

Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia serta Program Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Organisasi di Sektor Pemerintahan Kota Parepare

Reskiani

Program Studi Doktor Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muslim Indonesia

reskiani@gmail.com

Mahfudnurnajamuddin

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muslim Indonesia

mahfud.nurnajamuddin@umi.ac.id

Budiandriani

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muslim Indonesia

budiandrianimt@umi.ac.id

Abstrak Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang terkait dengan pengaturan, persiapan, dan peningkatan pelaksanaan layanan publik di Kota Parepare. Penelitian ini sangat penting karena pengelolaan SDM yang efektif merupakan kunci untuk meningkatkan kualitas layanan publik dan efisiensi operasional di sektor pemerintah. Fokus pada variabel-variabel yang mempengaruhi pengelolaan SDM, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kritis yang dapat mempengaruhi kinerja layanan publik di Kota Parepare. Populasi penelitian terdiri dari 166 pekerja yang berada di divisi SDM di 23 layanan berbeda di Kota Parepare. Peneliti merancang dan menyebarkan survei kepada responden serta mengumpulkan data yang diperoleh dengan menggunakan perangkat lunak SPSS. Metode analisis yang digunakan mencakup pengukuran deskriptif dan analisis hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan SDM yang efektif—termasuk pengaturan, persiapan, dan peningkatan—berkorelasi positif dengan kinerja layanan publik di Kota Parepare. Temuan ini menegaskan urgensi penelitian ini, karena menunjukkan bahwa perbaikan dalam pengelolaan SDM dapat langsung berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan publik.

Kata Kunci *Sumber daya manusia, Pengelolaan SDM, Layanan publik, Kinerja pelayanan*

I. PENDAHULUAN

Peran manajemen sumber daya manusia (SDM) sangat penting dalam penerapan dan pencapaian manajemen strategis, serta dalam meningkatkan kemampuan individu di dalam organisasi (Barney, 1991; Barney & Wright, 1998). Literatur tentang manajemen sumber daya manusia strategis (SHRM) umumnya berfokus pada dua aspek utama: pertama, pengembangan dan peningkatan keunggulan kompetitif serta kompetensi inti; dan kedua, integrasi antara strategi organisasi dan strategi HRM untuk mencapai keuntungan dan pertumbuhan yang optimal (Barney & Wright, 1998; Michie & Sheehan, 2005). SHRM mencakup berbagai elemen organisasi, termasuk struktur, manajemen perubahan, efektivitas organisasi, budaya, kinerja, kompetensi, serta sumber daya yang sesuai dengan kebutuhan bisnis masa depan dan pengembangan karyawan (Baird & Meshoulam, 1988; Jackson & Schuler, 1995). Sebaliknya, HRM teknis dan tradisional lebih fokus pada fungsi-fungsi dasar seperti pengorganisasian, rekrutmen, pengukuran kinerja,

seleksi, perencanaan, pelatihan dan pengembangan, serta administrasi kompensasi dan tunjangan. SHRM, di sisi lain, melibatkan penerapan dan perancangan kelompok praktik serta kebijakan yang konsisten secara internal untuk memastikan bahwa SDM organisasi secara efektif mendukung pencapaian tujuan bisnisnya (Baird & Meshoulam, 1988; Jackson & Schuler, 1995).

Pentingnya pemeriksaan ini terletak pada analisis mendalam terhadap salah satu aspek kunci dalam administrasi, yaitu pengaturan, persiapan, dan peningkatan sumber daya manusia (SDM) serta faktor-faktor yang mempengaruhinya. Konsep ini relatif baru bagi banyak negara berkembang, termasuk Kota Parepare. Oleh karena itu, melakukan studi lapangan menjadi sangat penting, terutama mengingat kondisi dan faktor-faktor multi-strategi inovatif serta tantangan keuangan yang dihadapi masyarakat Kota Parepare. Penerimaan dan penerapan ide tentang pengaturan, persiapan, dan pengembangan SDM perlu disesuaikan dengan perspektif lokal agar dapat mengikuti perkembangan iklim yang dinamis.

Saat ini, organisasi-organisasi berusaha untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dalam menghadapi ancaman globalisasi. Untuk memenuhi tuntutan kompetensi yang semakin tinggi, banyak organisasi berfokus pada pencapaian kinerja yang dapat meningkatkan keuntungan secara signifikan. Karyawan diharapkan untuk menunjukkan performa yang baik dan terus-menerus meningkatkan kualitas kerja mereka. Dalam rangka memenuhi harapan ini, organisasi perlu menyesuaikan eksekusi manajerial dengan pengembangan aset manusia yang dilatih dengan baik. Hal ini tercermin dalam hasil-hasil yang berkaitan dengan faktor moneter, seperti pengembangan kesepakatan, pencapaian tujuan, dukungan yang signifikan, dan efisiensi (Osman, Ho, & Katou, 2011; Chand & Katou, 2007), serta faktor non-moneter, termasuk kualitas manajemen, visi jangka panjang, komitmen yang konsisten, dan kualitas tenaga kerja (De Waal & Frijns, 2011; Dimba, 2010). Selain itu, hasil-hasil lain seperti tanggung jawab, kualitas, dan kemampuan beradaptasi juga menjadi penting (Pengunjung, 1997). Setelah sebuah bisnis menetapkan tujuan utamanya, mengidentifikasi mitranya, dan mendefinisikan tujuannya, diperlukan metode yang efektif untuk mengukur kemajuan menuju pencapaian tujuan tersebut (Kaplan & Norton, 1996).

Penataan aset manusia adalah proses krusial yang dilakukan di tingkat administrasi senior dan merupakan bagian penting dalam pengelolaan serta pengembangan sumber daya manusia. Proses ini mencakup pengaturan dan pengarahan pelatihan yang berkaitan dengan aset manusia yang dilaksanakan oleh eksekutif (Mursi, 2003). Perencanaan sumber daya manusia melibatkan dua langkah utama menurut Durah dan Al-Sabag (1986). Langkah pertama adalah analisis tujuan organisasi, yang melibatkan pemahaman mendalam tentang tujuan-tujuan organisasi. Ini adalah bagian dari perencanaan strategis dan mencakup evaluasi lingkungan eksternal serta internal organisasi untuk memastikan pencapaian tujuan strategis. Langkah kedua adalah pemantauan dan evaluasi, yang bertujuan untuk mendiagnosis kekuatan dan kelemahan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Proses ini menentukan efektivitas strategi pengelolaan dengan fokus pada kriteria seperti ukuran pekerjaan, produktivitas yang dicapai, tingkat aliran sumber daya manusia, serta pencapaian tujuan strategis organisasi (Hiti, 2000).

Mursi (2003) menunjukkan adanya hubungan yang sangat besar dan positif antara pengaturan sumber daya manusia (SDM) dan pelaksanaan hirarkis. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Hiti (2000), yang menemukan bahwa pengaturan SDM berhubungan positif dengan eksekusi hirarkis. Selain itu, M. Arsad (2012) menegaskan bahwa pengaturan tenaga kerja mempengaruhi pelaksanaan hirarkis secara signifikan, dengan hubungan positif antara pengaturan pasokan tenaga kerja dan eksekusi hirarkis. Penelitian Chand dan Katou (2007) di industri sekitarnya di India juga mendukung temuan ini, menunjukkan bahwa pengaturan pasokan tenaga kerja berkontribusi pada efisiensi dan berpengaruh pada pelaksanaan hirarki.

Pelatihan dan pengembangan adalah elemen krusial dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) (Vlachos, 2009). Pelatihan diartikan sebagai kegiatan terorganisir yang bertujuan untuk menyampaikan informasi atau instruksi guna meningkatkan kinerja staf atau mencapai tingkat keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan (Saed & Asgher, 2012). Sebaliknya, pengembangan berfokus pada kegiatan yang mengarah pada pencapaian keterampilan atau pengetahuan baru untuk pertumbuhan pribadi (Peteraf, 1993). Penelitian oleh Apospori,

Nikandrou, Brewster, dan Papalexandris (2008) mengusulkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki dampak penting pada pelaksanaan hirarkis. Subramaniam et al. (2011) menambahkan bahwa pelatihan dan pengembangan dapat mempengaruhi eksekusi otoritatif karena dapat meningkatkan kemampuan, informasi, dan kapasitas perwakilan. Penelitian lain oleh Dimba (2010) juga mengamati adanya dampak signifikan dan hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan pelaksanaan otoritatif.

Hipotesis Penelitian

H1: Ada hubungan positif antara perencanaan SDM dan kinerja organisasi di sektor Pemerintahan di Kota Parepare.

H2: Ada hubungan positif antara pelatihan dan pengembangan dan kinerja organisasi di sektor Pemerintahan di Kota Parepare.

II. METODOLOGI PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk mengumpulkan data empiris tentang pengaruh perencanaan SDM, pelatihan, dan pengembangan terhadap kinerja organisasi. Pendekatan kuantitatif dipilih untuk memungkinkan analisis statistik dari hubungan antara variabel-variabel yang diteliti dan untuk menghasilkan temuan yang dapat digeneralisasikan ke populasi yang lebih luas.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai di sektor Pemerintahan di Kota Parepare. Dalam penelitian ini, populasi terdiri dari pegawai yang bekerja di berbagai unit pemerintahan di Kota Parepare yang terlibat dalam perencanaan SDM, pelatihan, dan pengembangan. Sampel diambil secara purposive dari 5 instansi pemerintah di Kota Parepare, dengan total responden sebanyak 200 orang. Sampel ditentukan berdasarkan kriteria tertentu seperti jabatan dan lama bekerja untuk memastikan relevansi data yang dikumpulkan.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dirancang khusus untuk penelitian ini. Kuesioner terdiri dari tiga bagian utama: **Perencanaan SDM**: Mengukur sejauh mana perencanaan SDM diterapkan dalam organisasi, termasuk analisis kebutuhan, perencanaan tenaga kerja, dan evaluasi kinerja; **Pelatihan dan Pengembangan**: Menilai efektivitas program pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan, termasuk frekuensi pelatihan, jenis pelatihan, dan dampak terhadap keterampilan dan pengetahuan pegawai; **Kinerja Organisasi**: Mengukur kinerja organisasi yang dipengaruhi oleh perencanaan SDM, pelatihan, dan pengembangan, termasuk produktivitas, efisiensi, dan pencapaian tujuan. Kuesioner disebar secara online dan offline untuk memastikan partisipasi yang maksimal. Sebelum penyebaran kuesioner, uji coba dilakukan pada sekelompok kecil responden untuk memastikan validitas dan reliabilitas instrumen.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian berupa kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Validitas diuji menggunakan analisis faktor untuk memastikan bahwa kuesioner mengukur konstruk yang dimaksud. Reliabilitas diuji menggunakan koefisien Cronbach's Alpha untuk memastikan konsistensi internal dari item-item dalam kuesioner. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan perangkat lunak statistik SPSS. Teknik analisis yang digunakan meliputi: **Analisis Deskriptif**: Untuk menggambarkan karakteristik sampel dan distribusi data; **Analisis Korelasi**: Untuk mengidentifikasi hubungan antara perencanaan SDM, pelatihan, pengembangan, dan kinerja organisasi; **Regresi Linier Berganda**: Untuk menguji pengaruh simultan dari perencanaan SDM, pelatihan, dan pengembangan terhadap kinerja organisasi.

III. HASIL dan PEMBAHASAN

Penelitian ini mengadopsi skala Likert lima poin untuk menjawab item dalam kuesioner, dengan 5 menunjukkan "selalu" dan 1 menunjukkan "tidak pernah." Skor rata-rata kurang dari 2,33 dianggap lemah, skor rata-rata antara 2,76 dan 3,94 dianggap sedang, dan skor rata-rata lebih dari 3,67 dianggap tinggi.

Tabel 1 Tabel data perencanaan sumber daya manusia dan pelatihan di sektor Pemerintahan Kota Pare-pare

No	Bentuk	Nilai Rata-rata	Standar Deviasi
Perencanaan sumber daya manusia			
1.	Perencanaan sumber daya manusia di Pemerintahan bertujuan untuk mencapai adaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal.	3.72	0.80
2.	Manajemen sumber daya manusia di Pemerintahan berkomitmen untuk merencanakan sumber daya manusia.	3.94	1.00
3.	Pemerintahan merencanakan sumber daya manusia untuk mengembangkan visi dan tujuan strategis mereka.	3.61	0.83
4.	Ada kejelasan dalam tujuan dan rencana sumber daya manusia di Pemerintahan.	3.72	0.93
5.	Saya memiliki pemahaman yang jelas tentang pengembangan rencana sumber daya manusia.	3.67	0.88
6.	Pemerintahan mengizinkan staf dalam merencanakan sumber daya manusia.	3.50	0.76
Pelatihan dan Pengembangan			
7.	Di Pemerintahan, ada rencana tahunan untuk pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang ditetapkan sesuai dengan kebutuhan mereka.	3.06	0.87
8.	Pemerintahan melatih sumber daya manusia untuk meningkatkan Pengetahuan mereka tentang pekerjaan mereka.	2.92	0.99
9.	Pemerintahan melatih sumber daya manusia untuk mengembangkan keterampilan profesional mereka.	2.96	0.95
10.	Pelatihan terkait dengan kesiapan staf.	3.08	0.95
11.	Di Pemerintahan, ada lingkungan yang merangsang pembelajaran.	3.15	0.97
12.	Pemerintahan sedang bekerja untuk mengembangkan rencana yang tepat untuk melatih Semua pekerja sesuai dengan studi dan rencana yang disiapkan.	3.16	0.98
13	Dalam pelayanan, ada lingkungan yang merangsang pekerja untuk menerapkan apa yang mereka pelajari secara praktis.	3.41	0.98

Tabel yang disajikan menggambarkan hasil penilaian terhadap perencanaan sumber daya manusia (SDM) dan pelatihan serta pengembangan di sektor Pemerintahan, dengan memperlihatkan nilai rata-rata dan standar deviasi dari berbagai pernyataan.

Untuk **perencanaan SDM**, nilai rata-rata berkisar antara 3.50 hingga 3.94, menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa cukup setuju bahwa perencanaan SDM di Pemerintahan bertujuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal, memiliki komitmen yang jelas, dan mendukung pengembangan visi serta tujuan strategis. Kejelasan dalam tujuan dan rencana perencanaan SDM juga cukup baik, dengan nilai rata-rata 3.72. Namun, terdapat beberapa variasi dalam tanggapan, dengan standar deviasi berkisar antara 0.76 hingga 1.00, yang menunjukkan adanya perbedaan pandangan di antara responden.

Pada bagian **pelatihan dan pengembangan**, nilai rata-rata menunjukkan bahwa responden kurang setuju mengenai adanya rencana tahunan yang jelas untuk pelatihan dan pengembangan, serta pelatihan yang efektif untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan profesional. Dengan nilai rata-rata 2.92 hingga 3.16, terdapat indikasi bahwa pelatihan yang diberikan mungkin belum optimal dalam mendukung kesiapan staf dan menciptakan lingkungan yang merangsang pembelajaran. Standar deviasi di bagian ini bervariasi antara 0.87 hingga 0.98, menunjukkan bahwa ada perbedaan pendapat yang cukup besar mengenai efektivitas pelatihan dan pengembangan.

Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis, analisis regresi sederhana dilakukan pada kegiatan manajemen sumber daya pada umumnya dan praktik perencanaan strategis pada khususnya. Tabel 2 menunjukkan koefisien korelasi, nilai R², nilai F, tingkat signifikansi, dan H₀.

Tabel 2 Pearson Korelasi Variabel Penelitian

No	Variables	Correlation coefficient	R ² value	F value	Significance level	H ₀
1	Perencanaan sumber daya manusia	0.60	36%	103.23	0.000	refusal
2	Pelatihan dan pengembangan	0.68	64%	153.39	0.000	refusal

Tabel yang disajikan mengungkapkan analisis hubungan antara dua variabel, yaitu **perencanaan sumber daya manusia** dan **pelatihan serta pengembangan**, dengan kinerja organisasi. Untuk **perencanaan sumber daya manusia**, nilai koefisien korelasi sebesar 0.60 menunjukkan adanya hubungan positif yang moderat dengan kinerja organisasi, artinya perencanaan yang baik berhubungan dengan kinerja yang lebih baik, meskipun pengaruhnya tidak sangat kuat. R² sebesar 36% menunjukkan bahwa 36% variasi dalam kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh perencanaan sumber daya manusia, sementara sisanya 64% dipengaruhi oleh faktor lain. Nilai F sebesar 103.23 menunjukkan bahwa model yang digunakan untuk mengukur hubungan ini signifikan secara statistik, menandakan pengaruh yang berarti dari perencanaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi. Dengan tingkat signifikansi 0.000, hasil ini sangat signifikan, menolak hipotesis nol (H₀) dan menegaskan bahwa perencanaan sumber daya manusia memiliki dampak yang signifikan.

Untuk **pelatihan dan pengembangan**, nilai koefisien korelasi yang lebih tinggi, yaitu 0.68, menunjukkan hubungan positif yang lebih kuat dengan kinerja organisasi. Ini berarti bahwa pelatihan dan pengembangan yang efektif berhubungan erat dengan peningkatan kinerja. R² sebesar 64% menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan menjelaskan 64% variasi dalam kinerja organisasi, menunjukkan kontribusi yang besar terhadap kinerja organisasi. Nilai F sebesar 153.39 menunjukkan model ini sangat signifikan, menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja organisasi. Sama halnya dengan perencanaan sumber daya manusia, tingkat signifikansi 0.000 mengonfirmasi bahwa temuan ini sangat signifikan dan hipotesis nol (H₀) ditolak, menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja organisasi. Secara keseluruhan, hasil analisis

ini menunjukkan bahwa kedua variabel memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, dengan pelatihan dan pengembangan menunjukkan dampak yang lebih besar dibandingkan perencanaan sumber daya manusia.

Tabel 3 Hasil Hipotesis

	Hypotheses	Correlation coefficient
H ₁	Ada hubungan positif antara pengaturan SDM dan pelaksanaan hirarki di area otoritas publik di Kota Parepare.	0.60
H ₂	Terdapat hubungan yang positif antara persiapan dan peningkatan serta pelaksanaan secara hirarkis di lingkungan Badan Publik di Kota Parepare.	0.680

IV. KESIMPULAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merujuk pada individu-individu dalam sebuah organisasi yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas yang digunakan untuk menjalankan administrasi yang efektif dan menarik. SDM sering dianggap sebagai aset paling berharga dalam sebuah organisasi karena mereka adalah elemen kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen SDM yang efektif berfokus pada beberapa aspek penting: menarik individu yang berkualitas dan sesuai, mengembangkan pengetahuan dan keterampilan mereka, serta mempertahankan mereka dalam organisasi untuk memastikan kontinuitas dan pertumbuhan. Untuk memperkuat dan mengembangkan kerangka kerja Pemerintah Daerah Parepare, sangat penting untuk memanfaatkan inovasi terkini dalam persiapan dan pengembangan SDM. Inovasi ini dapat mencakup penerapan teknologi terbaru, metode pelatihan yang lebih efektif, dan pengembangan program-program yang mampu meningkatkan keterampilan serta kapasitas karyawan. Selain itu, proyek-proyek pengembangan eksekutif yang dirancang dengan baik harus diimplementasikan untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan individu yang bekerja di Pemerintah Daerah Parepare.

Investasi dalam peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan tidak hanya meningkatkan kemampuan mereka secara individu tetapi juga memperkuat keseluruhan kapasitas organisasi. Dengan berfokus pada pengembangan SDM, Pemerintah Daerah Parepare dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, inovatif, dan berdaya saing tinggi. Upaya ini akan memberdayakan Pemerintah Daerah Parepare untuk membina dan mempertahankan tenaga kerja yang lebih berkualitas, serta memastikan bahwa organisasi dapat terus memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat dengan lebih baik. Secara keseluruhan, pengembangan SDM yang berkelanjutan dan inovatif merupakan langkah krusial dalam meningkatkan kinerja organisasi, memungkinkan Pemerintah Daerah Parepare untuk mencapai tujuan-tujuannya dengan lebih efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Apospori, E., Nikandrou, I., Brewster, C., & Papalexandris, N. (2008). HRM and Organizational Performance in Northern and Southern Europe, *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 19 (7), 1187–1207.
- Baird, L. & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management, *Academy of Management Review*, Vol. 13, 116-28.
- Barney, J.B. & Wright, P.M. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage, *Human Resource Management*, Vol. 37 (1), 31-46.
- Chand, M., & Katou, A. A. (2007). The impact of HRM practices on performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*, Vol. 29 (6), 576-594.
- De Waal, A. & Frijns, M. (2011). Longitudinal research into factors of high performance: The follow-up case of Nabil Bank. *Measuring Business Excellence*, 15(1), 4-19.
- Dimba, B. A. (2010). Strategic human resource management practices: effect on performance. *African Journal of Economic and Management Studies*, 1(2), 128-137.

-
- Guest, D. E. (1997). Human Resource Management and Performance: Review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8 (3).
- Hiti, K. A. (2000). Human Resource Management: A strategic Entrance, Oman: Dar Hamid Library.
- Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments, in Rosenzweig, M.R. and Porter, L.W. (Eds), *Annual Review of Psychology*, Vol. 46, Annual Reviews, Palo Alto, CA, pp. 237-64.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *Translating strategy into action: The balanced scorecard*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Michie, J. & Sheehan, M. (2005). Business strategy, human resources, labor market flexibility and competitive advantage, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16 (3), pp. 445-64.
- Mursi, J. (2003). *The strategic management of human resources: The entrance to achieve Competitive advantage to joining the twenty-first century*. Alexandria: University House.
- Osman, I., C. F. Ho, T, & 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.
- Peteraf, M.A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (3), 179–192.
- Subramaniam, C., Shamsudin, F. M. & Ibrahim, H. (2011). Linking human resource practices and organisational performance: Evidence from small and medium organizations in Malaysia. *Jurnal Pengurusan*, Vol. 32, 27-37..