seimbng dan mengalami situasi turun naik yang ketara dimana ianya didorong oleh kesan peralihan dasar ekonomi utama, momentum pertumbuhan global yang perlahan, kadar dan juga harga komoditi yang merundum. Dalam pada itu juga, pertumbuhan global juga dilihat sederhana kesan dari pertumbuhan yang serderhan dalam ekonomi yang tidak memadai bagi

mengimbangi pertumbuhan ekonomi yang sedang pesat membangun dan kesan ini dapat dilihat secara tidak sekata di seluruh ekonomi maju

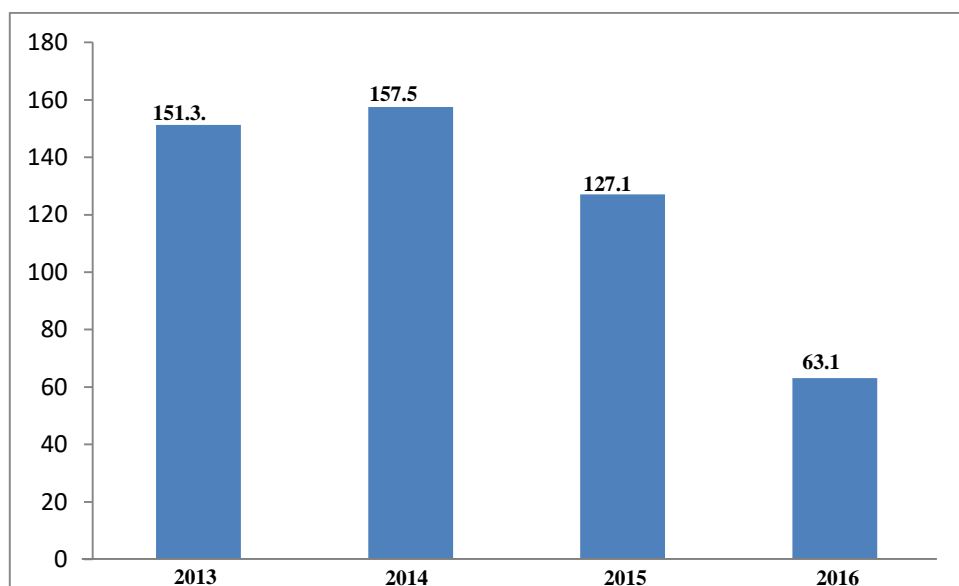
Oleh yang demikian, beberapa organisasi besar di Malaysia juga terkesan dengan cabaran ekonomi global yang tidak menentu dan juga ledakan arus teknologi memberi kesan kepada organisasi. Antaranya ialah organisasi yang menyediakan perkhidmatan pos utama di Malaysia iaitu Pos Malaysia. Pos Malaysia adalah pembekal pos utama yang terulung di Malaysia juga turut mengalami kesan daripada perubahan ekonomi global dan perubahan arus teknologi yang pesat. “*Connecting Malaysia and Beyond – For Today and Tomorrow*” adalah tema POS Malaysia Berhad dalam mengekalkan kelebihan POS Malaysia Berhad bagi mencari campuran idea transformasi dengan objektif yang luas.

Pemilihan Pos Malaysia sebagai tempat kajian adalah kerana adalah kerana melihat daripada kedudukan kapasiti yang mana POS Malaysia adalah merupakan pembekal perkhidmatan pos utama di Malaysia. Nama POS Malaysia tidak asing lagi dalam perkhidmatan pos dimana ianya menyediakan perkhidmatan penghantaran, pengendalian jutaan surat dan barangan di setiap hari melalui rangkaian dan cawangan di seluruh negara termasuk Pos Malaysia Outlets, Pos Mini, *Pos-On Wheels* (Pos Bergerak), dan lain-lain seluruh Malaysia. Dalam pada itu juga, evolusi teknologi telah berkembang dan memperlihatkan kewujudan medium seperti digital dan internet telah mengubah tingkah laku pelanggan. POS Malaysia juga tidak terkecuali dalam perubahan ini dimana dapat dilihat perubahan dari segi perkhidmatan pos tradisional menjadi pusat sehenti perkhidmatan komunikasi, kewangan dan rantai bekalan. Selaras dengan visi *Connecting Malaysia and Beyond – For Today and Tomorrow* Pos Malaysia telah membangunkan teknologi perkhidmatan dalam memenuhi permintaan serta keperluan pelanggan bagi menembusi dan menceburi pasaran baru.

Pada dasarnya, POS Malaysia adalah sebuah organisasi yang memonopoli industri pos negara akan tetapi realitinya adalah sebaliknya. Sebagai pemain industri utama dan keinginan untuk bertahan dalam industri ini, Pos Malaysia telah merancang strategi operasinya dengan melalui perkhidmatan PosMel, PosLaju dan PosNiaga untuk bersaing secara langsung dan tidak langsung dengan pesaing-pesaing tempatan

dan antarabangsa. Dalam kajian ini, inovasi terhadap perkhidmatan Pos Malaysia dianalisis untuk menilai impak dan keberkesanan.

Berdasarkan laporan tahunan Pos Malaysia 2016, keuntungan selepas cukai (RM 63.1 juta) untuk tahun 2016 susut sebanyak 50% berbanding keuntungan selepas cukai (RM 127.1 juta) untuk tahun 2015 sepertimana dalam rajah 1 di bawah. Menurut Laporan Tahunan Pos Malaysia 2016, penurunan keuntungan selepas cukai untuk tahun tersebut disebabkan oleh kekurangan inovasi serta kos kakitangan yang meningkat.



Rajah 1.1 Sumber : Laporan Tahunan Pos Malaysia Berhad 2016

Selain berhadapan dengan masalah prestasi kewangan yang menyusut, Pos Malaysia juga mempunyai masalah prestasi bukan kewangan seperti ketidakpuasan pelanggan dan aduan pelanggan terhadap perkhidmatan yang disediakan oleh mereka. Melalui laman sesawang www.aduanrakyat.com menunjukkan bahawa banyak aduan-aduan daripada pelanggan menyatakan kelemahan perkhidmatan Pos Malaysia seperti penghantaran mel tidak tepat seperti yang dijadualkan, mel dan surat pelanggan hilang dan staf yang tidak berintergiti, tidak mesra pelanggan dan sebagainya (Rujuk Lampiran A). Selain daripada portal aduan rakyat, isu ketidakpuasan pelanggan terhadap perkhidmatan mel dan pos laju Pos Malaysia turut dilaporkan di akhbar

tempatan seperti Sinar Harian (2015) (Rujuk Lampiran B) dan Harian Metro (2016) (Rujuk Lampiran C).

Kepuasan pelanggan merupakan kunci kepada sesebuah perniagaan (Mustafa et al, 2007) yang mana kepuasan dalam penerimaan sesebuah perkhidmatan akan dinilai oleh pelanggan. Untuk menjadi sebuah organisasi perkhidmatan terulung, kepuasan pelanggan terhadap kualiti perkhidmatan organisasi tersebut harusnya mencapai suatu tahap yang memuaskan. Berikutan dengan permintaan dari pelanggan yang tinggi ketika di waktu puncak, aduan daripada pihak pelanggan akan menjadi satu nadi sensitif terhadap prestasi organisasi. Kepercayaan pelanggan akan perkhidmatan yang disediakan adalah perkara yang amat serius untuk ditangani oleh Pos Malaysia agar perkhidmatan mereka terus kekal relevan dan prestasi Pos Malaysia akan bertambah baik.

Trend ekonomi domestik mencerminkan reformasi progresif ekonomi sejak beberapa dekad yang lalu. Pembaharuan struktur ini telah memberikan yang lebih besar dasar yang memberangsangkan di Malaysia yang membuktikan peningkatan landskap makro. Walaupun global landskap makro bergerak perlahan, industri pos berhadapan dengan penggunaan teknologi digital secara meluas. Oleh kerana gelombang digital, permintaan perkhidmatan pos tradisional semakin merosot. Perniagaan kurier dan runcit mencatat pertumbuhan berganda yang disokong dari permintaan yang kuat, perniagaan kontrak dan selain daripada pengembangan bungkusan yang pesat dari perniagaan dalam talian

Perkhidmatan kurier Pos Malaysia Berhad dikendalikan oleh salah satu unit perniagaan dikenali sebagai PosLaju. Untuk meningkatkan penggunaan masa, PosLaju bersepadu lancar dengan inovasi perkhidmatan. Kajian ini adalah untuk mengkaji keberkesanan inovasi perkhidmatan seperti Kotak Prabayar dan Sampul surat yang banyak digunakan di PosLaju sistem kurier. Ia juga untuk melihat sama ada inovasi dalam PosLaju kurier sistem mampu menurunkan kos operasi dan meningkatkan penglibatan pelanggan terutamanya untuk perniagaan dalam talian

Terdapat pelbagai kaedah telah dilakukan oleh Pos Malaysia untuk menangani masalah berkaitan prestasi syarikat mereka. Antaranya pendekatan inovasi dalam perkhidmatan, pengukuhan fungsi operasi dan logistik serta memperkukuhkan aspek pengurusan sumber manusia (Nur Amira dan Halim 2012). Sehubungan dengan itu kajian ini ingin mengkaji sejauhmana pendekatan pengurusan sumber manusia strategik seperti pengambilan dan pemilihan pekerja, latihan dan pembangunan dan faedah dan ganjaran melalui amalan budaya organisasi dapat meningkatkan prestasi Pos Malaysia. Disamping itu juga kajian ini akan melihat kepada inovasi perkhidmatan PosLaju, analisis isu-isu inovasi perkhidmatan dan cadangan untuk memperbaiki masalah untuk ditingkatkan penglibatan pengguna menghasilkan kelebihan daya saing yang berterusan dalam industri kurier yang kompetitif. Inovasi perkhidmatan yang baik secara langsung dapat mempengaruhi komunikasi (pelanggan), pengalaman (mencari, menggunakan dan membuang produk), keupayaan (organisasi untuk mewujudkan pemegang kepentingan nilai); dan memberikan perkhidmatan diri yang lebih baik, membuang masa menunggu dan memberi akses 24 jam dan 7 hari menggunakan peranti teknologi seperti penyemak imbas web, telefon bimbit dan kios (IfM dan IBM, 2008).

1.4 Tujuan Kajian

Tujuan kajian ini ialah untuk mengkaji pengaruh pengurusan sumber manusia strategik terhadap prestasi organisasi di Pos Malaysia Berhad melalui perantara budaya organisasi.

1.5 Objektif Kajian

Secara khususnya, objektif kajian ini adalah seperti berikut:

- (a) Mengetahui amalan pengurusan sumber manusia strategik di Pos Malaysia
- (b) Mengetahui amalan budaya organisasi yang diamalkan oleh warga pekerja Pos Malaysia

- (c) Mengenal pasti tahap prestasi organisasi Pos Malaysia berdasarkan persepsi staf Pos Malaysia
- (d) Mengkaji pengaruh pengurusan sumber manusia strategik keatas prestasi organisasi Pos Malaysia
- (e) Mengkaji pengaruh pengurusan sumber manusia strategik keatas budaya organisasi.
- (f) Mengkaji pengaruh budaya organisasi keatas prestasi organisasi.
- (g) Mengkaji budaya organisasi sebagai perantara dalam hubungan di antara pengurusan sumber manusia strategik dan prestasi organisasi Pos Malaysia.

1.6 Hipotesis Kajian

- (a) H1 Pengurusan sumber manusia strategik (PSMS) mempunyai pengaruh positif terhadap prestasi organisasi (PO)
- (b) H1a Latihan dan Pembangunan (LPS) mempunyai pengaruh positif terhadap prestasi organisasi (PO)
- (c) H1b Pengambilan dan pemilihan (PPS) mempunyai pengaruh positif terhadap prestasi organisasi (PO)
- (d) H1c Faedah dan ganjaran (FGS) mempunyai pengaruh positif terhadap prestasi organisasi (PO)
- (e) H2 Pengurusan sumber Manusia strategik (PSMS) mempunyai pengaruh positif terhadap budaya organisasi (BO)
- (f) H2a Latihan dan Pembangunan (LPS) mempunyai pengaruh positif terhadap budaya organisasi (BO)
- (g) H2b Pengambilan dan pemilihan (PPS) mempunyai pengaruh positif terhadap budaya organisasi (BO)

- (h) H2c Faedah dan ganjaran (FGS) mempunyai pengaruh positif terhadap budaya organisasi (BO)
- (i) H3 Budaya organisasi (BO) mempunyai hubungan positif terhadap prestasi organisasi (PO)
- (j) H4 Budaya organisasi (BO) sebagai perantara dalam hubungan antara pengurusan sumber manusia strategik (PSMS) dengan prestasi organisasi (PO)
- (k) H4a Budaya organisasi berperanan sebagai perantara (mediator) latihan dan pembangunan dengan prestasi organisasi.
- (l) H4b Budaya organisasi berperanan sebagai perantara (mediator) pengambilan dan pemilihan dengan prestasi organisasi.
- (m) H4c Budaya organisasi berperanan sebagai perantara (mediator) faedah dan ganjaran

1.7 Skop Kajian

Kajian ini hanya mengkaji tiga faktor pengurusan sumber manusia strategik iaitu pengambilan dan pemilihan, latihan dan pembangunan pekerja serta faedah dan ganjaran. Kesemua elemen pengurusan sumber manusia strategik akan di kaji dengan mengambil kira pencapaian matlamat organisasi. Dari segi sektor industri, kajian ini hanya memilih sektor perkhidmatan iaitu sektor perkhidmatan logistik dan komunikasi Pos Malaysia Berhad. Kajian ini hanya melibatkan kakitangan organisasi di peringkat pengurusan pertengahan berdasarkan kesesuaian kapasiti posisi jawatan yang disandang bagi menjawab persoalan-persoalan pengurusan sumber manusia strategik, budaya organisasi dan prestasi organisasi.

Berdasarkan laporan tahunan oleh Pos Malaysia 2016, Pos Malaysia amat menitik beratkan keperluan kakitangan dari segi pembangunan kerja, kecekapan dan keupayan seperti menyediakan latihan dan pembangunan kakitangan , pengambilan

dan pemilihan kakitangan serta ganjaran terhadap staf. Justeru pemilihan Pos Malaysia sebagai tempat kajian adalah sangat wajar dan bertepatan.

1.8 Kepentingan Kajian

Dalam konteks kepentingan kajian, kajian ini adalah secara dasarnya berlandaskan kepada teori sumber organisasi ataupun dikenali sebagai Resources Based View. Didalam teori RBV ini, telah menjelaskan bahawa kompetensi pekerja adalah merupakan sumber tidak ketara organisasi yang bernilai, luar biasa serta sukar untuk ditiru dan ditukar ganti (Barney, 1991). Kajian yang menghubungkan amalan PSM yang berteraskan kompetensi didalam menjanakan kompetensi pekerja dalam mencapai kelebihan daya saing kekal terutamanya perubahan dan peningkatan dari segi kualiti perkhidmatan dimana ianya dapat menyumbang kepada penggunaan teori tersebut.

(a) Sumbangan Metodologi

Bagi sumbangan metodologi, kajian ini penting dilakukan adalah disebabkan kerana sehingga kini belum terdapat kajian secara kuantitatif yang dijalankan berkaitan terhadap perhubungan di antara amalan PSM yang berteraskan kompetensi dalam perkhidmatan dengan kualiti perkhidmatan di Malaysia. Seajar dengan itu, antara kajian-kajian terdahulu yang dijalankan yang melihat hubungan amalan PSM berlandaskan kompetensi dengan prestasi organisasi adalah kajian yang berbentuk seperti kajian kes, eksperimen, etnografi ataupun anekdot (James, 2000). Manakala kajian yang berbentuk amalan PSM yang berdasarkan kepada kompetensi dalam sektor-sektor perkhidmatan tidak mengaitkan dalam mencari hubungan antara amalan PSM dengan prestasi organisasi. Antara kajian-kajian terdahulu merupakan kajian-kajian kes yang dijalankan seperti United Kingdom (UK), Belanda, Itali Perancis serta Belgium di mana pendekatan kajian yang dijalankan adalah tidak menyeluruh disebabkan ketiada elemen ataupun tidak mempraktikan kesemua amalan tersebut

(Gilles & Lichtenberger, 2002; Horton, 2000; Van Vulpen & Moesker, 2000; Virtanen, 2000; Witold, 2000).

Dalam pada itu juga, terdapat juga beberapa kajian yang dijalankan dengan pendekatan dalam melihat hubungan di antara amalan PSM tradisional dan kualiti perkhidmatan seperti kajian didalam industri perbankan, industri pelancongan dan perhotelan (Jago & Deery, 29 Tsaur & Lin 2004). Disamping itu juga kajian-kajian lepas yang dijalankan di sektor awam terhadap kualiti perkhidmatan masih kurang dan secara tidak langsung kajian ini menjelaskan bukti empirikal terhadap amalan dan aktiviti PSM yang berteraskan kompetensi.

Selain daripada itu juga, kajian ini adalah kajian yang memberikan fokus pendekatan amalan PSM dan prestasi organisasi dengan menggunakan sumber data yang merangkumi beberapa kategori responden yang berbeza. Data yang dikutip daripada beberapa kategori yang mempunyai latar belakang yang berbeza akan menyumbang kepada data yang lebih kebolehpercayaan berbanding data yang diperolehi daripada satu sumber sahaja yang mana ianya lebih cenderung dan terdedah kepada varians yang juha dikenali sebagai *common method variance* (Wright, Gardener, Moynihan & Allen, 2005). Dengan adanya kelebihan daripada satu sumber dimana ianya akan dapat meminimumkan varians kesilapan pengukuran dan secara tidak langsung akan dapat memaksimumkan beberapa penemuan sokongan terhadap perhubungan yang telah dihipotesiskan (Wright, Gradener & Moynihan, 2003)

(b) Sumbangan Praktikal

Dalam sumbangan praktikal, dengan pendekatan tiga pembolehubah serta peranan budaya organisasi dalam kesaling bergantung tugas terhadap amalan PSM secara tidak langsung dapat meningkat keupayaan prestasi organisasi terutamanya dari segi kualiti perkhidmatan, disamping itu juga secara tidak langsung dapat mempertingkatkan lagi mutu penyampaian perkhidmatan melalui pedekatan amalan ini. Disamping itu juga, kerugian dari segi kewangan dan masa akan dapat dielakan terutamanya apabila penekanan dan keutamaan dalam pengagihan sumber dibuat ke atas dimensi amalan PSM yang berteraskan PSMS (Firdaus 2006). Justeru permasalahan yang berkaitan ketidakpuasan juga dapat dielakan terutama sekiranya

kualiti perkhidmatan paling penting diberikan fokus penekan yang sewajarnya oleh pihak pengurusan (Leisen & Vance, 2001)

Kajian ini dijangka memberi sumbangan pertamanya kepada pengamal atau pelaksanaannya dan kedua sumbangan terhadap perkembangan bidang ilmu. Organisasi yang terlibat secara langsung boleh menggunakan maklumat yang diperolehi daripada kajian ini untuk merangka dan merancang pengurusan sumber manusia strategik khususnya dalam mencapai matlamat organisasi untuk meningkatkan prestasi organisasi. Selain itu, pengamal sumber manusia sama ada di dalam akademik dan juga industri boleh merujuk kepada kajian ini sebagai satu daripada pendekatan pengurusan sumber manusia strategik. Dapatan kajian ini juga nanti boleh digunakan pengamal untuk meyakinkan pihak atasan mengenai kepentingan pengurusan sumber manusia strategik dan penglibatan mereka dalam pelaksanaannya.

Kajian ini diharap dapat memberi nilai tambah kepada bidang ilmu pengurusan sumber manusia strategik dari segi peranan budaya organisasi sebagai salah satu faktor yang perlu diambil kira dalam meningkatkan prestasi organisasi. Selain daripada itu juga, diharapkan dapat membantu meningkatkan daya saing dan inovasi organisasi melalui pengurusan sumber manusia strategik. Oleh yang demikian ianya dapat memberi dan meningkatkan kerjasama diantara jabatan PSM dengan Pengurus bahagian.

Selain daripada itu juga sumbangan kajian ini kepada bidang ilmu dari segi pengurusan sumber manusia strategik dan prestasi organisasi di sektor perkhidmatan yang masih lagi kurang dikaji. Justeru, diharapkan hasil daripada kajian ini mungkin dapat membantu pihak pengurusan sumber manusia di Pos Malaysia Berhad, untuk melaksanakan aktiviti pengurusan sumber manusia strategik dengan lebih sistematik dan strategik demi mencapai matlamat prestasi organisasi, yang akan memberi manfaat bukan sahaja kepada eksekutif dan pengurusan pertengahan tetapi keseluruhan pekerjaanya.

1.9 Definisi Konseptual

1.9.1 Pengurusan Manusia Strategik

Menurut Armstrong, (2006) pengurusan sumber manusia strategik membawa maksud pencapaian kelebihan daya saing untuk meningkatkan prestasi organisasi melalui pengurusan sumber manusia dan organisasi perlu menguruskan sumber manusia mereka dengan berkesan dan cekap untuk mencapai matlamat dan objektif yang dikehendaki.

Manakala Katryn Stewart (2017) mendefinisikan pengurusan sumber manusia strategik sebagai amalan merekrut pekerja, membangunkan pekerja, memberi ganjaran kepada pekerja dan pengekalan pekerja untuk memperolehi faedah kepada kedua-dua pihak iaitu pekerja sebagai individu dan organisasi secara keseluruhannya. Jabatan Sumber Manusia yang mengamalkan sumber manusia strategik tidak boleh bekerja secara berasingan tetapi mereka harus berinteraksi dengan jabatan-jabatan lain dalam organisasi untuk memahami setiap matlamat jabatan dan mencipta strategi yang selari dengan matlamat organisasi. Hasilnya matlamat Jabatan Sumber Manusia menggambarkan dan menyokong matlamat organisasi keseluruhannya.

Menurut (Holbeche, 2004), pengurusan sumber manusia strategik mempunyai tumpuan yang jelas untuk melaksanakan perubahan strategik dan meningkatkan kemahiran asas organisasi untuk memastikan organisasi dapat bersaing dengan berkesan di masa depan. Bagi pendapat Holbeche (2004), pengurusan sumber manusia strategik memudahkan pembangunan modal insan bagi keperluan strategi persaingan perniagaan, supaya matlamat dan misi organisasi dapat dicapai pengurusan sumber manusia strategik adalah bahagian yang sangat penting untuk strategi perniagaan. Fokus utama strategi ini adalah untuk mencapai objektif organisasi.

Penyelidik Purcell (1999) pula, pengurusan sumber manusia strategik memberi tumpuan kepada tindakan yang membezakan firma itu daripada pesaingnya dan Hendry dan Pettigrew (1986) menyatakan bahawa ia pengurusan sumber manusia strategik mempunyai tujuh makna seperti dibawah :

- (a) Perancangan
- (b) Pendekatan terhadap reka bentuk dan pengurusan kakitangan
- (c) Sistem berdasarkan strategi pekerjaan dan strategi tenaga kerja kerap disokong oleh "falsafah".
- (d) Menyelaras aktiviti pengurusan sumber manusia dan dasar kepada beberapa strategi perniagaan yang jelas
- (e) Melihat masyarakat organisasi sebagai sumber strategik

Pendekatan pengurusan sumber manusia strategik adalah merujuk kepada beberapa bentuk aktiviti-aktiviti yang terbaik pengurusan sumber manusia yang mampu menyumbang kepada matlamat misi, visi terhadap strategi organisasi. Dasarnya matlamat pendekatan pengurusan sumber manusia strategik adalah bagi merealisasikan dalam menjayakan strategi dalam sesebuah organisasi. Pendekatan pengurusan sumber manusia strategik juga melibatkan keputusan dan tindakan pihak pengurusan dimana ianya berkeupayaan memberi impak ke atas hubungan di antara organisasi dan pekerjaannya. Dalam erti kata lain, pengurus sumber manusia juga harus memainkan peranan yang penting didalam merangka dan membuat sesuatu keputusan di peringkat tinggi. Dalam pendekatan pengurusan sumber manusia strategi, ianya juga adalah dasar yang mengutamakan kepentingan sumber manusia seperti nilai-nilai asset dari segi pemasaran dan kewangan. Justeru, pengurusan sumber manusia strategik dapat menyesuaikan aktiviti serta fungsi pengurusan sumber manusia bagi mencapai matlamat dan juga strategi organisasi. Disamping itu juga, elemen seperti objektif, dasar strategi sumber manusia harus dilihat semula dengan mengambil kira seperti strategi, matlamat serta objektif organisasi. Tambahan, ini dapat membolehkan kompetensi yang diperlukan dalam sesebuah organisasi bagi memenuhi keseluruhan objektif organisasi dapat dikenalpasti. Pendekatan pengurusan sumber manusia strategik harus disokong dari segi teknologi seperti teknologi maklumat dalam bentuk system maklumat sumber manusia dan sistem pengurusan tenaga kerja.

Dalam pendekatan utama pengurusan sumber manusia strategik adalah menumpukan kepada pelaksanaan aktiviti-aktiviti yang terbaik dalam menyesuaikan modal manusia dengan strategi organisasi terhadap kedua-dua peringkat iaitu *horizontal dan vertical*. Disamping itu juga terdapat aktiviti-aktiviti spesifik PSM yang dapat membantu dalam mengekalkan sifat konsisten dan *complement* dalam pengurusan dalaman iaitu (*horizontal fit*) serta *congruence* dengan matlamat organisasi (*vertical fit*). Didalam perspektif amalan PSM yang dapat menyumbangkan kepada kesesuaian *horizontal dan vertical* yang paling hampir adalah disifatkan sebagai amalan terbaik dalam PSM. Beberapa aktiviti-aktiviti telah dikenalpasti antara yang terbaik dalam PSM adalah pemilihan calon pekerja yang sesuai dalam memenuhi keperluan agensi, penilaian prestasi, pemberian insentif, rekabentuk kerja dan juga pembangunan kompetensi yang diperlukan dalam memenuhi keperluan objektif organisasi. Tambahan juga, keberkesanan sesebuah organisasi juga bergantung kepada sejauhmana kesesuaian di antara pengurusan sumber manusia strategik dengan strategi organisasi.

(a) Pengurusan Sumber Manusia Strategik berasaskan kompetensi

Pendekatan pengurusan sumber manusia strategik juga terlibat dalam menekankan perlunya kecekapan (kompetensi) dalam semua fungsi yang berkaitan dengan PSM. Kompetensi ditakrifkan sebagai pengetahuan, kemahiran dan sifat keperibadian yang diperlukan untuk melaksanakan tugas. Di samping itu, kecekapan dapat membantu bagaimana menyesuaikan peranan organisasi dan juga menyesuaikan (padanan terbaik) sumber manusia dengan strategi organisasi. Tambahan, pengurusan kakitangan akan lebih tertumpu pada penerapan PSM berasaskan kecekapan. Sementara itu, PSM berasaskan kecekapan (Kompetensi) ini juga akan menjadi asas bagi semua fungsi pengurusan sumber manusia yang berkaitan dengan aktiviti pengambilan dan penempatan, penilaian prestasi, kenaikan pangkat, ganjaran dan latihan.

Pengurusan personel ini juga akan memainkan peranan penting dalam pendekatan pengurusan sumber manusia strategik kerana secara langsung dapat menyumbang secara aktif untuk kelebihan daya saing. Namun, perhatian juga harus diberikan kepada bagaimana untuk mencapai dan mengekalkan kelebihan daya saing

dan pada masa yang sama dapat meneruskan operasi dalam perubahan persekitaran. Dengan mengambil kira konsep *rightsizing - empowerment*, reengineering, di mana pengurus memainkan lebih banyak peranan sebagai pelatih dan fasilitator juga harus diketengahkan. Pengurusan Sumber Manusia harus konsisten dan peka dengan keperluan organisasi masa kini. Asas dalam hubungan dengan personel dan struktur organisasi harus sesuai (inline) dengan dengan strategi misi dan visi organisasi.

(b) Organisasi yang fleksibel

Dalam pengurusan sumber manusia strategik, pendekatan dan keperluan fleksibiliti juga perlu dititikberatkan dalam organisasi melalui sistem PSM yang fleksibel. Fleksibiliti ini diperlukan untuk mendapatkan kesesuaian antara pekerja dan juga kemampuan organisasi dalam situasi perubahan persekitaran yang dinamik. Oleh itu, dalam situasi perubahan persekitaran semasa, sistem dan amalan PSM harus dalam dibentuk yang membolehkan organisasi dapat mengurus dan menangani cabaran dan peluang yang ada dari segi perubahan persekitaran dan dapat memberikan perkhidmatan yang cepat kepada keperluan semasa.

Kepentingan pengurusan sumber manusia strategik dalam proses pembangunan tidak boleh dinafikan. Pengurusan sumber manusia strategik bukan hanya sebahagian daripada sumbangan kepada pertumbuhan ekonomi tetapi juga kepada pendapatan individu dan keseimbangan pengagihan pendapatan dalam masyarakat. Oleh yang demikian, cabaran utama pengurusan sumber manusia strategik adalah mewujudkan sistem atau mekanisme pengurusan sumber manusia yang strategik dengan ciri futuristik dan dinamik dalam menangani perubahan persekitaran hari ini dan masa depan. Sistem pengurusan sumber manusia yang strategik mesti merangkumi semua aspek yang berkaitan dengan keperluan manusia. Dalam memastikan kecekapan dan keberkesanan, pengurusan sumber manusia bukan sahaja perlu terus meningkatkan kemampuan dari perspektif intelektual (kemahiran dan kepakaran) sesuai dengan perkembangan semasa, tetapi juga perlu melengkapkan dirinya dengan kemampuan baik dari segi kesihatan emosi dan fizikal.

Menurut Mulchay & James(2000) melalui kajian kes, eksperimen, etnografi atau anekdot terdahulu telah membuktikan bahawa amalan PSM berasaskan kecekapan mempunyai kesan terhadap prestasi seperti jumlah penjualan, pusinganti, keuntungan, produktiviti, pengurangan kos.

Alonso dan Olasverri (2006) menyatakan bahawa hubungan antara amalan dan prestasi PSM adalah kompleks. Dengan adanya pemboleh ubah moderasi (*moderating variables*) seperti strategi dapat memberikan perubahan pada sifat ini. Di samping itu, saling bergantung tugas adalah salah satu penyebab kelewatan dalam mengubah dimensi teknologi (Alonso dan Olasverri 2006). Namun, hingga kini telah terdapat beberapa kajian empirikal mengenai teknologi yang berfungsi sebagai perantara (*moderator*) dalam hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi, iaitu kajian yang dilakukan oleh Bawa (2000) dan Kintana, Alonso dan Olasverri (2006). Oleh itu, jelas bahawa kajian empirikal untuk menyokong teknologi sebagai perantara (*moderator*) masih kurang, terutama dari segi saling bergantung tugas. Jadi. Kurangnya kajian sebelumnya mengenai dua aspek ini menjadi pendorong kepada penyelidikan ini.

(Chan, Shaffer & Snape, 2004; Normala. 2006) menjelaskan bahawa, kebanyakan penyelidikan prestasi PSM mengkaji kewujudan dan perincian, tahap penggunaan dan kepentingan amalan PSM tetapi jarang sekali penyelidik mengkaji keberkesanan tahap pelaksanaan terhadap prestasi. Ini disebabkan dan kemungkinan amalan ini tidak dilaksanakan tetapi hanya pemilihan dan perancangan (*intended*) (Khili & Wang, 2006). Oleh itu, secara tidak langsung akan menyebabkan bias dalam pengukuran amalan dan hubungannya dengan prestasi.

Pada masa yang sama, hubungan antara amalan dan prestasi PSM adalah kompleks dan kehadiran pemboleh ubah perantara (*moderate*) dapat mengubah sifat hubungan, namun, tidak ada kajian yang mengkaji saling ketergantungan sebagai pemboleh ubah perantara (*moderate*) dalam hubungan PSM dengan prestasi (Bawa, 2000; Kintana et al. Al., 2006).

1.9.2 Latihan Dan Pembangunan Strategik

Menurut Ibrahim (2006), menyatakan bahawa latihan dalam organisasi merupakan satu program pembelajaran yang dirancang bagi mempertingkatkan kemahiran, pengetahuan, dan prestasi pekerja. Selain itu, latihan merupakan satu proses dalam mengubah tingkah laku pekerja di tempat kerja dengan mengaplikasikan prinsip-prinsip pembelajaran

Maimunah (2009) pula, mendefinisikan latihan sebagai usaha organisasi untuk mengubah pekeja melalui proses pembelajaran supaya mereka mampu menjalankan tugas yang lebih berkesan. Latihan terdiri dari program terancang yang direka bentuk untuk penambahbaikan prestasi diperingkat individu, kumpulan, dan atau organisasi. Wexley dan Latham (2002) dan Ibrahim Mamat (2006) pula telah mendefinisikan latihan dalam organisasi sebagai satu proses pembelajaran yang disusun untuk mengubah sikap, mempertingkatkan pengetahuan dan kemahiran kakitangan agar prestasi kerja mereka dapat dipertingkatkan.

Latihan juga boleh dijelaskan sebagai satu usaha yang dirancang oleh sesebuah organisasi untuk memudahkan pembelajaran pekerja berkaitan dengan kompetensi. Kompetensi ini termasuklah pengetahuan, kemahiran atau tingkah laku yang penting dalam mencapai prestasi kerja yang baik (Noe, 2008). Menurut Ibrahim Mamat (2006) pembangunan kakitangan merujuk kepada sebarang aktiviti pembelajaran yang bertujuan membangunkan organisasi dan bersifat jangka panjang.

Kleiman (2000) mendefinisikan latihan dan pembangunan sebagai pengalaman pembelajaran yang dirancang untuk mengajar pekerja bagaimana untuk melaksanakan tugas semasa dan tugas masa hadapan secara berkesan. Krempel dan Pace (2001) menyatakan latihan dan pembangunan merujuk kepada pengurusan pengetahuan untuk membangunkan budaya organisasi bagi pemantapan prestasi individu dan pengukuhan keupayaan organisasi. Swanson (2001) mentakrifkan sebagai latihan dan pembangunan sebagai proses pembangunan pengetahuan berkaitan kerja secara sistematik dan pembangunan kepakaran pekerja untuk peningkatan prestasi.

Tannenbaum (2002) menyatakan bahawa latihan dan pembangunan strategik merupakan pelaksanaan dan perancangan dalam sistem latihan dan pembangunan untuk memberi kesan kepada prestasi organisasi. Kraiger dan Ford (2006); Sessa dan London (2006) menyatakan bahawa perkara utama dalam latihan dan pembangunan strategik adalah merangkumi pengurusan pengetahuan, pembelajaran berterusan dan program pembangunan untuk membantu organisasi meningkatkan kemampuan mereka untuk mengesan perubahan, menyesuaikan diri dan menjangka *trend* dalam dunia pekerjaan.

1.9.3 Pengambilan dan Pemilihan Strategik

Pengambilan atau perekrutan adalah proses meletakkan dan mendorong calon yang berpotensi untuk ditawarkan jawatan atau jawatan yang akan diwujudkan dalam organisasi (Ab Aziz Yusof, 2007). Menurut Bohlander, Snell dan Sherman (2001), mentakrifkan bahawa pengambilan sebagai proses untuk menempatkan dan mendorong calon pekerja dalam mengisi kekosongan jawatan dalam sesebuah organisasi. Sementara itu, Ivancevich (2001) menyatakan bahawa pengambilan adalah aktiviti yang akan mempengaruhi bilangan dan jenis calon yang menawarkan pekerjaan dan melihat sama ada calon menerima pekerjaan atau tidak sekiranya ditawarkan (Ab Aziz Yusof, 2007).

Manakala definisi pemilihan merujuk suatu proses untuk mengenal pasti individu yang mempunyai kelayakan relevan untuk mengisi kekosongan jawatan yang sedia ada atau jawatan baru yang bakal wujud. Proses penapisan ini berdasarkan ciri-ciri tertentu seperti umur, akademik, berat badan dan sebagainya. Kriteria ini adalah berdasarkan keperluan kepada sesuatu pekerjaan (Ab Aziz Yusof, 2007).

Menurut Teacher Vision (2009), pengambilan dan pemilihan strategik merupakan satu model yang perlu difahami dan diaplikasikan dan ia harus digabungkan dengan teliti dengan apa yang telah diketahui dan difahami untuk menghasilkan kemahiran dengan pasaran semasa dan mempunyai kemahiran yang lebih tinggi. Menurut Teacher Vision (2009) juga menyatakan bahawa dengan

menggabungkan strategi baru dengan proses tradisional berkemungkinan dapat meningkatkan maklumat baru untuk difahami pada tahap yang lebih mendalam, tetapi maklumat itu mesti dilakukan secara strategik dan hubungan kritikal perlu dijelaskan agar maklumat baru tidak menjadi keliru dengan proses tradisional

1.9.4 Faeddan dan Ganjaran Strategik

Ganjaran didefinisikan sebagai upah dan gaji ataupun cuti tahunan serta kemudahan yang disediakan oleh organisasi dan melalui bidang pekerjaan itu sendiri (Zafir et al., 2003). Ganjaran ialah suatu bentuk penghargaan atau faedah yang diberikan oleh organisasi kepada pekerja atas prestasi baik yang ditunjukkan. Malah, hampir semua jenis pekerja baik swasta, awam, organisasi kecil dan besar dipengaruhi oleh ganjaran (Azlinda Jaini, 2013).

Menurut Faizillullahwati (2002), ganjaran terbahagi kepada dua iaitu ganjaran intrinsik dan ganjaran ekstrinsik. Ganjaran ekstrinsik ialah ganjaran berbentuk kewangan yang dibayar secara langsung kepada pekerja seperti gaji atau upah, bonus, elaun dan pampasan. Ganjaran intrinsik pula ialah ganjaran yang bukan berbentuk kewangan iaitu seperti penghargaan, penghormatan dan sanjungan iaitu ganjaran intrinsik dan ganjaran ekstrinsik.

1.9.5 Prestasi Organisasi

Lebens and Euske (2006) mendefinisikan prestasi organisasi sebagai satu set indikator kewangan dan bukan kewangan yang memberikan maklumat tentang pencapaian objektif dan hasil. (Melville et. 2004) mendefinisikan organisasi sebagai pencapaian keseluruhan prestasi organisasi termasuk produktiviti, kecekapan, keuntungan, nilai saham dan kelebihan daya saing manakala (Upadhaya et 2004) mentakrifkan prestasi organisasi diukur berdasarkan kepada pelbagai dimensi seperti prestasi kewangan, perkhidmatan pelanggan dan sistem pengukuran prestasi

1.9.6 Budaya Organisasi

Menurut Cameron dan Quinn (2006), budaya organisasi merujuk kepada bahasa yang unik, simbol, peraturan, dan perasaan dalaman. Dalam organisasi, ia juga merujuk kepada nilai, gaya kepimpinan yang dominan, prosedur, amalan dan definisi kejayaan yang menjadikan sesebuah organisasi tersebut unik. Manakala menurut Tharp (2009) pula, sesetengah pandangan melihat budaya sebagai ‘gam’ yang memegang satu sama lain dalam sebuah organisasi, sesetengah yang lain pula melihat budaya sebagai ‘kompas’ yang menyediakan arah tujuan sesebuah organisasi.

Beliau juga menjelaskan terdapat tiga aspek budaya iaitu budaya yang nyata, tidak nyata dan tingkah laku. Budaya yang nyata boleh dilihat daripada pakaian pekerja, rangkaian produk, papan tanda, penerbitan, senibina dalaman dan perabot. Budaya yang tidak nyata pula boleh dilihat daripada nilai, sikap, tanggapan dan kepercayaan. Manakala budaya tingkah laku boleh dilihat daripada cara melaporkan kewangan, cara mengambil dan membuang pekerja, kaedah melatih pekerja dan program pusingan kerja.

1.10 Definisi Operasional

1.10.1 Pengurusan Sumber Manusia Strategik

Pengurusan sumber manusia strategik adalah proses yang melibatkan penggunaan pendekatan yang menyeluruh terhadap pembangunan strategi sumber manusia, yang disusun secara menegak dengan strategi perniagaan dan secara mendatar dengan satu sama lain. Strategi ini menentukan maksud dan rancangan yang berkaitan dengan pertimbangan organisasi keseluruhan, seperti keberkesanan organisasi dan menjuruskan kepada aspek pengurusan tertentu seperti sumber, pembelajaran dan pembangunan, ganjaran dan hubungan pekerja. Pengurusan sumber manusia strategik memudahkan pembangunan modal insan bagi keperluan strategi persaingan perniagaan, supaya matlamat dan misi organisasi akan dicapai. Dalam konteks kajian ini pengurusan sumber manusia strategik diukur berdasarkan kepada

sebagai aktiviti PSM seperti pengambilan dan pemilihan , latihan dan ganjaran, dan ganjaran yang berteraskan strategi atau matlamat organisasi

1.10.2 Latihan dan Pembangunan Strategik

Program latihan dan pembangunan strategik dalam kajian ini merujuk kepada persepsi berkaitan dengan program latihan dan pembangunan yang dirancang, pengembangan kemahiran individu, kesesuaian latihan dan kerjaya, maklumat yang mencukupi tentang latihan serta aplikasi latihan di tempat kerja bagi memastikan ianya memberi sumbangan peningkatan prestasi dan pencapaian organisasi.

1.10.3 Pengambilan dan Pemilihan Strategik

Pengambilan dan pemilihan strategik dalam kajian ini diukur berdasarkan amalan pengambilan dan pemilihan yang berteraskan matlamat organisasi. Di dalam kajian ini, pihak pengurusan atasan harus memastikan kuantiti dan kualiti sumber manusia dalam organisasi dapat menyokong segala misi, matlamat dan strategi organisasi. Atas dasar inilah pengambilan dan pemilihan pekerja dijalankan dengan teliti dan mengikut prosedur yang telah ditetapkan serta berdasarkan merit dan peluang pekerjaan yang sama rata dan strategi organisasi.

1.10.4 Faedah dan Ganjaran Strategik

Faedah dan ganjaran didalam kajian merujuk kepada satu sistem kontemporari yang penting untuk menarik, mendorong pekerja meningkat produktiviti secara tidak langsung menyumbang kepada prestasi organisasi yang konsisten. Antara aspek yang akan diukur adalah kenaikan gaji, pemberian bonus dan pampasan berdasarkan prestasi kerja serta ganjaran berdasarkan kompetensi kakitangan berdasarakan kecekapan dan keupayaan bagi mencapai matlamat organisasi.

1.10.5 Prestasi Organisasi

Prestasi organisasi merujuk kepada pencapaian matlamat organisasi. Dalam konteks kajian ia diukur berdasarkan kepada persepsi pengurus pertengahan organisasi terhadap pencapaian prestasi kewangan dan bukan kewangan seperti inovasi, kualiti perkhidmatan, dan pertumbuhan organisasi

1.10.6 Budaya Organisasi

Memandangkan definisi yang diberikan sebelum ini banyak yang menjurus kepada penjelasan konsep budaya secara umum, maka kajian ini mengambil pendekatan definisi (Denison dan Mishra, 1995), yang boleh dijadikan definisi operasional dan mempunyai dimensi budaya organisasi yang jelas boleh diukur melalui kaedah tinjauan persepsi dengan menggunakan soal selidik. Menurut mereka, budaya organisasi boleh didefinisikan melalui empat elemen iaitu penglibatan, kebolehsuaian, ketekalan dan misi.

RUJUKAN

- Aktar, A., & Pangil, F. (2017). The Relationship between Employee Engagements, HRM practices and Perceived Organizational Support: Evidence from Banking Employees. *International Journal of Human Resource Studies*, 7, 1. doi:10.5296/ijhrs.v7i3.11353
- Aktar, A., & Pangil, F. (2017). The Relationship between Employee Engagement, HRM practices and Perceived Organizational Support: Evidence from Banking Employees. *International Journal of Human Resource Studies*, 7, 1. doi:10.5296/ijhrs.v7i3.11353
- Al-Horr, K., & Salih, A. (2020). Convergence or Diversity in National Recruitment and Selection Practices: A Case Study of the State of Qatar.
- Athanassopoulos, A., Gounaris, S., & Stathakopoulos, V. (2001). Behavioural responses to customer satisfaction: an empirical study. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 687-707. doi:10.1108/03090560110388169
- Anuradha Sharma and Aradhana Khandekar, Response Books, (2006) *Strategic Human Resource Management – An Indian Perspective* :, pp 264, Price: Rs. 340.
- 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*, Vol. 21, No. 1, pp. 19
- Ab Aziz Yusof (2007). *Pengurusan Sumber Manusia : Konsep, Isu dan Pelaksanaan*. Selangor :Prentice Hall, Pearson Malaysia Sdn. Bhd.
- Armstrong, Michael.2006. *A Handbook of Human Resources Management Practice* 10th Edition London: Kogan Page
- Azlinda Binti Jaini (2013) *A Study On The Factors That Influence Employees Job Satisfaction At Scope International (M) Sdn. Bhd.* Uitm Shah Alam: Disertasi. Sarjana
- Armstrong, M. (2006). *Performance management: key strategies and practical guidelines*. 3th edition. Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management: A guide to action*. 3th edition. Thomson-Shore, Inc.

- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, 62 (December), 777-795.
- Ali Kadhim Saddam & Nur Naha abu Mansor (2015), The Role of Recruitment and Selection Practices in the Organizational Performance of Iraqi Oil and Gas Sector: *A Brief Literature Review. Review of European Studies*; Vol. 7, No. 11; 2015
- Abdus Sattar Niazi (2011). Training and Development Strategy and Its Role in Organizational Performance. *Journal of Public Administration and Governance* ISSN 2161-7104
- Azara Shaheen, Syed Mubasher Hussain Naqvi & Muhammad Atif Khan (2013). Employees Training and Organizational Performance: Mediation by Employees Performance. *interdisciplinary journal of contemporary research in business* copy right © 2013 Institute of Interdisciplinary Business Research 490 august 2013 vol 5, no 4
- Amin Nikpour (2016). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment
- Anas M. Bashayreh (2014). Organizational Performance: Study on Jordanian Insurance Sector Anas M. Bashayreh* , Adanan M. Junoh Faculty of Leadership and Management, Universiti Sains Islam Malaysia, 71800, Nilai, Negeri Sembilan, Malaysia.
- Abu Keir, Mohammed Youssif (2016). Staff Perceptions of how Human Resource Management Practices influence Organisational Performance: Mediating roles of Organisational Culture, Employees' Commitment and Employee Retention in Bahrain Private
- Abdul Latip, Nur Amyra And Mad Lazim, Halim (2012) The Efficiencies Of Pos Laju National Courier's Service In Malaysia. In: *Simposium Pengurusan Teknologi, Operasi & Logistik (Siptik Iii)*, 11-12 Disember 2012, Universiti Utara Malaysia.
- Ahmad, A. R., Noor, H. M., And Idris, M.T.M. (2007). The Implementation Of Universiti Tun Hussein Onn Malaysia Strategic Planning 2004 – 2013: Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, Johor, Malaysia.
- Avlonitis, G. (2001). "An Empirically-Based Typology Of Product Innovativeness For New Financial Services: Success And Failure Scenarios." *Journal Of Product Innovation Management* 18: 324-342.

- Ahmad, M. (2006). Implementation Of Electronic Government In Malaysia : The Status And Potential For Better Service To The Public. *Public Sector Ict Mangement Review*, 1(1), 2–10.
- Ahmad, M. O., Markkula, J., & Oivo, M. (2012). Factors Influencing The Adoption Of E-government Services In Pakistan. *European, Mediterranean & Middle Eastern Conference On Information Systems*, 118–133.
- Ahmad, M. O., Markkula, J., & Oivo, M. (2012). Factors Influencing The Adoption Of E-Government Services In Pakistan. *European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems*, 118
- Abdullah Dan Herlin Arisanti. 2010. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Vol. 9, No. 2.*
- Baharom, A., & Politik, U. M. J. P. P. d. (2009). *Implementation of Human Resource Training Policy in Malaysian Public Universities: Jabatan Pengajian Pentadbiran dan Politik, Fakulti Ekonomi dan Pentadbiran, Universiti Malaya.*
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. (2001). The Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 27. doi:10.1177/014920630102700601
- Bergwerk, J. (1988). Recruitment and Selection for Company Culture. *Journal of Managerial Psychology*, 3(1), 9-15. doi:10.1108/eb004424
- Branine, M. (2008). Graduate recruitment and selection in the UK: A study of the recent changes in methods and expectations. *Career Development International*, 13(6), 497-513. doi:10.1108/13620430810901660
- Brown, M. P., Sturman, M. C., & Simmering, M. J. (2003). Compensation Policy and Organizational Performance: The Efficiency, Operational, and Financial Implications of Pay Levels and Pay Structure. *The Academy of Management Journal*, 46(6), 752-762. doi:10.2307/30040666
- Bohlander, G. & Snell, S. A. 2010. *Managing Human Resources*. 15th edition. Ohio: South- Western
- Boxall, P. & Macky, K. 2009. Research and theory on high-performance work systems: progressing the highinvolvement stream. *Human Resource Management Journal* 19(1): 3-23.
- 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.

- Bruce M. Tharp (2009) Defining “Culture” and “Organizational Culture”: From Anthropology to the Office / 04.09
- Bergmann TJ, Scarpello VG (2002) *Compensation Decision Making*. South-Western Thomson Learning, United States
- Bedanand Upadhaya, Rahat Munir, Yvette Blount, (2014) "Association between performance measurement systems and organizational effectiveness", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 34 Issue: 7
- Ballantyne I (2009) Recruiting and selecting staff in organizations. Oxford University Press, Oxford.
- Al-Horr K, Salih AH (2011) Convergence or diversity in national recruitment and selection practices: A case study of the State of Qatar. *Journal of Business Diversity* 11: 47-55.
- Beirne, M. 2013. Rhetoric And The Politics Of Workplace Innovation: Struggling With Empowerment And Modernization. Cheltenham: Edward Elgar
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources And Sustainable Competitive Advantage. *Journal Of Management Science*, 17(1), 99-120.
- Bachrach, D. G., Powell, B. C., Bendoly, E., & Richey, R. G. (2006). Organizational Citizenship Behavior And Performance Evaluations: Exploring The Impact Of Task Interdependence. *Journal Of Applied Psychology*, 91(1), 193–201. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.193>
- Caruana, A. (2002). Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 811-828. doi:10.1108/03090560210430818
- 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. doi:10.1108/00483480210445962
- Chen, Li Yueh. (2004). Examining The Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, Job Performance at Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan. *Journal of American Academy of Business*. Sep 2004,5, 1/2, 432-438.
- Chen, L.Y., & Barnes, F.B. (2006). Leadership behaviors and knowledge sharing in professional service firms engaged in strategic alliances. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 11(2), 51- 70
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. 2006. Diagnosing & Changing Organizational Culture. San Fransisco: Jossey-Bass.

- Cameron, K. S. and D. A. Whetten (1983). *Organizational effectiveness: a comparison of multiple models*. New York, Academic Press.
- 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
- Chan, L. L. M., Shaffer, M. A. & Snape, E. 2004. In search of sustained competitive advantage The impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management* 15(1): 17-35.
- Chang, J. A. & Huang, T. C. 2005. Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International Journal of Manpower* 26(5): 434-449
- Chew, Y. T. 2005. Achieving organizational prosperity through employee motivation and retention: A comparative study of strategic HRM practices in Malaysia institutions. *Research and Practice in Human Resource Management* 13(2): 87-104
- Cameron, Kim S., Quinn, Robert. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework*. United States of America: Jossey-Bass.
- Cascio, W. F. (2006). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Life, Profits*.
- Chan, L.L.M., Shaffer, M.A., & Snape, E. 2004. In Search Of Sustained Competitive Advantage: The Impact Of Organizational Culture, Competitive Strategy And Human Resource Management Practices On Firm Performance [Electronic Version]. *International Journal Of Human Resource Management*,15(1),17-35
- Chan, L., Et Al. (2004). "In Search Of Sustained Competitive Advantage: The Impact Of Organizational Culture, Competitive Strategy And Human Resource Management Practices On Firm Performance." *International Journal Of Human Resource Management - Int J Hum Resour Manag* 15: 17-35.
- Cahyono, D., Lestari, E, Dan Yusuf. (2007). *Pengaruh Moderisasi Sistem Pengendalian Manajemen Dan Inovasi Terhadap Kinerja*. Universitas Hasanudin Makasar.
- Choosing The Dependent Variable In Empirical Tests Of The Resource-Based View. *Strategic Management Journal* 25, 23–37.

- Carmeli, A. And A. Tishler (2004). "The Relationships Between Intangible Organizational Elements And Organizational Performance." *Strategic Management Journal* 25: 1257-1278.
- Chew, I. And B. Sharma (2005). "The Effects Of Culture And Hrm Practices On Firm Performance: Empirical Evidence From Singapore." *International Journal Of Manpower* 26: 560-581.
- Delery, J.E. and Doty, D.H. (1996) Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835. <http://dx.doi.org/10.2307/256713>
- Delobbe, N., Haccoun, R.R., & Vanderberghe, C. (2005). *Measuring core dimensions of organizational culture: a review of research and development of a new instrument.*
- D'Souza, M. M. (2011). A Case Study on Recruitment & Selection. Gelard, P., Boroumand, Z., & Mohammadi, A. (2014). Relationship Between Transformational Leadership and Knowledge Management. *International Journal of Information Science and Management*, 12, 67-82.
- Denison, D.R. & Mishra, A.K. 1995. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6 (2): 204-223.
- Daft, R.L.(2000). *Organization Theory and Design.* (7th Ed.) South-Western College Publishing, Thomson Learning. U.S.A. Ricardo, R., & Wade, D. (2001). *Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization through Measurement Driven Strategies Alignment.* Butterworth Heinemann.
- Dr . Khaled N. Alshuwairekh 2016. The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance A Case Study for Saudi Arabia Basic Industries Corporation (SABIC). *European Journal of Business And Management.* ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online). Vol.8, No.14, 2016
- Delery, J.E. and Doty, D.H. (1996) Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835. <http://dx.doi.org/10.2307/256713>
- Dr. Ebele .M. Onwuka, Dr. Faith Onwuchekwa. *Compensation Management And Organizational Performance a Study Of Selected Pharmaceutical Companies*

- In Awka, Anambra State. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 20, Issue 9. Ver. III (September. 2018), PP 36-47
- Dr. Gao-Liang Wang (2012). A Study of How the Organizational Culture International Tourist Hotels Affects Organizational Performance: Using Intellectual Capital as the Mediating Variable
- Duff, Cynthia. "Krispy Kreme Doughnuts Inc.—2004." In *Strategic Management*, Ed. Fred David (New York: Mcgraw-Hill, 2005)
- David, Fred R. *Strategic Management: Concepts And Cases / Fred R. David.—13th Ed. P. Cm. Includes Bibliographical References And Index. Isbn-13: 978-0-13-612098-8 (Casebound) Isbn-10: 0-13-612098-9 (Casebound)*1. Strategic Planning. 2. Strategic Planning—Case Studies. I. Title. Hd30.28.D385 2011 658.4'012—Dc22
- Ekuma KJ (2012) The importance of predictive and Face validity in employ selection and ways of maximizing them: An assessment of three selection methods. *International Journal of Business and Management* 7: 115-122.
- Edgar, F. And A. Geare (2005). "Hrm Practice And Employee Attitudes: Different Measures – Different Results." *Personnel Review* 34(5): 534-549.
- Erlinda N. Yunus, *Kaitan Antara Budaya Organisasi Dengan Inovasi* November 7, 2013
- Ferris, G. R., Hochwater, W. A., Buckley, M. R., Harrel-Cook, G. & Frink, D. D. 1999. Human qresources management: Some new directions. *Journal of Management*25(3):385-414.
- Ferrari, B. & Parker, B. (2006). Digging for innovation. *Supply Chain Management Review*,48-53
- Faizillullahwati Haji Mura (2002) *Kajian Faktor Ganjaran Dalam Memotivasikan Pekerja Sokongan:Kajian Di Salah Sebuah Organisasi Kerajaan.* Universiti Malaysia Sarawak
- Forehand, G. A. and Von Gilmer, (1964). Environmental Variations in Studies of Organizational Behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 361-382.
- Fakhar Shahzad (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview; *Iterdisciplinary journal of contemporary research in business copy right* © 2012 Institute of Interdisciplinary Business Research January 2012 vol 3, no 9

- Farah Liyana B, Teng SS, Fakhrul Zaman A (2014) Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 144,392- 402.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 180-190.
- Haque, A., Mahmud, A., & Hossain, A. (2019). Influence of Compensation and Organizational Culture on Employee Performance: A Study on IT Firms of Dhaka, Bangladesh. *International Journal of Human Resource Studies*, 9, 101. doi:10.5296/ijhrs.v9i3.15048
- Harrison, T., & Bazy Joshua, D. (2017). Aligning organizational culture and strategic human resource management. *Journal of Management Development*, 36(10), 1260-1269. doi:10.1108/JMD-12-2016-0335
- Firdaus (2006). "Measuring Service Quality In Higher Education: Hedperf Versus Servperf." *Marketing Intelligence & Planning* 24: 31-47.
- Farnham, D. And Horton, S. (2000) *Human Resources Flexibilities In The Public Services*, Macmillan: London
- Fredline, E., Et Al. (2002). "Assessing The Social Impacts Of Events: Scale Development."
- Gustafsson, A., Et Al. (2005). "The Effects Of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, And Triggers On Customer Retention." *Journal Of Marketing - J Marketing* 69: 210-218.
- 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.
- Hasun, Z. B. M. M. F. M. ((2007)). Amalan Pengambilan dan Pemilihan Perkerja: Tinjauan Ke atas Firma Terpilih Di Sektor Perkilangan. *International Journal of Management Studies*.14(2),143-162.
- Hernaus, T., Bach, P., & Vukšić, B. (2012). Influence of strategic approach to BPM on financial and non-financial performance. *Baltic Journal of Management*, 7(4), 376-396.

- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. and Sanders, G. (1990). 'Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases', *Administrative Science Quarterly*, 35, 286 and 316.
- Hernaus T., Bach M.P., and Vesna Bosilj Vuksic V.B (2012). *Influence of strategic approach to BPM on financial and non-financial performance*. *Baltic Journal Of Management*.
- 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.
- Hendry dan Pettigrew, A. 1986. The practice of strategic human resources management, *Personnel Review*; 15, hlm 2-8
- Heffernan, M.M. & Flood, P.C.(2000). An Exploration of the Relationship between Managerial Competencies Organizational, Characteristic and Performance in and Irish organization. *Journal of European Industrial Training*. University Press, 128-136.
- Hassan Raza (2014). Training and Development impact on Organizational Performance: Empirical Evidence from Oil and Gas Sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319- 7668. Volume 16, Issue 1. Ver. II (Jan. 2014), PP 67-72.
- <https://www.hmetro.com.my/mutakhir/2020/02/543546/Transformasi-Pos-Malaysia>
- <https://www.malaysiakini.com/news/500995>. Menanti Transformasi Pos Malaysia Di Era Digital, Diterbitkan 23 Nov 2019,
- [https://rnggt.com/20206683/Pos-Malaysia – Antara Syarikat Tertua Di Asia Tenggara](https://rnggt.com/20206683/Pos-Malaysia-Antara-Syarikat-Tertua-Di-Asia-Tenggara) July 11, 2020
- <https://www.pos.com.my/>
- [https://www.coursehero.com/file/P71v17i/Kualiti-Perkhidmatan-Awam-Adalah-Agak-Ketara-Dan-Serius-Terutamanya-Dalam/ Nst 2000-2004](https://www.coursehero.com/file/P71v17i/Kualiti-Perkhidmatan-Awam-Adalah-Agak-Ketara-Dan-Serius-Terutamanya-Dalam-Nst-2000-2004)
- <https://www.kkmm.gov.my/awam/berita-terkini/17056-bernama-17-Mei-2020-teknologi-komunikasi-perkasa-masyarakat-hadapi-krisis-covid-19>
- Hondeghem, A. And F. Vandermeulen (2000). "Competency Management In The Flemish And Dutch Civil Service." *International Journal Of Public Sector Management* 13: 342-353.

- Horton, S. (2002) *Competencies In Human Resourcing* In Pilbeam, S. And Corbridge. M. *People Resourcing: Hrm In Practice*. Financial Times Prentice Hall: Harlow
- Holbeche, L. (2004). *Strategic Human Resource Management*. In *Aligning human resources and business strategy*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Intan Osman, 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.
- Ibrahim Mamat. (2006). *Reka Bentuk dan Pengurusan Latihan: Konsep dan Amalan* (3ed.). Selangor: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Irene Hau-Siu Chow (2012). *The roles of implementation and organizational culture In the HR-performance link*. Pp 3114-3132
- Ilhaamie Binti Abdul Ghani Azmi *Amalan Pengurusan Sumber Manusia Berteraskan Kompetensi Dan Kualiti Perkhidmatan Dalam Organisasi Awam Di Malaysia: Kesaling Bergantungan Tugas Sebagai Penyederhana*, 2008 Universiti Sains Malaysia
- Ifm And Ibm. (2008). *Succeeding Through Service Innovation: A Service Perspective For Education, Research, Business And Government*. Cambridge, United Kingdom: University Of Cambridge Institute For Manufacturing.
- Indriantoro, N. Dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis. Untuk Akuntansi Dan Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Bagian Penerbit Fakultas Ekonomi.
- Jean Lee, Siew Kim, dan Kevin, Y 2004. *Corporate Culture and Organizational Performance*. *Journal of Management Psychology*. 19 (4):340-359.
- Joy O. Ekwoaba, Ugochukwu .U. Ikeije & Ndubuisi Ufoma (2015). *The Impact ofm Recruitment and Selection Criteria Organizational Performance*. *Global Journal of Human Resource Management* Vol.3, No.2, pp.22-33, March 2015
- Jackson SE, Schuler RS (2006) *Managing human resources through strategic partnerships*. Katou AA, Budhwar PS (2010) *Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector*. *European Management Journal* 28: 25-39.
- Jago, L. And M. Deery (2002). "The Role Of Human Resource Practices In Achieving

- Quality Enhancement And Cost Reduction: An Investigation Of Volunteer Use In Tourism Organisations." *International Journal Of Contemporary Hospitality Management* 14.
- James, P. And D. Mulcahy (2000). "Competency-Based Training And Beyond: Action Research And Reflective Practice In Vocational Education And Training." *Educational Action Research* 8: 515-532.
- Kellner, A., Cafferkey, K., & Townsend, K. (2019). Ability, Motivation and Opportunity theory: a formula for employee performance? In (pp. 00).
- Kissack, H., & Callahan, J. (2010). The reciprocal influence of organizational culture and training and development programs: Building the case for a culture analysis within program planning. *Journal of European Industrial Training*, 34, 365-380. doi:10.1108/03090591011039090
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Khan MA (2010) Effects of Human Resource practices on organizational performance. An empirical study of Oil and Gas industry in Pakistani. *European Journal of Economics Finance and Administrative Sciences* 24: 158-175.
- Kaplan, N.J. and J. Hurd. 2002. "Realizing the Promise of Partnerships," *Journal of Business Strategy* 23(3), 38-42.
- Kostova, T & Roth, K 2002, 'Adoption of an organisational practice by subsidiaries Of multinational corporations: institutional and relational effects', *Academy of Management Journal*, vol. 45, no. 1, pp. 215-233.
- Kamaamia, Anne Tunda (2016). The Effect of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case of Kenya School of Monetary Studies (Ksms) Kamaamia, Anne Tund Katryn Stewart 2017. *Human Resource Management*.
- <https://study.com/academy/topic/staffing-in-organizations-help-and-review.html>
- Kroon, B. (2013). Not business as usual: HRM systems and employee outcomes in nonstandard contexts.
- Khilji, S. E., & Wang, X. (2006). 'Intended' And 'Implemented' Hrm: The Missing Linchpin In Strategic Human Resource Management Research. *The International Journal Of Human Resource Management*, 17(7), 1171–1189.
- Kim, W. (2008). *Strategic Management Dyanamics*. Nj:John Wiley And Sons

- Konting, M.M. (2005). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka
- King, A. (2001). *Advantage*. London: Economist Weekly.
- Kintana, M.L.; Alonso, A.U. & Olaverri, C.G. (2006) *High-Performance Work Systems And Firms' Operational Performance: The*
- Kindström, D. & Kowalkowski, C. (2014), “Service Innovation In Product-Centric Firms: A Multidimensional Business Model Perspective”, *Journal Of Business & Industrial Marketing*, Vol. 29, Issue 2.
- Ludwikowska, K. (2018). evidence based training approach in organizational practice. *Modern Management Review*, XXIII, 117-131. doi:10.7862/rz.2018.mmr.48
- Lin, Y.-C. (2004). "Promoting Service Quality In Tourist Hotels: The Role Of Hrm Practices And Service Behavior." *Tourism Management* 25: 471-481.
- Leisen, B. And C. Vance (2001). "Cross-National Assessment Of Service Quality In The Telecommunication Industry: Evidence From The Usa And Germany." *Managing Service Quality: An International Journal* 11(5): 307-317.
- Lee, C., Et Al. (2001). "Internal Capabilities, External Networks, And Performance: A Study On Technology-Based Ventures." *Strategic Management Journal* 22: 615-640.
- Madhani, D. P. (2014). *Aligning Compensation Systems With Organization Culture. Compensation & Benefits Review*, 46, 103-115. doi:10.1177/0886368714541913
- Meyer JP, Hecht TD, Gill H, Toplonytsky L (2010) Person –organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior* 76: 458-473.
- Mohd Faizal Mohd Isa, Arifin Haji Zainal , Fatimah Omar, Wan Shakizah Wan Mohd Noor; Zulkiflee Daud (2007) *Iklim Organisasi Penyederhana dalam Hubungan Budaya Organisasi Dan Amalan Kerja Berprestasi Tinggi*. School of Business Management College of Business, Accounting Building Universiti Utara Malaysia 06010 Sintok, Kedah
- Lo, M. C. & Abang Azlan Mohamad. 2009. The relationship between human resource management and firm performance in Malaysia. *International Journal of Economics and Finance* 1(1): 103-109
- Loo Fing Ling (2011). The relationship between strategi human resource management (SHRM) and organization performance

- Luftim CANIA (2014) The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance, *Economia. Seria Management* Volume 17, Issue 2, 2014
- Leug, A. 2003. "Different Ties for Different Needs: Recruitment Practices of Entrepreneurial Firms at Different Developmental Phases, *Human Resources Management* 42(4), 303-320. Pp
- Ludwikowska, K. (2018). Evidence Based Training Approach In Organizational Practice. *Modern Management Review*, XXIII, 117-131. [doi:10.7862/rz.2018.mmr.48](https://doi.org/10.7862/rz.2018.mmr.48)
- Lebans, M., Euske, K. (2006), "A conceptual and operational delineation of performance", *Business Performance Measurement*, Cambridge University Press
- Mohindra Chand (2007) The impact of HRM practices on organisational performance In the Indian hotel industry
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Michie, J. & Sheehan, M. (2005). Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage', *International Journal of Human Resource Management*, 16: 445-464 pp
- Maimunah, A. (2009). *Human Resource Management*. Shah Alam: Oxford University Press. Martocchio JJ (2009) *Strategic Compensation a Human Resources Management Approach*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Mulcahy, D. And P. James (2000). "Evaluating The Contribution Of Competency-Based Training: An Enterprise Perspective." *International Journal Of Training And Development* 4: 160-175.
- Moderating Role Of Technology, *The International Journal Of Human Resource Management*, 17: 1, Pp. 70-85.
- Mabrouk Abir And Mamoghli Chokri (2010). Is Financial Innovation Influenced By Financial Liberalization?: Evidence From The Tunisian Banking Industry. *Banks And Bank Systems*, 5(3)
- Mohd Azul Mohamad Salleh. 2015. Perkembangan Industri Teknologi Komunikasi Dan maklumat (ICT) Kepada Masyarakat. Dlm. Mohd Safar Hasim & Samsudin A. Rahim (Pnyt.). *Komunikasi Di Malaysia: Status Dan Cabaran*, Hlm. 274-292. Bangi: Penerbi Uuniversiti Kebangsaan Malaysia.

- Maizatul Haizan Mahbob Nik Anis Syakira Megat Ali Wan Idros Wan Sulaiman Wan Amizah Wan Mahmud, Komunikasi Strategik Dan Peranannya Untuk Mewujudkan Komunikasi Berkesan Dalam Organisasi Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal Of Communication Jilid 35(2) 2019: 49-67 Universiti Kebangsaan Malaysia
- Mallak, L., Et Al. (2003). "Culture, The Built Environment And Healthcare Organizational Performance." *Managing Service Quality* 13: 27-38.
- Mohd Najib Abd. Ghafar (2003). *Rekabentuk Tinjauan Soal Selidik Pendidikan*. Johor: Penerbit Universiti Teknologi Malaysi
- Melville, Nigel; Kraemer, Kenneth; and Gurbaxani, Vijay. 2004. "Review: Information Technology and Organizational Performance: *An Integrative Model of IT Business Value*," *MIS Quarterly*, (28: 2).
- Noel, T. W. (2009). The Impact of Knowledge Resourcea on New Venture Performance. *Journal of Small Business Management*, 47 (1), 1-22.
- Ndibe, Beatrice Chinomnso (2014). Effect of employees training on organizational performance in soft drinks bottling companies in enugu state, Nigeria Faculty of business administration university of nigeria enugu campus.
- Normala Binti Daud, 2006. *Human Resource Management Practices And Firm Performance: The Moderating Roles Of Strategies And Environmental Uncertainties*. (Phd Thesis). Universiti Sains Malaysia, 11-20
- Nijssen, E., Et Al. (2006). "Exploring Product And Service Innovation Similarities And Differences." *International Journal Of Research In Marketing* 23: 241-251.
- Naranjo-Valencia, J., Et Al. (2011). "Innovation Or Imitation? The Role Of Organizational Culture." *Management Decision* 49: 55-72.
- Norhani Bakri (2010) *Dimensi Budaya Teknologi Dalam Era Globalisasi*, Isbn :978-983-52-0769-3, Ebook Url:https://www.E-Sentral.Com/Publisher/Filter/Pb_6821_Penerbit-Utm-Press
- Nkwe, N. (2012). E-Government: Challenges And Opportunities In Botswana. *International Journal Of Humanities And Social Science*, 2(17), 39–48.5
- Organizational effectiveness: A comparison of multiple models, edited by Kim Cameron David Whetten. *New York: Academic*, 1983, 292 pp. Price
- O’Grady, W. (2008). *Management controls for innovation: A multi-level framework*. *afaanz/iaaer Conference*.

- Omar, M., & Mahmood, N. (2020). Mediating the effect of organizational culture on the relationship between training and development and organizational performance. *Management Science Letters*, 3793-3800. doi:10.5267/j.msl.2020.7.032
- Olawumi Dele , Magaji Nanle , Akpa Victoria Ozioma (2015). Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in the Nigerian Oil and Gas Industry: The Mediating Role of Organizational Climate International. *Journal of Investment Management and Financial Innovations* 2015; 1(3): 56-68.
- Ogbonna, E. And L. Harris (2000). "Leadership Style, Organizational Culture And Performance: Empirical Evidence From U.K. Companies." *International Journal Of Human Resource Management - Int J Hum Resour Manag* 11.
- Pettigrew, A. (1979). Studying organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581
- Patton, D. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(6), 436-438. doi:10.1108/13552550510625177
- Pilbeam S, Corbridge M (2006) *People resourcing: Contemporary HRM in practice* Prentice, Hall England.
- Prof. Dato' Ir. Dr. Zaini Ujang, Penerbit Utm Press, 2011, *Menjana Minda Kreatif & Inovatif*, Sbn 983520781x, 9789835207815
- Rozhan Othman, Rohayu Abdul Ghani & Rasidah Arshad. 2001. Great expectations:CEO's perception of the performance gap of the HRM function in the Malaysian manufacturing sector. *Personnel Review* 30(1): 61-80.
- Richard et al. (2009): *Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. Journal of Management.*
- Rajput, A., Zahid, M. M., & Najaf, R. (2018). Using CRM to Model Firm Performance in a Business-to-Business Market. *Journal of Relationship Marketing*, 17(2), 118-151. doi:10.1080/15332667.2018.1440142
- Rowley, C. & Saaidah Abdul Rahman. 2007. Management of human resources in Malaysia:*Locally-owned companies and multinational companies. Management Revue* 18(4): 427-53.
- Rozhan Othman & Teh, C. 2003. On developing the informed work place: HRM issues in Malaysia. *Human Resource Management Review*13(3): 393-406

- Ray, G., Barney, J.B., Muhanna, W.A., 2004. Capabilities, Business Processes, And Competitive Advantage:
- Ray, G., Barney, J.B., Muhanna, W.A., 2005. Information Technology And The Performance Of The Custome Service Process: A Resource-Based Analysis. *Mis Quarterly* 29 (4), 625–652.
- Sheridan, J. E. (1992). `Organizational culture and employee retention', *Academy of Management Journal*, 35, 1036±1056.
- Stavrou-Costea, E. 2005. The challenges of human resource management towards organizational effectiveness. *Journal of European Industrial Training* 29(2): 112-134
- 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.
- Sara, C., Ana, M. D., & María, J. Y. (2014). Hotel innovation and performance in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1292-1311.
- Stewart, J., & Knowles, V., (2000). Graduate recruitment and selection practices in small businesses. *Career Development International Journal*, 5(1), 21- 38
- Stannack, P. (1996). Perspective on Employees Performance. *Management Research News*, 119(4/5), 38-40 pp
- Sarah Abbas Gondal & Shazia Nauman (2016). Does Recruitment and Selection Process Impacts Organizational Performance? A case of Telecom Sector of Pakistan <https://www.treasury.gov.my/pdf/ekonomi/le/1617/bab5.pdf>
- Saptono, R. (2006). "Efforts To Integrate Profesional Contexts To A Workable Laboratory lass: Lessons Learned From 2006 Metal Forming Laboratory Class At The University Of Indonesia."
- Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., 2000. How Does Marketing Effectiveness Mediate The Effect Of Organizational Culture On Business Performance? The Case Of Service Firms. *Journal Of Services Marketing* 14, 295–309.
- Subramaniam, N., Dan Ashkanasy, N.M., 2001. The Effect Of Organizational Culture Perception On The Relationship Between Budgetary Participation And Managerial Job-Related Outcomes. *Australian Journal Of Management*. Jun. 26 (1): 35-55.

- Slater, S., Hult, G., & Olson, E. (2007). On The Importance Of Matching Strategic Behaviour Andtarget Market Selection To Business Strategy In High-Tech Markets . *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 35 (1), 5-17
- Tharp, Bruce M. (2009). Four Organization culture types. White paper
- 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
- Tseng, C.-Y., Kuo, H.-Y., & Chou, S.-S. (2008). Configuration of innovation and performance in the service industry: evidence from the Taiwanese hotel industry. *The Service Industries Journal*, 28(7), 1015-1028.
- Thang, N., & Buyens, D. (2008). Training, organizational strategy, and firm performance.
- Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration, Working Papers of Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University, Belgium, 11.
- Tang, Swee Mei, Khulida Kirana Yahya, Lim, Kong Teong.Hubungan antara pengurusan sumber manusia, budaya organisasi dan prestasi organisasi : pemodelan persamaan strukturInternational *Journal of Management Studies* (Volume 22, No. 1, 2015, Pages 97 to 112)
- Titiev, M. (1959). Introduction to Cultural Anthropology. New York: Henry Holt & Company.
- Tichy, N. M. (1982). Managing Change Strategically: *The Technical, Political, andCultural*
- Tanuja Agarwala, (2007), Strategic HRM, Oxford University Press
- Van den Berg, P.T. & Wilderom, C.P.M. 2004. Defining, measuring and comparing organizational cultures. *Applied Psychology: An International Review* 53(4): 570- 582.
- Van Beirendonck. L. (2001) Beoordelen En Ontwikkelen Van Competenties, Acco, Leuven
- 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.

- W. R. & Davis, W. D. 2005. High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management* 31(5): 758-775
- Wan, D., Kok V.& Ong,C.H (2002) Strategic human resource management and Organization performance in Singapore. *Compensation and Benefits Review*, 34(4), 33-42
- Wexley, K.N dan Latham, G.P. (2002). Developing and Training Human Resources in Organizations. 3rd Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Wei, L. (2006). Strategic Human Resource Management: Determinants of Fit, *Research and Practice in Human Resource Management*, 14(2), 49-60.
- Wingerden, J., & Stoep, J. (2017). The Role of Meaningful Work in Employees' Work-Related and General Well-being. *International Journal of Human Resource Studies*, 7, 23. doi:10.5296/ijhrs.v7i4.11611
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295
- Wang, Gao-Liang. *Journal of Global Business Management Beaverton* Vol. 8, Iss. 1, (Feb 2012): 189-201.
- Wright, P., Et Al. (2004). "The Relationship Between Hr Practices And Firm Performance: Examining Causal Order." Cahrs Working Paper Series. Paper 13.
- De Waal 2012, What Makes A High Performance Organization,
- Wall, T.D., Mitchie, J., Patterson, M., Wood, S.J., Sheeran, M., Clegg, C.W. And West, M. (2004), On The Validity Of Subjective Measures Of Company Performance, *Personnel Psychology*, Vol. 57: 95-118
- Waal, A.A. De (2007), The Characteristics Of A High Performance Organization. Business Strategy Series, August
- Wan Idros Wan Sulaiman & Maizatul Haizan Mahbob, Hubungan Komunikasi Keorganisasian Dengan Perancangan Strategik Modal Insan Universiti Kebangsaan Malaysia, *Jurnal Komunikasi Malaysian Journal Of Communication* Jilid 31(2) 2015: 1-14
- Yang, C. and Lin, C. (2014) Does Technical or Strategic HRM Provide a Better Explanation of Organization Performance? *iBusiness*, 6, 52-62. doi: [10.4236/ib.2014.62007](https://doi.org/10.4236/ib.2014.62007).

Zafir Mohd Makhbul dan Fazilah Mohamad Hasun. (2003). Siri Pengurusan dan Pentadbiran Utusan: *Mengurus Sumber Manusia. Edisi Pertama. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.* 203-209

Zafir Bin Mohamed Makhbul & Fazilah Mohamad Hasun (2007). Amalan Pengambilan dan Pemilihan Perkerja: Tinjauan Ke atas Firma Terpilih Di Sektor Perkilangan. *International Journal of Management Studies*.14(2),143-162.

Lampiran A Aduan

← → www.aduanrakyat.com/v2016/category-pos_malaysia.html 🔍

Pos laju Wakaf Bharu

Posted :Monday, January 4, 2016 by Hamba Allah yg sabar [Send Mail](#)

Sistem di pejabat pos Wakaf Bharu sangat la tidak relevan. Walaupun nak beli setem RM0.50 juga perlu mengambil nombor giliran. Nombor giliran pula sangat lah perlahan dengan hanya 2 kaunter dibuka. Dan kebanyakan urusan yang dibuat adalah ASNB...

pejabat pos Kapit,Sarawak tidak hantar barang ke pelanggan

Posted :Tuesday, January 5, 2016 by nor atiyah [Send Mail](#)

Staff pejabat pos Kapit,Sarawak tidak hantar barang ke alamat pelanggan walaupun dah lama sampai.bila telefon Tanya,disuruh ambil sendiri di pejabat pos.perkhidmatan yang mendukacitakan.

Posman not delivering letters on a regular basis

Posted :Wednesday, January 6, 2016 by Rebecca Nelson [Send Mail](#)

For many months I have been noticing that the posman delivering letters for my neighbourhood does not come on a regular basis. Ever since I returned back from overseas

Pos Malaysia - Ko...html Sho

Lampiran B Aduan

Sinar

Keratan Sinar Harian, 25 Disember lalu.

A- **A+** (Ubah saiz teks)

SEREMBAN - Pos Malaysia Berhad menyifatkan dakwaan seorang pengguna perkhidmatan Pos Laju yang kecewa apabila terpaksa mengambil sendiri barangan yang dipos, adalah tidak berasas.

Ketua Komunikasi Kumpulan, Datuk Rohaiza Hashim berkata, selepas dakwaan pengadu, Abd Rahman Ibrahim, 50, tersiar di akhbar pada 25 Disember lalu, kakitangan Pos Laju telah berjumpa dengannya untuk melakukan siasatan.

Bagaimanapun, katanya, melalui pertemuan tersebut, pihaknya tidak dapat membuat siasatan lanjut berikutan pengadu tidak dapat memberi maklumat lengkap mengenai dakwaan terpaksa ambil sendiri barangan di Pos Laju sebanyak 10 kali.

"Namun demikian, kerjasama diberikan pengadu amat kami hargai dan sentiasa akan meningkatkan mutu perkhidmatan kami," katanya.

Beliau berkata, Pos Malaysia akan sentiasa membuat pemantauan dan mengalu-alukan cadangan semua pihak untuk dipertimbangkan bagi menambah baik perkhidmatan, sekali gus memuaskan hati pelanggan.

Menurutnya, mengikut prosedur operasi standard Pos Laju, sekiranya tiada penghuni di premis ketika kakitangan membuat serahan, notis pemberitahuan akan ditinggalkan.

← → www.sinarharian.com.my/mobile/edisi/melaka-ns/pos-malaysia-jawab-dakwaan-pengadu-1.349779

Sinar

MELAKA & NS

Pos Malaysia jawab dakwaan pengadu

WARTAWAN SINAR HARIAN
12 JANUARI 2015

10 kali kena ambil sendiri barang pos laju

SEREMBAN - Seorang pelanggan yang menyifatkan perkhidmatan pos laju disediakan Pos Malaysia apabila terpaksa mengambil sendiri barangan yang dipos sebanyak 10 kali...

"Kalau saya tidak perlukan di kuarter, sampai bila-bila saya tak boleh barang itu adalah sampai bila-bila," katanya.

Abd Rahman berkata, dia pernah berkongsi masalah memulakan keserasuan itu ke mana-mana...

Lampiran C Aduan

The screenshot shows a web browser window with the URL www.utusan.com.my/rencana/forum/aduan-tak-diendahkan-1.384581. The page features a navigation bar with categories like BERITA, VIDEO, RENCANA, HIBURAN, BISNES, KOTA, PENDIDIKAN, S & T, GAYA HIDUP, and SUKAN. A prominent banner for '60 TOUCHPOINTS BAJET TERENGGANU 2018' is displayed, with sub-points such as 'MELURUSKAN BEBAN RAKYAT DALAM MENANGANI ISU PENINGKATAN KOS SARA HIDUP' and 'MENINGKATKAN PENAWARAN DAN PENGWUJUDAN PELUANG PEKERJAAN'. Below the banner, the forum title 'Aduan tak diendahkan' is shown. The post, dated 19 September 2016 at 6:27 PM, is titled 'KESAL dengan pengurusan Pos Malaysia cawangan Kangkar Pulai, Skudai, Johor tidak mengendahkan aduan pelanggan berkenaan kelemahan sistem nombor gilir dan kekurangan kerusi untuk pelanggan lebih setahun lalu.' The content of the post, written in English, describes a long-standing issue with the queue system at the post office, mentioning that users have been waiting for over a year and that the management has not responded to their complaints. A mobile phone screenshot is included, showing a search bar and a social media post with the text: 'From last Oct 2015 until this Feb 2016... We all as a users had been complain regarding this issue..hanya mohon mesin nombor giliran...at least warga emas tak perlu beratur..4 bulan tapi masih tiada.improvement..mahal sangat ke nak beli mesin nombor giliran? U said that u wait from the above management but is it need 4 month? Ridiculous... #POkangkarpulai'. The post also includes social media sharing icons for Facebook, Twitter, WhatsApp, Telegram, and Email, and a partial view of an AirAsia advertisement.

Lampiran D Ujian Mahalobis

Soal Selidik	Ujian Mahalobis	Kesahan P Value
1	2.51880	0.64127
2	2.14314	0.70945
3	0.29910	0.98987
4	1.22245	0.87439
5	7.27373	0.12211
6	1.74113	0.78323
7	2.50471	0.64379
8	2.37603	0.66696
9	4.88288	0.29953
10	3.63937	0.45700
11	0.86442	0.92961
12	0.33463	0.98747
13	16.22104	0.00274
14	10.83415	0.02849
15	9.42399	0.05133
16	5.30801	0.25713
17	7.44980	0.11394
18	2.75831	0.59905
19	18.71756	0.00089
20	4.57896	0.33329
21	2.72981	0.60401
22	1.48467	0.82935
23	3.77770	0.43693
24	4.44275	0.34939
25	0.89535	0.92523
26	8.56517	0.07294
27	3.41271	0.49127
28	7.85492	0.09704
29	2.95096	0.56606

Soal Selidik	Ujian Mahalobis	Kesahan P Value
30	0.74140	0.94613
31	0.28263	0.99091
32	1.66417	0.79722
33	7.05989	0.13276
34	2.71985	0.60575
35	2.32958	0.67539
36	3.43908	0.48720
37	5.15444	0.27182
38	6.27083	0.17982
39	4.60796	0.32994
40	2.97380	0.56222
41	7.97964	0.09233
42	6.06175	0.19458
43	3.83672	0.42855
44	0.86442	0.92961
45	4.68847	0.32078
46	13.71514	0.00826
47	1.54955	0.81783
48	3.06784	0.54654
49	10.04511	0.03967
50	1.67626	0.79503
51	3.00072	0.55770
52	0.90122	0.92439
53	3.49647	0.47841
54	10.16917	0.03767
55	2.57991	0.63039
56	1.64443	0.80079
57	0.64242	0.95824
58	1.62766	0.80381
59	10.53668	0.03230
60	13.69341	0.00834
61	4.13721	0.38775

Soal Selidik	Ujian Mahalobis	Kesahan P Value
62	2.84884	0.58343
63	2.72591	0.60469
64	11.58565	0.02071
65	4.13525	0.38801
66	1.91606	0.75119
67	0.28079	0.99102
68	4.58474	0.33262
69	2.60674	0.62563
70	4.42378	0.35168
71	4.78527	0.31005
72	2.57758	0.63080
73	3.38521	0.49555
74	1.02065	0.90665
75	2.42893	0.65741
76	4.74012	0.31502
77	3.03380	0.55218
78	1.01045	0.90821
79	6.00614	0.19869
80	2.33767	0.67392
81	12.48678	0.01408
82	2.19671	0.69963
83	1.51687	0.82365
84	2.17484	0.70364
85	5.07685	0.27950
86	1.52347	0.82248
87	1.41476	0.84162
88	1.48783	0.82879
89	1.97357	0.74062
90	9.18230	0.05670
91	6.14985	0.18823
92	10.09034	0.03893
93	2.32555	0.67612

Soal Selidik	Ujian Mahalobis	Kesahan P Value
94	1.33944	0.85465
95	6.82998	0.14515
96	16.73117	0.00218
97	5.08472	0.27872
98	2.06120	0.72450
99	2.93974	0.56796
100	1.60460	0.80796
101	0.91979	0.92170
102	2.15418	0.70743
103	8.65444	0.07034
104	1.75201	0.78125
105	0.63530	0.95906
106	7.47132	0.11298
107	0.74033	0.94626
108	4.43668	0.35012
109	1.14572	0.88695
110	3.38790	0.49513
111	8.62724	0.07112
112	9.95462	0.04120
113	4.09534	0.39326
114	3.56360	0.46827
115	0.88552	0.92663
116	6.21718	0.18351
117	1.17197	0.88269
118	4.30708	0.36604
119	4.64126	0.32612
120	3.35042	0.50098
121	5.43634	0.24538
122	4.74014	0.31501
123	0.58372	0.96486
124	4.05477	0.39864
125	4.52724	0.33933

Soal Selidik	Ujian Mahalobis	Kesahan P Value
126	4.14475	0.38677
127	16.40272	0.00252
128	0.82764	0.93471
129	1.90876	0.75254
130	6.96211	0.13790
131	3.73249	0.44342
132	0.78819	0.94002
133	5.60473	0.23068
134	5.80439	0.21424
135	13.72116	0.00824
136	2.30676	0.67954
137	10.66033	0.03066
138	1.34973	0.85288
139	2.39803	0.66298
140	0.61996	0.96082
141	3.70257	0.44775
142	0.85138	0.93143
143	0.66651	0.95539
144	0.72727	0.94792
145	0.34233	0.98692
146	4.26042	0.37191
147	0.54843	0.96862
148	1.16006	0.88463
149	2.46657	0.65063
150	1.81936	0.76894
151	0.80075	0.93835
152	3.29800	0.50925
153	6.10694	0.19130
154	1.39683	0.84475
155	0.61174	0.96175
156	1.11891	0.89126
157	0.65008	0.95734

Soal Selidik	Ujian Mahalobis	Kesahan P Value
158	4.78332	0.31026
159	3.06684	0.54670
160	1.92831	0.74894
161	2.55259	0.63524
162	8.10228	0.08790
163	0.45407	0.97782
164	1.10508	0.89347
165	1.43375	0.83831
166	1.22064	0.87469
167	0.77243	0.94211
168	4.41975	0.35217
169	4.97043	0.29034
170	2.03692	0.72897
171	6.93829	0.13919
172	11.95284	0.01771
173	2.61989	0.62330
174	5.58876	0.23204
175	0.82764	0.93471
176	2.21308	0.69664
177	0.54745	0.96872
178	0.51171	0.97235
179	0.86442	0.92961
180	11.23958	0.02400
181	1.43018	0.83893
182	1.15846	0.88489
183	3.48145	0.48070
184	1.46923	0.83208
185	2.03906	0.72857
186	0.65187	0.95713
187	0.35825	0.98575
188	4.66180	0.32379
189	5.01949	0.28530

Soal Selidik	Ujian Mahalobis	Kesahan P Value
190	0.09934	0.99881
191	1.51775	0.82349
192	2.28564	0.68338
193	12.16623	0.01616
194	4.10451	0.39205
195	7.30677	0.12054
196	12.72413	0.01271
197	0.82764	0.93470
198	7.81915	0.09843
199	17.18153	0.00178
200	2.64463	0.61894
201	5.43292	0.24569
202	0.54071	0.96942
203	0.47239	0.97613
204	2.16907	0.70470
205	4.13072	0.38860
206	1.06033	0.90051
207	3.01222	0.55578
208	1.13940	0.88797
209	0.75225	0.94473
210	8.10602	0.08777
211	0.82764	0.93471
212	0.86442	0.92961
213	1.50236	0.82622
214	0.82764	0.93471
215	0.86442	0.92961
216	14.63935	0.00551
217	1.01161	0.90803
218	5.17579	0.26973
219	2.64395	0.61906
220	1.52740	0.82178

Lampiran E Single Harman Factor

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	26.981	27.815	27.815	26.303	27.117	27.117
2	5.688	5.864	33.679			
3	3.998	4.121	37.801			
4	3.186	3.284	41.085			
5	2.968	3.06	44.144			
6	2.514	2.591	46.736			
7	2.162	2.229	48.965			
8	2.066	2.13	51.094			
9	1.868	1.926	53.02			
10	1.713	1.766	54.786			
11	1.631	1.681	56.467			
12	1.527	1.574	58.041			
13	1.493	1.539	59.58			
14	1.426	1.471	61.051			
15	1.365	1.407	62.458			
16	1.323	1.363	63.821			
17	1.284	1.323	65.145			
18	1.201	1.238	66.383			
19	1.174	1.21	67.593			
20	1.109	1.143	68.737			
21	1.064	1.097	69.833			
22	1.059	1.092	70.925			
23	1.021	1.053	71.978			
24	0.996	1.027	73.004			
25	0.954	0.983	73.988			
26	0.908	0.936	74.924			
27	0.888	0.916	75.839			

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
28	0.873	0.9	76.74			
29	0.832	0.858	77.598			
30	0.802	0.827	78.424			
31	0.775	0.799	79.224			
32	0.767	0.791	80.014			
33	0.732	0.755	80.769			
34	0.703	0.725	81.494			
35	0.692	0.714	82.207			
36	0.652	0.672	82.88			
37	0.639	0.658	83.538			
38	0.637	0.657	84.194			
39	0.614	0.633	84.827			
40	0.576	0.594	85.421			
41	0.568	0.586	86.007			
42	0.565	0.582	86.589			
43	0.531	0.548	87.137			
44	0.508	0.524	87.661			
45	0.503	0.518	88.179			
46	0.493	0.509	88.688			
47	0.464	0.478	89.166			
48	0.455	0.469	89.636			
49	0.438	0.452	90.087			
50	0.426	0.439	90.527			
51	0.419	0.432	90.959			
52	0.404	0.416	91.375			
53	0.388	0.4	91.775			
54	0.384	0.396	92.171			
55	0.352	0.363	92.534			
56	0.339	0.349	92.883			

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
57	0.332	0.343	93.226			
58	0.321	0.331	93.557			
59	0.311	0.321	93.878			
60	0.3	0.31	94.188			
61	0.289	0.298	94.485			
62	0.276	0.285	94.77			
63	0.265	0.274	95.044			
64	0.253	0.261	95.305			
65	0.241	0.249	95.554			
66	0.235	0.242	95.796			
67	0.231	0.238	96.034			
68	0.223	0.229	96.263			
69	0.218	0.225	96.489			
70	0.212	0.218	96.707			
71	0.206	0.212	96.919			
72	0.199	0.206	97.125			
73	0.192	0.198	97.323			
74	0.183	0.189	97.512			
75	0.17	0.175	97.687			
76	0.161	0.166	97.853			
77	0.158	0.163	98.016			
78	0.148	0.152	98.168			
79	0.145	0.149	98.317			
80	0.143	0.147	98.465			
81	0.137	0.141	98.606			
82	0.13	0.134	98.74			
83	0.12	0.123	98.863			
84	0.117	0.121	98.984			
85	0.109	0.113	99.096			

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
86	0.1	0.103	99.2			
87	0.092	0.095	99.295			
88	0.086	0.089	99.383			
89	0.085	0.087	99.47			
90	0.08	0.083	99.553			
91	0.077	0.08	99.633			
92	0.072	0.074	99.707			
93	0.065	0.067	99.774			
94	0.062	0.064	99.837			
95	0.058	0.06	99.897			
96	0.055	0.057	99.954			
97	0.045	0.046	100			
Extraction Method: Principal Axis Factoring.						

Lampiran F Soal Selidik



Borang Kaji Selidik

Kesan Perantara Budaya Organisasi Dalam Hubungan Di Antara Pengurusan Sumber Manusia Strategik Dan Prestasi Organisasi

Assalamualaikum/Salam sejahtera,

- Soal selidik ini dibentuk untuk mendapatkan maklumbalas kajian berhubung dengan Kesan Perantara Budaya Organisasi Dalam Hubungan Di Antara Pengurusan Sumber Manusia Strategik Dan Prestasi Organisasi.
- Diharapkan anda menjawab semua soalan dengan ikhlas bagi membantu penyelidik untuk mendapatkan maklumat yang tepat.
- Segala maklumbalas yang diberikan akan diRAHSIAKAN.
- Kerjasama anda melengkapkan soal selidik ini adalah amat dihargai.

Bahagian I: Latar Belakang

Bagi setiap item, sila tandakan (x) atau isi tempat kosong pada ruangan yang berkaitan.

1. Jantina: [] Lelaki [] Perempuan

2. Bangsa

[] *Malayu*

[] *India*

[] *Cina*

[] *Lain-Lain (sila nyatakan)* _____

3. Umur:

[] *20 – 30 tahun*

[] *31 – 40 tahun*

[] *41 – 50 tahun*

[] *51 tahun dan keatas*

4. Lokasi Bertugas:

- Ibu Pejabat Pos Malaysia (HQ-KL)
- Ibu Pejabat Selangor
- Lain-Lain (*sila nyatakan*) _____

5. Jawatan:

- Pengurus
- Penolong Pengurus
- Eksekutif
- Penolong Eksekutif
- Pegawai
- Penolong Pegawai
- Penyelia
- Lain-Lain (*sila nyatakan*) _____

6. Kelayakan Akademik:

- Kedoktoran (*sila nyatakan*) _____
- Sarjana (*sila nyatakan*) _____
- Sarjana Muda (*sila nyatakan*) _____
- Diploma (*sila nyatakan*) _____
- Lain-Lain (*sila nyatakan*) _____

7. Status Perkahwinan:

- Bujang
- Berkahwin
- Duda
- Janda

8. Tempoh Perkhidmatan:

- 5 Tahun Dan ke atas
- 3 hingga 5 tahun
- 2 hingga 3 tahun
- Kurang dari setahun

Bahagian II: Pengurusan Sumber Manusia Strategik

Bagi setiap item, sila bulatkan untuk menyatakan pendapat anda mengikut skala yang diberikan.

Sangat Tidak Bersetuju	Tidak Bersetuju	Agak Setuju	Setuju	Sangat Bersetuju
1	2	3	4	5

No.	(A) Latihan dan Pembangunan	Skala				
1	Latihan yang dilaksanakan di Pos Malaysia berteraskan strategi organisasi mendorong pekerja meningkatkan pertumbuhan organisasi.	1	2	3	4	5
2	Latihan dan pembangunan kepada pekerja dapat membantu peningkatan prestasi organisasi	1	2	3	4	5
3	Latihan dan pembangunan kepada pekerja dapat membantu organisasi dalam mencapai dan meningkatkan produktiviti organisasi	1	2	3	4	5
4	Latihan dan pembangunan dapat membantu Pos Malaysia dalam mengekalkan aset intelektualnya.	1	2	3	4	5
5	Latihan dan pembangunan kepada pekerja dapat membantu organisasi mencapai objektif.	1	2	3	4	5
6	Keperluan latihan akan dikenal pasti dan dikaitkan dengan keperluan prestasi utama organisasi	1	2	3	4	5
7	Pekerja diberikan latihan terhadap nilai-nilai organisasi dan cara-cara untuk melakukan sesuatu.	1	2	3	4	5
8	Amalan latihan dapat membantu Pos Malaysia untuk mempunyai pekerja yang berpuas hati dengan tugas mereka.	1	2	3	4	5
9	Amalan latihan dan pembangunan dapat membantu pekerja memahami strategi perniagaan pos Malaysia.	1	2	3	4	5
No.	(B) Pengambilan dan pemilihan	Skala				
1	Proses pengambilan dan pemilihan dalam Pos Malaysia adalah berdasarkan matlamat organisasi.	1	2	3	4	5

No.	(A)Latihan dan Pembangunan	Skala				
2	Pilih kasih adalah bukan penentu dalam proses pengambilan dan pemilihan pekerja di Pos Malaysia.	1	2	3	4	5
3	Semua pelantikan dalam Pos Malaysia ini adalah berdasarkan kepada sistem merit (cth seperti pekerja yang dipilih tidak berdasarkan ciri peribadi) dan pencapaian organisasi	1	2	3	4	5
4	Peratusan pekerjaan untuk diisi oleh calon-calon telah dilakukan dengan dengan tepat pada masanya seperti yang telah dirancangkan.	1	2	3	4	5
5	Pekerja diupah dan dinilai berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh organisasi, dan bukannya kepada pilihan peribadi pengurus.	1	2	3	4	5
6	Pengambilan seseorang pekerja dinilai berdasarkan kesesuaian dan boleh menyumbangkan sesuatu yang positif kepada pencapaian matamat Pos Malaysia.	1	2	3	4	5
7	Pengambilan seseorang pekerja adalah berdasarkan pengalaman kerja yang terbukti dalam pekerjaan yang sama.	1	2	3	4	5

Bagi setiap item, sila bulatkan untuk menyatakan pendapat anda mengikut skala yang diberikan.

Sangat Tidak Bersetuju	Tidak Bersetuju	Agak Setuju	Setuju	Sangat Bersetuju
1	2	3	4	5

No.	(C) Faedah dan ganjaran	Skala				
1	Sebahagian besar faedah dan ganjaran pekerja adalah berdasarkan prestasi yang menyokong strategi perniagaan Pos Malaysia.	1	2	3	4	5
2	Jumlah ganjaran yang diperolehi oleh pekerja ditentukan terutamanya oleh pelan insentif dan bukan oleh pelan jaminan	1	2	3	4	5
3	Di Pos Malaysia, faedah dan ganjaran ditentukan atas dasar kecekapan atau keupayaan pekerja.	1	2	3	4	5
4	Saraan dan faedah yang lain adalah sejajar dengan permintaan pasaran yang boleh diperolehi dalam industri.	1	2	3	4	5
5	Pemberian faedah dan ganjaran seperti berkongsi keuntungan adalah sesuatu yang amat penting didalam strategi motivasi kakitangan.	1	2	3	4	5
6	Pengurus Sumber Manusia memberikan penerangan yang jelas tentang dasar imbuhan dan bagaimana ia dilaksanakan.	1	2	3	4	5
7	Dasar dan polisi gaji lebih mengutamakan kepada kesan jangka panjang berbanding dengan kesan jangka pendek.	1	2	3	4	5

Bahagian III: Budaya Organisasi

Bagi setiap item, sila bulatkan untuk menyatakan pendapat anda mengikut skala yang diberikan.

Sangat Tidak Bersetuju	Tidak Bersetuju	Agak Setuju	Setuju	Sangat Bersetuju
1	2	3	4	5

No.	(A) Ketekalan	Skala				
1	Pengurus mempraktikkan apa yang mereka katakan.	1	2	3	4	5
2	Terdapat satu set amalan pengurusan yang berbeza di Pos Malaysia	1	2	3	4	5
3	Terdapat satu set nilai yang jelas dan konsisten dalam membentuk warga Pos menjalankan tugas dengan efisien	1	2	3	4	5
4	Di Pos Malaysia terdapat kod etika yang memandu tingkah laku dan memberitahu perkara yang betul dari yang salah	1	2	3	4	5
5	Pe Mengabaikan nilai teras akan membuat warga POS menghadapi masalah.	1	2	3	4	5
6	Apabila perselisihan berlaku, kita berusaha keras untuk mencapai penyelesaian 'menang-menang'.	1	2	3	4	5
7	Terdapat budaya organisasi yang kuat d Pos Malaysia.	1	2	3	4	5
6	Di Pos Malaysia pendekatan dalam menjalankan perniagaan sangat konsisten dan boleh diramal	1	2	3	4	5

No.	(B) Kebolehsuaian	Skala				
1	Cara bekerja di sini adalah fleksibel dan mudah untuk berubah.	1	2	3	4	5

No.	(B) Kebolehsuaian	Skala				
2	Setiap bahagian dalam Pos Malaysia ini saling bekerjasama untuk membuat perubahan	1	2	3	4	5
3	Di Pos Malaysia kami bertindak balas dengan baik terhadap pesaing dan perubahan lain dalam persekitaran perniagaan	1	2	3	4	5
4	Setiap bahagian dalam Pos Malaysia ini saling bekerjasama untuk membuat perubahan	1	2	3	4	5

No.	(C) Penglibatan	Skala				
1	Penglibatan setiap warga Pos Malaysia dalam pekerjaan mereka adalah sangat tinggi	1	2	3	4	5
2	Setiap orang di Pos Malaysia ini merasakan mereka boleh memberikan kesan yang positif	1	2	3	4	5
3	Perancangan pentadbiran Pos Malaysia dilakukan secara berterusan dan semua kakitangan terlibat dalam proses tersebut mengikut tahap kemampuan mereka	1	2	3	4	5
4	Kerja dalam pasukan digunakan untuk melaksanakan sesuatu tugas kerja	1	2	3	4	5
5	Tugas dalam Pos Malaysia ini disusun agar setiap kakitanga boleh melihat hubungan antara tugas mereka dengan matlamat Pos Malaysia	1	2	3	4	5
6	Amalan membuat keputusan dalam Pos Malaysia ini biasanya dibuat di tempat terdapatnya maklumat yang terbaik	1	2	3	4	5
7	Pos Malaysia ini mengamalkan perkongsian makluamt secara meluas agar setiap orang mendapat maklumat yang diperlukan	1	2	3	4	5

No.	(D) Misi	Skala				
1	Pos Malaysia mempunyai hala tuju dan matlamat jangka masa panjang	1	2	3	4	5
2	Pos Malaysia menetapkan cita-cita yang tinggi tetapi mampu dicapai	1	2	3	4	5
3	Pos Malaysia mempunyai misi yang jelas di mana ianya mampu memberikan arah dan panduan untuk warganya bekerja	1	2	3	4	5
4	Objektif yang ditetapkan oleh pihak Pos Malaysia berada dalam landasan yang betul untuk dicapai	1	2	3	4	5
5	Warga Pos Malaysia memahami apa yang perlu dilakukan untuk berjaya mencapai matlamat jangka panjang	1	2	3	4	5
6	Warga Pos Malaysia ini mempunyai visi yang dikongsi bersama mengenai apa yang akan dicapai oleh Pos Malaysia pada masa depan	1	2	3	4	5
7	Warga Pos Malaysia mempunyai idea pemikiran jangka pendek sering dikompromi oleh idea pemikiran jangka panjang	1	2	3	4	5
8	Visi Pos Malaysia ini membentuk keterujaan dan motivasi kepada para warganya	1	2	3	4	5

Bahagian IV: Prestasi Organisasi

Bagi setiap item, sila bulatkan untuk menyatakan pendapat anda mengikut skala yang diberikan.

Sangat Tidak Bersetuju	Tidak Bersetuju	Agak Setuju	Setuju	Sangat Bersetuju
1	2	3	4	5

No.	Keuntungan	Skala				
1	Keuntungan organisasi ini meningkat lebih cepat berbanding dengan purata industri.	1	2	3	4	5
2	Pulangan aset organisasi jauh lebih tinggi daripada purata industri.	1	2	3	4	5
3	Nilai tambah bagi setiap pekerja adalah jauh lebih tinggi daripada purata industri.	1	2	3	4	5
4	Organisasi mengekalkan pelanggan sedia ada dan berjaya menarik pelanggan baru	1	2	3	4	5
5	Bilangan aduan pelanggan sepanjang tahun ini semakin berkurangan.	1	2	3	4	5
6	Reputasi organisasi kami dari kaca mata pelanggan semakin bertambah baik.	1	2	3	4	5


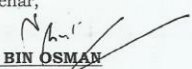



No.	Kualiti	Skala				
1	Organisasi kami menganggap hubungan dengan pembekal adalah cemerlang kerana organisasi sentiasa berkerjasama.	1	2	3	4	5
2	Kualiti produk kami adalah di atas paras purata industri.	1	2	3	4	5
3	Kualiti produk dengan perkhidmatan kami melebihi purata industri.	1	2	3	4	5
4	Pengurusan atasan terlibat secara aktif dalam usaha-usaha penambahbaikan proses	1	2	3	4	5

No.	Kualiti	Skala				
5	Penambahbaikan proses perniagaan dan reka bentuk semula sentiasa berada di dalam agenda mesyuarat pengurusan atasan	1	2	3	4	5
6	Sasaran prestasi digunakan bagi setiap proses untuk mencapai matlamat.	1	2	3	4	5

No.	Inovasi	Skala				
1	Pos Malaysia menawarkan pelbagai jenis produk	1	2	3	4	5
2	Pos Malaysia menawarkan produk yang fleksibel yang memenuhi keperluan pelanggan	1	2	3	4	5
3	Produk baru ditawarkan mengikut keperluan pelanggan	1	2	3	4	5
4	Organisasi kami memberikan sumber yang mencukupi untuk meneroka dan melaksanakan idea inovatif	1	2	3	4	5

~~~ TERIMA KASIH ~~~

## Lampiran G Permohonan Penyelidikan

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>UTM</b><br>UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA                                                                                                                                                                                                           | UTM Razak School of<br>Engineering and Advanced Technology<br>UTM Kuala Lumpur                                                                                                      | UTM RAZAK SCHOOL OF ENGINEERING<br>AND ADVANCED TECHNOLOGY<br>Level 7, Menara Razak<br>Universiti Teknologi Malaysia<br>Jalan Sultan Yahya Petra<br>54100 Kuala Lumpur, Malaysia |
| Tel: +(6)03-21805138 Fax: +(6)03-21805380 <a href="http://www.razakschool.utm.my">http://www.razakschool.utm.my</a>                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  |
| OUR REF.:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Ruj. Kami : UTM.K.40.02/13.11/1/4 Jld.10 ( 12 )<br>Tarikh : 6 Mac 2018                                                                                                              |                                                                                                                                                                                  |
| Pos Malaysia Berhad<br>Tingkat 8, Sumber Manusia<br>Ibu Pejabat, Kompleks Dayabumi<br>50670 Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur<br>(u/p : <i>En. Norfaizal Mohd Noor</i> )                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  |
| Tuan,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  |
| <b>NAMA : MOHD IZDIHAR BIN OMAR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  |
| <b>NO. MATRIK : PRS153013</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  |
| <b>NO. K/P : 830410-10-5001</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  |
| <b>PROGRAM : DOKTOR FALSAFAH</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  |
| <b>SEMESTER : SEMESTER 2, SESI 2017/2018</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  |
| <b>SEMASA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  |
| <b>TAJUK : KESAN PERANTARA BUDAYA ORGANISASI DALAM HUBUNGAN</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  |
| <b>PROJEK : DI ANTARA PENGURUSAN SUMBER MANUSIA STRATEGIK DAN</b>                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  |
| <b>PRESTASI ORGANISASI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  |
| <b>PENYELIA : PROF. MADYA DR. NIK HASNAA BTE NIK MAHMOOD</b>                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  |
| <b>E-MAIL : <a href="mailto:nikhasnaa.kl@utm.my">nikhasnaa.kl@utm.my</a></b>                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  |
| <b>PENYELIA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  |
| Adalah disahkan bahawa penama di atas adalah mahasiswa <b>Doktor Falsafah</b> di UTM Razak School of Engineering and Advanced Technology, Universiti Teknologi Malaysia, Kuala Lumpur <b>Semester II, Sesi 2017/2018</b> .                                                                                                              |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  |
| 2. Pihak UTM Razak School of Engineering and Advanced Technology berharap pihak tuan dapat memberi pertimbangan sewajarnya agar pelajar ini dapat untuk membuat penyelidikan / tugas / rujukan di tempat tuan.                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  |
| Kerjasama dari pihak tuan didahului dengan ucapan ribuan terima kasih.                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  |
| <b>"Berkhidmat untuk Negara"</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  |
| Yang benar,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  |
| <br><b>NASIR BIN OSMAN</b><br>Timbalan Pendaftar<br>UTM Razak School of Engineering and Advanced Technology<br>UTM Kuala Lumpur<br>b/p Naib Canselor<br>☎ 03 - 21805360<br>☎ 03 - 26154380<br>✉ <a href="mailto:nasir.kl@utm.my">nasir.kl@utm.my</a> |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  |
| <br>INTELLECTUAL<br>PROPERTY AWARD 2010<br>© International Category<br>2010, 2011 & 2012                                                                                                                                                             | <br>MERDEKA AWARD 2009<br>Outstanding Scientific Achievement and<br>Health, Science & Technology | <br>Quality Standard<br>REGISTERED MARK 2010<br>University Category                           |
| <a href="http://www.utm.my">www.utm.my</a> innovative • entrepreneurial • global                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  |

## Lampiran H Maklumbalas Kelulusan

**POS**  
MALAYSIA

ALYIA JAM

Kepada : Timbalan Pendaftar  
UTM Razak School of Engineering and Advanced Technology  
UTM Kuala Lumpur

Daripada : Senior Vice President, Sumber Manusia

Rujukan Kami: POS.HR.701 / 302 / 2007

Tarikh : 30 Mac, 2018

**KELULUSAN MENJALANKAN PENYELIDIKAN DI POS MALAYSIA BERHAD**

Pihak Sumber Manusia Ibu Pejabat Pos Malaysia Berhad telah menerima permohonan dari pelajar pihak tuan bernama **Mohd Izdihar Bin Omar** No.Matrik **PRS153013** dari Program Doktor Falsafah untuk membuat penyelidikan di Pos Malaysia Berhad yang bertajuk "Kesan Perantara Budaya Organisasi Dalam Hubungan Di Antara Pengurusan Sumber Manusia Strategik dan Prestasi Organisasi".

Adalah dimaklumkan permohonan tersebut telah diluluskan oleh pihak Pengurusan Pos Malaysia Berhad. Walau bagaimanapun, kelulusan tersebut adalah tertakluk kepada perkara-perkara berikut :

1. Kajian atau penyelidikan dibuat adalah semata-mata untuk tujuan akademik sahaja.
2. Semua maklumat yang diperolehi tidak wajar dikongsi dengan mana-mana pihak yang tidak berkenaan.
3. Pihak Universiti dan pelajar bertanggungjawab untuk memastikan maklumat tersebut digunakan untuk tujuan yang tidak menyalahi undang-undang negara.
4. Syarikat berhak mendapatkan sesalinan laporan atau hasil kajian tersebut dan menggunakan maklumat tersebut sebagai satu rujukan.

Sumber Manusia  
Pos Malaysia Berhad (229990-M)  
Tingkat 8, Ibu Pejabat Pos Malaysia  
Kompleks Dayabumi, 50670 Kuala Lumpur


t: +603 2267 2267  
f: +603 2274 1275  
www.pos.com.my

DRB-HICOM

## Lampiran I Maklumbalas Kelulusan Kajian Rintis

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p>Consultancy &amp; Services</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p><b>PRO REV CONSULTANCY &amp; SERVICES</b></p> <hr/> <p>12A-1B, Jalan Boling Padang G 13/G, Seksyen 13,<br/>40100 Shah Alam, Selangor Darul Ehsan.<br/>Tel : 03-588886707 / 014-2337832<br/>E-mail: mail@prorev.my / airol@prorev.my<br/>Website:www.prorev.my</p>                                       |
| <p>Ruj : PRCS/UTM-research/student/izdihar<br/>Tarikh : 30 April 2018</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p><b>Mohd Izdihar Bin Omar</b><br/>(No. Matrik PRS153013)<br/>No. 3 - 33, Residensi Kerinchi,<br/>Jalan Kerinchi Kiri,<br/>Bangsar South City,<br/>Selangor Darul Ehsan</p>                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>Tuan,</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p><b>PER: KEBENARAN UNTUK MENJALANKAN UJIAN AWAL (PILOT TEST) BAGI<br/>PENYELIDIKAN DOKTOR FALSAFAH DI PEJABAT PRO REV CONSULTANCY<br/>&amp; SERVICES</b></p>                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>Kami merujuk kepada perkara seperti diatas.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>Merujuk kepada surat Tuan bertarikh 10 April 2018 berkenaan dengan permohonan tuan untuk menjalankan ujian awal (Pilot Test) bagi penyelidikan Doktor Falsafah yang bertajuk "<i>Kesan Perantara Budaya Organisasi Dalam Hubungan Di Antara Pengurusan Sumber Manusia Strategik dan Prestasi Organisasi</i>" di pejabat kami, adalah dimaklumkan, permohonan tersebut telah diterima dan diluluskan.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>Sehubungan itu, sila berhubung dengan pegawai di Unit Operasi kami untuk tindakan seterusnya. Terima kasih.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>Yang benar</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p><b>PRO REV CONSULTANCY &amp; SERVICES</b><br/>SA01-44643-WJ<br/>12A-1B, Jalan Boling Padang,<br/>Seksyen 13, 40100 Shah Alam, Selangor Darul Ehsan.<br/>Tel: 03-588886707 / 014-2337832 / 012-5717994<br/>mail@prorev.my / airol@prorev.my<br/>Website: www.prorev.my / www.pro-rev-consultancy.com</p> |
| <p>Airol Irwan Bin Limin<br/>Perunding Utama<br/>Pro Rev Consultancy &amp; Services</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>* EVENT MANAGEMENT * TEAM BUILDING &amp; MOTIVATION * SPORTS &amp; RECREATION * TRAINING &amp; CONSULTANCY *</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

## Lampiran J Maklumbalas Pengesahan Instrumen


 **Mohd Izdihar** <md.izdihar@gmail.com>  
to Jugindar, NIK, me, mohd\_izdihar

Hai Dr.

Kindly ignore this email accordingly.

Thanks

\*\*\*

 **jugindar singh** <jugindar@gmail.com>  
to me, NIK, mohd\_izdihar

Malay > English [Translate message](#)

Dear Izdihar,

Attached is the questionnaire with my comments

Regards

\*\*\*

On Thu, Apr 16, 2020 at 10:30 PM Mohd Izdihar <md.izdihar@gmail.com> wrote:  
. Salam Sejahtera Dr **Jugindar Singh**


Dengan segala hormatnya saya merujuk kepada perkara.


Saya Mohd Izdihar Bin Omar merupakan siswazah UTM Razak School of Engineering & Advance Technology sedang menjalankan kajian bertajuk **'Kesan Perantara B Sumber Manusia Strategik Dan Prestasi Organisasi'**. Justeru memohon kerjasama Dr Norsaidi Bin Nasir dapat membuat pengesahan instrumen yang dilampirkan instrumen yang akan digunakan dalam Kajian


Justeru, memohon kerjasama dan pertimbangan daripada Dr **Jugindar Singh** dan didahului dengan ribuan terima kasih.

Yang Benar  
Mohd Izdihar Bin Omar

Perlantikan Sebagai Pakar dan Pengesahan Rujukan Instrumen [Inbox x](#)

 **Mohd Izdihar**  
As-Salamualaikum Dr Norsaidi Bin Nasir. Dengan segala hormatnya saya merujuk kepada perkara. Saya Mohd Izdihar Bin Omar merupakan siswazah UTM Razak School of

 **Nor Saidi bin Mohamed Nasir**  
Assalamualaikum Izdihar, Disertakan fail soal selidik yang telah saya tandakan bahagian yang perlu menurut pandangan saya. Dluucapkan selamat berpuasa dan selama

 **Mohd Izdihar** <md.izdihar@gmail.com>  
to Nor

Wa-Aalaikumussalam Dr Nor Saidi.

Terima kasih diatas maklum balas.

\*\*\*

On Tue, Apr 28, 2020 at 3:39 PM Nor Saidi bin Mohamed Nasir <norsaidi.nasir@chv.edu.my> wrote:  
Assalamualaikum Izdihar,

Disertakan fail soal selidik yang telah saya tandakan bahagian yang perlu menurut pandangan saya.

Dluucapkan selamat berpuasa dan selamat maju jaya.

Terima kasih, wassalam.

DR NOR SAIDI BIN MOHAMED NASIR  
Pensyarah Fakulti Perniagaan  
CityU Malaysia

On Thu, 16 Apr 2020 at 22:27, Mohd Izdihar <md.izdihar@gmail.com> wrote:  
.As-Salamualaikum Dr Norsaidi Bin Nasir.

Dengan segala hormatnya saya merujuk kepada perkara.

Saya Mohd Izdihar Bin Omar merupakan siswazah UTM Razak School of Engineering & Advance Technology sedang menjalankan kajian bertajuk **'Kesan Perantara Budaya Organisasi Dalam Sumber Manusia Strategik Dan Prestasi Organisasi'**. Justeru memohon kerjasama Dr Norsaidi Bin Nasir dapat membuat pengesahan instrumen yang dilampirkan dan melantik Dr Norsaidi Bin instrument yang akan digunakan dalam Kajian

Justeru, memohon kerjasama dan pertimbangan daripada Dr Norsaidi Bin Nasir dan didahului dengan ribuan terima kasih.

## SENARAI PENERBITAN

### Index Journal

1. Mohd Izdihar Omar and Nik Hasnaa Nik Mahmood (2020) Mediating the effect of organizational culture on the relationship between training and development and organizational performance. Management Management Science Letters 10 (*Indexed by SCOPUS*)