

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PELAKSANAAN AMALAN PERHUBUNGAN PEKERJAAN DI PERUSAHAAN KECIL DAN SEDERHANA (PKS): SATU TINJAUAN LITERATUR

(THE FACTORS INFLUENCING EMPLOYMENT RELATIONS PRACTICES IN SMALL-MEDIUM ENTERPRISES (SMES): A REVIEW OF LITERATURE)

Noor Syakirah Zakaria¹
Mohd Khairuddin Hashim²

Abstrak

Kewujudan Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) telah diakui mampu meningkatkan kemajuan sesebuah negara khususnya dari aspek kemajuan ekonomi serta kemampuannya dalam menyediakan lebih banyak peluang pekerjaan. Walaubagaimanapun, disebalik sumbangan signifikan PKS tersebut, kajian lepas menunjukkan PKS turut berdepan dengan pelbagai cabaran termasuklah untuk mengekalkan syarikat mereka. Justeru itu, dalam usaha untuk memastikan kelangsungan PKS, para pengkaji lepas telah mencadangkan agar PKS mewujudkan hubungan pekerjaan yang baik diantara pihak majikan dan juga pekerja. Walaubagaimanapun, usaha untuk mewujudkan hubungan pekerjaan yang baik bukanlah satu perkara yang mudah. Sorotan terhadap kajian lepas menunjukkan terdapat pelbagai faktor yang mempengaruhi pelaksanaan amalan hubungan pekerjaan yang baik. Berdasarkan tinjauan terhadap kajian-kajian lepas, artikel ini mengupas faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan hubungan pekerjaan yang baik khususnya dalam konteks kajian di PKS.

Kata kunci: *Perhubungan Pekerjaan, Pengurusan Sumber Manusia, Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS)*

Abstract

The existence of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) has been proven to have significantly contributed to improving nation's economic development particularly in creating abundant job opportunities. Nonetheless, past studies also revealed that the SMEs had to confront various challenges including the task of ensuring their continuous survival. Therefore, in order to sustain their existence, previous researches had suggested that the SMEs must seek to establish commendable employer-employee relationships. Having said so, they also acknowledged that the task was not without its difficulties. Review of past literature showed that there were various factors that influenced the relationship between employer-employee. Based on review of past literature, this article explores and examines the factors that give effects to good working relationship practice in the context of SMEs.

¹ Merupakan calon PhD di Universiti Utara Malaysia (UUM) dan Pensyarah, Fakulti Kemanusiaan, Seni dan Warisan, Universiti Malaysia Sabah. Email: syakirah1525@gmail.com (corresponding author)

² Profesor, Kolej Perniagaan Universiti Utara Malaysia.

Keywords: *Employment Relations, Human Resources Management, Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)*

2016 GBSEJournal

Pengenalan

Kajian lepas menunjukkan pelaksanaan amalan hubungan pekerjaan (*employment relationship*) yang berkesan bukan sahaja membantu meningkatkan prestasi pekerja malah turut membantu meningkatkan prestasi organisasi. Amalan hubungan pekerjaan yang baik memberi penekanan terhadap hubungan yang harmoni diantara pekerja dan majikan. Kewujudan hubungan yang baik diantara kedua-dua pihak akan membantu meningkatkan lagi suasana tempat kerja yang lebih produktif, meningkatkan tahap motivasi pekerja, memastikan kadar pusing ganti buruh akan berkurangan serta membantu mengurangkan pertikaian di tempat kerja (Atkinson & Curtis, 2004; Debrah & Mmieh, 2009; Geare, Edgar, & McAndrew, 2006; Wilkinson, 1999a)

Walaubagaimanapun, sorotan terhadap kajian lepas juga turut membuktikan bahawa kebanyakan organisasi yang menikmati impak pelaksanaan hubungan pekerjaan yang berkesan adalah terdiri daripada syarikat-syarikat besar dan juga sektor awam berbanding perusahaan kecil dan sederhana (PKS) (Razouk, 2011; Sels et al., 2006; Sheehan, 2013). Kajian lepas turut membuktikan bahawa kebanyakan PKS tidak memberikan perhatian sewajarnya terhadap pelaksanaan hubungan pekerjaan kerana pelbagai faktor sama ada secara dalaman atau luaran. Pengabaian terhadap isu pelaksanaan hubungan pekerjaan yang baik terutamanya dalam aspek amalan pengurusan sumber manusia berlaku kerana terdapat tanggapan bahawa PKS adalah sebuah organisasi kecil yang cantik (*small is beautiful*). Justeru itu, isu-isu pertikaian atau masalah hubungan pekerjaan diandaikan sebagai kes terpercil. Hal ini disebabkan hubungan yang akrab diantara majikan dan pekerja (Bolton, Robbins, Tew, & Tindale, 1971; Wilkinson, 1999b). Walaubagaimanapun, kajian lain seperti kajian oleh Rainnie (1989) menyangkal dapatan kajian terdahulu oleh Bolton et al., (1971). Menurut Rainnie (1989) persepsi yang menggambarkan PKS sebagai "*small is beautiful*" adalah tidak tepat kerana PKS berdepan dengan pelbagai masalah hubungan pekerjaan. Diantaranya adalah konflik di tempat kerja, keadaan tempat kerja yang kurang selamat dan tidak kondusif serta gaya pengurusan yang lebih ke arah autokratik. Justeru itu, Rainnie (1989) menganggap situasi pekerjaan di PKS lebih menjurus kepada fenomena "rumah yang suram" (*bleak house*).

Namun demikian, Ram, Edwards, Gilman dan Arrowsmith, (2001) serta Wilkinson (1999) menjelaskan bahawa realiti hubungan pekerjaan di PKS pada masa kini tidak hanya tertakluk kepada dua situasi tersebut semata-mata. Terdapat pelbagai faktor yang mempengaruhi pelaksanaan hubungan pekerjaan di PKS (Harney & Dundon, 2006; Sheehan, 2013; Wilkinson, 1999b). Di antara faktor-faktor yang dikenal pasti berdasarkan literatur adalah seperti gaya pengurusan (Matlay, 1999, 2002a), iklim hubungan industri (Jones, 2005) saiz organisasi (Jones, 2005), pemilikan (Harney & Dundon, 2006), kewujudan kesatuan sekerja (Harney & Dundon, 2006), struktur organisasi (Jones, 2005) dan aspek perundangan (Forth, Bewley, & Bryson, 2004; Jones, 2005; Matlay, 2002).

Kajian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan hubungan pekerjaan yang baik adalah penting bagi memahami PKS adalah penting bagi memahami PKS terutamanya

di Malaysia. Walaubagaimanapun, berdasarkan penelitian terhadap kajian lepas, kajian-kajian yang memfokuskan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan hubungan pekerjaan khususnya dari aspek pengurusan sumber manusia masih lagi terhad, khususnya dalam konteks kajian PKS di Malaysia. Menyedari kekangan tersebut, artikel ini akan memfokuskan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan hubungan pekerjaan yang baik khusus melalui pelaksanaan pengurusan sumber manusia di PKS berdasarkan sorotan kajian lepas.

Sorotan Literatur Terhadap Kajian Lepas

Kajian-kajian lepas membuktikan pelaksanaan hubungan pekerjaan di syarikat-syarikat berstatus syarikat besar telah didokong oleh pelbagai faktor seperti struktur organisasi, kewangan dan kepakaran dalam bidang pengurusan sumber manusia. Berbeza dengan PKS, mereka berdepan dengan pelbagai kekangan dalam melaksanakan amalan-amalan hubungan pekerjaan yang baik khususnya dalam aspek pengurusan sumber manusia. Bartram, (2005) dalam penilaiannya terhadap menerapkan pengurusan sumber manusia di PKS di Australia mendapati terdapat beberapa faktor penting yang memberi pengaruh terhadap pelaksanaannya. Diantaranya adalah disebabkan kekurangan sumber seperti kewangan serta masa, kepakaran, kewujudan amalan tidak formal dalam pengurusan sumber manusia, kurang penekanan terhadap aspek pengurusan sumber manusia di organisasi dan juga pelbagai isu pengurusan lain serta kurang kesedaran dan pemahaman terhadap kepentingan pengurusan sumber manusia terhadap operasi PKS.

Seterusnya, Harney dan Dundon (2006) menjelaskan terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi pelaksanaan pengurusan sumber manusia di PKS. Faktor-faktor tersebut terdiri daripada faktor luaran (struktur pasaran/produk, penawaran buruh, jenis sektor industri, rantai nilai, teknologi dan peraturan), manakala dari aspek faktor dalaman pula terdiri daripada jenis pemilikan, gaya pengurusan atau ideologi pengurusan, ketidakhadiran kesatuan sekerja, saiz organisasi dan juga pekerja. Penggabungan kedua-dua faktor ini mempengaruhi hasil pengurusan sumber manusia terutamanya aspek produktiviti pekerja, fleksibiliti, keadilan sosial serta hubungan samaada secara formal atau tidak formal. Dalam kajian terkini oleh Newman dan Abdullah (2014) menunjukkan terdapat empat faktor seperti saiz organisasi, hubungan dengan organisasi luar seperti syarikat lain serta agensi kerajaan, perkongsian pemilikan oleh pelabur daripada luar negara serta ciri-ciri ketua pegawai eksekutif (CEO) memainkan peranan dalam menentukan pelaksanaan pelaksanaan pengurusan sumber manusia di PKS di China.

Berdasarkan sorotan kajian lepas, artikel ini mengupas beberapa faktor yang penting dalam mempengaruhi pelaksanaan hubungan pekerjaan yang baik khususnya dalam konteks kajian di PKS di Malaysia. Bahagian selanjutnya memperincikan lagi tentang faktor-faktor tersebut.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelaksanaan Hubungan Pekerjaan di PKS

Terdapat pelbagai faktor yang mempengaruhi pelaksanaan hubungan pekerjaan sebagaimana yang dibincangkan oleh kajian lepas. Walaubagaimanapun, artikel ini membincangkan enam faktor utama seperti saiz organisasi, gaya pengurusan, amalan formal atau tidak formal, ketiadaan kesatuan sekerja, strategi perniagaan serta undang-undang pekerjaan.

Saiz Organisasi

Terdapat pelbagai definisi saiz organisasi yang dikemukakan oleh pengkaji lepas dan tinjauan terhadap literatur menunjukkan tiada satu definisi yang universal yang boleh digunakan untuk menentukan saiz sesebuah organisasi. Pengkaji berbeza akan mempunyai pandangan tersendiri mengenai saiz organisasi dan perbezaan tersebut juga mengikut konteks negara, sektor dan industri (Hashim & Abdullah, 2000). Walaubagaimanapun, kebanyakan pengkaji lepas bersetuju bahawa saiz sesebuah organisasi merupakan salah satu faktor yang penting dalam menentukan kesediaan sesebuah organisasi untuk mengadaptasikan pelbagai amalan perniagaan yang baik (Debrah & Mmieh, 2009; Forth et al., 2004; Harney & Dundon, 2007; Matlay, 2002a, 2002b; Osterman, 1994; Scase, 2003).

Menyedari kepentingan saiz organisasi dalam menentukan pengkaji lepas seperti Newman dan Abdullah (2014), Storey, Saridakis, Sen Gupta, Edwards, dan Blackburn, (2010) dan Tanova dan Cem (2003) mendapati saiz organisasi memainkan peranan yang penting dalam menentukan pelaksanaan hubungan pekerjaan yang baik. Saiz organisasi kebiasaannya diukur berdasarkan bilangan pekerja di organisasi tersebut (Storey et al., 2010). Kajian-kajian berkaitan dengan saiz organisasi menunjukkan perkaitan syarikat yang mempunyai saiz yang kecil mempunyai sumber terhad terutamanya dari aspek kewangan, kepakaran, struktur organisasi, kepakaran serta formaliti dalam mengamalkan pengurusan sumber manusia (Cassell, Nadin, Gray, & Clegg, 2002; Kok et al., 2011; Kotey & Folker, 2007; Matlay, 2002b; Newman & Abdullah, 2014; Wager & Wager, 1998). Tambahan lagi, menurut Tanova dan Cem (2003) amalan pengurusan sumber manusia yang digunakan di syarikat-syarikat besar tidak sesuai untuk dipraktikkan di syarikat PKS kerana terdapat pelbagai perbezaan dari aspek tersebut. Walaubagaimanapun, pengkaji seperti Saridakis, Muñoz Torres, & Johnstone, (2013) dan Storey et al., (2010) mencadangkan semakin berkembang sesebuah organisasi, semakin tinggi keperluan organisasi tersebut untuk mengamalkan pengurusan sumber manusia yang lebih formal di organisasi mereka.

Gaya Pengurusan

Gaya pengurusan memainkan peranan yang penting dalam menentukan sama ada organisasi tersebut mampu berjaya atau sebaliknya (Zakaria & Hashim, 2015). Gaya pengurusan yang diamalkan di organisasi akan menggambarkan falsafah pengurusan, nilai-nilai yang diamalkan serta tindak tanduk pihak pengurusan dalam menangani urusan di organisasi khususnya berkaitan dengan pekerja (Syed Abdullah, 1991). Setiap organisasi mempunyai gaya pengurusan yang tersendiri dan berbeza diantara satu sama lain. Kajian lepas menunjukkan kegagalan sesetengah organisasi terutamanya PKS mempunyai perkaitan dengan gaya pengurusan terutamanya dari aspek pengendalian isu-isu pekerja (Harvey & Turnbull, 2006; Hornsby & Kuratko, 2003).

Tinjauan literatur mendapati gaya pengurusan mempengaruhi pelaksanaan amalan hubungan pekerjaan dan ia merupakan salah satu faktor kontegensi dalam menentukan kejayaan organisasi (Harney & Dundon, 2007; Zakaria & Hashim, 2015). Kajian lepas turut mendedahkan bahawa gaya pengurusan yang diamalkan di PKS memberikan impak yang besar untuk organisasi terutamanya di PKS (Matlay, 1999, 2002a, 2002b). Dalam konteks kajian di PKS, peranan secara langsung yang dimainkan oleh pemilik atau pengurus adalah mustahak. Oleh itu, peranan, ideologi, falsafah serta gaya pengurusan majikan atau pengurus di PKS akan mempengaruhi segenap aspek di PKS khususnya dari aspek hubungan pekerjaan yang akhirnya akan mempengaruhi kelangsungan serta kesimbangan PKS di masa depan (Matlay, 2002b).

Amalan Formal atau Tidak Formal

Amalan pengurusan sumber manusia sama ada formal ataupun tidak formal mempengaruhi pelaksanaan pengurusan sumber manusia di PKS. Kajian lepas menunjukkan kebanyakan pengurusan sumber manusia di PKS lebih cenderung untuk mengamalkan pengurusan sumber manusia secara tidak formal (Matlay, 2002a; Rainnie, 1989). Menurut Marlow, Taylor dan Thompson (2010) indikator utama yang menunjukkan tahap formaliti yang diamalkan di PKS adalah berdasarkan bilangan amalan pengurusan sumber manusia di tempat kerja. Pelaksanaan amalan secara formal atau sebaliknya turut bergantung kepada kepakaran dalam organisasi khususnya dalam aspek-aspek pengurusan sumber manusia (Matlay, 1999). Selain daripada itu juga, amalan formal yang diterapkan di organisasi yang bersaiz besar memberi kelebihan kepada mereka untuk menguruskan pekerja-pekerja secara lebih efektif. Namun demikian, pengkaji seperti seperti Storey et al., (2010) mencadangkan bahawa amalan tidak formal tidak lagi sesuai untuk diamalkan khususnya dalam konteks perkembangan saiz organisasi. Amalan pengurusan sumber manusia yang lebih formal dan teratur adalah penting bagi memastikan prestasi pekerja berada pada tahap yang terbaik dan seterusnya mampu memberikan sumbangan yang signifikan kepada pembangunan organisasi.

Ketiadaan Kesatuan Sekerja

Kesatuan sekerja merupakan perwakilan pekerja dalam sesebuah organisasi. Objektif utama kewujudan kesatuan sekerja dapat membantu pekerja dalam mendapatkan hak mereka sebagai pekerja. Kajian lepas menunjukkan peranan kesatuan sekerja sangat penting terutamanya dari aspek ekonomi dan sosial (Aminuddin, 2007, 2009a, 2009b). Berbanding dengan syarikat-syarikat besar, kewujudan kesatuan sekerja di PKS terutamanya bagi syarikat yang bersaiz kecil adalah terhad dan dalam kebanyakan kes, kesatuan sekerja tidak wujud di PKS (Eakin & Maceachen, 2010). Pengkaji-pengkaji lepas menjelaskan bahawa ketiadaan kesatuan sekerja mempengaruhi penetapan polisi serta amalan hubungan pekerjaan (Dundon, Grugulis, & Wilkinson, 1999; Harney & Dundon, 2006, 2007).

Kebanyakan PKS mempunyai bilangan pekerja yang terhad dan majoriti pekerja tidak mempunyai pengalaman tentang kesatuan sekerja (Dundon et al., 1999). Kebanyakan PKS lebih mengutamakan tempat kerja yang bebas daripada kesatuan sekerja (*non-union relations*) dan amalan biasa yang sering diamalkan oleh pihak majikan di PKS adalah dengan menentukan segala terma dan kondisi pekerjaan berdasarkan perundingan secara individu serta lebih kepada amalan secara tidak formal (Dundon et al., 1999). Justeru itu, dapat disimpulkan bahawa peranan kesatuan sekerja di PKS adalah lebih terhad berbanding di syarikat-syarikat besar yang berkesatuan.

Strategi Perniagaan

Kajian lepas menunjukkan strategi perniagaan memainkan peranan yang penting dalam menentukan perjalanan sesebuah organisasi. Strategi perniagaan dapat difahami sebagai cara yang digunakan oleh sesebuah organisasi dalam bersaing serta mencapai dan mengekalkan kelebihan daya saing tersebut dalam industri yang tertentu (Hashim, 2008; Hunger & Wheelen, 2011; Mintzberg & Quinn, 1991; Pitts & Lei, 2003; Rue & Holland, 1989; Varadarajan & Clark, 1994; Walker & Ruekert, 1987). Dengan kata lain, strategi perniagaan dibentuk oleh organisasi bagi memastikan kelangsungan organisasi dalam memastikan organisasi mereka kekal dalam persaingan pasaran.

Kepentingan pelaksanaan amalan hubungan pekerjaan yang baik turut bergantung kepada strategi perniagaan yang diamalkan oleh organisasi. Sementelah lagi, amalan hubungan

pekerjaan atau pengurusan sumber manusia diiktiraf sebagai aktiviti sokongan yang penting di dalam sesebuah organisasi seiring dengan aktiviti rantai nilai yang lain (Buller & McEvoy, 2012; Porter, 1980). Strategi-strategi yang dibentuk oleh pihak organisasi mempunyai perkaitan dengan pelaksanaan amalan pengurusan sumber manusia di organisasi mereka (Liao, 2005). Tambahan lagi, Huang (2001) menganjurkan agar setiap organisasi menyelaraskan pelaksanaan pengurusan sumber manusia dan strategi perniagaan bagi memastikan kejayaan organisasi. Berdasarkan kajian lepas, terdapat pelbagai strategi perniagaan yang diamalkan oleh organisasi. Walaubagaimanapun tidak ada satu strategi perniagaan yang universal untuk semua organisasi. Setiap organisasi perlu untuk mengadaptasi strategi perniagaan sesuai dengan keperluan organisasi mereka dan menyelaraskan pelaksanaan amalan pengurusan sumber manusia/hubungan pekerjaan sesuai dengan keperluan organisasi mereka (Huang, 2001)

Undang-Undang Pekerjaan

Pelaksanaan hubungan pekerjaan yang baik turut dipengaruhi oleh perundangan khususnya undang-undang pekerjaan. Silva (1997) menjelaskan terdapat tiga tujuan utama peruntukan undang-undang pekerjaan digubal serta dilaksanakan oleh pihak kerajaan. Pertama, perundangan pekerjaan menjadi kerangka kerja undang-undang yang berperanan sebagai garis panduan kepada pihak majikan, pekerja serta organisasi dan pihak-pihak berkepentingan. Kedua, undang-undang turut dijadikan sebagai asas untuk menentukan terma dan kondisi pekerjaan yang minimum yang perlu dipatuhi oleh pihak majikan seperti soal pembayaran gaji dan upah, cuti rehat dan umum serta pelbagai lagi aspek pekerjaan yang lain. Ketiga, undang-undang pekerjaan membantu untuk memastikan keadilan serta kesaksamaan dalam dunia pekerjaan. Dalam konteks PKS, kajian lepas menunjukkan walaupun terdapat pertikaian tentang tahap pematuhan undang-undang oleh pihak PKS, namun pengkaji seperti Blyton dan Turnbull, (1994) dan Harris (2000) menjelaskan bahawa kajian-kajian yang berkaitan dengan pelaksanaan serta pematuhan perundangan masih terhad. Tambahan lagi, kajian lepas menunjukkan peranan undang-undang adalah penting dalam mempengaruhi aktiviti-aktiviti perniagaan, persekitaran operasi serta pekerjaan di PKS (Blyton & Turnbull, 1994; Harris, 2000; Matlay, 2002a, 2002b; Rainnie, 1989).

Kesimpulan

Hubungan pekerjaan yang baik serta efektif akan menjadi kelebihan kepada PKS dalam memastikan organisasi mereka terus berdaya saing. Tambahan lagi dengan mempunyai hubungan pekerjaan yang harmoni, pekerja dan majikan dapat bekerjasama dengan erat serta dapat mengelakkan sebarang konflik yang merugikan organisasi mereka. Justeru itu, artikel ini telah mengupas faktor-faktor yang telah mempengaruhi pelaksanaan hubungan pekerjaan yang baik khususnya dalam aspek pengurusan sumber manusia.

Rujukan:

- Aminuddin, M. (2007). *Malaysian industrial relations and employment law* (Sixth Edit). Shah Alam.
- Aminuddin, M. (2009a). Employment Relations in Malaysia: Past, Present and Future. *New Zealand Journal of Asian Studies*, 1(June), 304–317.
- Aminuddin, M. (2009b). *Essentials of employment and industrial relations*. McGraw-Hill.

- Atkinson, C. (2007). Building high performance employment relationships in small firms. *Employee Relations*, 29(5), 506–519.
- Atkinson, C., & Curtis, S. (2004). The impact of employment regulation on the employment relationship in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 486–494. <http://doi.org/10.1108/14626000410567134>
- Bartram, T. (2005). Small firms, big ideas: The adoption of human resource management in Australian small firms. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), 137–154.
- Blyton, P., & Turnbull, P. (1994). *The dynamics of employee relations* (First). London: MacMillan.
- Bolton, J. E., Robbins, E. L. ., Tew, J. H. ., & Tindale, L. V. . (1971). *Report of the Committee of Inquiry on Small Firms*. London.
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43–56.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31(6), 671–692.
- Debrah, Y. a., & Mmieh, F. (2009). Employment relations in small- and medium-sized enterprises: insights from Ghana. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1554–1575.
- Dundon, T., Grugulis, I., & Wilkinson, A. (1999). Looking out of the black-hole: Non-union relations in SMEs. *Employee Relations*, 21(3), 251–266.
- Eakin, J. M., & Maceachen, E. (2010). Health and safety in small workplaces : Refocusing upstream. *Canadian Journal of Public Health*, 101(April), 29–33.
- Forth, J., Bewley, H., & Bryson, A. (2004). *Small and Medium-sized Enterprises: Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey*. London.
- Geare, A., Edgar, F., & McAndrew, I. (2006). Employment relationships: ideology and HRM practice. *International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1190–1208.
- Harney, B., & Dundon, T. (2006). Capturing complexity: developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 48–73.
- Harney, B., & Dundon, T. (2007). An emergent theory of HRM: A theoretical and empirical exploration of determinants of HRM among Irish small to medium enterprise (SMEs). In *Advances in Industrial & Labor Relations* (pp. 103–153). Emerald Group Publishing Limited.
- Harris, L. (2000). Employment regulation and owner-managers in small firms : Seeking support and guidance. *Business*, 7(4).
- Harvey, G., & Turnbull, P. (2006). Employment relations, management style and flight crew attitudes at low cost airline subsidiaries: The cases of British Airways/Go and bmi/bmibaby. *European Management Journal*, 24(5), 330–337.
- Hashim, M. K. (2008). *Strategic management: Text and cases*. Singapore: Thomson Learning.
- Hashim, M. K., & Abdullah, M. S. (2000). A Proposed Framework for redefining SMEs in Malaysia: One industry one definition.
- Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (2003). Human Resource Management in US Small Businesses: A Replication and Extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), 73–92.
- Huang, T. C. (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel Review*, 30(2), 132–145.
- Hunger, D. J., & Wheelen, T. L. (2011). *Essential of Strategic Management* (5th Editio).

- New Jersey: Pearson Education.
- Jones, J. T. (2005). The determinants of training in Australian manufacturing SMEs. *Education + Training*, 47(8/9), 605–615.
- Kok, J. De, Vroonhof, P., Verhoeven, W., Timmermans, N., Kwaak, T., Snijders, J., & Westhof, F. (2011). Do SMEs create more and better jobs? *EIM Business & Policy Research*, (November), 169.
- Kotey, B., & Folker, C. (2007). Employee training in SMEs : Effect of size and firm type — Family and nonfamily. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 214–238.
- Liao, Y.-S. (2005). Business strategy and performance: the role of human resource management control. *Personnel Review*, 34(3), 294–309.
- Marlow, S., Taylor, S., & Thompson, A. (2010). Informality and formality in medium-sized companies: Contestation and synchronization. *British Journal of Management*, 21(4), 954–966.
- Matlay, H. (1999). Employee relations in small firms: A micro-business perspective. *Employee Relations*, 21(3), 285–295.
- Matlay, H. (2002a). Industrial relations in the SME sector of the British economy: an empirical perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(3), 307–318.
- Matlay, H. (2002b). Industrial relations in the SMEs: Conceptual and contextual perspectives. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(3), 307–318.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. . (1991). *The strategy process*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Newman, A., & Abdullah, Z. S. (2014). Determinants of best HR practices in Chinese SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 414–430.
- Osterman, P. (1994). How common is workplace-transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), 173–188.
- Pitts, R. ., & Lei, D. (2003). *Strategic management* (3rd ed.). Ohio: South-Western.
- Porter, M. . (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Rainnie, A. (1989). *Industrial relations in small firms: Small isn't beautiful* (First ed.). London: Routledge.
- Ram, M., Edwards, P., Gilman, M., & Arrowsmith, J. (2001). The dynamics of informality: employment relations in small firms and the ,effects of regulatory change. *Work, Employment and Society*, 15(4), 854–61.
- Razouk, A. A. (2011). High-performance work systems and performance of French small- and medium-sized enterprises: examining causal order. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 311–330.
- Rue, L. W., & Holland, P. G. (1989). *Strategic management: Concepts and experience* (2nd ed.). New York: McGraw Hill.
- Saridakis, G., Muñoz Torres, R., & Johnstone, S. (2013). Do Human Resource Practices Enhance Organizational Commitment in SMEs with Low Employee Satisfaction? *British Journal of Management*, 24(3), 445–458.
- Scase, R. (2003). Employment relations in small firms. In P. Edward (Ed.), *Industrial Relations: theory and practice* (Second edi, pp. 470–488). London: Blackwell Publishing.
- Sels, L., Winne, S. De, Delmotte, J., Maes, J., Faems, D., & Forrier, A. (2006). Linking HRM and small business performance : An examination of the impact of HRM intensity on the productivity and financial performance of small businesses. *Small Business Economics*, 26, 83–101.

- Sheehan, M. (2013). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*.
- Silva, S. De. (1997). *The changing focus of industrial relations and human resources management*. International Labour Organization. Geneva.
- Storey, D. J., Saridakis, G., Sen Gupta, S., Edwards, P. K., & Blackburn, R. A. (2010). Linking HR formality with employee job quality: The role of firm and workplace size. *Human Resource Management*, 49(2), 305–329.
- Syed Abdullah, S. R. (1991). *Management Strategies and Employee Response in Malaysia: A study of Management Industrial Relations Styles of The US and Japanese Multinational Companies in Malaysian Electronic Industry*. University of Wales College of Cardiff.
- Tanova, & Cem. (2003). Firm size and recruitment: staffing practices in small and large organisations in North Cyprus. *Career Development International*, 8(2), 107–114.
- Varadarajan, P. R., & Clark, T. (1994). Delineating the scope of corporate, business and marketing strategy. *Journal of Business Research*, 31, 93–105.
- Wager, T. H., & Wager, T. H. (1998). Determinants of human resource management practices in small firms: Some evidence from Atlantic. *Journal of Small Business Management*, 36(2), 13–23.
- Walker O. C, & Ruekert, R. W. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing*, 51, 15–33.
- Wilkinson, A. (1999a). Employment relations in SMEs. *Employee Relations*, 21(3), 206–217.
- Wilkinson, A. (1999b). Employment relations in SMEs. *Employee Relations*, 21(3), 206–217.
- Zakaria, N. S., & Hashim, M. K. (2015). A Review of management styles. In *The 4th International Seminar on Entrepreneurship and Business* (Vol. 4). Universiti Malaysia Kelantan.