

Iklm Organisasi Penyederhana dalam Hubungan Budaya Organisasi Dan Amalan Kerja Berprestasi Tinggi

Mohd Faizal Mohd Isa

School of Business Management
College of Business, Accounting Building
Universiti Utara Malaysia
06010 Sintok, Kedah
email: m.faizal@uum.edu.my

Arifin Haji Zainal

Open University Malaysia
50480, Kuala Lumpur
email: arifin_zainal@oum.edu.my

Fatimah Omar

Department of Psychology and Human Development
Faculty of Social Sciences
Universiti Kebangsaan Malaysia
06010 Sintok, Kedah
email: fatimah@pkriscc.ukm.my

Wan Shakizah Wan Mohd Noor; Zulkiflee Daud

School of Business Management
College of Business, Accounting Building
Universiti Utara Malaysia
06010 Sintok, Kedah
email: shakizah@uum.edu.my; zulkiflee@uum.edu.my

ABSTRAK

Cabaran dunia perniagaan hari ini semakin mencabar dan terbuka. Ini mendorong organisasi supaya lebih fokus dalam menilai peranan dan kekuatan faktor dalaman mereka seperti budaya, persekitaran kerja dan sistem kerja organisasi supaya lebih berdaya saing. Penyelidikan ini dijalankan bagi menilai pengaruh iklim organisasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan amalan kerja berprestasi tinggi. Soal selidik digunakan untuk mengenal pasti senario semasa persepsi dalaman di kalangan 187 orang pekerja dalam industri penyiaran di Malaysia. Keputusan daripada analisis regresi berganda hierarki menunjukkan bahawa terdapat interaksi yang signifikan antara budaya organisasi dan iklim organisasi dengan amalan kerja berprestasi tinggi. Hasil kajian ini mengesahkan bahawa iklim organisasi bertindak sebagai pemboleh ubah penyederhanaan bagi sistem kerja berprestasi tinggi dalam organisasi. Keputusan kajian mencadangkan bahawa penerapan amalan kerja berprestasi tinggi adalah berhubungan dengan budaya dan iklim organisasi yang positif.

ABSTRACT

Today's world business competition become more open and challenging, This situation demands the organizations more focused to evaluate their role of internal factor such as value and work environment become more quality and competitive advantage. This study was undertaken to explore the influence of organizational climate in the relationship between organizational culture and high performance work system. A cross-sectional survey was performed to identify the current scenario of internal perception among 187 employees in Malaysian broadcasting industry. Result from hierarchy multiple regression analysis showed that there were significant interaction between organizational culture and organizational climate with high performance work system. The findings of this study confirm that the organizational climate acted as a moderator for high performance work practice in the organization. Results suggest that greater use of high performance work practice is associated with positive organizational culture and climates.

Kata kunci: budaya organisasi, iklim organisasi, amalan kerja berprestasi tinggi

1.0 PENGENALAN

Syarikat-syarikat di negara ini perlu meneliti implikasi komitmen Malaysia terhadap pembentukan aliran baru perdagangan dunia menerusi liberalisasi perdagangan yang diutarakan oleh Pertubuhan Perdagangan Dunia (WTO) dan Kawasan Perdagangan Bebas ASEAN (AFTA), dan Perjanjian Perdagangan Bebas (FTA). Organisasi perlu bergerak seirama dengan perubahan persekitaran perniagaan ini. Peralihan kepada strategi yang didorong oleh kemahiran dan teknologi bagi memperkukuhkan daya tahan dan daya saing industri perlu diperinci oleh setiap organisasi di negara ini. Bagi memastikan sesebuah organisasi mampu memiliki ciri-ciri tersebut, sesebuah organisasi perlu membuat penilaian ke atas keupayaan serta kesediaan sumber mereka dengan tuntutan semasa iaitu memiliki keupayaan sebenar untuk bersaing. Purcell, Kinnie, Hutchinson, Royton, dan Swart (2003), percaya bahawa aset tidak nampak organisasi seperti budaya, kemahiran dan kompetensi, motivasi dan interaksi sosial antara pekerja, pasukan dan unit perniagaan menyumbang ke arah peningkatan kekuatan organisasi mereka.

Dasar perancangan negara Rancangan Jangka Panjang Ketiga (RRJP3) 2001 – 2010 menekankan kepentingan cabaran globalisasi ke atas dasar pembangunan negara ke arah membina sebuah negara yang berdaya tahan dan mampu bersaing di pasaran dunia. Ini dapat direalisasikan dengan perubahan sikap warga Malaysia ke arah keterbukaan minda dalam penerimaannya (Rangka Rancangan Jangka Panjang Ketiga, 2001 – 2010). Fenomena ini telah mewujudkan persekitaran perniagaan yang semakin terbuka dan dinamik yang memerlukan organisasi memiliki daya saing yang teguh. Malahan isu-isu berkaitan globalisasi dan liberalisasi, peralihan ekonomi negara daripada ekonomi berasaskan pengeluaran kepada ekonomi berasaskan pengetahuan serta harapan pelbagai pihak perniagaan yang kian meningkat merupakan isu yang memerlukan pertimbangan sewajarnya daripada semua pihak di Malaysia. Ulrich (1998), mencadangkan bahawa persekitaran dan perubahan secara kontekstual akan membawa organisasi kepada cabaran bagi meningkatkan keupayaan kelebihan daya saing. Secara langsung, ia mendorong pengurusan sumber manusia membentuk keupayaan-keupayaan sumber manusia yang baru iaitu lebih globalisasi, bermodal intelek, perubahan secara berterusan dan keuntungan menerusi pertumbuhan organisasi yang mantap. Perkara ini dibuktikan lagi menerusi komitmen kerajaan melaluinya tindakan dalam RRJP3 Malaysia. RRJP3 bertujuan meningkatkan keutuhan dan daya saing negara melalui teras-teras pembangunan strategik antaranya ialah menghadapi persaingan antarabangsa melalui peningkatan produktiviti, pengukuhan sains dan teknologi, penyelidikan dan pembangunan, pengukuhan keusahwanan dan keusahwanan teknologi, serta pembangunan syarikat dan sektor awam bertaraf dunia; dan membangunkan ekonomi berasaskan pengetahuan dan memperkukuhkan pembangunan sumber manusia (Rangka Rancangan Jangka Panjang Ketiga, 2001 – 2010).

Sebenarnya kedudukan daya saing sesebuah negara bukan sahaja ditentukan oleh faktor-faktor input tetapi juga nilai dalaman organisasi seperti keupayaan organisasi mewujudkan budaya organisasi yang benar-benar dapat menterjemahkan situasi organisasi selari dengan matlamat negara. Ini kerana dalam era dunia tanpa sempadan, pembangunan sumber manusia adalah penting bagi menyokong pembangunan ekonomi berasaskan pengetahuan. Negara berusaha membina teras pembangunan sumber manusia bagi menyediakan tenaga kerja yang berupaya menghadapi cabaran-cabaran ekonomi berasaskan pengetahuan serta dilengkapi dengan kemahiran pasaran. Chen (2004), menyarankan bahawa perubahan semasa persekitaran organisasi memerlukan mereka memiliki pekerja yang berpengetahuan dan berkemahiran tinggi, malahan dalam masa yang sama mereka mampu membuat adaptasi terhadap perubahan teknologi yang pesat. Di Malaysia, fenomena perubahan persekitaran tersebut turut menarik perhatian banyak organisasi, dan mereka mengambil keputusan melaksanakan proses penjenamaan semula sama ada produk, perkhidmatan atau organisasi seperti yang dilaksanakan oleh TELEKOM, Bank Simpanan Nasional, Jabatan Perkhidmatan Awam dan Media Prima. Ini kerana perubahan dalam strategi memerlukan analisis secara lebih mendalam ke atas set nilai, kepercayaan dan corak tingkah laku yang akan memberi panduan setiap hari ke atas prestasi organisasi, ini termasuk faktor budaya organisasi yang mempunyai pengaruh kuat ke atas perubahan tersebut.

Menurut Armstrong (2000), pembentukan strategi organisasi dan strategi sumber manusia perlu dilihat kepada persekitaran dalaman dan luaran organisasi. Ini memberi implikasi bahawa organisasi tidak akan membentuk dan menggunakan pendekatan amalan kerja yang sesuai tanpa mempertimbangkan keupayaan persekitaran dalaman dan luaran organisasi. Persekitaran dalaman termasuk falsafah pengurusan, budaya organisasi, dan gaya kepimpinan, selalunya menjadi panduan kepada pendekatan pengurusan sumber manusia strategik. Ini kerana persekitaran dalaman organisasi yang baik akan membantu meningkatkan kebolehan, keupayaan dan kemahiran pekerja yang akan membantu mencapai matlamat pengurusan sumber manusia sesebuah organisasi. Malahan strategi organisasi yang diguna pakai akan menentukan corak dan keupayaan prestasi pekerja bagi menyokong hala tuju sesebuah organisasi. Dalam situasi pasaran yang semakin bersaing ini, organisasi mesti melibatkan diri dalam keputusan perancangan perniagaan yang sesuai dan sut dengan tuntutan persekitaran untuk terus kekal dan maju (Neo, Hollenback, Gerhart dan Wriqth (2003). Pengetahuan organisasi yang sedikit berkaitan pengurusan sumber manusia secara strategik akan mencerminkan ketidakcekapan di dalam mengendalikan operasi perniagaan. Seharusnya organisasi mampu membentuk dan mengaktifkan persekitaran dalaman dan mengawal pengaruh persekitaran luaran dengan mengekalkan aset utama iaitu sumber manusia mereka sebagai benteng yang kukuh agar terus memiliki daya saing yang tinggi. Fazilah dan Zafir (2005), menyatakan bahawa budaya organisasi merupakan satu set nilai yang dikongsi bersama-sama warga organisasi dan mempengaruhi bentuk mereka berinteraksi sama ada sesama mereka atau bertindak balas terhadap faktor persekitaran dalaman dan luaran. Ini menyebabkan budaya mempunyai kesan yang positif terhadap keberkesanan organisasi bila ianya sehaluan dengan matlamat organisasi yang ingin dicapai. Manakala pengurusan sumber manusia strategik merupakan pendekatan menguruskan sumber manusia organisasi di mana mereka akan mengintegrasikan dasar dan amalan personel dengan strategi organisasi serta matlamat yang akan dicapai oleh mereka (Rozhan 1995). Justeru, kejayaan organisasi di dalam melaksanakan fungsi pengurusan sumber manusia yang selari dengan pencapaian matlamat dan strategi organisasi akan mendorong sesebuah syarikat untuk bersaing dengan lebih baik sama ada secara dalaman atau luaran (Armstrong, 2000).

Kejayaan sesebuah organisasi akan bergantung kepada sejauh mana kekuatan budaya organisasinya menggalakkan dan membentuk pembangunan pekerja ke arah kompetensi yang tinggi di kalangan pekerja yang mampu member impak positif kepada prestasi organisasi. Budaya organisasi yang berjaya akan menawarkan persekitaran kerja yang menggalakkan pekerja bersedia dengan cabaran-cabaran semasa, bermotivasi dan diberi ganjaran yang positif ke atas prestasi dan sumbangan mereka kepada kejayaan organisasi. Oleh itu, budaya organisasi yang sesuai dan tepat merupakan faktor penting yang akan membantu kejayaan organisasi kerana setiap ruang operasi organisasi adalah menerusi manusia dan sumbangan merekalah yang akan menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Natijahnya, ia merujuk kepada keadaan di mana pekerja adalah mereka yang bekerja dalam organisasi

yang akan bertindak balas ke atas setiap aktiviti organisasi. Banyak hasil penyelidikan mendapati bahawa, budaya organisasi mempengaruhi pemilihan strategi, pembentukan tingkah laku organisasi, produktiviti dan daya saing. Justeru, kajian penyelidikan ini akan cuba merumuskan keupayaan budaya organisasi ke arah mengekalkan kelebihan daya saing menerusi pembentukan pengurusan sumber manusia strategik mereka. Pendekatan sumber manusia strategik yang dikaji ialah melalui pembentukan amalan kerja berprestasi tinggi dikalangan pekerja yang tinggi. Maka objektif kajian ialah untuk menilai peranan iklim organisasi sebagai pemboleh ubah penyederhanaan ke atas hubungan budaya organisasi dan amalan kerja berprestasi tinggi.

2.0 ULASAN KAJIAN LEPAS

2.1 Budaya Organisasi

Definisi budaya organisasi telah banyak diperdebatkan serta telah jelas dikemukakan oleh ramai penyelidik sama ada dari perspektif sosial antropologi, sosiologi dan psikologi yang memberi makna yang berbeza dari teoritikal, esitemologikal dan metodologikal (Pettigrew, 1979 & 1990). Memandangkan konsep budaya organisasi telah digunakan dalam pelbagai disiplin ilmu, maka kita perlu melihat kepada pelbagai elemen yang membentuk sesuatu budaya tersebut (Asma, 2007). Schein (1997), dalam kerangka teorinya berkaitan budaya organisasi telah mengenalpasti tiga peringkat budaya organisasi iaitu peringkat pertama ialah artifak, peringkat kedua ialah nilai kepercayaan dan peringkat ketiga ialah anggapan dasar. Beliau juga berpendapat bahawa budaya organisasi bermula daripada corak anggapan dasar di kalangan warga organisasi yang berkongsi pelbagai pengalaman kerja yang mereka alami di organisasi tersebut dengan rakan-rakan sekerja mereka dan anggapan dasar ini memberi tindak balas kepada corak tingkahlaku, kepercayaan dan nilai serta artifak di kalangan warga organisasi. Oleh itu, Schein (1997), telah mengemukakan budaya organisasi sebagai suatu sistem perkongsian bermakna meliputi anggapan dasar, nilai kepercayaan dan artifak di kalangan pekerja-pekerja organisasi. Ketiga-tiga peringkat budaya organisasi yang dikemukakan oleh Schein (1997), ini menjelaskan bahawa definisi budaya organisasi yang dikemukakan oleh penyelidik bergantung kepada dua faktor iaitu peringkat budaya organisasi yang dikaji dan metod yang digunakan dalam sesebuah penyelidikan (Ashkansy, Brodfoot dan Falkus, 2000).

Van der Post, Coning dan Smith (1997), menyatakan bahawa budaya organisasi merujuk kepada perkongsian sistem organisasi yang bermakna di kalangan warga organisasi dan ianya menjadi asas kepada tingkahlaku yang dibenarkan atau sebaliknya. Perkongsian sistem organisasi ini akan digambarkan melalui pembentukan kepercayaan, nilai, teknologi dan tugas yang terdapat dalam organisasi tersebut dan ianya akan diterima oleh semua pihak dan organisasi untuk mencapai apa yang disasarkan oleh organisasi tersebut. Armstrong (2000), juga berpendapat bahawa budaya organisasi merupakan corak pembentukan nilai, norma, kepercayaan, sikap dan andaian-andaian pekerja terhadap organisasi mereka. Kesemua elemen ini dihubungkan dan dibentuk menjurus kepada bagaimana sesuatu perkara dibuat dan mewakili warga organisasi tersebut.

Ramai penyelidik telah mengemukakan pelbagai dimensi budaya organisasi dalam kajian mereka, di mana terdapat 114 dimensi budaya organisasi telah dikenalpasti oleh pengkaji-pengkaji budaya organisasi seperti resolusi konflik; pengurusan budaya; berorientasikan pelanggan; kecenderungan untuk berubah; penglibatan pekerja; kejelasan matlamat; berorientasikan sumber manusia; identifikasi dengan organisasi; kuasa sebenar; gaya pengurusan; fokus organisasi; integrasi organisasi; berorientasikan prestasi; berorientasikan ganjaran; dan struktur tugas. (Van der Post, Coning dan Smith 1997). Walau bagaimanapun, kajian ini menggunakan dimensi yang dikemukakan oleh van der Berg dan Wilderom (2004), iaitu autonomi kerja, berorientasikan persekitaran luaran, berorientasikan sumber manusia, berorientasikan penambahbaikan dan berorientasikan koordinasi antara jabatan.

2.2 IKLIM ORGANISASI

Kajian awal iklim organisasi dilakukan oleh Lewin pada tahun 1939, iaitu mengkaji iklim sosial yang terhasil daripada pendekatan kepimpinan yang berlainan ke atas tingkah laku dan sikap sekumpulan ahli. Dapatan kajian tersebut menunjukkan bahawa hubungan manusia dengan persekitaran sosial mereka ditentukan menerusi tingkah laku yang dibentuk menerusi faktor individu dan persekitaran mereka (Ostroff, Kinicki dan Tamkins, 2003). Kajian beberapa penyelidik mendefinisikan iklim organisasi merujuk kepada satu set ciri tanggapan yang dibuat ke atas ciri-ciri khusus yang dimiliki oleh sesebuah organisasi atau sub-sistem seperti pembuatan keputusan, kepimpinan dan norma berkaitan kerja di mana ciri-ciri tersebut akan berkisar di kalangan pekerja dan pembentukan iklim organisasi tersebut (Hellriegel, dan Slocum, 1974; dan Stone, Harrison, Feldman, Linzer, Peng, Roblin, Scott-Cawiezell, Warren dan Williams, 2006). Oleh itu, iklim organisasi merujuk kepada persepsi pekerja terhadap persekitaran pekerjaan yang wujud di sekeliling mereka. Ini termasuk persepsi mereka terhadap sistem itu polisi, amalan ganjaran dan prosedur organisasi. Iklim organisasi akan menyebabkan seseorang akan bertingkah laku sama atau berbeza dari individu yang lain dalam satu organisasi yang sama. (Schneider, 1975, 1990 dan 2000). Ini sejajar dengan pendapat Denison (1996), yang menyatakan bahawa iklim organisasi memfokuskan ke atas situasi kerja serta organisasi yang berhubungan dengan persepsi, perasaan dan tingkah laku pekerja mereka.

Hasil daripada sorotan karya yang dilakukan oleh Ostroff, Kinicki dan Tamkins (2003) mendapati sehingga akhir tahun 1970, terdapat sejumlah 18 elemen terdapat dalam dimensi iklim organisasi yang telah dikenalpasti dan digunakan oleh penyelidik-penyelidik terdahulu. Kesemua 18 dimensi itu ialah struktur, ganjaran, risiko, kemesraan, sokongan, standard, konflik, identiti, bersifat demokrasi, bersifat autokrasi, bersifat menyokong, bersifat inovatif, hubungan rakan sekerja, kerjasama, kecenderungan bersatu padu dan tekanan. Oleh itu, keputusan untuk menggunakan dimensi iklim organisasi dalam kajian adalah bergantung kepada tujuan kajian dan interpretasi yang dijalankan (Schulte, Ostroff dan Kinicki, 2006). Sehubungan itu, definisi iklim organisasi dalam skop kajian ini merujuk kepada persepsi pekerja terhadap ciri-ciri sistem organisasi iaitu berkaitan dengan polisi, amalan dan prosedur organisasi yang akan membentuk persekitaran pekerjaan dalam organisasi tersebut. Ianya meliputi i) organisasi kerja merujuk kepada darjah hubungan kaedah kerja yang diamalkan oleh individu dengan amalan kerja dalam organisasi; ii) aliran komunikasi ialah arah aliran informasi dan perkongsian yang diamalkan dalam organisasi; iii) pembuatan keputusan, pengaruh dan kawalan pula merujuk kepada kaedah pembuatan keputusan dan penglibatan lapisan pekerja dalam aktiviti tersebut; dan iv) amalan birokrasi adalah merujuk kepada kecenderungan pembentukan halangan pentadbiran dalam fungsi dalam organisasi (Denison 1996).

2.3 AMALAN KERJA BERPRESTASI TINGGI

Armstrong (2001 dan 2003) menjelaskan bahawa amalan kerja berprestasi tinggi merupakan sistem kerja berprestasi tinggi yang diperkenalkan oleh Jabatan Buruh Amerika Syarikat pada tahun 1993 dengan melihat sasaran pekerja melalui produktiviti, kualiti, tahap perkhidmatan, pertumbuhan, keuntungan dan peningkatan pemegangan saham. Selain itu, amalan kerja berprestasi tinggi juga merupakan amalan kerja yang memaksimumkan kesesuaian antara struktur, pekerja, teknologi dan strategi organisasi (Parson dan Necochea 2007). Amalan kerja berprestasi tinggi merupakan satu bentuk kombinasi amalan pengurusan sumber manusia, proses dan struktur kerja yang memaksimumkan pengetahuan, kemahiran, komitmen dan fleksibiliti pekerja (Bohlander dan Snell, 2010). Manakala, Huselid (1995) menjelaskan bahawa amalan kerja berprestasi tinggi merupakan pembentuk amalan-amalan sumber manusia yang diperlukan bagi membentuk keupayaan pekerja bagi melaksanakan kelebihan strategi organisasi. Di samping itu, apabila organisasi mempraktikkan amalan kerja berprestasi kerja bermakna organisasi mensasarkan hasil yang lebih baik, pekerja bertanggungjawab ke atas kerja mereka serta mencari jalan bagi meningkatkan kaedah serta prosedur kerja bagi memastikan output yang dihasilkan mencapai tahap kualiti yang lebih baik dari sebelumnya (Peter and Keith, 2009; John, 2001; Lawler, 1992). Tetapi majoriti pengamal pengurusan sumber manusia merumuskan amalan kerja berprestasi tinggi merupakan kombinasi antara amalan sumber

manusia, struktur dan proses kerja yang memaksimumkan pengetahuan, kemahiran, komitmen dan fleksibiliti pekerja ke arah menyumbang daya saing organisasi (Bohlander & Snell, 2010).

3.0 METODOLOGI KAJIAN

3.1 POPULASI DAN SAMPEL KAJIAN

Kajian ini menggunakan pendekatan kajian lapangan iaitu mengedarkan set soal selidik kepada semua peringkat pekerja dalam organisasi. Terdapat tiga pemboleh ubah kajian iaitu pemboleh ubah terikat iaitu amalan kerja berprestasi tinggi, manakala pemboleh ubah bebas ialah budaya organisasi dan pemboleh ubah penyederhana ialah iklim organisasi. Unit analisis kajian ialah semua lapisan pekerja yang berkhidmat di industri penyiaran di Malaysia. Pemilihan sampel kajian dibuat secara teknik persampelan bertujuan iaitu pemilihan sampel berdasarkan ciri-ciri yang mempunyai hubungkait yang erat dengan ciri-ciri populasi kajian. Selain itu, pensampelan bertujuan membolehkan pengumpulan maklumat terdiri daripada ahli populasi yang mudah memberi kerjasama dalam proses kutipan data (Sekaran, 2003). Pemilihan pensampelan bertujuan ini dilakukan dengan kerjasama penyelaras kajian di organisasi berkenaan. Penyelaras kajian menghantar surat arahan dan kebenaran menjalankan kajian berserta set soal selidik kepada setiap ketua jabatan dalam organisasi, seterusnya mengedar dan mengumpulkan kembali soal selidik kepada kakitangan di jabatan masing-masing. Jumlah keseluruhan pekerja bagi kedua-dua organisasi ialah 6,000 orang dan 450 set soal selidik telah diedarkan (Field (2000); Krejcie dan Morgan (1970); dan Sekaran (2003).

3.2 PENGUKURAN

Borang soal selidik dibentuk berdasarkan empat bahagian. Bahagian A mengandungi lima dimensi budaya organisasi iaitu autonomi kerja, berorientasikan luaran, sumber manusia, penambahbaikan dan koordinasi jabatan di mana pengubahsuaian daripada van der Berg dan Wilderom (2004) dan van der Post, de Coning dan Smith (1997). Dimensi budaya organisasi oleh van der Berg dan Wilderom (2004) digunakan dalam kajian ini kerana dimensi ini dapat mengurangkan jurang perbezaan pendapat secara teori dan praktikal budaya organisasi dalam kajian-kajian terdahulu. Bahagian B pula mengukur iklim organisasi yang dikemukakan oleh Denison (1982,1990, 1996, & 2000) yang mengandungi 17 item bagi menerangkan elemen organisasi kerja, aliran komunikasi, amalan pembuatan keputusan, kawalan dan pengaruh pengurusan dan ketiadaan kerenah birokrasi. Kajian ini menggunakan dimensi iklim organisasi Denison (1982,1990, 1996, & 2000) berdasarkan tiga alasan iaitu meminimumkan kekeliruan dan pertindihan antara dimensi serta item bagi mengkaji budaya dengan iklim organisasi; item iklim organisasi Denison (1982,1990, 1996, & 2000), telah menjalani beberapa proses kebolehpercayaan dan kesahan item; dan korelasi antara kesemua item dalam dimensi iklim organisasi ialah di antara 0.66 hingga 0.87. Manakala Bahagian C merupakan bahagian yang menjelaskan amalan kerja berprestasi tinggi yang diadaptasi daripada Den Hartog, Deanne, Verburg dan Robertg (2004) yang mengandungi 13 item. Bahagian D merupakan bahagian yang mengumpul maklumat demografi responden. Kajian ini menggunakan format skala Likert 5 pilihan iaitu markat yang diberi kepada setiap item ialah markat 5 bagi kenyataan yang sangat bersetuju dan markat 1 bagi kenyataan sangat tidak bersetuju bagi Bahagian A, B dan C.

4.0 DAPATAN KAJIAN

4.1 DEMOGRAFI KAJIAN

Sebanyak 450 set soal selidik diedarkan dan sejumlah 187 (41.6%) set soal selidik telah dikembalikan. Kesemua soal selidik adalah lengkap dan digunapakai untuk analisis data. Taburan responden kajian menunjukkan bahawa majoriti subjek terdiri daripada mereka yang berumur 30 ke atas (73.3%), perempuan (53.5%), berpendidikan peringkat institut pengajian tinggi (62.1%), tempoh berkhidmat kurang daripada 11 tahun (64.2%), jabatan televisyen (50.8%), bertugas dalam kategori bukan teknikal (54.5%), bekerja dalam kategori pengoperasian (55.1%) dan menjawat jawatan dalam

kategori sokongan (55.1%). Maklumat terperinci profil demografi subjek dikemukakan dalam Jadual 1.0.

JADUAL 1: Profil Demografi Subjek Kajian (n= 187)

| Pembolehuabah Demografi | | Kekerapan | Peratusan |
|-------------------------|------------------------------------|-----------|-----------|
| Umur | Kurang 20 tahun | 2 | 1.1 |
| | 20 hingga 29 tahun | 48 | 25.6 |
| | 30 hingga 39 tahun | 111 | 59.4 |
| | 40 hingga 49 tahun | 23 | 12.3 |
| | 50 dan ke atas | 3 | 1.6 |
| Jantina | Lelaki | 87 | 46.5 |
| | Perempuan | 100 | 53.5 |
| Tahap Pendidikan | Sijil Rendah Pelajaran | 2 | 1.1 |
| | Sijil Pelajaran Malaysia | 51 | 27.3 |
| | Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia | 18 | 9.6 |
| | Diploma | 39 | 20.9 |
| | Sarjana Muda | 71 | 38.0 |
| | Sarjana | 6 | 3.2 |
| Tempoh Berkhidmat | Kurang setahun | 17 | 9.1 |
| | 1 hingga 5 tahun | 48 | 25.7 |
| | 6 hingga 10 tahun | 55 | 29.4 |
| | 11 hingga 15 tahun | 45 | 24.1 |
| | 16 hingga 20 tahun | 12 | 6.4 |
| Jabatan Bertugas | Tempat Jabatan Radio | 44 | 23.5 |
| | Jabatan Televisyen | 95 | 50.8 |
| | Jabatan Umum | 48 | 25.7 |

4.2 ANALISIS FAKTOR

Hasil daripada analisis faktor ke atas pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian, terdapat enam faktor budaya organisasi, satu faktor iklim organisasi dan satu faktor bagi amalan kerja berprestasi tinggi. Hasil analisis faktor juga telah menggugurkan dua item masing-masing bagi dimensi budaya organisasi dan amalan kerja berprestasi tinggi. Ini ditunjukkan menerusi Jadual 3.0 di bawah.

JADUAL 3.0: Keputusan Keseluruhan Analisis Faktor Ke Atas Pembolehubah Kajian

| Pemboleh ubah | KMO | <i>Barlet's Test of Sphericity</i> (sig) | Jumlah Peratusan Kumulatif Varian | Bilangan Item | Ujian Kebolehpercayaan (α) |
|--|-------|--|-----------------------------------|---------------|-------------------------------------|
| Budaya Organisasi | 0.844 | 0.00 | 71.584% | 28 | 0.933 |
| Faktor 1: Berorientasikan Penambahbaikan Produk | | | | 7 | 0.869 |
| Faktor 2: Berorientasikan Kehendak Pelanggan | | | | 6 | 0.913 |
| Faktor 3: Berorientasikan Kualiti Pekerja | | | | 6 | 0.871 |
| Faktor 4: Berorientasikan Kebebasan Melaksanakan Kerja | | | | 3 | 0.709 |
| Faktor 5: Berorientasikan Persepsi Ke Atas Pekerja | | | | 3 | 0.796 |
| Faktor 6: Berorientasikan Kerjasama Antara Jabatan | | | | 3 | 0.815 |
| Faktor 1: Iklim Organisasi | 0.814 | 0.00 | 56.647% | 17 | 0.837 |
| Faktor 1: Amalan Kerja Berprestasi Tinggi | 0.809 | 0.00 | 57.947% | 11 | 0.904 |

4.3 ANALISIS REGRESI BERTINGKAT

Hasil analisis regresi berganda bertingkat menunjukkan peranan iklim organisasi ke atas hubungan budaya organisasi dan amalan kerja berprestasi tinggi. Nilai R^2 dalam Model 1 berdasarkan Jadual 5.0 ialah .514, dan apabila pemboleh ubah iklim organisasi dimasukkan dalam Model 2, nilai R^2 berubah kepada .529. Manakala dalam Model 3 iaitu hasil daripada kesan interaksi menunjukkan nilai R^2 berubah kepada .639. Ini bermakna dalam Model 2, kehadiran iklim organisasi, merubah nilai R^2 sebanyak 1.5% dan dalam Model 3 pula R^2 menunjukkan peningkatan sebanyak 10.9% apabila proses interaksi antara pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah penyederhanaan berlaku. Perubahan dalam R^2 ini menunjukkan bahawa terdapat kesan penyederhanaan iklim organisasi ke atas hubungan antara budaya organisasi dan amalan kerja berprestasi tinggi. Seterusnya daripada Jadual 6.0 juga menunjukkan bahawa semua nilai F bagi setiap model adalah signifikan pada aras keertian $p < .05$ dan ini membuktikan bahawa terdapat hubungan secara signifikan antara amalan kerja berprestasi tinggi, budaya organisasi dan iklim organisasi. Nilai F yang signifikan menjelaskan bahawa interaksi pemboleh ubah bebas dan penyederhanaan adalah disahkan kehadirannya dalam meramalkan hubungan budaya organisasi dan amalan kerja berprestasi tinggi.

JADUAL 5.0: Keputusan Analisis Regresi Berganda Bertingkat bagi Iklim Organisasi ke atas Hubungan Dimensi Budaya Organisasi dan Amalan Kerja Berprestasi Tinggi

| Item | Model 1 | Model 2 | Model 3 |
|-----------------|---------|---------|---------|
| R^2 | .514 | .529 | .639 |
| R^2 terlaras | .498 | .511 | .611 |
| ΔR^2 | .514 | .015 | .109 |
| Nilai F | 31.789 | 28.757 | 23.513 |
| sig. ΔF | .000 | .000 | .000 |

JADUAL 6.0: Keputusan Analisis Regresi Berganda Bertingkat bagi Kesan Interaksi Iklim Organisasi ke atas Hubungan Dimensi Budaya Organisasi dan Amalan Kerja Berprestasi Tinggi

| Sumber | Beta | t | Sig. |
|--|--------|--------|---------|
| Berorientasikan Penambahbaikan Produk (BO1) | -0.818 | -2.067 | 0.040** |
| Berorientasikan Kehendak Pelanggan (BO2) | 0.548 | 1.538 | 0.126 |
| Berorientasikan Kualiti Pekerja (BO3) | -1.363 | -4.008 | 0.000** |
| Berorientasikan Kebebasan Melaksanakan Kerja (BO4) | -0.397 | -1.138 | 0.257 |
| Berorientasikan Persepsi ke atas Pekerja (BO5) | 0.552 | 1.500 | 0.136 |
| Berorientasikan Kerjasama antara Jabatan (BO6) | 2.204 | 6.253 | 0.000** |
| Iklim Organisasi | -0.200 | -0.609 | 0.543 |
| BO1*IK | 1.530 | 2.077 | 0.039** |
| BO2*IK | -0.489 | -0.879 | 0.380 |
| BO3*IK | 2.350 | 4.504 | 0.000** |
| BO4*IK | 0.858 | 1.442 | 0.151 |
| BO5*IK | -0.620 | -1.519 | 0.131 |
| BO6*IK | -3.009 | -5.352 | 0.000** |

**p<0.05

Analisis berganda regresi bertingkat juga mendapati bahawa terdapat kesan interaksi yang signifikan di antara budaya organisasi berorientasikan penambahbaik produk [$t = 2.077$, $p < 0.05$], budaya organisasi berorientasikan kualiti pekerja [$t = 4.504$, $p < 0.05$] dan budaya organisasi berorientasikan kerjasama antara jabatan [$t = - 5.352$, $p < 0.05$] dengan iklim organisasi ke atas amalan kerja berprestasi tinggi. Lain-lain dimensi budaya organisasi tidak mempunyai kesan interaksi yang signifikan dengan iklim organisasi ke atas amalan kerja berprestasi tinggi.

5.0 PERBINCANGAN DAN RUMUSAN

Keputusan kajian ini menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara dimensi budaya organisasi dengan amalan kerja berprestasi tinggi tetapi pada darjah kekuatan yang berbeza-beza. Dapatan kajian ini juga selari dengan kajian yang dilakukan oleh Aycan, Kanungo dan Sinha (1999), Corbett dan Rastrick (2000), dan Wilderom dan van den Berg (2000). Ini kerana terdapat pemahaman dan perkongsian bersama yang jelas dan bermakna mengenai matlamat dan falsafah pengurusan antara majikan dan pekerja. Ini menunjukkan bahawa matlamat dan falsafah pengurusan organisasi telah dikomunikasikan dengan baik kepada pekerja-pekerja organisasi. Seterusnya, ianya menyedarkan pekerja-pekerja agar menyumbang kepada matlamat yang telah diputuskan oleh organisasi. Keselarian serta kejelasan matlamat organisasi antara pekerja-pekerja membantu segala pelaksanaan tugas dan kerja dalam organisasi menjadi lebih cekap dan berkesan (Fazilah dan Zafir, 2005). Hasil temuduga kajian juga menyatakan bahawa organisasi sentiasa menyedarkan pekerja-pekerja mereka berkaitan dengan matlamat dan halatuju organisasi yang perlu dicapai oleh semua pihak. Dapatan soal selidik kajian juga menunjukkan bahawa para pekerja di kedua-dua organisasi amat jelas tentang hala tuju dan matlamat organisasi mereka (min skor bagi item tersebut adalah 4.000). Ini membantu mereka memahami setiap tindakan yang dilaksanakan oleh organisasi dalam meningkatkan prestasi kerja mereka. Sehubungan itu, pemahaman matlamat dan objektif yang jelas bertindak sebagai panduan kepada pekerja-pekerja agar terus meneliti dan mengamalkan setiap dimensi budaya organisasi yang dikehendaki oleh organisasi mereka seperti berorientasikan penambahbaikan produk, berorientasikan kehendak pelanggan, berorientasikan kualiti pekerja, berorientasikan kebebasan melaksanakan kerja dan berorientasikan kerjasama antara jabatan dalam mencapai amalan kerja berprestasi tinggi dalam pengurusan sumber manusia strategik organisasi. Manakala bagi organisasi pula, ketelusan dan keterbukaan dalam mengamalkan budaya organisasi membantu pekerja lebih serasi dan setia bekerja di organisasi tersebut. Misalnya perkara berkaitan sistem pengurusan prestasi organisasi, di mana keberkesanan sistem ini banyak diterjemahkan menerusi falsafah dan polisi organisasi; sikap, kemahiran, komitmen dan nilai dalam melaksanakan

serta mentadbir tanggungjawab tersebut. Ini dijelaskan menerusi dapatan kajian dimensi budaya organisasi berorientasikan persepsi ke atas pekerja yang mempunyai hubungan korelasi negatif yang signifikan dan tahap hubungannya adalah pada tahap yang sangat lemah terhadap amalan kerja berprestasi tinggi. Jika persepsi ke atas prestasi pekerja adalah negatif, maka pekerja akan membuat tanggapan bahawa nilai yang dipegang oleh organisasi terhadap mutu kerja yang mereka laksanakan adalah negatif dan akhirnya berlaku konflik dalaman pekerja yang menjurus kepada tindakan meninggalkan organisasi.

Falsafah pengurusan sumber manusia juga menyumbang kepada hubungan yang wujud di antara budaya organisasi dengan amalan kerja berprestasi tinggi. Menurut Armstrong dan Long (1994), falsafah dalam mengurus sumber manusia organisasi merupakan satu isu strategik yang luas yang dihubung kaitkan dengan gaya pengurusan. Ianya juga perlu ditekankan dalam membentuk ciri-ciri berkaitan budaya organisasi. Manakala perkaitannya dengan amalan kerja berprestasi tinggi dapat dijelaskan menerusi definisinya iaitu bagaimana sesuatu tugas atau kerja itu perlu dilaksanakan pada masa kini dan masa hadapan. Maka pembentukan budaya organisasi dalam sesebuah organisasi akan memandu pekerja-pekerja bertingkahtlaku dan bertindak balas mengikut halatuju, matlamat dan falsafah yang diamalkan oleh organisasi tersebut. Manakala pembentukan dan pembangunan aktiviti amalan kerja berprestasi tinggi juga merujuk kepada matlamat dan strategi organisasi. Matlamat dan strategik ini dibentuk berteraskan analisis persekitaran dalaman seperti budaya organisasi. Kajian oleh Mohammad dan Ang (1987), ke atas dalam kajian ke atas National Technics Matsushita, mendapati daripada falsafah Matsushita yang mempercayai bahawa, melalui penglibatan dan budaya organisasi yang diamalkan, membolehkan anak-anak syarikat Matsushita mempunyai budaya organisasi sepunya dan keunikan budaya organisasinya yang tersendiri. Ini kerana kesan daripada falsafah Matsushita yang difahami dan dikongsi bersama oleh semua lapisan pekerja-pekerja Matsushita.

RUJUKAN

- Armstrong, M. 2000. *Strategic human resource management: A guide to action*, Ed. ke-2. London: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M., dan Long, P. 1994. *The reality of strategik HRM*. London: Institute of Personel and Development.
- Aycan, Z., Kanungo, R.N, & Sinha, J.B. 1999. Organizational culture and human resource management practices. The model of culture fit. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. **30**(40):501-526.
- Bohlander, G., and Snell, S. (2010). *Managing human resources* (13th ed.). Mason, OH: Thomson/South-Western.
- Chen, L.Y. 2004. Examining the effect of organizations culture and leadership behaviors on organization commitment, job satisfactions and job performance at smal and middle-sized firma of Taiwan. *The Journal od American Academy of Business*. **September**:432-438.
- Corbett, L.M., & Rastrick, K.N. 2000. Quality performance and organizational culture. A New Zealand study. *International Journal of Quality & Reliability Management*. **17**(1): 14-26.
- Den Hartog, D.N. & Verbarg, R.M. 2004. High performance work systems, organizational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*. **14**(1): 55-78.
- Denison, D.R. 1982. The climate, culture, and effectiveness of work organizations: A study of organizational behavior and financial performance. Disertasi Ph.D. University of Michigan.
- Denison, D.R. 1990. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Denison, D.R. 1996. What IS the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*. **21**(3): 1-36.
- Denison, D. R. 2000. Organizational Culture: Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change? Dlm. Cooper, C.L., Cartwright, S. & Earley, P.C. (pnyt.). *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, hlm. 347-376. Chichester: John Wiley & Sons.

- Fazilah Mohd Hasun & Zafir Mohamed Makhbul. 2005. The issues of corporate culture in the organization management. *Prosiding Seminar Kebangsaan Pembangunan Sumber Manusia*, hlm 176-186.
- Field, A. 2000. *Discovering Statistics Using SPSS for Windows*. London: Sage.
- Hair, J.F.JR; Anderson, R.E; Tatham, R.L; & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, Vol.38, 635- 672.
- John, T. (2001). Understanding High Performance Work Systems: The Joint Contribution Of Economics and Human Resource Management. *The Journal of Socio-Economics*, Elsevier. Vol.30(1), 63-73.
- Kinicki. A, & Williams, B.K. 2006. *Management a practical introduction*. Ed. ke-2. New York: McGraw-Hill.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. 1970. Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*. **30**(4): 608-622.
- Laporan Prestasi Industri, 2006
- Lawler, E. (1992). *The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rangka Rancangan Jangka Panjang Ketiga, 2001 – 2010.
- Maull, R., Brown, P., & Cliffe, R. 2001. Organizational culture and quality improvement. *International Journal of Operations & Production Management*. **21**(3):302-326.
- Md. Zhahir Kechot. 2000. *Ekonomi dan Pengurusan Organisasi*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohammad Haji Yusuf & Ang, S.L. 1987. Pengaruh budaya organisasi dan budaya bangsa ke atas pembentukan nilai para pekerja. *Jurnal Psikologi Maslaysia*. **3**(Jun): 13-31.
- Neo, R.A. Hollenbeck, J.R. Gerhart, B. & Wright, P.M. 2000. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. Ed. ke-3. New York: McGraw- Hill Irwin.
- Offstein, E.H., Ginyawali, D.R., & Cobb, A.T. 2005. A strategic human resource perspective of firm competitive behavior. *Human Resource Management Review*. **15**:305-318.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. 2003. Organizational culture and climate. Dlm. Borman, W.C., Ilgen, D.R. & Klimoski, R.J. (pnyt.). *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology. Volume 12*, hlm. 565-593. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Peter, B., and Keith, M. (2009). Research and Theory on High-Performance Work Systems: Progressing the High-Involvement Stream. *Human Resource Management Journal*, Vol.19(1).
- Richard, O.C., & Johnson, N.B. 2004. High performance work practices and human resource management effectiveness: substitutes or complements? *Journal of Business Strategies*. **21**(2):133-146.
- Rozhan Othman. 1995. Pengurusan manusia strategik – satu penilaian. Dlm. Jaafar Muhamad, Siti Maimon Kamso, Nordin Muhamad & Aziz A. Hamid (pnyt). *Pengurusan di Malaysia: cabaran persaingan global*, hlm. 43-63. Kuala Lumpur: Leeds Publications.
- Sekaran, U. 2003. *Research methods for business: a skill building approach*, Ed. ke-4. United States of America: John Wiley & Sons.
- Ulrich, W.L. 1998. HRM and culture: History, ritual and myth. *Human Resource Management* **23**(2): 117-128.
- 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 der Post, W.Z., de Coning, T.J. & Smith, E. vd M. 1997. An instrument to measure organizational culture. *South African Journal of Business Management*. **28**(4): 147-200.
- Wilderom, C.P.M & Van den Berg, P.T. 2000. Firm culture and leadership as firm performance: A resource-based perspective. *Center for Economic Research* **3**: 1-50.