

AMALAN PENGURUSAN SUMBER MANUSIA DALAM PERUSAHAAN KECIL DAN SEDERHANA SERTA SYARIKAT BESAR: PENILAIAN PERBANDINGAN

(HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES IN SMALL AN MEDIUM ENTERPRISES AND LARGE FIRMS: A COMPARATIVE REVIEW)

SAGUNA, S.¹ – ZAKARIA, N. S.^{1*}

¹ *Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Malaysia Sabah, Sabah, Malaysia.*

**Penulis penghubung
e-mail: syakirah[at]ums.edu.my*

(Received 10th October 2025; revised 18th January 2026; accepted 27th January 2026)

Abstrak. Amalan Pengurusan Sumber Manusia (PSM) merupakan amalan yang penting untuk diamalkan di mana-mana organisasi dalam mengurus dan mengendalikan para pekerja dengan baik. Amalan PSM ini telah terbukti secara empirikal mampu menyumbang kepada peningkatan prestasi kerja, motivasi kerja yang tinggi dan kepuasan kerja yang lebih baik. Walau bagaimanapun, kajian lepas menunjukkan amalan PSM dilaksanakan secara lebih sistematis di dalam organisasi bersaiz besar berbanding di Perusahaan kecil dan sederhana (PKS). Terdapat pelbagai faktor yang mempengaruhi pemilihan amalan di PKS terutamanya daripada segi sumber kewangan, struktur organisasi, kepakaran dan juga tahap kesedaran berkenaan dengan kepentingan amalan PSM dalam mencapai kejayaan. Keadaan ini, memberikan impak yang negatif kepada PKS kerana kegagalan menguruskan pekerja yang baik akan memberikan implikasi negatif terhadap PKS. Tambahan lagi, bukti-bukti empirikal menunjukkan amalan PSM mampu memperkasakan lagi PKS terutamanya untuk mengekalkan daya saing dan berdepan dengan pelbagai cabaran serta ketidakpastian yang berlaku pada masa kini. Pengabaian terhadap pengurusan pekerja yang efektif, menyebabkan PKS terpaksa berdepan dengan pelbagai isu pusing ganti buruh yang tinggi, ketidakcekapan pekerja dan prestasi pekerja yang lemah. Menyedari kepentingan amalan PSM terhadap PKS, maka artikel ini, menganalisis amalan-amalan yang telah dilaksanakan oleh kajian lepas bagi memperkukuhkan lagi bukti empirikal terhadap kemampuan amalan PSM dalam membantu PKS untuk mempunyai prestasi organisasi yang lebih baik.

Katakunci: *hubungan industri, hubungan pekerjaan, pengurusan pekerja, saiz perniagaan*

Abstract. Human Resource Management (HRM) practices are important in any organization in managing and handling employees. HRM practices have been empirically proven to contribute to improved work performance, high work motivation and better job satisfaction. However, past studies have shown that Human Resource Management practices are implemented more systematically in large organizations than in small and medium-sized enterprises (SMEs). There are various factors that influence the selection of practices in SMEs, especially in terms of financial resources, organizational structure, expertise and also the level of awareness regarding the importance of HRM practices in achieving success. This situation has a negative impact on SMEs because when failure to manage employees well, will have negative implications for SMEs. In addition, empirical evidence shows that HRM practices can further empower SMEs, especially to maintain competitiveness and face various challenges and uncertainties that happen today. Neglecting effective of employee management has caused SMEs to face various issues such as high labor turnover, employee inefficiency and poor employee performance. Recognizing the importance of HRM practices to SMEs, this article analyzes practices that have been implemented by past studies to further strengthen empirical evidence on the ability of HRM practices to help SMEs achieve better organizational performance.

Keywords: *industrial relations, employment relations, employee management, business size*

Pengenalan

Perusahaan kecil dan sederhana (PKS) memainkan peranan yang penting terhadap ekonomi sesebuah negara terutamanya dalam menyediakan peluang pekerjaan. Di Malaysia, jumlah PKS merangkumi 1,086,386 buah perniagaan atau 96.1 peratus daripada keseluruhan perniagaan berdaftar di Malaysia. Terdapat lima sektor penting yang utama di dalam Perusahaan kecil dan sederhana (PKS) iaitu perkhidmatan, pembinaan, pembuatan, pertanian dan juga perlombongan dan pengkuarian. Peranan PKS di dalam pembangunan ekonomi negara amat besar terutamanya kepada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK). Di samping itu, PKS juga menyumbang kepada pendapatan negara serta meningkatkan inovasi dan persaingan, menjadi pembekal kepada syarikat-syarikat besar dan multi-nasional dan paling penting menyediakan peluang-peluang pekerjaan baru (Wahab et al., 2019). Terdapat kira-kira 7.32 juta pekerja bekerja di PKS. Peluang pekerjaan yang disediakan oleh PKS mampu memastikan kelangsungan kehidupan rakyat dan kesejahteraan negara. Namun begitu, PKS juga tidak terkecuali berdepan dengan pelbagai cabaran ekoran situasi ketidakpastian terutamanya berkaitan dengan isu ekonomi, pelbagai bencana yang diluar jangka seperti pandemik COVID 19, perubahan pantas teknologi dan kehendak pengguna yang tidak terbatas serta sentiasa berubah (Ahmad et al., 2020). Keadaan ini menuntut organisasi untuk memberikan perkhidmatan mereka dengan cekap, pantas serta berkesan untuk mengelakkan pembaziran sumber dan peningkatan kos dalam operasi harian mereka. Oleh itu, cabaran-cabaran ini perlu ditangani dengan berkesan oleh pihak PKS dalam mengekalkan daya saing serta prestasi organisasi (Fabeil et al., 2020).

Amalan Pengurusan sumber manusia (PSM) yang efektif telah dicadangkan oleh pengkaji-pengkaji lepas serta pengamal di organisasi sebagai satu amalan perniagaan yang baik (good business practices) untuk memastikan kelangsungan dan kejayaan organisasi khususnya PKS melalui pengurusan pekerja yang baik (Harney dan Alkhalaf, 2021; Kotey, 2017; Krishnan dan Scullion, 2017; Zakaria dan Hashim, 2016). Amalan PSM yang diamalkan secara berkesan telah terbukti secara empirikal mampu melahirkan sumber tenaga kerja yang baik dan membentuk sistem pengurusan pekerja yang efektif (Nguyen, 2023; Alsafadi dan Altahat, 2021). Tambahan pula, amalan PSM dapat membantu dalam memudahkan pengurusan pekerja secara berkesan untuk mencapai matlamat individu dan organisasi melalui amalana-amalan PSM seperti pengambilan dan pemilihan, latihan dan pembangunan, penilaian prestasi, dan faedah dan ganjaran (Hashim et al., 2016).

Amalan pengurusan sumber manusia di perusahaan kecil dan sederhana

Kajian-kajian lepas menunjukkan pelaksanaan amalan PSM telah menjadi salah satu elemen dalam perancangan strategik kepada syarikat-syarikat besar kerana kepentingannya untuk mengekalkan daya saing dan seterusnya mampu memastikan prestasi yang lebih baik (Cooke et al., 2020; Ahmad et al., 2018; Otoo dan Mishra, 2018; Davidsson dan Delmar, 1997). Amalan PSM telah diselaraskan untuk memenuhi keperluan dan matlamat organisasi secara keseluruhan. Perancangan PSM berstrategik ini telah terbukti mampu memberikan impak yang positif bukan sahaja kepada pekerja malah organisasi dapat mengekalkan daya saing biarpun berdepan dengan pelbagai cabaran dan ketidakpastian dalam dunia perniagaan. Kekuatan daripada segi sumber, kepakaran, teknologi serta kemampuan untuk melaksanakan amalan PSM telah menjadi

kelebihan kepada organisasi bersaiz besar dalam mengimplementasikan amalan PSM di tempat kerja (Alsafadi dan Altahat, 2021; Jiménez-Jiménez dan Sanz-Valle, 2005). Namun demikian, impak dan kesan positif amalan PSM bukan sahaja untuk dinikmati oleh organisasi bersaiz besar, tetapi juga mampu untuk dijadikan sebagai satu aspek yang penting dalam memperkasakan PKS (Adla et al., 2020; Zhang, 2021; Klaas et al., 2000). Walaupun terdapat perdebatan mengenai amalan yang berasaskan prinsip “one size fits all” tidak sesuai untuk diaplikasikan dalam konteks PKS kerana wujud perbezaan daripada segi kemampuan dan kepakaran untuk mengamalkan amalan PSM di organisasi, namun tidak bermakna PKS perlu mengabaikan pelaksanaan amalan PSM ini (Opara dan Waheduzzaman, 2025; Tzafirir, 2006; Welsh dan White, 1981). PKS perlu mengenal pasti amalan PSM yang bersesuaian dengan keperluan organisasi. Tambahan lagi, terdapat pelbagai bukti empirikal mengenai kemampuan amalan PSM untuk membantu memperkasakan prestasi organisasi khususnya PKS (Zakaria dan Hashim, 2017). Amalan PSM dibuktikan oleh pengkaji-pengkaji lepas sebagai salah satu sistem dan strategi yang mana memberi tumpuan kepada keberkesanan mengurus pekerja di semua peringkat organisasi untuk mencapai matlamat organisasi (Awalluddin dan Maznorbalia, 2019).

Pengiktirafan sumber manusia sebagai elemen utama dalam kelebihan daya saing sesebuah organisasi terutamanya di PKS. Tambahan pula, kerana kepentingannya dalam mengoptimumkan kos dan meningkatkan produktiviti dan kualiti, sumber manusia diiktiraf sebagai sumber terpenting untuk organisasi (Mohiuddin et al., 2022). Menyedari kepentingan amalan PSM terhadap organisasi khususnya di PKS, maka artikel ini menilai kajian-kajian terdahulu berkenaan dengan amalan PSM yang diamalkan di PKS.

Amalan pengambilan dan pemilihan pekerja

Pengambilan dan pemilihan yang sangat efektif adalah berfaedah untuk mencari calon yang betul yang mampu memenuhi pelbagai set keperluan pekerjaan dengan kebolehan dan pengalaman yang diperlukan. Memilih dan mengambil calon pekerja yang sesuai membolehkan operasi perniagaan berjalan dengan lancar tanpa perlu berdepan dengan isu pusing ganti yang tinggi (Anwar dan Abdullah, 2021). Amalan ini bukan sahaja penting untuk organisasi besar, malah turut menjadi satu amalan yang penting kepada PKS (Abdalla Hamza et al., 2021). Sorotan daripada kajian lepas menunjukkan bahawa terdapat hubungan antara pengambilan dan pemilihan dengan komitmen organisasi yang positif. Bukti empirikal jelas menunjukkan amalan pengambilan dan pemilihan berkesan dapat membantu untuk memastikan pekerja yang lebih setia kepada organisasi (Hashim et al., 2016). Walau bagaimanapun, proses pengambilan dan pemilihan pekerja di PKS ini adalah berbeza dengan syarikat-syarikat besar atau organisasi di sektor formal yang lain. Kekurangan pakar, sumber serta tahap pengetahuan dalam menguruskan hal ehwal pengambilan dan pemilihan pekerja ini adalah antara faktor yang telah dikenal pasti dalam kajian lepas yang mampu mempengaruhi amalan tersebut di PKS (Au et al., 2024). Selain daripada itu juga, saiz dan struktur organisasi turut mempengaruhi amalan ini. Berbanding dengan syarikat besar yang mempunyai jabatan pengurusan sumber manusia yang melaksanakan semua keperluan pengurusan pekerja di organisasi, PKS kebiasaannya hanya mempunyai struktur organisasi kecil di mana kebanyakan urusan dilakukan oleh pihak majikan sendiri (Au et al., 2024).

Kajian-kajian terdahulu turut menjelaskan bahawa amalan ini turut dipraktikkan di PKS. Namun amalan tersebut lebih bersifat informal dan fleksibel. Kaedah utama pengambilan pekerja lebih cenderung menggunakan rangkaian peribadi dan berdasarkan cadangan daripada rakan-rakan atau keluarga serta pekerja yang sedia ada. Penggunaan iklan melalui poster di premis perniagaan dan media sosial seperti Facebook, Whatapp atau Tiktok juga sering digunakan dalam usaha mencari pekerja. Dalam keadaan tertentu seperti musim perayaan atau musim cuti sekolah, PKS yang menerima permintaan yang tinggi boleh mengambil pekerja sementara atau sambilan bagi memenuhi permintaan pelanggan (Lim dan Teoh, 2021). Proses pemilihan pekerja pula, hanya melibatkan proses yang ringkas dan mudah untuk dilaksanakan oleh PKS. Tidak ada satu prosedur yang universal yang digunakan oleh pihak PKS untuk melakukan pemilihan pekerja ini. Kebiasaannya, proses ini melibatkan temuduga yang ringkas dan bersifat lebih santai dan informal. Dalam proses ini juga calon dinilai melalui kemahiran yang dimiliki serta pengalaman pekerjaan yang ada kerana terdapat kecenderungan majikan untuk mengambil pekerja yang telah mengetahui kerja yang perlu dilakukan oleh mereka. Situasi ini jelas menunjukkan kelayakan akademik dan pendidikan bukanlah menjadi kriteria utama dalam pemilihan pekerja (Abraham et al., 2015).

Sementara itu, proses pengambilan dan pemilihan di PKS mempunyai kelebihan daripada sudut fleksibiliti kerana majikan mudah menyesuaikan dengan keperluan perniagaan mereka, malah proses ini tidak melibatkan kos yang tinggi, cepat dan tidak melibatkan kerenah birokrasi yang kompleks berbanding dengan syarikat-syarikat besar yang berdepan dengan keperluan untuk menggunakan kos yang tinggi, serta kurang fleksibel dan prosesnya yang memerlukan masa yang panjang dan terlalu kompleks. Manakala kajian-kajian lepas mendedahkan PKS berdepan dengan isu SOP yang tidak jelas dan tidak formal yang boleh menjejaskan kualiti pekerja yang diambil bekerja. Tambahan lagi, dengan limitasi pengiklanan atau sumber pengambilan menyebabkan peluang untuk PKS memperolehi pekerja yang berkualiti juga adalah terhad dan kekangan kos untuk membayar gaji yang tinggi menyebabkan pekerja yang berkemahiran tinggi tidak berminat untuk memohon bekerja di PKS (Ofori dan Aryeetey, 2011). Secara keseluruhan, *Jadual 1* meringkaskan perbandingan antara amalan pengambilan dan pemilihan pekerja di PKS dan juga organisasi-organisasi besar berdasarkan kajian-kajian terdahulu:

Jadual 1. Perbezaan amalan pengambilan dan pemilihan di PKS dan syarikat besar.

Aspek	PKS	Syarikat besar
Sumber pengambilan pekerja	-Rangkaian peribadi - Cadangan rakan/ keluarga/pekerja - Media sosial (contoh: Facebook, Whatapp dan Tiktok)	- Iklan - Portal pekerjaan rasmi - Program kerjasama dengan universiti (pelajar yang menerima biasiswa akan diambil bekerja)
Proses pengambilan pekerja	- Tidak formal - Cepat - Proses yang ringkas dan mudah	- Melibatkan Perancangan dengan SOP tertentu - Proses temuduga berperingkat - Dokumentasi yang lengkap
Kriteria pemilihan pekerja	- Kemahiran - Pengalaman - Sanggup melaksanakan pelbagai tugas	- Kelulusan akademik yang baik - Pengalaman khusus - Mempunyai tahap kemahiran, pengetahuan dan kebolehan yang spesifik
Kelebihan	- Fleksibel - Kos yang rendah - Cepat dan tidak banyak kerenah birokrasi	- Pekerja yang mempunyai kemahiran, pengetahuan dan kebolehan yang tinggi
Kekurangan	- Kurang formal dan tidak ada SOP yang jelas - Pemilihan calon yang terhad kerana kurang pendedahan kepada calon-calon yang lebih ramai. - Tidak dapat menarik ramai pekerja yang	- Kos yang tinggi kerana melibatkan agensi pengiklanan - Proses terlalu panjang dna kompleks - Kurang fleksibiliti - Birokrasi yang tinggi kerana perlu melibatkan

Gaji dan faedah

Sistem ganjaran yang baik merupakan amalan pengurusan sumber manusia yang tidak kurang penting kepada organisasi khususnya dalam memastikan keupayaan organisasi untuk mendapat pekerja yang sesuai dengan keperluan organisasi. Keupayaan sistem ganjaran yang baik sebagai instrumen untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja serta prestasi pekerja telah diakui oleh pengkaji-pengkaji lepas. Kajian oleh Arif et al. (2019) dan Collings et al. (2019) sebagai contohnya, telah berjaya membuktikan sistem ganjaran adalah satu amalan yang penting dalam PSM. Tambahan lagi, kajian terdahulu juga membuktikan bahawa isu gaji ini tidak boleh dipandang ringan kerana mampu menjejaskan hubungan pekerjaan sehingga timbul tindakan industri seperti mogok dan piket oleh pekerja. Gaji memainkan peranan penting dalam kehidupan pekerja yang bekerja oleh kerana gaji merupakan satu instrumen bagi memenuhi keperluan seseorang individu pekerja. Gaji boleh mempengaruhi tahap kepuasan dan motivasi seseorang dalam bekerja (Ahmad et al., 2021; Hendijani et al., 2016). Justeru, antara aspek yang perlu dititikberatkan oleh organisasi untuk memelihara keharmonian dalam organisasi khususnya dalam mengurangkan pusing ganti pekerja adalah menerapkan keadilan dalam memberi ganjaran atau gaji kepada pekerja. Oleh itu, organisasi memperkenalkan pakej gaji bersepadu untuk meningkatkan lagi tahap prestasi pekerja seperti insentif dalam kumpulan dan skim pengagihan keuntungan (Solomon, 1986).

Secara umumnya, ganjaran merupakan balasan terhadap perkhidmatan atau hasil kerja yang telah diberikan kepada organisasi sama ada dalam bentuk kewangan atau bukan kewangan (Arif et al., 2019). Ganjaran dan faedah didefinisikan juga oleh Air et al. (2022) sebagai upah dan gaji ataupun cuti tahunan serta kemudahan yang disediakan oleh organisasi dan melalui bidang pekerjaan itu sendiri. Dengan kata lain, ganjaran merupakan satu bentuk pengiktirafan terhadap pengetahuan, kemahiran dan kemampuan seseorang pekerja (Hashim et al., 2016). Namun begitu, pelaksanaan sistem ganjaran di PKS tidak terkecuali berdepan dengan pelbagai cabaran. Sebagaimana amalan pengambilan dan pemilihan pekerja, kekangan kewangan dan kepakaran dalam menguruskan hal ehwal penggajian ini sering menjadi cabaran utama. Berdasarkan kajian lepas, *Jadual 2* meringkaskan dapatan daripada kajian-kajian terdahulu berkaitan dengan sistem ganjaran di PKS dan syarikat besar. Kemampuan PKS menawarkan gaji asas yang tinggi sering menjadi isu utama. Faktor kewangan dan pendapatan yang rendah adalah halangan untuk PKS untuk menawarkan gaji asas yang tinggi.

Terdapat situasi dimana wujud PKS tertentu yang tidak berkemampuan untuk mematuhi syarat gaji minimum yang telah ditetapkan oleh perundangan dan sekiranya wujud kemampuan dalam kalangan PKS, gaji dibayar pada paras gaji minimum ataupun melebihi sedikit gaji minimum tersebut. Situasi ini amat berbeza untuk syarikat besar dimana Kemampuan mereka untuk membayar gaji adalah lebih baik kerana sumber kewangan yang kukuh dan baik. Secara umumnya, kajian lepas mendapati amalan pembayaran ganjaran di PKS ini, lebih menjurus kepada amalan secara informal. Tidak ada struktur gaji yang khusus iaitu tidak ada skala gred yang formal serta kadar bayaran gaji kebanyakannya bergantung kepada kemampuan pekerja untuk berunding dengan majikan. Begitu juga dengan kenaikan gaji tahunan. Amalan di syarikat-syarikat besar adalah jelas, dimana kenaikan gaji adalah tetap dan berdasarkan kriteria yang jelas iaitu

prestasi pekerja dan polisi organisasi. Tetapi di PKS, kebanyakannya adalah bergantung kepada budi bicara majikan dan prestasi kewangan semasa PKS (Nguyen, 2023).

Daripada aspek pembayaran gaji, cara atau kaedah pembayaran gaji di PKS dan syarikat besar juga menunjukkan perbezaan. Terdapat PKS yang masih mengamalkan pembayaran secara tunai namun ada juga yang telah beralih kepada pembayaran melalui bank. Pembayaran gaji pula dibayar mengikut persetujuan antara pekerja dan majikan sama ada secara harian, mingguan atau bulanan. Manakala pembayaran gaji di syarikat besar lebih bersistematik dan teratur. Bayaran secara bulanan terus dimasukkan ke dalam akaun bank pekerja dan mereka dibayar mengikut jadual pembayaran gaji yang telah ditetapkan daripada awal lagi (Nguyen, 2023).

Pembayaran faedah pekerjaan di PKS kebiasaannya tidak mengikut perundangan yang telah ditetapkan. Walaupun ada syarikat PKS yang berusaha untuk mematuhi keperluan undang-undang tersebut, namun bilangannya adalah terhad ekoran kekangan kewangan. Berbeza dengan syarikat-syarikat besar, pematuhan terhadap undang-undang adalah lebih tinggi. Di Malaysia, terdapatnya perundangan seperti Akta Kerja 1955, Ordinan Buruh Sabah, Ordinan Buruh Sarawak serta Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP). PERKESO pula adalah perundangan pekerjaan penting yang perlu dipatuhi oleh majikan. Oleh itu, jelas wujud perbezaan tahap pematuhan undang-undang pekerjaan antara kedua-dua majikan ini. Dalam konteks pemberian ganjaran bukan kewangan, kajian lepas mendedahkan PKS juga turut mengamalkan amalan ini. Namun mengikut skala kemampuan mereka seperti mengiktiraf pekerja yang berprestasi yang baik serta pemberian ganjaran dalam bentuk wang atau barangan yang berharga yang lain. Sedangkan di organisasi besar, bentuk ganjaran kewangan yang sering diberikan kepada pekerja adalah pengiktirafan rasmi dan sering dilaksanakan secara tahunan. Tambahan lagi, peluang latihan dan pembangunan kerjaya adalah lebih baik dan menyeluruh diberikan kepada pekerja (Shafeek, 2016).

Walaupun wujud perbezaan antara PKS dan syarikat besar daripada aspek sistem ganjaran, namun kajian lepas membuktikan amalan ini telah banyak membantu PKS dalam mengekalkan pekerja serta mampu meningkatkan prestasi pekerja. Oleh itu, amalan PKS perlu meneliti serta mengambil inisiatif untuk meningkatkan sistem ganjaran mereka sama ada dalam bentuk kewangan atau bukan kewangan (Hashim et al., 2016) khususnya dalam mengurangkan pusing ganti pekerja dan mengekalkan kesetiaan pekerja terhadap organisasi (*Jadual 2*).

Jadual 2. Perbezaan kaedah pemberian gaji dan ganjaran di PKS dan syarikat besar.

Aspek	PKS	Syarikat besar
Gaji asas yang ditawarkan	- Gaji asas yang rendah oLebih rendah daripada gaji minimum oPada paras gaji minimum oMelebihi sedikit daripada paras gaji minimum (tetapi jarang melebihi pasaran)	- Gaji asas yang tinggi oLebih tinggi daripada gaji minimum oSetara/ melebihi pasaran
Struktur gaji	- Tidak ada skala gred formal - Pembayaran bergantung kepada rundingan dengan majikan	- Skala gaji formal - Gred jawatan yang jelas - Kenaikan gaji tahunan yang jelas
Kenaikan gaji	- Bergantung kepada budi bicara majikan	- Tetap - Berdasarkan prestasi pekerja dan polisi tahunan organisasi
Cara pembayaran gaji	- Prestasi kewangan PKS - Bulanan/ mingguan/harian - Tunai/ pembayaran melalui bank	- Bulanan - Dibayar melalui bank
Faedah minimum	- Bergantung kepada budi bicara majikan - Terdapat majikan di PKS yang mengikut undang-undang (tetapi terhad)	- Berlandaskan undang-undang (KWSP, PERKESO, Akta Kerja 1955/ Ordinan Buruh Sabah, Ordinan Buruh Sarawak)
Ganjaran bukan kewangan	- Pengiktirafan kepada pekerja	- Pengiktirafan rasmi

Keselamatan dan Kesihatan Pekerjaan (KKP)

Amalan berkaitan dengan keselamatan dan kesihatan mempunyai peranan yang signifikan dalam menentukan kesejahteraan pekerja dalam sesebuah organisasi (Abdullah et al., 2022). Dalam konteks ini, keadaan seperti persekitaran kerja yang tidak selesa serta berisiko tinggi dan berbahaya boleh menyebabkan kemalangan dan kecederaan di tempat kerja. Kajian terdahulu menunjukkan semakin tinggi pengabaian terhadap amalan KKP ini di organisasi, maka semakin tinggi kos yang perlu ditanggung oleh majikan dan organisasi tersebut sama ada dalam bentuk kewangan dan juga bukan kewangan (Zakaria dan Mazulkepli, 2021; Zakaria dan Hashim, 2016). Tambahan lagi, kajian lepas secara empirikal telah membuktikan bahawa pengurusan persekitaran pekerja dari aspek keselamatan dan kesihatan memainkan peranan penting dalam sesebuah organisasi (Mohamad et al., 2022). Namun demikian, amalan keselamatan dan kesihatan merupakan antara aspek penting yang sering diabaikan di kebanyakan PKS. Antara justifikasi pengabaian ini adalah amalan keselamatan dan kesihatan pekerjaan ini bukanlah keutamaan oleh pihak pengurusan PKS, kos untuk melaksanakan amalan ini adalah tinggi serta kurangnya kepakaran dalam organisasi (Micheli et al., 2019). Pengkaji seperti Hou dan Zhou (2021) menjelaskan terdapat peningkatan laporan kemalangan serta penyakit berkaitan pekerjaan yang berlaku di PKS. Kesannya mampu memberikan impak yang negatif kepada PKS untuk jangka masa pendek dan panjang.

Jadual 3 menunjukkan ringkasan perbandingan lepas berdasarkan literatur dan dapatan tersebut mendedahkan PKS berdepan dengan pelbagai cabaran selain daripada faktor kewangan dan kepakaran Berbanding dengan syarikat besar, PKS berkecenderungan untuk mengamalkan amalan KKP secara tidak formal (Abdullah et al., 2022). Penetapan polisi KKP di PKS dilaksanakan secara tidak formal dan sangat bergantung kepada tahap kesedaran pemilik dan pengurus di PKS, sedangkan di syarikat-syarikat besar, amalan ini jelas bersifat formal dan mempunyai polisi yang bertulis untuk dijadikan sebagai rujukan semua pihak (Ebbevi et al., 2020). Tambahan lagi, pematuhan terhadap piawaian perundangan dan undang-undang KKP adalah sangat tinggi di syarikat besar. Apabila melibatkan kepakaran untuk melaksanakan amalan KKP, jelas bahawa di PKS, tidak ada pegawai atau penyelia KKP yang mahir berkenaan pengurusan KKP yang dilantik secara rasmi dan formal di PKS. Dalam kebanyakan situasi, majikan atau pengurus bertanggungjawab melaksanakan pengurusan KKP secara tidak rasmi. Berbeza dengan syarikat-syarikat besar yang menitik beratkan lantikan pegawai atau penyelia KKP sebagaimana termaktub dalam undang-undang berkaitan (De Rosa, 2020). Tambahan lagi, kekuatan kewangan syarikat besar ini, telah menyebabkan isu lantikan pegawai atau penyelia khas ini bukan satu kekangan yang besar kepada organisasi mereka. Begitu juga dengan pelaksanaan latihan KKP juga berkait rapat dengan kepakaran di organisasi. Di PKS, kajian lepas menunjukkan tidak ada satu latihan KKP yang bersifat formal dilakukan, tetapi semua latihan dibuat berdasarkan keperluan PKS tanpa ada perancangan yang teliti. Berlainan pula dengan amalan di syarikat besar. Latihan KKP adalah amalan yang wajib dilaksanakan kerana kebanyakan syarikat besar mempunyai perancangan dan pelaksanaan program latihan yang formal seperti pelaksanaan kursus atau bengkel KKP, simulasi KKP serta taklimat berkala yang dilakukan sebelum pekerjaan dilaksanakan. Tambahan lagi, dengan adanya audit KKP yang dilaksanakan di syarikat besar ini

menjadikan pelbagai program di organisasi besar ini menjadi lebih tersusun dan berstruktur (Shakirah dan Shah Rollah, 2018).

Jadual 3. Perbezaan aspek keselamatan dan kesihatan pekerjaan di PKS dan syarikat besar.

Aspek	PKS	Syarikat besar
Polisi keselamatan dan kesihatan pekerjaan	- Tidak formal - Bergantung kepada kesedaran pemilik/pengurus	- Formal dan bertulis - Mematuhi piawaian perundangan dan undang-undang
Pegawai/ penyelia KKP	- Tidak ada pegawai/ penyelia KKP yang khusus - Majikan/pemilik/pengurus bertanggungjawab secara langsung	- pegawai/ penyelia KKP yang khusus untuk mengendalikan amalan KKP
Latihan KKP	- tidak ada latihan KKP secara formal - lebih bersifat informal	- latihan KKP formal - osimulasi keselamatan - okursus/bengkel KKP - oaudit KKP
Peralatan perlindungan diri (PPE)	- tidak lengkap/ minumum sahaja - tidak ada pemantauan penggunaan yang konsisten - pekerja bertanggungjawab menjaga keselamatan diri sendiri	- peralatan lengkap - pemantauan bersistematik - mengikut undang-undang yang telah ditetapkan
Pemeriksaan peralatan mesin dan jentera	- tidak berkala dan dilakukan secara ad-hoc - dokumentasi pemeriksaan tidak lengkap	- berkala dengan rekod audit dan penyelenggaraan yang lengkap dan teratur
Budaya keselamatan	- tidak formal - tidak ada prosedur KKP yang rasmi - pekerja perlu menjaga keselamatan masing-masing	- budaya KKP yang tinggi - komitmen daripada pekerja dan majikan yang tinggi
Peruntukan untuk amalan KKP	- terhad dan dianggap sebagai kos tambahan	- sumber kewangan yang mencukupi - dianggap sebagai pelaburan jangka masa panjang

Walaupun wujud perbezaan ketara, amalan KKP antara syarikat besar dan juga PKS, namun, situasi ini bukanlah menjadi satu halangan kepada PKS untuk mengamalkan KKP di organisasi mereka. Pengkaji lepas seperti Hong et al. (2011) dan Surlenty et al. (2011) menyarankan amalan KKP ini perlu bersesuaian dengan keperluan dan kemampuan PKS. Dalam konteks ini konsep “best fit” adalah lebih sesuai berbanding “best practices”. Sebagai contohnya, PKS perlu memastikan latihan asas diberikan kepada pekerja agar mereka memahami kepentingan menjaga keselamatan dan kesihatan di tempat kerja. Penggunaan mesin dan jentera perlu dikendalikan dengan baik dan pekerja yang mengendalikan mesin tersebut perlu mempunyai kemahiran yang bersesuaian. Tambahan lagi, PKS boleh menyediakan PPE sesuai dengan kemampuan kewangan serta memenuhi keperluan di organisasi. Semua ini boleh dilakukan dengan baik melalui sokongan daripada semua pihak di PKS termasuklah penyelia atau pengurus serta pekerja (Mat Saat et al., 2016; Subramaniam et al., 2016; Abdullah et al., 2008). Amalan KKP ini secara spesifiknya telah terbukti dapat membantu organisasi mengekalkan prestasi PKS kerana kadar kemalangan dan kecelakaan yang rendah mampu memastikan operasi organisasi dapat dijalankan dengan baik tanpa menjejaskan kewangan dan nama baik PKS. Tambahan lagi, amalan KKP ini juga mempunyai implikasi positif kepada kesejahteraan kerja dan kehidupan pekerja-pekerja di PKS (Mat Saat et al., 2016; Nathai-balkissoon, 2016; Hui-Nee, 2014).

Latihan dan pembangunan

Latihan bukan sahaja menambahkan kemahiran atau pengetahuan pekerja terhadap penggunaan sesuatu peralatan tetapi juga memberi kesan yang tinggi dalam pelbagai aspek lain termasuklah kemahiran insaniah yang dapat membantu pekerja untuk

melaksanakan tugas dengan lebih baik. Menurut Hashim et al. (2016), program latihan merupakan satu program pembelajaran yang dirancang untuk mempertingkatkan pengetahuan, kemahiran dan prestasi pekerja. Selain itu, latihan adalah satu proses untuk mengubah tingkah laku pekerja di tempat kerja melalui pengaplikasian prinsip-prinsip pembelajaran. Latihan merujuk kepada usaha-usaha yang telah dirancang oleh sesebuah organisasi untuk menggalakkan pekerja mempelajari kemahiran yang berkaitan dengan kerja mereka bagi mempertingkatkan kualiti kerja seseorang, dan ia akan menghasilkan pekerja yang berkomitmen dan setia kepada organisasi. Pekerja yang mempunyai semangat yang tinggi terhadap kerja akan meletakkan nilai yang tinggi terhadap latihan dan seterusnya dapat memberi lebih komitmen apabila terdapat peluang untuk mempelajari kemahiran dan pengetahuan baru. Tambahan lagi, terdapat bukti empirikal yang jelas menunjukkan program latihan untuk pekerja mempunyai kesan positif bukan sahaja terhadap prestasi pekerja malah turut memberi impak kepada organisasi. Selain daripada itu, kajian yang dijalankan oleh Collins dan McNulty (2020), turut mendapati latihan yang berjaya bukan sahaja meningkatkan keberkesanan kemahiran dan pengetahuan pekerja tetapi juga membantu meningkatkan kepuasan pekerja serta membantu untuk mencapai objektif organisasi. Melalui latihan yang berkesan dapat memberikan pekerja pemahaman yang lebih baik tentang pekerjaan dan lebih cekap dalam melakukan sesuatu tugas dan dalam masa yang sama, sebenarnya program latihan yang disediakan bertujuan untuk menghubungkan keperluan dan kemahiran pasaran dengan jangkaan pasaran (Anwar dan Abdullah, 2021).

Walaupun kelebihan program latihan ini telah diakui oleh pengamal di organisasi dan juga ahli akademik, namun kajian terdahulu mendapati amalan ini mempunyai perbezaan yang jelas antara syarikat besar dan PKS. Antara perbezaan tersebut adalah berkaitan dengan jenis latihan yang diberikan kepada pekerja, sumber pembiayaan dan kewangan, perancangan pembangunan kerjaya serta tujuan dan fokus latihan yang diberikan kepada pekerja (Khalil et al., 2023; Hoque dan Shams, 2018). Sebagaimana juga amalan PSM yang lain di PKS, kekangan kewangan dan juga kepakaran adalah isu utama dalam merancang dan melaksanakan amalan PSM di PKS. Namun demikian, kajian menunjukkan amalan latihan dan pembangunan ini tetap dilaksanakan tetapi lebih berbentuk amalan informal, on the job, dan bersifat ad hoc. Pelaksanaannya dilakukan melalui konsep tunjuk ajar oleh pekerja-pekerja senior atau pemilik dengan menekankan aspek latihan untuk tujuan melaksanakan tugas harian pekerja. Kos yang diperuntukkan untuk melaksanakan latihan ini biasanya terhad dan tidak melibatkan kos yang tinggi kerana diamalkan secara informal. Tambahan lagi, program latihan di PKS hanya memberikan fokus untuk jangka masa pendek sahaja tanpa mempunyai perancangan untuk pembangunan jangka masa panjang. Oleh kerana, pemberian latihan secara dalaman sahaja, PKS tidak perlu mengeluarkan modal atau kos yang tinggi untuk menghantar pekerja ke lokasi latihan di luar organisasi (Khalil et al., 2023). Situasi ini jauh berbeza untuk syarikat-syarikat besar. Program latihan dan pembangunan dirangka secara berstrategik, berstruktur serta berorientasikan jangka masa yang panjang untuk memastikan pelaburan dalam program latihan ini akan memberikan impak positif kepada pekerja dan juga organisasi (Khalil et al., 2023).

Walaupun program latihan ini memerlukan kos kewangan yang tinggi, namun PKS boleh memilih program tersebut sesuai dengan keperluan dan kemampuan kewangan mereka. Program latihan ini, boleh dirangka dan dilaksanakan dengan bantuan agensi-agensi kerajaan yang menawarkan pelbagai program latihan tanpa melibatkan kos yang tinggi. Kesedaran pihak majikan di PKS terhadap kepentingan latihan yang berkesan

adalah penting kerana kemampuan program-program ini dalam meningkatkan komitmen afektif dan normatif serta meningkatkan persepsi pekerja terhadap komitmen berterusan. Sesuai dengan dapatan kajian lepas yang telah membuktikan bahawa program latihan adalah salah satu strategi terbaik yang dapat digunakan untuk mengembangkan komitmen pekerja terhadap organisasi khususnya di PKS (Harney, 2021; Scheible dan Bastos, 2013; Wiesner dan Innes, 2010; Kitching, 2008) (*Jadual 4*).

Jadual 4. Perbezaan latihan dan pembangunan di PKS dan syarikat besar.

Aspek	PKS	Syarikat besar
Jenis latihan	- tidak formal, on the job, ad hoc	- formal, sistematik, pelbagai kaedah
Pembiayaan	- terhad - minimum	- tinggi - ada perbelanjaan khusus
Pembangunan kerjaya	- tidak ada pelan yang jelas - jangka pendek	Laluan kerjaya dan perancangan pengantian
Sumber kewangan	- terhad - pelaburan untuk latihan dan pembangunan-kos tambahan	- Sumber kewangan yang kukuh - Program latihan dan pembangunan adalah pelaburan jangka panjang.
Tujuan dan Fokus	- Keperluan operasi semasa	- Peningkatan kompetensi jangka panjang

Kesimpulan

Amalan PSM yang efektif mampu memberi kesan positif kepada pekerja dan pihak majikan serta organisasi termasuklah di PKS yang tidak terkecuali turut berdepan dengan pelbagai cabaran serta ketidaktentuan yang melanda dalam persekitaran perniagaan. Walaupun kajian-kajian lepas, menunjukkan PKS berkecenderungan untuk mengamalkan amalan PSM secara tidak formal dan kurang bersistematik namun, semakin meningkat bilangan pekerja, semakin tinggi keperluan untuk sesebuah PKS mengamalkan amalan PSM bagi memastikan kelangsungan organisasi dapat berkembang dan maju. Kelebihan memiliki pekerja yang berdedikasi dan diuruskan dengan satu sistem pengurusan pekerja yang baik, akan menjadi kelebihan kepada PKS. Oleh itu, pihak PKS perlu membuat anjakan terhadap pengurusan sumber manusia, agar kecemerlangan organisasi dapat dicapai secara berterusan.

Penghargaan

Kajian ini dibiayai oleh pengarang.

Konflik Kepentingan

Pengarang mengesahkan bahawa tiada konflik kepentingan melibatkan mana-mana pihak dalam kajian penyelidikan ini.

RUJUKAN

- [1] Abdalla Hamza, P., Jabbar Othman, B., Gardi, B., Sorguli, S., Mahmood Aziz, H., Ali Ahmed, S., Anwar, G. (2021): Recruitment and selection: The relationship between recruitment and selection with organizational performance. – International Journal of Engineering, Business and Management 5(3): 1-13.
- [2] Abdullah, I.H.T., Mat Zin, S., Che Mat, R., Wan Alias, W.N.I. (2022): Role of Health and Safety Management Practices in Safety Performance of Malaysian Bumiputera

- SMEs. – *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 12(1): 11-25.
- [3] Abdullah, N.A.C., Spickett, J.T., Rumchev, K.B., Dhaliwal, S.S. (2008): Occupational Safety and Health Management in Malaysia: An Overview. – The 4th National Human Resource Management Conference 2008 Occupational 11p.
- [4] Abraham, M., Kaliannan, M., Mohan, A.V., Thomas, S. (2015): A review of SMEs recruitment and selection dilemma: Finding a'fit'. – *The Journal of Developing Areas* 49(5): 335-342.
- [5] Adla, L., Gallego-Roquelaure, V., Calamel, L. (2020): Human resource management and innovation in SMEs. – *Personnel Review* 49(8): 1519-1535.
- [6] Ahmad, A., Ambad, S.N.A., Mohd, N.S. (2020): The trend of research on transformational leadership literature: A bibliometric analysis. – *International Journal of Human Resource Studies* 11(1): 23p.
- [7] Ahmad, M.A., Hashmi, A., Ali, W., Faheem, M. (2021): The influence of human resource management practices on the SMEs performance: mediating role of employee engagement. – *Review of Education, Administration & LAW* 4(1): 79-91.
- [8] Ahmad, Z., Mustapha, R., Sulaiman, H. (2018): Amalan Pengurusan Sumber Manusia (PSM) dan Hasil Psm Di Politeknik. – *Politeknik Ungku Omar* 13p.
- [9] Air, I.H.A., Sabri, S.A., Takril, N.F. (2022): Tahap Kepuasan Pekerja Di Majlis Daerah Sabak Bernam (MDSB) Selangor. – In *Proceedings of the 9th International Conference on Management and Muamalah 2022, Universiti Islam Selangor* 11p.
- [10] Alsafadi, Y., Altahat, S. (2021): Human resource management practices and employee performance: the role of job satisfaction. – *The Journal of Asian Finance, Economics and Business* 8(1): 519-529.
- [11] Anwar, G., Abdullah, N.N. (2021): The impact of Human resource management practice on Organizational performance. – *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)* 5(1): 35-47.
- [12] Arif, M., Syaifani, P.E., Siswadi, Y., Jufrizen. (2019): Effect of Compensation and Discipline on Employee Performance. – *Proceeding of The 3rd International Conference on Accounting, Business & Economics (UII-ICABE 2019)* 13p.
- [13] Au, W.C., Stephens, S., Ahmed, P.K. (2024): Relational HR practices in Malaysian SMEs: An ethics of care perspective. – *Journal of Business Ethics* 191(2): 323-336.
- [14] Awalluddin, M.A., Maznorbalia, A.S. (2019): Kepelbagaian, Isu Diskriminasi dan Pengurusan Sumber Manusia: Diversity, Discrimination Issues and Human Resource Management. – *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies* 16(1): 1-14.
- [15] Cooke, F.L., Schuler, R., Varma, A. (2020): Human resource management research and practice in Asia: Past, present and future. – *Human Resource Management Review* 30(4): 13p.
- [16] Collins, H., McNulty, Y. (2020): Insider status: (Re)framing researcher positionality in international human resource management studies. – *German Journal of Human Resource Management* 34(2): 202-227.
- [17] Collings, D.G., Wood, G.T., Szamosi, L.T. (2019): *Human resource management: A critical approach*. – Routledge 450p.
- [18] Davidsson, P., Delmar, F. (1997): High-growth firms: Characteristics, job contribution and method observations. – In *RENT XI Conference* 29p.
- [19] De Rosa, G. (2020): Improving safety and health in micro-, small and medium-sized enterprises: an overview of initiatives and delivery mechanisms. – *International Labour Organization* 143p.
- [20] Ebbevi, D., Schwarz, U.V.T., Hasson, H., Sundberg, C.J., Frykman, M. (2020): Boards of directors' influences on occupational health and safety: A scoping review of evidence and best practices. – *International Journal of Workplace Health Management* 14(1): 64-86.

- [21] Fabeil, N.F., Pazim, K.H., Langgat, J. (2020): The impact of Covid-19 pandemic crisis on micro-enterprises: Entrepreneurs' perspective on business continuity and recovery strategy. – *Journal of Economics and Business* 3(2): 837-844.
- [22] Hashim, A., Zolkifli, N, Othman, N., Mustapha, N.H. (2016): Hubungan Amalan Pengurusan Sumber Manusia Dan Komitmen Organisasi. – In *Proceeding of the 2nd International Conference on Economics & Banking 2016* 12p.
- [23] Harney, B. (2021): Accommodating HRM in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): A Critical Review. – *Economic and Business Review* 23(2): 72-85.
- [24] Harney, B., Alkhalaf, H. (2021): A quarter-century review of HRM in small and medium-sized enterprises: Capturing what we know, exploring where we need to go. – *Human Resource Management* 60(1): 5-29.
- [25] Hendijani, R., Bischak, D.P., Arvai, J., Dugar, S. (2016): Intrinsic motivation, external reward, and their effect on overall motivation and performance. – *Human Performance* 29(4): 251-274.
- [26] Hong, K.T., Surlenty, L., Hung, D.K.M. (2011): Occupational Safety and Health (OSH) in Malaysian Small and Medium Enterprise and Effective Safety Management. – *International Journal of Business and Technopreneurship* 1: 321-338.
- [27] Hoque, A., Shams, M.M. (2018): Does Government Support Policy Moderate the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Bangladeshi SME Performance? A SEM Approach. – *International Journal of Business Economics and Management Studies* 6(3): 37-59.
- [28] Hou, X., Zhou, Y. (2021): Research on Human Resource Management Countermeasures of Slash Youth. – In *7th International Conference on Social Science and Higher Education (ICSSHE 2021)*, Atlantis Press 4p.
- [29] Hui-Nee, A. (2014): Safety Culture in Malaysian Workplace: An Analysis of Occupational Accidents. – *Health and Environment Journal* 5(3): 32-43.
- [30] Jiménez-Jiménez, D., Sanz-Valle, R. (2005): Innovation and human resource management fit: an empirical study. – *International journal of Manpower* 26(4): 364-381.
- [31] Khalil, M.I., Haque, R., Senathirajah, A.R.S. (2023): Factors affecting smes perception of human resource management practices: a structural equation modeling approach. – *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.* 8(5): 23p.
- [32] Klaas, B.S., McClendon, J., Gainey, T.W. (2000): Managing HR in the small and medium enterprise: The impact of professional employer organizations. – *Entrepreneurship Theory and Practice* 25(1): 107-124.
- [33] Kitching, J. (2008): Rethinking UK small employers' skills policies and the role of workplace learning. – *International Journal of Training and Development* 12(2): 100-120.
- [34] Kotey, B.A. (2017): Flexible working arrangements and strategic positions in SMEs. – *Personnel Review* 46(2): 355-370.
- [35] Krishnan, T.N., Scullion, H. (2017): Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. – *Human Resource Management Review* 27(3): 431-441.
- [36] Lim, C.H., Teoh, K.B. (2021): Factors influencing the SME business success in Malaysia. – *Annals of Human Resource Management Research* 1(1): 41-54.
- [37] Mat Saat, M.Z., Subramaniam, C., Mohd Shamsudin, F. (2016): A Proposed Relationship between Organizational Safety Practices and Safety Performance in the Manufacturing of Small and Medium Enterprises in Malaysia. – *Sains Humanika* 8(4-2): 91-97.
- [38] Micheli, P., Wilner, S.J., Bhatti, S.H., Mura, M., Beverland, M.B. (2019): Doing design thinking: Conceptual review, synthesis, and research agenda. – *Journal of Product Innovation Management* 36(2): 124-148.
- [39] Mohamad, M.H., Radzi, M.H.H.M., Ali, N.I.R.C., Baker, R. (2022): Kesan Amalan Pengurusan Sumber Manusia Terhadap Penglibatan Kerja Di Organisasi Perkilangan Elektrikal. – *International Journal Of Business And Economy* 4(4): 12-24.

- [40] Mohiuddin, M., Hosseini, E., Bagheri Faradonbeh, S., Sabokro, M. (2022): Achieving human resource management sustainability in universities. – *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19(2): 19p.
- [41] Nathai-balkissoon, M. (2016): Occupational Safety and Health Management System Implementation Metrics: Results of a Survey of Manufacturing Companies in a Small Island Developing State. – *Journal of the Association of Professional Engineers of Trinidad and Tobago* 10p.
- [42] Nguyen, T.N. (2023): Productivity effect of efficiency wages at small and medium-sized manufacturing enterprises: The case of Vietnam. – *Global Business & Finance Review (GBFR)* 28(6): 130-144.
- [43] Ofori, D., Aryeetey, M. (2011): Recruitment and selection practices in small and medium enterprises: Perspectives from Ghana. – *International Journal of Business Administration* 2(3): 45-60.
- [44] Opara, S., Waheduzzaman, W. (2025): The universal, contingency or configurational HRM approaches for organizational performance: Lessons from Australian performing arts. – *German Journal of Human Resource Management* 39(1): 5-29.
- [45] Otoo, F.N.K., Mishra, M. (2018): Impact of human resource management (HRM) practices on hotel industry's performance: The mediating role of employee competencies. – *Indian Journal of Commerce and Management Studies* 9(2): 17-29.
- [46] Scheible, A.C.F., Bastos, A.V.B. (2013): An examination of human resource management practices' influence on organizational commitment and entrenchment. – *BAR-Brazilian Administration Review* 10(1): 57-76.
- [47] Shafeek, H. (2016): The impact of human resources management practices in SMEs. – *Annals of the Faculty of Engineering Hunedoara* 14(4): 91-102.
- [48] Shakirah, N.A., Shah Rollah, A.W. (2018): Kesan amalan latihan keselamatan kepada komitmen organisasi di sebuah organisasi perkilangan di Johor Bahru. – *Journal of Human Capital Development* 11(1): 12-22.
- [49] Solomon, E.E. (1986): Private and public sector managers: An empirical investigation of job characteristics and organizational climate. – *Journal of Applied Psychology* 71(2): 247-259.
- [50] Subramaniam, C., Shamsudin, F.M., Zin, M.L.M., Ramalu, S.S., Hassan, Z. (2016): The influence of safety management practices on safety behavior: A study among manufacturing smes in Malaysia. – *International Journal of Supply Chain Management* 5(4): 148-160.
- [51] Surienty, L., Hong, K.T., Kee, D., Hung, M. (2011): Occupational Safety and Health (OSH) in SMEs in Malaysia : A preliminary investigation. – *Journal of Global Enterprenueship* 1(1): 65-75.
- [52] Tzafirir, S.S. (2006): A universalistic perspective for explaining the relationship between HRM practices and firm performance at different points in time. – *Journal of Managerial Psychology* 21(2): 109-130.
- [53] Wahab, A., Wahab, D.A., Yaakub, M.T. (2019): Cabaran-Cabaran Perusahaan Kecil Dan Sederhana di Malaysia Pasca Merdeka: The Challenges of Small and Medium Enterprises In Malaysia Post Independence. – *Sains Insani* 4(2): 65-75.
- [54] Welsh, J.A., White, L.F. (1981): A Small Business is not Like a Big Business. – *Harvard Business Review* 59(81411): 18-32.
- [55] Wiesner, R., Innes, P. (2010): Bleak house or bright prospect? HRM in Australian SMEs over 1998-2008. – *Asia Pacific Journal of Human Resources* 48(2): 151-184.
- [56] Zakaria, N.S., Hashim, M.K. (2017): Management Styles in Small and Medium-Sized Enterprises in Malaysia: A Recent Survey. – *Jurnal Kinabalu* 19p.
- [57] Zakaria, N.S., Hashim, M.K. (2016): Six employment relationship practices for sustaining organizational performance. – *Jurnal Kinabalu* 22: 39-59.

- [58] Zakaria, S., Mazulkepli, M. (2021): Faktor-Faktor Kritikal Yang Mempengaruhi Kadar Kemalangan Di Sektor Pembinaan: Satu Tinjauan Literatur. – Jurnal Komunikasi Borneo (JKoB) 9: 94-103.
- [59] Zhang, J. (2021): Research on employee relationship management innovation of SMEs in China. – In 5th Asia-Pacific Conference on Economic Research and Management Innovation (ERMI 2021), Atlantis Press 6p.