

Pengurusan Sumber Manusia Strategik: Beberapa Isu Penyelidikan

Rozhan Othman

ABSTRAK

Konsep pengurusan sumber manusia menyaran satu pendekatan baru dalam pengurusan tenaga kerja. Di antara sifat utama konsep ini ialah penekanan kepada satu pendekatan yang strategik. Ini bererti amalan pengurusan sumber manusia sesebuah organisasi hendaklah memenuhi kehendak strategi organisasi. Menurut pengurusan sumber manusia strategik penekanan kepada pendekatan yang berorientasikan strategi seharusnya menghasilkan amalan pengurusan sumber manusia yang mempunyai kesan positif ke atas prestasi organisasi. Walaupun pengurusan sumber manusia strategik boleh dikatakan diterima agak meluas, bukti empirikal yang menunjukkan wujudnya pengamalan konsep ini agak terbatas. Malahan, kajian-kajian yang dilakukan sejak kebelakangan ini menunjukkan amalan pengurusan sumber manusia seperti yang disaran oleh konsep ini jarang wujud di kalangan organisasi-organisasi. Sebaliknya, kajian-kajian empirikal menunjukkan amalan pengurusan sumber manusia sesebuah organisasi dipengaruhi kontingen berbilang. Tidak wujud bukt yang meyakinkan yang menunjukkan strategi berperanan sebagai penentu bentuk amalan pengurusan sumber manusia. Ini mempunyai beberapa implikasi terhadap pembangunan teori pengurusan sumber manusia. Beberapa isu penting berkaitan dengan masa depan penyelidikan dalam bidang ini di Malaysia dibincangkan.

ABSTRACT

The human resource management construct calls for a new approach in the management of the work force. One main feature of this construct is the emphasis on a strategic approach in the management of the work force. This means that the human resource management practice of an organisation has to fulfil the requirements of the organisation's strategy. This emphasis on a strategically oriented approach is suppose to have a positive impact on organisational performance. Even though strategic human resource management can be said to have gained widespread acceptance, empirical evidence showing its presence in practice is not substantial. Instead, empirical studies shows that the human resource management practice of organisation is shaped by multiple contingencies. There is no conclusive evidence to show

that strategy is the determinant of an organisation's human resource management practice. This has a number of implications in the development of human resource management theory. A number of issues pertinent to research in this field in Malaysia is discussed.

PENGENALAN.

Sejak tahun 1980an, kepentingan pengurusan tenaga kerja yang cekap merupakan satu isu yang mendapat perhatian para pengamal dan penyelidik pengurusan. Amalan pengurusan tenaga kerja yang baik sering dikaitkan dengan konsep pengurusan sumber manusia. Konsep ini menyaran satu pendekatan baru dalam pengurusan tenaga kerja.

Walaupun pengurusan sumber manusia boleh dikatakan diterima secara meluas, konsep ini merupakan hasil daripada perbincangan dan penyelidikan di Barat, khususnya Amerika Syarikat dan United Kingdom. Kajian-kajian yang terbaharu dalam bidang ini mula mempersoalkan idea-idea utama di dalam konsep ini. Ia mempunyai implikasi penting terhadap keutuhan teori pengurusan sumber manusia dan masa depan penyelidikan disiplin ini.

LATARBELAKANG KONSEP PENGURUSAN SUMBER MANUSIA.

Guest (1987) mengenalpasti enam faktor yang menyebabkan minat yang semakin meningkat terhadap pengurusan sumber manusia. Faktor pertama ialah keinginan mencari lebih saingan. Organisasi-organisasi mula menyedari kepentingan peranan tenaga kerja sebagai punca utama lebih saingan. Hasrat menjadikan tenaga kerja sebagai lebih saingan hanya dapat dicapai dengan mengambil satu pendekatan baru dalam pengurusan tenaga kerja. Pengurusan sumber manusia dilihat sebagai memberikan teknik serta pendekatan baru ini.

Faktor kedua ialah kemunculan model-model "cemerlang". Model-model ini menyatakan bahawa kejayaan syarikat-syarikat Jepun dan Amerika yang "cemerlang" adalah hasil daripada amalan pengurusan sumber manusia yang baik. Idea-idea bagi model-model ini terkandung di dalam buku-buku "In Search of Excellence" karangan Peters dan Waterman (1982) dan "Theory Z" karangan Ouichi (1981). Model-model ini menekankan amalan-amalan pengurusan sumber manusia tertentu sebagai faktor utama yang menjamin kejayaan korporat.

Faktor ketiga yang dikenalpasti oleh Guest ialah "kegagalan pengurus-pengurus personal menggalakkan amalan pengurusan tenaga kerja yang berkesan". Menurut beliau, pengurus-pengurus personal tradisional dianggap gagal menjadikan pengurusan tenaga kerja aspek utama dalam aktiviti

organisasi. Akibatnya, isu-isu pengurusan tenaga kerja hanya menjadi isu sampingan dalam pemikiran pengurusan. Pengurusan sumber manusia dilihat sebagai satu pendekatan baru yang menjadikan pengurusan tenaga kerja satu aktiviti utama dalam pengurusan organisasi. Ia juga memberi satu perspektif dan peranan baru kepada pengurus-pengurus personel.

Faktor keempat ialah kemerosotan pengaruh kesatuan sekerja. Menurut Guest, kemelesetan ekonomi dan suasana politik di Amerika Syarikat dan United Kingdom pada pertengahan 1980an telah melemahkan pengaruh kesatuan sekerja. Ini telah memberi para pengurus keanjalan dan kebebasan yang lebih dalam membentuk amalan pengurusan tenaga kerja mereka. Pada ketika yang sama, kesatuan sekerja terpaksa mengubah pendekatan mereka dalam perhubungan industri daripada pendekatan berkonfrontasi kepada satu pendekatan yang lebih menekankan kerjasama dengan pengurusan.

Faktor kelima yang menimbulkan minat terhadap pengurusan sumber manusia ialah perubahan kepada sifat tugas dan tenaga kerja. Guest (1987) menyatakan sifat tenaga kerja yang lebih terdidik dan sifat tugas yang semakin canggih memerlukan satu gaya pengurusan tenaga kerja yang lebih mantap dan diintegrasikan dengan pembuatan keputusan pengurusan.

Faktor terakhir yang dikenalpasti oleh Guest ialah kemunculan teori-teori serta model-model baru dalam pengurusan. Khususnya, teori-teori dan model-model yang dihasilkan dalam bidang kelakuan organisasi menekankan penggunaan komitmen dan motivasi dalam pengurusan tenaga kerja. Penggunaan teori-teori dan model-model ini telah menghasilkan satu pendekatan dalam pengurusan tenaga kerja yang dianggap berbeza dari pengurusan personel tradisional. Pengurusan personel tradisional dikatakan lebih menekankan kepatuhan pekerja daripada komitmen dan peranan pengurus personel pula ialah sebagai polis yang mengawasi kepatuhan pekerja kepada ketetapan-ketetapan pengurusan.

DEFINISI PENGURUSAN SUMBER MANUSIA.

Walau pun istilah pengurusan sumber manusia telah digunakan agak meluas, terdapat kepelbagaian definisi istilah ini (Thomason, 1991). Satu ciri utama pengurusan sumber manusia yang dikenalpasti oleh beberapa penyelidik ialah penekanan kepada integrasi dasar dan amalan personel dengan strategi organisasi (Legge 1989; Miller 1989; Thomason 1991; Schuler 1992). Penekanan ini dianggap sebagai satu perubahan paradigma dari pendekatan yang bersifat jangka pendek dan taktikal kepada satu pendekatan yang bersifat jangka panjang dan strategik dalam pengurusan sumber manusia (Thomason 1991). Ini berbeza dengan pengurusan personel tradisional yang dianggap bersifat reaktif, jangka pendek dan lebih tertumpu kepada pekerja peringkat bawahan (Legge 1989). Pengurusan sumber manusia menekankan usaha yang dilakukan secara proaktif untuk mewujudkan dasar dan amalan yang sinergistik

dan meliputi semua bidang di dalam organisasi (Hendry dan Pettigrew 1991; Schuler 1992).

Storey (1992, p. 24-25) merumus bahawa terdapat empat pengertian yang sering diberikan kepada istilah pengurusan sumber manusia. Yang pertama hanya menggunakan istilah ini bagi mengganti istilah pengurusan personel. Ini dapat dilihat daripada penggunaan istilah pengurusan sumber manusia sebagai tajuk edisi terkemudian buku-buku yang sebelum itu menggunakan pengurusan personel sebagai tajuk. Kandungan, idea-idea dan pendekatan buku-buku ini tidak banyak berubah.

Pengertian yang kedua merujuk kepada penggunaan teknik-teknik pengurusan tertentu secara bersepadu. Ini melibatkan mewujudkan dasar-dasar dan penggunaan teknik-teknik seperti pemilihan dan pengambilan pekerja, penilaian prestasi, pengurusan pampasan serta latihan secara sistematik untuk meningkatkan prestasi organisasi.

Pengertian yang ketiga menekankan kepentingan mengambil satu pendekatan yang dihubungkan dan disepadukan dengan perniagaan dalam proses pengurusan tenaga kerja. Definisi ini menekankan keperluan memastikan amalan pengurusan tenaga kerja sesebuah organisasi bersesuaian dengan strateginya. Strategi organisasi dilihat sebagai penentu bentuk pengurusan tenaga kerja organisasi. Definisi yang keempat mengembangkan lagi definisi yang ketiga. Selain daripada penekanan kepada pengurusan tenaga kerja secara strategik, ia juga menekankan usaha membina komitmen pekerja kepada natijah-natijah tertentu yang diinginkan organisasi.

Kebanyakan daripada karya-karya mengenai pengurusan sumber manusia sejak tahun 1980an mula tertumpu kepada membincangkan kontingen-kontingen yang mempengaruhi bentuk pengurusan tenaga kerja (Storey 1992a, p. 21-22). Satu aliran yang berpengaruh dalam bidang ini berpandangan bahawa bentuk pengurusan tenaga kerja sesebuah organisasi mestilah selari dengan kehendak strategi organisasi. Umpamanya, Schuler (1989) menyatakan bahawa strategi sesebuah organisasi perlu disokong dengan kelakuan-kelakuan tertentu pekerja. Kelakuan-kelakuan ini dibentuk oleh amalan pengurusan tenaga kerja organisasi. Istilah "pengurusan sumber manusia strategik" sering digunakan oleh aliran ini untuk menekankan kepentingan mengintegrasikan pengurusan tenaga kerja dengan strategi.

Konsep pengurusan sumber manusia strategik boleh dikatakan menjadi semakin popular sejak tahun 1980an dan banyak mempengaruhi pemikiran mengenai pengurusan tenaga kerja. Menurut Devanna, Fombrun dan Tichy (1984) konsep ini merupakan lanjutan kepada konsep *struktur mengikut strategi* yang dikemukakan oleh Chandler. Mereka menyatakan bahawa apabila para penyelidik dan pengamal pengurusan menghadapi masalah-masalah dalam pelaksanaan strategi mereka mula menyedari kepentingan peranan sumber manusia dalam pelaksanaan strategi. Kejayaan sesuatu strategi tidak dijamin dengan kewujudan struktur yang baik sahaja. Ia juga bergantung kepada

peranan dan sokongan tenaga kerja. Amalan pengurusan sumber manusia yang didasarkan kepada kehendak strategi adalah kritikal untuk menjamin kejayaan sesebuah organisasi (Golden dan Ramanujam 1985).

PENILAIAN EMPIRIKAL

Walaupun konsep pengurusan sumber manusia strategik diterima agak meluas di kalangan pengamal dan penyelidik pengurusan, bukti-bukti empirikal yang menunjukkan pengamalan konsep ini tidak banyak (Guest 1990). Kebanyakan kajian yang cuba menilai amalan pengurusan sumber manusia strategik dan kesannya ke atas organisasi merupakan kajian-kajian kes yang melibatkan sampel yang kecil. Lazimnya, kajian-kajian ini meneliti amalan pengurusan sumber manusia di firma-firma besar yang berjaya (Guest 1990; Storey 1992a, p. 1). Kajian-kajian ini tidak meneliti amalan pengurusan sumber manusia di firma-firma yang lemah untuk dibandingkan dengan firma-firma yang berjaya. Oleh itu, agak sukar hendak memutuskan bahawa prestasi di kalangan firma-firma yang berjaya disebabkan oleh amalan pengurusan sumber manusia mereka.

Di antara kajian yang melibatkan sampel yang besar yang cuba memberi sokongan empirikal kepada konsep ini ialah kajian yang dilakukan oleh Schuler dan Jackson (1989). Mereka mendapati bentuk amalan pengurusan sumber manusia di kalangan firma yang mereka kaji berhubungkait dengan strategi persaingan yang digunakan. Namun demikian, masih terdapat keraguan terhadap penemuan ini kerana kelemahan-kelemahan pada metodologi kajian mereka. Mereka tidak mengambil langkah mengawal perbezaan beberapa pembolehubah penting seperti saiz tenaga kerja, kewujudan kesatuan sekerja dan perbezaan industri dalam analisis mereka.

Kajian-kajian yang dilakukan di Amerika Syarikat, United Kingdom dan Republic of Ireland menunjukkan bentuk amalan pengurusan sumber manusia di firma-firma dipengaruhi oleh pelbagai faktor dan strategi tidak merupakan faktor yang dominan (Pfeffer dan Cohen 1984; Guest 1990; Storey 1992b; Osterman 1994; Rozhan 1994). Storey (1992b) mendapati bentuk amalan pengurusan sumber manusia di firma-firma yang beliau kaji dipengaruhi oleh pertimbangan-pertimbangan yang pragmatik. Pengamalan sesuatu teknik pengurusan sumber manusia sering dilakukan secara terpisah dan tidak mempunyai hubungkait dengan teknik-teknik lain. Perubahan-perubahan pada amalan pengurusan sumber manusia sering berlaku melalui perubahan-perubahan yang terhad kepada penggunaan teknik-teknik tertentu. Amalan pengurusan sumber manusia juga sering dipengaruhi oleh persaingan dalaman di antara pengurus-pengurus dan unit-unit organisasi (Storey 1992a, p. 39). Ia lebih merupakan hasil kompromi di antara pesaing-pesaing di dalam organisasi.

Guest (1990) telah meneliti kajian-kajian yang menilai kesan pengamalan teknik-teknik pengurusan sumber manusia dan mendapati ia mempunyai kesan yang sedikit atau tidak mempunyai kesan positif ke atas prestasi jangka panjang organisasi. Ini bercanggahan dengan proposisi-proposisi yang menyatakan bahawa pengamalan pengurusan sumber manusia strategik seharusnya meningkatkan prestasi organisasi (Beer et al 1985; Golden dan Ramanujam 1985; Schuler 1992). Guest (1990) berhujjah bahawa kurangnya bukti empirikal yang menunjukkan kesan positif pengurusan sumber manusia strategik ke atas prestasi organisasi mungkin berpunca dari dua sebab. Pertama, teori pengurusan sumber manusia adalah salah dan integrasi di antara pengurusan sumber manusia dengan strategi tidak melahirkan natijah yang diandaikan. Kedua, pengurusan sumber manusia strategik tidak wujud di dalam amalan organisasi-organisasi dan oleh itu kesannya tidak dapat dikaji.

Kedua-dua sebab ini membawa kita kepada satu persoalan pokok. Sekiranya berlaku integrasi di antara pengurusan sumber manusia dengan strategi tetapi tidak menghasilkan peningkatan prestasi, apakah gunanya mewujudkan integrasi? Demikian juga, sekiranya integrasi tidak wujud dalam amalan sedangkan ideanya amat popular adakah ini kerana idea itu sukar dipraktikkan? Adalah wajar konsep pengurusan sumber manusia strategik dinilai dengan lebih teliti.

PENGURUSAN SUMBER MANUSIA STRATEGIK: SATU KEMUNGKINAN?

Teori pengurusan sumber manusia strategik mengandaikan hubungan penyebab di antara strategi dan pengurusan sumber manusia ialah strategi sebagai penentu amalan pengurusan sumber manusia. Andaian ini tidak semestinya betul. Adakalanya sifat tenaga kerja serta amalan pengurusan organisasi membataskan pilihan strategi yang boleh diambil oleh organisasi. Malahan, sesuatu strategi boleh gagal kerana ia tidak serasi dengan sifat tenaga kerja serta budaya organisasi (Brewster dan Larsen 1992). Amalan pengurusan sumber manusia berkait rapat dengan budaya organisasi. Budaya organisasi bukanlah suatu yang mudah diubah.

Satu lagi andaian teori pengurusan sumber manusia ialah mengenai kepentingan sumber manusia dalam mencapai lebih saingan. Walaupun kebanyakan pengurus akan mengakui pentingnya sumber manusia, kepentingan pengurusan tenaga kerja yang baik adalah relatif kepada lokus lebih saingan. Dalam setengah organisasi, lebih saingan akan bergantung kepada sistem maklumat yang berkesan dan laju. Ada pula yang bergantung kepada penguasaan saluran pengagihan dan ada organisasi yang membina lebih saingan melalui penggunaan teknologi terkini atau automasi untuk menggantikan tenaga kerja.

Ini bererti secara relatif pengurusan sumber manusia tidaklah penting sangat di dalam organisasi-organisasi ini. Pengurusan organisasi-organisasi mungkin melihat pengurusan sumber manusia sebagai aktiviti sampingan sahaja. Oleh itu, mencapai integrasi di antara strategi dan pengurusan sumber manusia tidaklah kritikal bagi menjamin kejayaan organisasi.

Satu lagi kritikan terhadap konsep pengurusan sumber manusia strategik ialah ia mengandaikan para pengurus sumber manusia mempunyai maklumat yang secukupnya mengenai strategi organisasi. Ia menganggap proses merumus strategi adalah satu proses yang rasional dan linear. Storey and Sisson (1993, p. 39) menyatakan pandangan ini tidak tepat dan agak simplistik. Mereka menerangkan bahawa proses merumus strategi jarang sekali berlaku secara rasional dan linear. Sebaliknya, ia sering dicorakkan oleh dinamik politik dalaman organisasi dan sering berubah. Strategi yang dirumus sering berubah ketika melalui proses pelaksanaan. Malahan, terdapat maklumbalas dari kajian yang menunjukkan setengah organisasi tidak mempunyai strategi yang khusus yang diketahui dengan jelas oleh para pengurus (Rozhan 1994).

Adakalanya, strategi organisasi mungkin dinyatakan dengan jelas tetapi implikasinya terhadap pengurusan sumber manusia mungkin kabur. Ini sering berlaku apabila strategi organisasi dinyatakan dalam bentuk sasaran kewangan atau belanjawan. Para pengurus diberikan sasaran pulangan kewangan tertentu yang mesti dicapai. Dalam keadaan ini implikasi strategi terhadap pengurusan sumber manusia susah untuk huraikan (Storey dan Sisson 1993, p. 69-70). Oleh itu, usaha membentuk amalan pengurusan sumber manusia mengikut kehendak strategi menjadi amat sukar.

Dinamik politik organisasi juga mempengaruhi keupayaan pengurus-pengurus sumber manusia melakukan perubahan. Kajian yang dilakukan oleh Marchington et al (1993) menunjukkan kegagalan program-program pengurusan sumber manusia sering berpunca dari kurangnya sokongan dari para pengurus. Adakalanya pihak pengurusan atasan tidak memberi sokongan yang diperlukan. Tentangan dari pengurus-pengurus lini dan kesatuan sekerja juga boleh mengagalkan sebarang inisiatif melakukan perubahan pada amalan pengurusan sumber manusia. Mereka mungkin merasa lebih selesa dengan keadaan yang sedia ada dan menganggap perubahan sebagai suatu yang menggugat. Malahan, Marchington et al (1993) mendapati adakalanya sesuatu program yang dimulakan oleh pihak pengurusan atasan gagal kerana tidak mendapat sokongan pihak pengurusan sumber manusia sendiri. Sebagaimana yang dinyatakan sebelum ini, proses merubah secara menyeluruh budaya serta sifat tenaga kerja adalah suatu yang rumit. Pihak pengurusan lazimnya akan cuba mengelak dari melakukan perubahan sebegini.

Dapat kita simpulkan bahawa terdapat beberapa prasyarat yang perlu dipenuhi untuk membolehkan integrasi di antara strategi dan pengurusan sumber manusia. Ini meliputi:

- a. Kewujudan strategi yang eksplisit yang difahami oleh pengurus sumber manusia.

- b. Pengurusan atasan menyedari kepentingan mengintegrasikan pengurusan sumber manusia dengan strategi dan menyokong usaha ke arah itu.
- c. Kewujudan jabatan pengurusan sumber manusia yang mempunyai sumber, kemahiran dan autoriti yang secukupnya untuk mengintegrasikan amalan pengurusan sumber manusia dengan strategi.
- e. Kesatuan sekerja dan pengurus lini tidak menentang usaha melakukan perubahan.

Bukti-bukti yang diperolehi dari beberapa kajian menunjukkan kebanyakan organisasi tidak memenuhi prasyarat-prasyarat ini (Guest 1988; Purcell 1989; Purcell dan Ahlstrand 1989; Storey 1992a). Oleh itu, adalah sukar untuk kebanyakan organisasi mencapai integrasi strategi-pengurusan sumber manusia.

KE ARAH MODEL KONTINGEN BERBILANG

Isu-isu yang telah dibincangkan tadi seolah-olah mempersoalkan keutuhan teori pengurusan sumber manusia. Adakah ini bererti ia tidak berguna lagi? Jawapannya ialah tidak. Sebaliknya, ini menunjukkan bahawa teori pengurusan sumber manusia sedang melalui proses pematapan. Pada ketika teori pengurusan sumber manusia mula-mula muncul ia bersifat preskriptif dan menyaran pengamalan teknik-teknik pengurusan sumber manusia tertentu sebagai jalan kepada peningkatan prestasi. Kemudian ia dikembangkan lagi dengan kemunculan konsep pengurusan sumber manusia strategik. Strategi dilihat sebagai penentu amalan pengurusan sumber manusia sesebuah organisasi.

Kurangnya bukti empirikal mengenai pengamalan pengurusan sumber manusia strategik di kalangan firma-firma bererti kemungkinan besar terdapat kontingen-kontingen lain yang turut mempengaruhi bentuk amalan pengurusan sumber manusia organisasi. Kajian-kajian empirikal menunjukkan amalan pengurusan sumber manusia dipengaruhi oleh kontingen berbilang. Di antara kontingen-kontingen yang telah dikenalpasti sebagai mempengaruhi amalan pengurusan sumber manusia termasuklah saiz tenaga kerja, nilai pengurusan, keperluan kemahiran, strategi persaingan, kewujudan jabatan pengurusan sumber manusia, teknologi, amalan latihan, warganegara pemilik firma dan sama ada sesebuah firma adalah sebahagian dari organisasi yang lebih besar (Pfeffer and Cohen 1984; Osterman 1994; Rozhan 1994).

Kochan dan Dyer (1993) pula menyatakan bahawa kontingen-kontingen luaran seperti dasar dan peraturan kerajaan, amalan pengurusan sumber manusia firma-firma lain, sikap kesatuan sekerja dan pendirian pertubuhan-

pertubuhan industri juga mempengaruhi amalan pengurusan sumber manusia sesebuah organisasi. Kontingen-kontingen ini boleh memudah atau merumitkan lagi sebarang usaha mengamalkan teknik-teknik pengurusan sumber manusia.

Roche dan Turner (1994) juga mempunyai pandangan yang sama dan menambah lagi bahawa ini bererti akan terdapat perbezaan dalam kontingen-kontingen yang mempengaruhi pengamalan pengurusan sumber manusia di antara negara-negara. Kontingen-kontingen ini juga berbeza di antara sektor-sektor industri. Marginson et al (1988 118) mendapati firma-firma di sektor perkhidmatan mempunyai amalan pengurusan sumber manusia yang lebih bersepadu jika dibandingkan dengan sektor pembuatan.

Kajian-kajian empirikal menunjukkan teori pengurusan sumber manusia kontingen berbilang lebih mampu membantu kita memahami dan mengenalpasti amalan pengurusan sumber manusia yang berkesan. Amalan pengurusan sumber manusia yang sesuai bagi sesebuah organisasi dipengaruhi oleh interaksi berbagai kontingen dan mungkin unik bagi organisasi berkenaan.

AGENDA SETERUSNYA

Adalah amat perlu dilakukan lebih banyak kajian pengurusan sumber manusia di Malaysia. Kebanyakan daripada kajian yang dilakukan di dalam bidang ini adalah di Amerika Syarikat dan United Kingdom. Budaya masyarakat, dasar kerajaan, suasana perhubungan industri serta sejarah perkembangan industri dan pengurusan di Malaysia berbeza dari negara-negara ini. Teori-teori yang dijanakan di negara-negara ini mencerminkan keadaan di sana dan mungkin berbeza dengan sebuah negara membangun seperti Malaysia.

Dua isu yang perlu mendapat perhatian dalam kajian pengurusan sumber manusia di Malaysia ialah pembangunan teori sumber manusia berbilang kontingen dan kaedah menilai pengurusan sumber manusia. Terdapat bukti empirikal yang menunjukkan bahawa amalan pengurusan sumber manusia di sesebuah negara di pengaruhi oleh faktor-faktor unik bagi negara berkenaan. Oleh itu, adalah wajar kita mengkaji kontingen-kontingen ini di Malaysia.

Satu perkara yang perlu diberi perhatian dalam penyelidikan sumber manusia ialah kaedah mengukur prestasi pengurusan sumber manusia. Terdapat kepelbagaian cara yang digunakan oleh para penyelidik dalam menilai prestasi pengurusan sumber manusia. Setiap kaedah mengukur dimensi tertentu pengurusan sumber manusia. Satu perkara yang nyata ialah kaedah-kaedah ini mengukur prestasi pengurusan sumber manusia menurut perspektif pengurusan atasan. Satu kaedah penilaian yang mengambilkira perspektif pekerja perlu juga dibentuk.

KONTINGEN BERBILANG

Kajian empirikal yang dilakukan oleh Roche dan Turner (1994) mengenai penubuhan kesatuan sekerja dan pengamalan teknik-teknik pengurusan sumber manusia mendapati pengamalan teknik-teknik ini tidak menggurangkan kemungkinan tertubuhnya kesatuan sekerja di dalam firma-firma yang mereka kaji. Mereka membuat kesimpulan sifat masyarakat Ireland, khususnya peranan kesatuan sekerja dalam perjuangan kemerdekaan dan dasar kerajaan yang lebih cenderung untuk menggalakkan majikan mengiktiraf kesatuan sekerja merupakan faktor penting dalam menentukan kewujudan kesatuan sekerja di kalangan firma-firma. Mereka menyatakan suasana di sesebuah negara memainkan peranan mempengaruhi amalan pengurusan sumber manusia dan suasana perhubungan industri. Prinsip-prinsip dan teori-teori yang dihasilkan di Amerika Syarikat dan United Kingdom tidak semestinya mempunyai korelevan yang universal.

Para penyelidik di Malaysia perlu mengkaji dengan lebih mendalam kontingen-kontingen yang mempengaruhi amalan pengurusan sumber manusia di sini. Di antara isu-isu utama yang perlu dikaji ialah sejauhmanakah amalan-amalan yang disaran oleh teori pengurusan sumber manusia diamalkan di Malaysia dan apakah kontingen-kontingen yang mempengaruhi penggunaan amalan-amalan ini.

Suasana perhubungan industri di Malaysia berbeza dari negara-negara Barat. Pengaruh kesatuan sekerja di Malaysia adalah lebih terbatas jika dibandingkan dengan di negara-negara Barat. Ini bererti firma-firma di Malaysia mungkin lebih bebas dan tidak dikongkong oleh sikap dan pendirian kesatuan sekerja dalam membentuk amalan pengurusan sumber manusia mereka.

Kehadiran firma-firma dari berbagai negara di Malaysia juga memberi peluang kepada kita menilai pendekatan-pendekatan pengurusan sumber manusia yang mereka amalkan. Terdapat pandangan yang menyatakan bahawa di antara daya tarikan melabur di negara-negara seperti Malaysia bagi pelabur asing ialah pengaruh kesatuan sekerja yang lemah. Ini memberi kebebasan yang lebih pada firma-firma ini dalam membentuk amalan pengurusan sumber manusia mereka jika dibandingkan dengan keadaan di negara asal mereka (Gunnigle, 1992). Adakah firma-firma ini melakukan satu sintesis amalan pengurusan sumber manusia yang menggabungkan pendekatan yang diamalkan di negara-negara mereka dengan sifat-sifat unik tenaga kerja di Malaysia? Adakah pendekatan yang diambil oleh firma-firma dari negara tertentu lebih berkesan di Malaysia?

Menurut Kochan dan Dyer (1993), dasar serta peraturan kerajaan juga boleh menggalak atau menghalang pembentukan amalan pengurusan sumber manusia yang lebih cekap. Umpamanya, insentif serta peraturan-peraturan kerajaan mengenai jumlah yang perlu dibelanjakan untuk latihan dan

kemudahan-kemudahan latihan yang diwujudkan kerajaan dapat mengurangkan persaingan untuk mendapatkan tenaga kerja terlatih. Demikian juga, peraturan-peraturan yang menghadkan kemungkinan perpindahan pekerja di antara firma-firma di sektor tertentu dapat mengurangkan pusing ganti pekerja dan dengan itu menggalakkan firm-firma memperuntukan jumlah yang lebih besar bagi melatih pekerja mereka.

Di Amerika Syarikat kerajaan mengambil sikap tidak mahu terlibat secara aktif di dalam ekonomi. Ini berbeza dengan di Malaysia di mana kerajaan adalah lebih aktif dalam mewujudkan dasar dan peraturan-peraturan yang mempunyai kesan ke atas amalan korporat. Kita perlu meneliti kesan perbezaan ini ke atas amalan pengurusan sumber manusia.

Dapat disimpulkan bahawa ada di antara kontingen-kontingen, seperti pengaruh kesatuan sekerja, yang mempunyai pengaruh yang besar ke atas amalan pengurusan sumber manusia di Amerika Syarikat dan United Kingdom mempunyai kesan yang lebih terbatas di Malaysia. Pada ketika yang sama terdapat kontingen-kontingen yang tidak berapa dominan di negara-negara ini, seperti penglibatan kerajaan, lebih dominan di Malaysia. Ini menimbulkan satu persoalan penting. Adakah ini membolehkan strategi organisasi muncul sebagai kontingen yang lebih dominan dalam membentuk amalan pengurusan sumber manusia atau terdapat kontingen-kontingen lain yang menjadi lebih dominan?

Satu perkara yang perlu juga diberi perhatian ialah perlunya kajian-kajian pengurusan sumber manusia dikaitkan dengan disiplin yang jarang dikaitkan dengan pengurusan sumber manusia. Disiplin-disiplin seperti ekonomi buruh, pengajian pembangunan dan undang-undang dapat membantu kita memahami persekitaran luaran organisasi. Kochan dan Dyer (1993) menyatakan faktor-faktor luaran seperti persaingan buruh, undang-undang buruh boleh memudah atau merumitkan usaha majikan mewujudkan amalan pengurusan sumber manusia yang terkini.

KAEDAH PENILAIAN

Satu aspek yang perlu diberi perhatian dalam penyelidikan-penyelidikan pengurusan sumber manusia ialah kaedah menilai keberkesanan amalan pengurusan sumber manusia. Kebanyakan kajian yang dilakukan sebelum ini menilai keberkesanan pengurusan sumber manusia dengan menggunakan neraca kewangan. Penilaian sebegini menganggap prestasi kewangan sebagai pengukur yang tepat keberkesanan pengurusan sumber manusia. Pendekatan ini tidak mengambilkira pengaruh faktor-faktor lain ke atas prestasi organisasi. Adakalanya walaupun organisasi mempunyai pengurusan sumber manusia yang baik prestasinya merosot oleh kerana kelemahan pada aspek-aspek lain (Guest dan Peccei 1994).

Oleh itu, adalah perlu untuk mencari neraca-neraca lain dalam menilai keberkesanan pengurusan sumber manusia. Ini mungkin boleh dilakukan dengan menggunakan neraca-neraca seperti kadar pusing ganti pekerja dan produktiviti. Namun demikian, neraca-neraca ini juga mempunyai kelemahan-kelemahan. Kadar purata pusing ganti pekerja mungkin berbeza mengikut industri dan kawasan setempat.

Strategi persaingan organisasi juga boleh mempengaruhi kadar pusing ganti pekerja. Sesebuah organisasi yang menggunakan strategi pengurangan kos akan mempunyai kadar tahanan pekerja yang rendah dan kadar pusing ganti yang tinggi. Namun demikian, organisasi sebegini mungkin menganggap pengurusan sumber manusianya berjaya kerana dapat meminimumkan kos buruh. Sebaliknya sesebuah organisasi yang menekankan inovasi akan mewujudkan amalan pengurusan sumber manusia yang memberi gaji yang tinggi dan suasana kerja yang baik dan dengan itu mempunyai kadar tahanan pekerja yang lebih tinggi dan kadar pusing ganti yang rendah. Dalam keadaan ini, agak sukar mengguna neraca-neraca ini untuk membuat perbandingan di antara firma.

Guest dan Peccei (1994) mencadangkan penggunaan tanggapan pengurusan atasan sebagai pengukur keberkesanan pengurusan sumber manusia. Mereka berpendapat pengurusan atasan merupakan golongan yang berkepentingan dan penilaian mereka wajar dijadikan pengukur keberkesanan pengurusan sumber manusia. Walau bagaimanapun, pengukur ini juga mempunyai kelemahan. Dalam kajian yang mereka lakukan, Guest dan Peccei (1994) mendapati pihak pengurusan atasan yang sama-sama terlibat dan bertanggungjawab dalam merumus dasar pengurusan sumber manusia memberi penilaian yang lebih positif kepada prestasi pengurusan sumber manusia. Ini mungkin bererti penglibatan pengurusan atasan dalam hal-ehwal pengurusan sumber manusia menjadikan pengurusan sumber manusia organisasi lebih berkesan. Satu lagi interpretasi ialah mereka memberi penilaian positif kerana pengurusan atasan sebenarnya menilai keupayaan mereka sendiri dalam menanggapi isu-isu pengurusan sumber manusia. Oleh itu, tidaklah harian sekiranya mereka memberi penilaian yang lebih positif.

Satu kaedah yang lebih tepat dan sejagat perlu dikenalpasti dalam menilai pengurusan sumber manusia. Ini memerlukan penggunaan pengukur berbilang untuk membolehkan satu penilaian yang lebih tepat. Ini mungkin lebih wajar kerana kesan pengurusan sumber manusia tidak terhad kepada satu aspek organisasi sahaja. Pengukur yang mempunyai korelasi dengan pengukur-pengukur lain boleh dianggap sebagai pengukur prestasi yang sah (Guest dan Peccei 1994).

Sebagaimana yang telah dinyatakan sebelum ini, kaedah-kaedah penilaian yang sering digunakan ketika ini mempunyai bias pengurusan. Sekiranya kita melihat organisasi sebagai mengandungi kepentingan berbilang, prestasi pengurusan sumber manusia perlu juga dinilai menurut perspektif pihak-pihak lain yang berkepentingan. Ini termasuklah dari perspektif pekerja.

Di antara lain, prestasi pengurusan sumber manusia perlu dinilai dari segi keupayaannya mewujudkan mutu kehidupan kerja yang baik bagi tenaga kerjanya. Kajian-kajian sikap serta kepuasan pekerja perlu dilihat sebagai di antara unsur penting dalam menilai prestasi pengurusan sumber manusia. Ini akan membolehkan penilaian yang lebih menyeruh terhadap keberkesanan pengurusan sumber manusia.

PENUTUP

Penulisan ini telah meneliti kajian-kajian yang dilakukan sebelum ini dan membuat beberapa rumusan. Ia juga telah mengenalpasti beberapa isu yang perlu diberi perhatian oleh para penyelidik pengurusan sumber manusia di Malaysia. Selain dari memperkaya dan memantapkan lagi teori pengurusan sumber manusia, adalah diharapkan kajian terhadap isu-isu yang dikemukakan dapat membantu pengamal pengurusan sumber manusia meningkatkan keberkesanan organisasi mereka

RUJUKAN

- Beer, M. et al. 1985. *Human Resource Management: A General Manager's Perspective*. Glencoe: Free Press. .
- Brewster, C. & Larsen, H. H. 1992. Human Resource Management in Europe: Evidence From Ten Countries. *International Journal of Human Resource Management* 3 (3): 409-434.
- Burgess, L. 1984. *Wage & Salary Administration*. Merrill: Columbus.
- Carter, N, Stearns, T., Reynolds, P and Miller, B. 1994. New Venture Strategies: Theory Development with an Empirical Base. *Strategic Management Journal* 15 (1): 21-41.
- Devanna, M., Fombrun, C. & Tichy, N . 1984. A Framework For Strategic Human Resource Management. In *Strategic Human Resource Management*, New York: John Wiley and Sons.
- Golden, K. A. & Ramanujam, V. 1985. Between a Dream and a Nightmare: On The Integration of the Human Resource Management and Strategic Business Planning Processes. *Human Resource Management* 24: 429-452.
- Guest, D. 1987. Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies* 24 (5): 503-521.
- Guest, D. 1989. Human Resource Management: its Implications for Industrial Relations and Trade Unions. In J. Storey (ed) *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge.
- Guest, D. & Peccei, R. 1994. The Nature and Causes of Effective Human Resource Management. *British Journal of Industrial Relations* 32 (2): 219-241.
- Guest, D. 1990. Human Resource Management and the American Dream. *Journal of Management Studies* 27 (4): 377-397.
- Guest, D. 1991. Personnel Management: The End of Orthodoxy?. *British Journal of Industrial Relation* 29 (2): 149-175.
- Gunnigle, P. 1992. Management Approaches to Employee Relations in Greenfield Sites. *Journal of Irish Business Administration Research* 13: 20-36.

- Hendry, C. & Pettigrew, A. 1986. The Practice of Strategic Human Resource Management. *Personnel Review* 15 (5): 3-8.
- Kochan, T & Dyer, L. 1993. Managing Transformational Change: The Role of Human Resource Professionals. *The International Journal of Human Resource Management* 4 (3): 569-590.
- Legge, K. 1989. Human Resource Management: A Critical Analysis. In J. Storey (ed) *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge.
- Marchington, M., Wilkinson, A., Ackers, P & Goodman, J. 1993. The Influence of Managerial Relations on Waves of Employee Involvement, *British Journal of Industrial Relation* 31 (4): 553- 576.
- Marginson, P., Edwards, P, Marin, R., Purcell & Sisson, K. 1988. *Beyond the Workplace: Managing Industrial Relations in the Multi-Establishment Enterprise*. Oxford: Blackwell .
- McLaughlin, D. 1986. The Turning Point in Human Resources Management. In Foulkes (ed) *Strategic Human Resource Management: A Guide For Effective Practice*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Miller, P. 1989 (February). Strategic HRM: What It Is And It Isn't. *Personnel Management*, 46-51.
- Mintzberg, H. 1978. Patterns in Strategy Formation. *Management Science* 24 (8): 934-948.
- Osterman, P. 1994. How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It?. *Industrial and Labor Relations Review* 47 (4): 173-188.
- Ouchi, W. 1981. *Theory Z*. New York: Avon.
- Peters, T. & Waterman, R. 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper and Row.
- Pfeffer, J & Cohen, Y. 1984. Determinants of Internal Labor Markets in Organizations, *Administrative Science Quarterly* 29: 550-572.
- Purcell, J. 1989. The Impact of Corporate Strategy on Human Resource Management. In J. Storey (ed) *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge.
- Purcell, J. & Ahlstrand, B. 1989. Corporate Strategy and the Management of Employee Relations in the Multi-Divisional Company, *British Journal of Industrial Relation* 27 (3): 396-417.
- Purcell, J. 1993. The Challenge of Human Resource Management for Industrial Relations Research and Practice, *The International Journal of Human Resource Management* 4 (3): 511-527.
- Roche, W. & Turner, T. 1994. Testing Alternative Models of Human Resource Policy Effects on Trade Union Recognition in the Republic of Ireland. Working Paper IR-HRM No. 94-1, Dublin, Graduate School of Business, University College Dublin (to appear in International Journal of Human Resource Management).
- Rozhan Othman. 1989. Strategic HRM - An Empirical Examination: Relationship Between Business Life-Cycle, Strategy and HRM Practice in the Irish Food Industry. Ph.D dissertation, University College Dublin.
- Schuler, R. 1989. Strategic Human Resource Management. *Human Relations* 42 (2): 157-184.
- Schuler, R. 1991. Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics* 21 (1): 18-32.

- Schuler, R. & Jackson, S.1989. Determinants of Human Resource Priorities and Implications for Industrial Relations. *Journal of Management* 15 (1): 89-99.
- Stachle, W. & d Schirmer, F.1992. Lower-Level and Middle-Level Managers as the Receipients and Actors of Human Resource Management. *International Studies of Management and Organization* 22 (1): 67-89.
- Storey, J. 1992 *Developments in the Management of Human Resource: An Analytical Review*. Oxford: Basil Blackwell.
- Storey, J. 1992b (April). HRM in Action:The Truth is Out at Last, *Personnel Management*, 28-31.
- Storey, J.& Sisson, K. 1993 *Managing Human Resources and Industrial Relations*. Buckingham: Open University Press.
- Thomason, G. 1991.The Management of Personnel. *Personnel Review* 20 (2):3-10.
- Tyson, S. 1985 (May). Is This the Very Model of the Modern Personnel Manager?, *Personnel Management*

Rozhan Othman,
Department of Management,
Faculty of Business Management,
43600 UKM Bangi,
Malaysia

INSTRUCTION TO CONTRIBUTORS

SUBMISSION PROCEDURE

Manuscripts must be original and must not have been submitted for publication elsewhere. Manuscripts should be typed double spaced on an A4 size, allowing margins of at least 1 inch on all four sides. Send two (2) non-returnable copies of your manuscript(s) to: *Osman Zain, Editor-in-chief, Jurnal Pengurusan, Faculty of Business Management, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 UKM Bangi, MALAYSIA.*

On acceptance for publication, the author will be advised to send the final edited version of the article, 2 - 3 pages executive summary (written in nontechnical language), both in hard copy, and in 3.5 inches diskette using text format. (or please specify the make and model of the word processing system used).

Dateline for Submission of Papers:

January issue; September 15
July issue; April 15

COPYRIGHT

Authors must ensure that their articles submitted for publication do not infringe any existing copyright. Further, the author indemnifies the editors and the editors against any breach of such warranty.

REFEREEING

Manuscripts are reviewed by either the editor-in-chief or associate editor, and at least two members of the JP editorial review board. The decision to publish the manuscript is influenced by the recommendations of these advisors, who are experts in their respective fields. Prior to the review of the manuscript, the author's name and credentials are removed to maximize objectivity and to ensure that the manuscript is judged solely on the basis of its content and contribution to the field. Manuscripts by Executive members of the Jurnal Pengurusan and Editorial Boards are subjected to the same review procedures as other submissions.

REFERENCES AND FOOTNOTES

Within the main text, cite authors' names with the date of publication, and page references in the case of quotations, for example; (Samli 1989,p.13). Footnotes, though not recommended, should be placed at the end of the paper before the list of references. References format should be as follows:

For Journals:

Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml & Leonard L. Berry. 1991(Spring).
Refining and Reassessment of the SERVQUAL Scale . *Journal of Retailing* 64: 12-40.

For Books:

Means, Gordon P. 1976. *Malaysian Politics*. Hodder and Stoughton Ltd.

For Chapters of edited books:

Mason, J. Barry & William O. Bearden. 1978. Consumer Images of Retail Institutions. In *Foundations of Marketing Channels*, eds. Arch G. Woodside, J. Taylor Sims, Dale E. Lewison, and Ian F. Wilkinson, Lone Star Publishers, 152-185.

TABLES AND ILLUSTRATIONS

Tables should be numbered consecutively in Arabic numerals, and presented on a separate sheet. There should be an indication within the text of where each table should be placed. All diagrams, graphs, and other drawings should be referred to as Figures numbered consecutively in Arabic numerals.

BORANG PESANAN/ORDER FORM



PENERBIT UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA
 43600 UKM Bangi, Selangor D.E., MALAYSIA
 Tel: 8293138, 8292321 Faks: 8254575

Harap bekalkan judul berikut kepada pihak kami.

Please supply the following titles to us.

Judul/Titles	Kuantiti Quantity	Harga ASEAN @ (RM)	Overseas price @ (US \$)	Jum. Harga Total Price
Jurnal Pengurusan Jilid/Vol. 6 & 7, 1987/88		15.00	15.00	
Jurnal Pengurusan Jilid/Vol. 8, 1989 - Jilid/Vol. 13, 1994		15.00	15.00	
Jurnal Pengurusan Jilid/Vol. 14(1), 1995		15.00	15.00	
Pos/Postage: Jumlah Besar/Total:			RM/US RM/US	

Bayar bank draf/wang kiriman atas nama/Make your bank draft/money orders payable to Bendahari, Universiti Kebangsaan Malaysia.

Nama Pemesan/Customer:

Alamat/Address:

Jabatan/Syarikat/Department/Company:

Jawatan/Position: Tanda tangan/Signature:

Disertakan/Attached: bank draf/wang kiriman/bank draft/money orders no:

Post/Postage: Malaysia & Singapore tambah/add RM2.00 senaskhah/per copy
 : Overseas add US\$2.00 per copy.