

**IKLIM KOMUNIKASI DAN PENCAPAIAN ORGANISASI:
KAJIAN KES ANTARA DUA BUAH ORGANISASI AWAM MALAYSIA**

ROSLI BIN MOHAMMED

UNIVERSITI SAINS MALAYSIA

2007

**IKLIM KOMUNIKASI DAN PENCAPAIAN ORGANISASI:
KAJIAN KES ANTARA DUA BUAH ORGANISASI AWAM MALAYSIA**

Oleh

ROSLI BIN MOHAMMED

**Tesis yang diserahkan untuk
memenuhi keperluan bagi Ijazah
Doktor Falsafah**

April, 2007

PENGHARGAAN

Dengan nama Allah yang maha Pengasih dan Penyayang,

Allah Maha Besar: Segala pujian tertentu bagi Allah sebanyak-banyaknya; Maha Suci Allah dari pagi hingga petang. Tiada tuhan (yang disembah dengan sebenar-benarnya) melainkan Allah yang Maha Esa, yang tiada sekutu bagiNya. Dialah yang empunya segala pujian. Dia yang menghidupkan dan yang mematikan dan berkuasa atas tiap-tiap sesuatu. Tiada daya upaya atau kekuatan melainkan dengan pertolongan Allah yang Maha Tinggi dan Maha Agung.

Alhamdulillah, syukur ke hadrat Allah SWT atas hidayah, petunjuk serta limpah izinNya, telah memberi insan yang kerdil ini ketabahan sehingga membolehkan kajian ilmiah serta pengajian ini selamat disempurnakan.

Ucapan setinggi-tinggi penghargaan kepada Penyelia saya, Prof. Madya Dr. Adnan Hussein yang telah banyak membimbing penyelidik dalam proses penyediaan kajian ilmiah ini. Tidak ketinggalan kepada Universiti Utara Malaysia, Jabatan Perkhidmatan Awam, Kementerian Pengajian Tinggi yang telah menyumbang sumber kewangan serta cuti belajar selama 3 tahun bagi menyiapkan kajian ilmiah ini.

Kepada semua anggota Kementerian Kesihatan Malaysia, khususnya kepada Pengarah serta kakitangan Hospital Kota Bharu dan Pengarah serta kakitangan Hospital Alor Setar. Sesungguhnya kerjasama yang telah diberikan berjaya membantu penyelidik untuk mendalami lagi bidang pengajian Komunikasi Organisasi, khususnya topik kajian penyelidikan ini. Begitu juga dengan rakan akademik yang lain seperti Dr. Che Su, Dr. Saodah Wok, Dr. Syd Rahman, Dr. Sabitha, Khairie, Mohd. Taib, Cikgu Hafidz, Jamal dan sahabat-sahabat lain yang telah sudi untuk bersebang-sembang dalam beberapa aspek dalam kajian ini. Terima kasih juga pada Cik Saliza, Dr. Puvern yang telah menyunting penggunaan ayat bahasa Melayu dan Inggeris, Hassan yang telah menyemak susunan jadual dan rajah. Semoga Allah s.w.t memberi ganjaran yang sewajarnya didunia dan diakhirat, Insya Allah.

Kepada Ibuku yang tidak pernah berhenti mendoakan kejayaan anakmu dalam menghadapi cabaran hidup. Isteriku, Rosmawati yang sentiasa bersabar dan berkorban dalam sama-sama mengharungi kehidupan yang bersifat sementara ini. Kepada anak-anakku, Nurul Sakinah, Muhammad Fuad Afif dan Nurul Nabihah penghargaan daripada Abah kerana telah banyak mencuri masa yang sepatutnya kita bersama. Jadikanlah usaha ini sebagai perintis untuk kejayaan di masa depan.

Penghargaan juga saya persembahkan kepada jemaah pemeriksa tesis ini, iaitu Prof Rozhan Mohd. Idrus, Prof. Salleh Hj. Hassan, Prof. Madya Dr. Adnan Hussein, Prof. Madya Haji Mohamad bin Mohd. Yusof, Dr. Jamilah Ahmad, dan Puan Hajah Hamidah Abdul Hamid yang banyak membantu dalam penambahbaikan penulisan tesis ini.

Semoga Allah Redha dan rahmati kita semua, Insya Allah.

ROSLI BIN MOHAMMED

SUSUNAN KANDUNGAN

Bil.	Perkara	Mukasurat
	PENGHARGAAN	lii
	KANDUNGAN	lv
	SENARAI JADUAL	viii
	SENARAI RAJAH	xi
	SENARAI SINGKATAN	xii
	SENARAI LAMPIRAN	xii
	ABSTRAK	xiii
	ABSTRACT	xv
 BAB SATU PENGENALAN		 1 - 13
1.0	Latar belakang	1
1.1	Permasalahan kajian	5
1.2	Persoalan kajian	8
1.3	Objektif kajian	9
1.4	Skop kajian	11
1.5	Kepentingan kajian	11
 BAB DUA TEORI DAN KAJIAN-KAJIAN LEPAS		 14 - 100
2.0	Pengenalan	14
2.1	Pengurusan Organisasi:Teori dan Pendekatan.	14
2.2	Perspektif- Perspektif Dalam Penyelidikan Komunikasi Organisasi	19
2.3	Teori Sistem Terbuka	27
2.4	Teori Pengelolaan Kerja Weicks'	35
2.5	Penyelidikan Iklim Komunikasi Dan Dimensi Komunikasi Dalam Organisasi	43
	2.5.1 Iklim Komunikasi	46
	2.5.2 Dimensi-Dimensi Komunikasi	56
2.6	Definisi Operasi Konsep dan Pembolehubah Kajian	76
	2.6.1 Iklim Komunikasi	76
	2.6.2 Dimensi – dimensi komunikasi	83
	2.6.2 (a) Percaya	84
	2.6.2 (b) Kesokongan Komunikasi	86
	2.6.2 (c) Penglibatan Dalam Membuat Keputusan.	88
	2.6.2 (d) Kecerapan Komunikasi Keatas Keterbukaan Komunikasi Kebawah	91
	2.6.2 (e) Kehendak Pada Pencapaian Matlamat Kerja yang Tinggi	93
	2.6.2 (f) Pemerosesan Maklumat Persekitaran	95
	2.6.2 (g) Identifikasi Organisasi	96
2.7	Pencapaian Organisasi	98

	BAB TIGA	METOD KAJIAN	101 – 121
3.0	Pengenalan		101
3.1	Model Teoretikal Kajian		101
3.2	Hipotesis Kajian		105
3.3	Rekabentuk Kajian		106
3.4	Unit Penganalisan		107
3.5	Lokasi Kajian		108
3.6	Persampelan Kajian		110
3.7	Kaedah Pengumpulan Data		112
	3.7.1 Soal Selidik		113
3.8	Kajian Rintis		117
3.9	Kaedah Analisis Data		119
	BAB EMPAT	ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN	122 – 227
4.0	Pengenalan		122
4.1	Analisis Ujian Kebolehpercayaan dan Kesahihan Instrumen Kajian		123
4.2	Analisis Deskriptif Profail Responden Kajian		124
	4.2.1 Kumpulan Perkhidmatan Dan Bahagian Bertugas		125
	4.2.2 Profail Umur Dan Jantina		126
	4.2.3 Profail Umur dan Skim Perkhidmatan		127
	4.2.4 Profail Skim Perkhidmatan dan Skim Perkhidmatan		128
4.3	Analisis Frekuensi Persepsi Iklim Komunikasi		129
	4.3.1 Persepsi Responden Terhadap Iklim Komunikasi Diamalkan		130
	4.3.2 Analisis Kumpulan Perkhidmatan Dengan Iklim Komunikasi		131
	4.3.3 Analisis Umur Dengan Persepsi Iklim Komunikasi		132
	4.3.4 Analisis Tempoh Khidmat Dengan Iklim Komunikasi		133
4.4	Analisis Deskriptif Terhadap Item-Item Pengukuran Dikotomi Interaksi Ketua.		134
	4.4.1(a) Persepsi Responden Terhadap Karekteristik Interaksi Deskripsi / Penilaian		135
	4.4.1(b) Persepsi Responden Terhadap Karekteristik Interaksi Berorientasi masalah/Kawalan		137
	4.4.1(c) Persepsi Responden Terhadap Karekteristik Interaksi Spontan/ Berancang		140
	4.4.1(d) Persepsi Responden Terhadap Karekteristik Interaksi Empati/Berkecuali		142
	4.4.1(e) Persepsi Responden Terhadap Karekteristik Interaksi Saksama/Unggul diri		144
	4.4.1(f) Persepsi Responden Terhadap Karekteristik Interaksi Provisionalism/Kepastian		146

4.5	Analisis Deskripsi Persepsi Responden Terhadap Karakteristik Interaksi Dengan Subordinat.	148
4.5.1 (a)	Analisis Berdasarkan Kumpulan Perkhidmatan Ketua Dengan Interaksi Subordinat	150
4.5.1 (b)	Analisis Persepsi Ketua Terhadap Interaksi Dengan Subordinat Mengikut Kumpulan Umur	151
	Analisis Deskriptif Terhadap Item-Item Pengukuran Dikotomi interaksi subordinat.	153
4.5.2 (a)	Persepsi Responden Terhadap Karakteristik Interaksi Deskripsi /Penilaian	153
4.5.2 (b)	Persepsi Responden Terhadap Karakteristik Interaksi Berorientasi masalah /Kawalan	156
4.5.2 (c)	Persepsi Responden Terhadap Karakteristik Interaksi Spontan/Berancang	158
4.5.2 (d)	Persepsi Responden Terhadap Karakteristik Interaksi Empati/Berkecuali	160
4.5.2 (e)	Persepsi Responden Terhadap Karakteristik Interaksi Saksama/ Unggul diri	163
4.5.2 (f)	Persepsi Responden Terhadap Karakteristik Interaksi Provisionalisa/Kepastian	165
4.6	Persepsi Responden Terhadap Dimensi – Dimensi Komunikasi	168
4.6.1 (a)	Persepsi responden terhadap Dimensi Kepercayaan (Trust)	168
4.6.1 (b)	Persepsi Responden Terhadap Dimensi Kesokongan Komunikasi.	171
4.6.1 (c)	Persepsi Responden Terhadap Dimensi Keterbukaan Komunikasi Ke Bawah	174
4.6.1 (d)	Analisis Persepsi Responden Terhadap Kecerapan Komunikasi Ke Atas	176
4.6.1 (e)	Persepsi Responden Dimensi Penglibatan Dalam Membuat Keputusan	179
4.6.1 (f)	Persepsi Responden Dimensi Pengharapan Pencapaian Matlamat Kerja Tinggi	181
4.6.1 (g)	Persepsi responden Dimensi Pemerosean Maklumat Persekitaran	183
4.6.1 (h)	Persepsi responden Dimensi Identifikasi Organisasi	187
4.7	Pengujian Hipotesis Kajian	191
4.7.1	Pengujian Hipotesis Pertama	192
4.7.2	Pengujian Hipotesis Kedua	193
4.7.3	Pengujian Hipotesis Ketiga	195
4.7.4	Pengujian Hipotesis Keempat	197
4.7.5	Pengujian Hipotesis Kelima	206
4.7.6	Pengujian Hipotesis Keenam	221
4.7.7	Pengujian Hipotesis Ketujuh	223

BAB LIMA	PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN	228 - 295
5.0	Pengenalan	228
5.1	Objektif Dan Dapatan Kajian	228
5.2	Karakteristik Interaksi dengan Iklim Komunikasi	229
5.3	Iklim Komunikasi Mengikut Hospital Kajian	231
	5.3.1 (a) Iklim Komunikasi di Hospital Kota Bharu	231
	5.3.1 (b) Dimensi perlakuan Komunikasi	239
	5.3.2 (a) Iklim Komunikasi di Hospital Alor Setar	243
	5.3.2 (b) Dimensi perlakuan Komunikasi	250
5.4	Perbandingan Iklim Komunikasi Antara Hospital	254
5.5	Hubungan Antara Dimensi-Dimensi Komunikasi Dengan Iklim Komunikasi	267
5.6	Persepsi Terhadap Karakteristik Komunikasi, Dimensi-Dimensi Komunikasi Dengan IKlim	276
5.7	Pengaruh Dimensi-Dimensi Komunikasi Terhadap Iklim Komunikasi	279
5.8	Faktor-faktor demografik dengan Iklim Komunikasi	283
5.9	Implikasi Kajian	
	- Implikasi Kepada Teori	287
5.10	Cadangan Penyelidikan Masa Depan	293
	SENARAI RUJUKAN	295 - 315

Bil.	Senarai Jadual	ms
3.1	<i>Persampelan Responden Kajian</i>	111
3.2	<i>Skala Skor Kajian</i>	114
3.3	<i>Skala Mengikut Skor</i>	115
3.4	<i>Pekali Kepercayaan</i>	118
3.5	<i>Kekuatan Magnitud Hubungan</i>	120
4.1	<i>Ujian Kebolehppercayaan Instrumen Kajian Berdasarkan Alpha Cronbach.</i>	123
4.2	<i>Taburan Responden Kajian Mengikut Kumpulan Perkhidmatan</i>	125
4.3	<i>Taburan Umur Mengikut Jantina Responden</i>	127
4.4	<i>Taburan Frekuensi Responden Mengikut Umur Dan Skim Perkhidmatan.</i>	128
4.5	<i>Taburan Responden Mengikut Tempoh Khidmat</i>	129
4.6	<i>Taburan Kekerapan Julat Skor Interaksi Dengan Ketua</i>	130
4.7	<i>Kumpulan Perkhidmatan Dan Iklim Komunikasi</i>	132
4.8	<i>Kumpulan Umur Dan Interaksi Dengan Ketua</i>	133
4.9	<i>Tempoh Perkhidmatan Dan Iklim Komunikasi</i>	134
4.10	<i>Taburan Kekerapan Sifat Interaksi Deskriptif/Penilaian Ketua</i>	136
4.11	<i>Taburan Kekerapan Sifat Interaksi Deskriptif/Penilaian Ketua Mengikut Hospital</i>	137
4.12	<i>Taburan Kekerapan Sifat Interaksi Berorientasi Permasalahan/Kawalan</i>	138
4.13	<i>Taburan Kekerapan Sifat Interaksi Berorientasi Masalah/Kawalan Ketua Mengikut Hospital</i>	139
4.14	<i>Taburan Kekerapan Sifat Interaksi Spontan/Berancang Ketua</i>	140
4.15	<i>Taburan Kekerapan Sifat Interaksi Spontan/Berancang Ketua Mengikut Hospital</i>	142
4.16	<i>Taburan Kekerapan Sifat Interaksi Emphati/Berkecuali Ketua</i>	143
4.17	<i>Taburan Kekerapan Sifa Interaksi Emphati/Berkecuali Ketua Mengikut Hospital</i>	144
4.18	<i>Taburan Kekerapan Sifat Interaksi Saksama /Unggul Diri Ketua</i>	145
4.19	<i>Taburan Kekerapan Sifa Interaksi Iklim Saksama /Unggul Diri Ketua Mengikut Hospital</i>	146
4.20	<i>Taburan Kekerapan Sifat Interaksi Provisionalisma/Kepastian Ketua</i>	147
4.21	<i>Taburan Kekerapan Sifa Interaksi Provisionalisma/Kepastian Ketua Mengikut Hospital</i>	148
4.22	<i>Taburan Kekerapan Julat Skor Interaksi Dengan Subordinat</i>	149
4.23	<i>Kumpulan Perkhidmatan Dan Interaksi Dengan Subordinat</i>	150
4.24	<i>Kumpulan Umur Dan Interaksi Dengan Subordinat</i>	152
4.25	<i>Kumpulan Tempoh Perkhidmatan Dan Interaksi Dengan Subordinat</i>	153
4.26	<i>Taburan Kekerapan Sifat Interaksi Deskriptif/Penilaian Subordinat</i>	154
4.27	<i>Taburan Kekerapan Sifat Interaksi Deskriptif /Penilaian Subordinat Mengikut Hospital</i>	156
4.28	<i>Taburan Kekerapan Sifat Interaksi Berorientasi Permasalahan/Kawalan Subordinat</i>	157
4.29	<i>Taburan Kekerapan Sifat Interaksi Berorientasi Masalah / Kawalan Subordinat Mengikut Hospital</i>	158
4.30	<i>Taburan Kekerapan Sifat Interaksi Spontan /Berancang subordinat</i>	159
4.31	<i>Taburan Kekerapan Sifat Interaksi Spontan/Berancang Subordinat Mengikut Hospital</i>	160
4.32	<i>Taburan Kekerapan Sifat Interaksi Emphati/Berkecuali Subordinat</i>	162

4.33	<i>Taburan Ke kerap an Sifat Interaksi Emphati/Berkecu ali Subordinat Mengikut Hospital</i>	163
4.34	<i>Taburan Ke kerap an Karekteristik Interaksi Saksama /Unggul diri Subordinat</i>	165
4.35	<i>Taburan Ke kerap an Karekteristik Interaksi Saksama/Unggul diri Subordinat Mengikut Hospital</i>	165
4.36	<i>Taburan Ke kerap an Sifat Interaksi Provisionalisa ma/Kepastian Subordinat</i>	166
4.37	<i>Taburan Ke kerap an Sifat Interaksi Provisionalisa ma /Kepastian Subordinat Mengikut Hospital</i>	167
4.38	<i>Taburan Ke kerap an Min Persepsi Terhadap Dimensi Kepercayaan</i>	169
4.39	<i>Taburan Ke kerap an Min Persepsi Responden Terhadap Dimensi Percaya</i>	171
4.40	<i>Taburan Ke kerap an Kesokongan Komunikasi</i>	173
4.41	<i>Taburan Min Persepsi Responden Terhadap Dimensi Kesokongan Komunikasi</i>	174
4.42	<i>Taburan Ke kerap an Persepsi Dimensi Keterbukaan Komunikasi Ke Bawah</i>	175
4.43	<i>Taburan Min Persepsi Responden Terhadap Dimensi Keterbukaan Komunikasi Ke Bawah</i>	176
4.44	<i>Taburan Ke kerap an Persepsi Dimensi Kecerapan Komunikasi Ke Atas</i>	178
4.45	<i>Taburan Min Persepsi Responden Terhadap Dimensi Kecerapan Komunikasi Ke Atas</i>	179
4.46	<i>Taburan Ke kerap an Persepsi Dimensi Penglibatan Dalam Membuat Putusan</i>	180
4.47	<i>Taburan Min Persepsi Responden Terhadap Dimensi Penglibatan Dalam Proses Buat Putusan</i>	181
4.48	<i>Taburan Ke kerap an Persepsi Dimensi Pengharapan Matlamat Kerja Tinggi</i>	182
4.49	<i>Taburan Min Persepsi Responden Terhadap Dimensi Pengharapan Matlamat Kerja Tinggi</i>	183
4.50	<i>Taburan Ke kerap an Dimensi Pemerosesan Maklumat Persekitaran</i>	186
4.51	<i>Taburan Min Persepsi Responden Terhadap Dimensi Pemerosesan Maklumat Persekitaran</i>	187
4.52	<i>Taburan Ke kerap an Persepsi Dimensi Identifikasi Organisasi</i>	189
4.53	<i>Taburan Min Persepsi Responden Terhadap Dimensi Identifikasi Organisasi</i>	190
4.54	<i>Ujian t Untuk Melihat Perbezaan Persepsi Responden</i>	192
4.55	<i>Analisis Ujian t Yang Menunjukkan Terdapat Perbezaan Karekteristik Iklim</i>	194
4.56	<i>Analisis Ujian t Persepsi Terhadap Dimensi-Dimensi Komunikasi</i>	196
4.57	<i>Keputusan Ujian Korelasi Antara Pembolehubah Dimensi Komunikasi Dengan Iklim Komunikasi.</i>	198
4.58	<i>Keputusan Ujian Korelasi Antara Pembolehubah Dimensi Komunikasi Dengan Interaksi Subordinat.</i>	199
4.59	<i>Min Persepsi Terhadap Iklim Komunikasi Mengikut Jantina</i>	206
4.60	<i>Min Persepsi Terhadap Iklim Komunikasi Mengikut Jantina Dan Hospital Kajian</i>	207
4.61	<i>Min Persepsi Terhadap Dimensi Interaksi Dengan Subordinat Mengikut Jantina Dan Hospital</i>	208
4.62	<i>Min Persepsi Terhadap Dimensi Kecerapan Komunikasi Ke Atas Mengikut Jantina Dan Hospital</i>	208
4.63	<i>Min Persepsi Terhadap Dimensi Keterbukaan Komunikasi Ke Bawah Mengikut Jantina Dan Hospital</i>	209
4.64	<i>Min Persepsi Terhadap Dimensi Kesokongan Komunikasi Mengikut Jantina Dan Hospital</i>	209

4.65	<i>Min Persepsi Terhadap Dimensi Penglibatan Dalam Membuat Keputusan Mengikut Jantina dan Hospital</i>	210
4.66	<i>Min Persepsi Terhadap Dimensi Pengharapan Pencapaian Matlamat Kerja Yang Tinggi Mengikut Jantina Dan Hospital</i>	211
4.67	<i>Min Persepsi Terhadap Dimensi Identifikasi Organisasi Mengikut Jantina Dan Hospital</i>	211
4.68	<i>Min Persepsi Terhadap Dimensi Komunikasi Pemerosesan Maklumat Persekitaran Mengikut Jantina Dan Hospital</i>	212
4.69	<i>Min Persepsi Terhadap Dimensi Komunikasi Mengikut Kumpulan Perkhidmatan</i>	213
4.70	<i>Persepsi Responden Terhadap Iklim Komunikasi Mengikut Umur</i>	214
4.71	<i>Persepsi Responden Terhadap Dimensi-Dimensi Komunikasi Mengikut Umur</i>	216
4.72	<i>Persepsi Responden Terhadap Iklim Komunikasi Mengikut Tempoh Khidmat</i>	217
4.73	<i>Persepsi Responden Terhadap Dimensi-Dimensi Komunikasi Mengikut Tempoh Khidmat</i>	219
4.74	<i>Equation Regrasi Identifikasi Organisasi Dengan Iklim Komunikasi</i>	221
4.75	<i>Analisis Varians Pembolehubah Kajian</i>	222
4.76	<i>Ringkasan Model Regresi</i>	223
4.77	<i>Regresi Berperingkat Terhadap Pengaruh Peramal Dimensi - Dimensi Komunikasi Terhadap Iklim Komunikasi.</i>	226

Bil.	Senarai Rajah	Ms
2.1	<i>Organisasi Sebagai Sistem Terbuka</i>	30
2.2	<i>Fasa Pengorganisasian Dan Lompang Maklum Balas</i>	38
2.3	<i>Saling Hubungan Antara Pengurusan Organisasi Dengan Iklim Komunikasi Dalam Organisasi.</i>	62
2.4	<i>Dikotomi Iklim Komunikasi</i>	80
3.1	<i>Model Teoretikal Kajian</i>	104
4.1	<i>Korelasi Antara Dimensi-Dimensi Komunikasi Dengan Dimensi Kesokongan Komunikasi</i>	200
4.2	<i>Korelasi Antara Dimensi-Dimensi Komunikasi Dengan Dimensi Percaya</i>	201
4.3	<i>Korelasi Antara Dimensi-Dimensi Komunikasi Dengan Dimensi Kecerapan Komunikasi Ke Atas</i>	202
4.4	<i>Korelasi Antara Dimensi-Dimensi Komunikasi Dengan Dimensi DWC</i>	203
4.5	<i>Korelasi Antara Dimensi-Dimensi Komunikasi Dengan Dimensi PDM</i>	204
4.6	<i>Korelasi Antara Dimensi-Dimensi Komunikasi Dengan Dimensi HPG</i>	205
4.7	<i>Model Struktural Penyamaan Kajian (Structural Equation Model)</i>	227
5.1	<i>Hubungan Iklim Komunikasi Dengan Keterbukaan Maklumat dan Kesanggaaan Interaksi</i>	289

RINGKASAN ISTILAH

Ringkasan Istilah	Penerangan
CAYA	Percaya
COFRAC	Organisasi Pengiktirafan Kualiti dan Interpersonal, Perancis
DWC	Keterbukaan Komunikasi Ke Bawah
EXINFO	Pemerosesan Maklumat Persekitaran
HAS	Hospital Alor Setar
HKB	Hospital Kota Bharu
HPG	Kehendak Pada Pencapaian Matlamat Kerja Yang Tinggi
IO	Identifikasi Organisasi
ISO	Piawai Organisasi Bertaraf Antarabangsa
ITK	Interaksi Ketua
ITS	Interaksi Subordinat
KSK	Kesokongan Komunikasi
MAMPU	Unit Pemodenan Tadbiran Malaysia
PDM	Penglibatan Dalam Membuat Keputusan
TQM	Pengurusan Kualiti Menyeluruh
UPWC	Kecerapan Komunikasi Ke Atas

SENARAI LAMPIRAN

1. Instrumen kajian - Soalselidik

IKLIM KOMUNIKASI DAN PENCAPAIAN ORGANISASI: KAJIAN KES ANTARA DUA BUAH ORGANISASI AWAM MALAYSIA

ABSTRAK

Kajian ini memerihalkan kepentingan proses komunikasi dalam pengelolaan aktiviti kerja organisasi. Bagi penyelidikan ini dua teori digunakan sebagai panduan teoritikal penyelidikan. Kedua-dua teori tersebut adalah Teori Sistem Terbuka dan Teori Pengelolaan Kerja Weicks'. Fokus perbincangan adalah pada ciri-ciri perlakuan interaksi yang membentuk iklim komunikasi serta dimensi-dimensi komunikasi yang mempunyai hubungan pengaruh terhadap iklim komunikasi. Tujuan kajian ini adalah untuk melihat bentuk iklim komunikasi yang diamalkan berdasarkan organisasi kajian. Dikotomi perlakuan interaksi kerja yang ditinjau adalah bentuk iklim komunikasi yang bersifat menyangga dan defensif. Selain dari itu kajian ini juga bertujuan untuk melihat sama ada terdapat hubungan serta pengaruh yang signifikan antara dimensi perlakuan komunikasi dengan iklim komunikasi. Dimensi perlakuan komunikasi yang ditinjau adalah kepercayaan, kesokongan komunikasi, kecerapan komunikasi ke atas, keterbukaan komunikasi ke bawah, penglibatan dalam membuat keputusan, pencapaian matlamat kerja yang tinggi, pemprosesan maklumat persekitaran dan identifikasi organisasi. Untuk melihat bentuk iklim komunikasi sama ada berbentuk menyangga atau defensif, dua buah organisasi yang bersifat homogenan telah dipilih sebagai organisasi kajian. Pemilihan pencapaian organisasi dibuat berdasarkan penerimaan Anugerah Perdana Menteri. Persampelan responden dibuat dengan menggunakan kaedah persampelan berstarata. Unit analisis dibuat adalah persepsi individu yang dianalisis berdasarkan persepsi menyeluruh terhadap iklim komunikasi yang diamalkan. Dapatan dari kajian ini menyokong kajian-kajian terdahulu yang menunjukkan hubungan serta pengaruh yang signifikan diantara kareakteristik perlakuan interaksi, dimensi-dimensi komunikasi dengan iklim komunikasi. Dapatan kajian juga menyokong kebanyakan kajian-kajian terdahulu yang melihat hubungan antara iklim komunikasi menyangga dengan tahap pencapaian organisasi. Hasil analisis menunjukkan bahawa terdapat perbezaan persepsi yang signifikan terhadap iklim komunikasi yang diamalkan antara kedua-dua buah organisasi kajian. Organisasi yang cemerlang memaparkan amalan iklim komunikasi yang lebih menyangga. Manakala dari segi korelasi, dapatan kajian ini menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi-dimensi komunikasi dengan iklim komunikasi. Melalui analisis regresi berlapis, kajian ini mendapati dimensi komunikasi mempengaruhi sebanyak 52 peratus iklim komunikasi yang diamalkan. Dimensi komunikasi yang memberi pengaruh pada iklim komunikasi adalah kepercayaan, interaksi dengan subordinat,

keterbukaan komunikasi ke bawah, kecerapan komunikasi ke atas, kesokongan dalam komunikasi dan pemprosesan maklumat persekitaran. Manakala dimensi identifikasi organisasi merupakan pembolehubah penyerdahana kepada bentuk iklim komunikasi yang diamalkan. Kajian ini juga mencadangkan beberapa penambahbaikan untuk kajian masa depan serta cadangan untuk mempertingkatkan iklim komunikasi menyangga.

COMMUNICATION CLIMATE AND ORGANIZATIONS' PERFORMANCE: CASE STUDY BASED ON TWO PUBLIC ORGANIZATIONS IN MALAYSIA

ABSTRACT

This is a descriptive case-study on the importance of communication climate in organizing work related activities in an organization. The theoretical framework for describing the communication phenomena is based on the Open Systems Theory and Weick's Organizing Theory. The purpose of this study was to examine the interaction characteristics that develop communication climate and the communication dimensions that relate to communication climate practices. Dichotomy of interaction characteristics were used to measure defensive or supportive communication climate practices in organizing job-related activities. The independent variables of this study are the communication dimension such as trust, supportiveness, listening in upward communication, openness in downward communication, participative decision making, concern for high performance goals, subordinate interaction and external information processing. While the moderating variable for communication climate is organizational identification. The variables used to examine its relationship and its effect the communication climate. A total of 1485 respondents from two homogenous public organizations were selected. Selection of organisation's was made based on their high performance award by Malaysian Government, especially the Prime Minister Awards. Respondent were selected from all levels of scheme using stratified random sampling method. Level of analysis used is based on individual's aggregate perception. Data were obtained through a set of self administered questionnaire adapted from established measures by communication researchers. Descriptive and inferential statistics were used to analyze the data. It was hypothesized that there will be a significant perception differences between interaction characteristic and type of communication climate practiced. Communication dimension also were hypothesized to have a significant correlations and influence the communication climate. It was predicted that organizational identification moderates communication climate. The findings revealed that there is a significant perception differences of the interaction characteristics between employees of the two hospitals. Hospital Kota Bharu, proved to practice more positive supportive climate compared to Hospital Alor Setar. Results of correlations test revealed the significant relationship between all communication dimensions and the communication climate. Results of the stepwise multiple regressions indicated that the communication dimensions influence 52 percents of the communication climate. While organizational identification is moderated by the

communication climate. Implications of these findings and suggestions for future research are offered.

BAB SATU

PENGENALAN

1.0 Latarbelakang

Hasrat kerajaan Malaysia pada masa kini adalah untuk menjadikan organisasi perkhidmatan awam yang berteraskan “kelas dunia”. Dalam usaha tersebut pihak kerajaan telah menjalankan pelbagai usaha pembaharuan bagi tujuan mempertingkatkan kualiti kerja organisasi dan kualiti perkhidmatan sektor perkhidmatan. Antara usaha yang dijalankan adalah dengan memperkenalkan Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam, penggubalan standard proses kerja (ISO) yang didokumentasikan bagi tujuan rujukan kerja dan akhirnya menjurus kepada perkhidmatan yang berkualiti kepada pelanggan.

Bagi menjana perkhidmatan yang berkualiti pelbagai usaha dibuat oleh pihak kerajaan untuk mengalakkan organisasi bersaing bagi melahirkan output berkualiti. Dalam usaha melahirkan output yang berkualiti beberapa kaedah perkongsian maklumat, garis panduan dan peraturan telah diperkenalkan. Antaranya adalah Anugerah Perdana Menteri yang memberi pengiktirafan terhadap pencapaian organisasi dan pengiktirafan terhadap standard dokumentasi proses kerja yang baik. Penilaian terhadap pengiktirafan ini dibuat berdasarkan sumbangan anggota kerja dalam mengelolakan aktiviti kerja pada peringkat individu, kumpulan dan organisasi. Begitu juga dengan pengiktirafan pada peringkat individu dan kumpulan adalah untuk menjana semangat kerja pada peringkat dalaman organisasi. Manakala pada peringkat organisasi ianya

terbentuk daripada persepsi pengiktirafan pelanggan luaran, yang secara langsung atau tidak memberi impak kepada tahap keyakinan mereka terhadap perkhidmatan yang ditawarkan oleh sesebuah organisasi.

Walaupun bagaimanapun, dalam usaha memantapkan pengurusan organisasi, terdapat organisasi yang memaparkan pencapaian yang cemerlang dan pencapaian yang rendah. Organisasi yang memaparkan pencapaian yang cemerlang sering dikaitkan dengan penawaran perkhidmatan atau produk yang berkualiti. Perkhidmatan yang berkualiti ini secara langsung adalah hasil dari proses pengelolaan kerja yang kemas dan berkesan (Ahmad Sarji,1996). Sebaliknya organisasi yang tidak mempunyai pencapaian yang cemerlang, dikaitkan dengan kualiti serta produktiviti kerja yang rendah.

Dalam proses mengelolakan aktiviti kerja organisasi, perlakuan komunikasi dalam kalangan anggota kerja dikatakan sebagai salah satu unsur penyumbang penting kepada proses pencapaian matlamat organisasi dan produktiviti kerja (Franks dan Brownell,1989). Kenyataan ini selari dengan peranan komunikasi yang diutarakan oleh De Ridder (2003), bahawa komunikasi organisasi mempunyai dua matlamat. Pertama, adalah untuk memaklumkan (*communicatio*) maklumat mengenai tugas dan tanggungjawab, dasar-dasar organisasi dan isu-isu organisasi yang berkaitan kepada anggota kerja. Kedua, komunikasi (*communicare*) bermatlamat untuk mewujudkan sebuah komuniti organisasi atau menerapkan semangat kerja kumpulan pada organisasi.

Koontz dan Wiehrich (1991) menegaskan bahawa komunikasi diperlukan untuk menetap dan menyebarkan matlamat sesebuah organisasi. Bagi tujuan tersebut komunikasi berperanan untuk menyusun rancangan kerja untuk mencapai matlamat tersebut. Begitu juga dengan mengembeling sumber manusia dan sumber lain dalam cara yang paling cekap. Komunikasi juga digunakan dalam proses memilih, membentuk, dan menilai anggota kerja sesebuah organisasi. Dalam proses pengelolaan kerja komunikasi berperanan untuk memimpin, mengarah, mendorong, dan mencipta iklim yang akan mencetuskan keinginan usaha anggota kerja untuk menyumbang.

Kepentingan komunikasi dalam pengurusan organisasi memang sesuatu yang sukar dinafikan. Kajian Mintzberg (1973) menunjukkan 80 peratus masa yang digunakan oleh para pengurus adalah untuk berinteraksi dengan orang lain secara bersemuka, merangkumi interaksi dengan subordinat, rakan sekerja, pegawai atasan, pelanggan dan pembekal. Kajian-kajian lain juga (*lihat*, Frank & Brownwell, 1989; Schnake, Dumler, Cochran & Barnett, 1990; Pace & Faules, 1994 ; dan Apker, Ford & Fox, 2003) menunjukkan bahawa ketua atau pengurus organisasi menggunakan masa kerja antara 50 peratus hingga 90 peratus untuk berkomunikasi dengan subordinat mereka. Aktiviti berkomunikasi ini dilakukan adalah bertujuan untuk mengerakkan anggota kerja ke arah pencapaian matlamat organisasi ataupun matlamat peribadi. Dalam usaha tersebut, kaedah yang sering digunakan adalah melalui proses interaksi di peringkat diad, kumpulan dan organisasi. Dengan demikian karekteristik interaksi yang diamalkan oleh anggota kerja organisasi akan memberi impaks kepada iklim komunikasi.

Kebanyakan sarjana komunikasi berpendapat bahawa iklim komunikasi yang diamalkan terhasil daripada karekteristik interaksi yang wujud dalam proses pengelolaan kerja (Frank & Brownwell, 1989; Pace & Faules, 1994, dan Apker, Ford & Fox, 2003). Justeru, iklim komunikasi yang terhasil daripada proses interaksi anggota kerja akan menjadi pemangkin kepada usaha mempertingkatkan kecekapan dan keberkesanan organisasi (Euske dan Roberts, 1987). Dalam proses menjana kecemerlangan dan perubahan organisasi, pengurusan perlu mewujudkan persekitaran kerja yang kondusif, khususnya melalui iklim komunikasi yang diamalkan.

Bagi memerihalkan iklim komunikasi, Frank dan Brownwell (1989) menyatakan bahawa iklim yang memudahkan pemupukan jalinan hubungan yang positif diperihal sebagai iklim menyangga atau positif. Jalinan hubungan yang terhasil daripada iklim yang bersifat menyangga akan menghasilkan pekerja yang mempunyai minat terhadap kerja dan tahap produktiviti kerja yang tinggi. Manakala iklim yang bersifat negatif atau defensif akan mengakibatkan pekerja mempunyai sikap malas terhadap kerja yang dilakukan. Menurut Pace dan Faules (1994), iklim komunikasi yang terhasil daripada proses interaksi ini yang mengesahkan kewujudan tahap kepercayaan, kesokongan, keterbukaan, perundingan, keprihatinan dan ketelusan, tahap penglibatan dalam proses membuat keputusan dan harapan terhadap pencapaian matlamat kerja yang tinggi .

1.1 Permasalahan kajian

Mengikut Pace dan Faules (1994), iklim komunikasi yang diamalkan akan dapat mempertingkatkan komitmen kerja yang tinggi. Iklim komunikasi diperihalkan berdasarkan darjah perlakuan interaksi kerja yang jujur dan ikhlas, peluang untuk menyuarakan pendapat atau cadangan, sokongan usaha penambahbaikan proses kerja dan kesokongan dalam tindakan. Di samping itu mengikut Redding (1972) dan Muchinsky (1977) iklim komunikasi yang diamalkan memberi impak pada keberkesanan organisasi, berbanding dengan kemahiran atau teknik komunikasi.

Mengikut Gibbs (1961) iklim komunikasi yang diamalkan bergantung daripada karekteristik perlakuan interaksi. Iklim komunikasi menyangga di cirikan dengan karekteristik perlakuan interaksi dalam kalangan anggota kerja yang bersifat terbuka, spontan, berorientasi masalah, deskriptif, empati, saksama dan provisionalism. Manakala iklim komunikasi defensif pula dicirikan dengan perlakuan interaksi bersifat tertutup, penilaian, kawalan, berancang, berkecuali, unggul diri (*superiority*) dan kepastian. Karekteristik-karekteristik perlakuan interaksi ini bergantung kepada darjah keterbukaan terhadap perkongsian maklumat dan tahap kesokongan dalam interaksi yang akhirnya memberi kesan pada iklim komunikasi yang diamalkan (Robertson, 2003). Persoalan ini akan menjadi salah satu fokus penyelidikan ini yang ingin meninjau sama ada karekteristik perlakuan interaksi membentuk iklim komunikasi yang diamalkan.

Frantz (1988) mengutarakan bahawa iklim komunikasi adalah salah satu unsur organisasi yang menyumbang kepada produktiviti, dan akan juga menentukan tahap “usaha” atau dorongan kepada seseorang anggota kerja. Mengikut beliau pola interaksi yang bersifat menyangga akan menjana pada usaha yang positif dalam kalangan ahli-ahli organisasi menyumbang pada pelaksanaan proses kerja yang selari dengan matlamat organisasi. Sebaliknya pula, sekiranya iklim komunikasi yang diamalkan bersifat defensif, yang bersifat tertutup, akan menjadi penghalang kepada usaha ahli organisasi untuk memberikan usaha yang terbaik.

Seterusnya, kebanyakan sarjana (*lihat*, Jablin,1987) cuba melihat hubungan antara pelbagai dimensi komunikasi yang dikatakan memberi pengaruh kepada iklim komunikasi yang diamalkan. Bermula dengan kajian oleh Peterson dan Pace, 1976, mendapati enam dimensi komunikasi yang memberi kesan terhadap iklim komunikasi, iaitu kepercayaan, penglibatan dalam proses membuat keputusan, kesokongan dalam komunikasi, keterbukaan komunikasi ke bawah, kecerapan komunikasi ke atas dan kehendak pada pencapaian matlamat kerja yang tinggi. Mengikut mereka amalan yang positif terhadap dimensi–dimensi komunikasi yang dinyatakan akan memberikan kesan secara langsung terhadap iklim komunikasi yang diamalkan dan kesannya pada tahap pencapaian organisasi. Sebagai contoh sekiranya perlakuan komunikasi ketua yang sentiasa bersedia untuk mendengar cadangan daripada subordinat di gambarkan sebagai mengamalkan kesanggauan komunikasi. Sebaliknya ketua yang defensif, mengamalkan dasar tertutup dalam interaksi serta banyak menghalang

subordinat untuk menyatakan sebarang cadangan atau usaha untuk penambahbaikan proses kerja.

Selain dari enam dimensi komunikasi yang telah dibincangkan, terdapat dua dimensi komunikasi yang perlu diberi perhatian, yakni dimensi pemrosesan maklumat persekitaran dan dimensi identifikasi organisasi.. Mengikut Muchinsky (1977) semakin positif persepsi anggota kerja terhadap maklumat persekitaran luaran, dan identifikasi terhadap organisasi mereka, maka ianya akan menjana kepada iklim komunikasi yang menyangga. Mengikut Sutcliffe (2001) persekitaran yang kompleks dan perubahan-perubahan yang sukar diramal akan membentuk ketidakpastian kepada organisasi dan anggota kerjanya. Persoalan ini akan dapat membantu penyelidik untuk mengenal pasti sama ada pemrosesan maklumat persekitaran akan memberi kesan pada corak interaksi dalam kalangan anggota kerja.

Begitu juga dengan dimensi identifikasi organisasi adalah salah satu dimensi penting yang memberi kesan pada iklim komunikasi yang diamalkan. Mengikut Ashforth dan Mael (1989) anggota kerja yang mempunyai tahap identifikasi yang tinggi dengan organisasi kerjanya akan menunjukkan sikap yang lebih menyangga dan sentiasa cuba melaksanakan kerja yang berwajaran dengan objektif organisasi (Simon,1997). Mengikut Mohd.Taib dan Che Su (2001) keberkesanan komunikasi yang tinggi dalam sesuatu organisasi dapat mengurangkan konflik, meningkatkan motivasi, kepuasan kerja dan produktiviti yang akhirnya dapat meningkatkan kesetiaan pekerja terhadap organisasi dan mengurangkan kadar lantik-henti. Begitu juga dengan kajian-kajian oleh Rosli

(1998), Che Su (2000) dan Patterson, Warr dan West (2004) yang menyatakan hubungan antara komunikasi yang berkesan dengan tahap kepuasan kerja, komitmen serta produktiviti kerja.

Dalam kajian ini, penyelidik ingin meninjau sejauh mana karekteristik interaksi mempunyai hubungan serta pengaruh terhadap bentuk iklim komunikasi. Disamping itu, penyelidik juga ingin meninjau kekuatan hubungan antara karekteristik interaksi dengan iklim komunikasi yang diamalkan, begitu juga hubungan dan pengaruh dimensi-dimensi komunikasi yang diamalkan terhadap iklim komunikasi yang diamalkan.

1.2 Persoalan kajian.

Berdasarkan pada pernyataan permasalahan diatas, beberapa persoalan kajian telah dibentuk oleh penyelidik untuk meninjau karekteristik interaksi dan dimensi-dimensi komunikasi dalam proses pengelolaan aktiviti kerja yang menyumbang kepada bentuk iklim komunikasi yang diamalkan, seperti berikut:-

1.2.1 *Persoalan umum:*

Melihat iklim komunikasi yang diamalkan berdasarkan tahap pencapaian organisasi.

1.2.2 *Persoalan khusus:*

1.2.2(a) Adakah terdapat perbezaan karekteristik interaksi dan bentuk iklim komunikasi yang diamalkan berdasarkan tahap pencapaian organisasi?

- 1.2.2(b) Adakah terdapat perbezaan persepsi dalam kalangan anggota kerja terhadap dimensi-dimensi komunikasi yang diamalkan berdasarkan tahap pencapaian organisasi?
- 1.2.2(c) Apakah dimensi-dimensi komunikasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan bentuk iklim komunikasi yang diamalkan?
- 1.2.2(d) Adakah dimensi identifikasi organisasi memberi kesan kepada iklim komunikasi dalam sesebuah organisasi?
- 1.2.2(e) Melihat sama ada terdapat perbezaan dari segi faktor-faktor demografi responden dengan bentuk iklim komunikasi yang diamalkan?
- 1.2.2(f) Apakah dimensi-dimensi komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap iklim komunikasi yang diamalkan?

1.3 Objektif kajian.

Berdasarkan kepada persoalan kajian di atas penyelidik merangka objektif penyelidikan yang berdasarkan kepada objektif-objektif berikut:-

1.3.1 Objektif Umum.

Untuk melihat bentuk iklim komunikasi dan hubungannya dengan perlakuan komunikasi berdasarkan tahap pencapaian organisasi.

1.3.2 Objektif Khusus:

- 1.3.1(a) Untuk meninjau apakah bentuk karekteristik interaksi dan iklim komunikasi yang diamalkan oleh organisasi kajian.
- 1.3.1(b) Untuk melihat sama ada terdapat perbezaan terhadap karekteristik interaksi serta bentuk iklim komunikasi yang diamalkan berdasarkan tahap pencapaian organisasi.
- 1.3.1(c) Untuk melihat sama ada terdapat perbezaan terhadap dimensi-dimensi komunikasi yang diamalkan berdasarkan tahap pencapaian organisasi.
- 1.3.1(d) Untuk meninjau sama ada terdapat hubungan antara dimensi-dimensi komunikasi dengan bentuk iklim komunikasi yang diamalkan.
- 1.3.1(e) Untuk melihat sama ada identifikasi organisasi mempunyai hubungan-pengaruh peramal dengan iklim komunikasi dalam organisasi.
- 1.3.1(f) Untuk melihat sama ada terdapat perbezaan yang signifikan diantara ciri-ciri demografi responden dengan iklim komunikasi yang diamalkan.
- 1.3.1(g) Untuk mengenalpasti pengaruh dimensi- dimensi komunikasi yang menyumbang kepada bentuk iklim komunikasi.

1.4 Skop kajian

Kajian ini hanya mengukur iklim komunikasi berdasarkan karekteristik interaksi yang diutarakan oleh Gibbs(1961) dan enam dimensi perlakuan komunikasi yang diubahsuai dari instrumen yang dibentuk oleh Pace dan Peterson (1976). Begitu juga dengan pemilihan organisasi kajian, pemilihan organisasi dibuat berdasarkan organisasi awam yang memberi perkhidmatan di Malaysia. Pengumpulan data menggunakan kaedah soal selidik. Unit analisis kajian adalah berdasarkan persepsi individu yang di perihalkan secara menyeluruh untuk mendapat bentuk iklim komunikasi serta perlakuan komunikasi yang diamalkan.

1.5 Kepentingan kajian

Kajian ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman dan menganalisis secara teori dan pengaplikasian konsep iklim komunikasi dalam organisasi dan hubungannya dengan tahap pencapaian organisasi. Keputusan-keputusan yang diperolehi dari kajian ini diharap akan membantu penyelidik untuk mendalami lagi kaedah yang paling efektif dalam membentuk amalan komunikasi yang lebih berkesan dalam proses pengelolaan aktiviti kerja.

Kebanyakan penyelidikan terdahulu hanya meninjau iklim komunikasi sebagai satu pembolehubah yang tidak menyeluruh. Kajian-kajian terdahulu banyak melihat iklim komunikasi sebagai salah satu dimensi dalam penyelidikan mereka. Antaranya kajian oleh Down dan Hazen (1977) melihat iklim sebagai salah satu dimensi daripada lapan dimensi dalam meninjau tahap

kepuasan komunikasi, begitu juga dengan kajian oleh Smidts, van Riel dan Pruyn (2000) yang melihat iklim komunikasi sebagai pembolehubah penyederhana terhadap identifikasi organisasi. Sebaliknya, kajian ini melihat iklim komunikasi dalam sudut yang lebih menyeluruh, iaitu bukan sahaja melihat interaksi dengan ketua tetapi juga melihat interaksi dengan subordinat. Selain iklim komunikasi yang dilihat, kajian ini juga melihat dimensi-dimensi komunikasi yang bercirikan perlakuan komunikasi dalam kalangan anggota kerja dan hubungannya dengan bentuk iklim komunikasi yang diamalkan.

Disamping itu, hasil kajian ini juga yang bersifat deskriptif terhadap amalan komunikasi akan membantu pengurusan organisasi dalam merangka program-program komunikasi yang bersesuaian dengan keperluan dan kehendak semua peringkat anggota kerja. Begitu juga dengan dimensi pengaruh maklumat persekitaran kepada gaya pengurusan organisasi. Selain itu, hasil kajian ini akan dapat mempertingkatkan kesedaran pada semua peringkat organisasi akan kepentingan komunikasi, khususnya proses perkongsian maklumat dan corak jalinan hubungan atau interaksi kerja pada pelbagai peringkat kerja dalam mengatur strategi operasi kerja harian yang berkesan dan memupuk kualiti kerja yang lebih produktif.

Dapatan daripada kajian ini juga akan dapat menyumbang kepada para sarjana komunikasi kepengurusan untuk membuat penyelidikan lanjut mengenai kaedah komunikasi yang berkesan dalam menjana perubahan dalam organisasi. Seterusnya pada usaha memupukan aktiviti pengelolaan kerja yang berkesan ke arah kecemerlangan perkhidmatan yang ditawarkan. Kajian ini

juga akan mempertingkatkan dokumentasi ilmiah yang boleh dijadikan sebagai satu sandaran bagi menyatakan kepentingan amalan komunikasi yang berkesan dalam pengurusan organisasi. Sehingga kini sangat sedikit kajian di jalankan untuk menghubungkan bidang komunikasi keorganisasian sebagai bidang yang penting dalam menjayakan perubahan paradigma corak pengurusan organisasi yang lebih berkesan dan cemerlang.

BAB DUA

TEORI DAN KAJIAN-KAJIAN LEPAS

2.0 Pengenalan

Bab ini memerihalkan aspek teori, perspektif dalam penyelidikan komunikasi, khususnya dalam penyelidikan iklim komunikasi. Selain itu, penulisan dalam bab ini juga mengutarakan kajian-kajian yang dilakukan oleh penyelidik terdahulu untuk melihat hubungan antara karekteristik interaksi dan dimensi-dimensi perlakuan komunikasi yang memberi kesan pada iklim komunikasi yang diamalkan. Dalam bab ini juga dinyatakan definisi konsep serta operasi bagi pembolehubah-pembolehubah kajian.

2.1 Pengurusan Organisasi: Teori dan Pendekatan.

Kebanyakan sarjana komunikasi kepengurusan bersependapat bahawa, pengurusan organisasi boleh dianalisis berdasarkan kepada beberapa pendekatan sama ada bercorak mekanistik, psikologikal, sistem-interaksi dan *interpretive-symbolic*. Krone, Jablin dan Putnam (1987) menyatakan bahawa keempat-empat teori ini menjadi asas utama dalam penyelidikan aspek-aspek komunikasi kemanusiaan sesebuah organisasi. Setiap dari teori ini melihat aspek yang berbeza, khususnya *locus* komunikasi yang menjadi tumpuan penyelidikan. Teori mekanistik memberi fokus kepada isu-isu yang berkaitan dengan saluran komunikasi, dan penyaluran mesej, manakala pendekatan psikologikal pula melihat bagaimana persepsi individu dalam organisasi terhadap maklumat persekitaran. Teori *interpretive-symbolic* pula memberi tumpuan kepada proses perkongsian maklumat yang dipupuk hasil daripada

interaksi dalam kalangan individu dalam menjalankan peranan kerja mereka. Manakala teori sistem-interaksi pula memberi tumpuan kepada pola perlakuan interaksi dalam kalangan ahli-ahli sesebuah organisasi (Krone, Jablin dan Putnam, 1987).

Euske dan Roberts (1987), menyatakan terdapat empat teori organisasi yang sering digunakan sebagai kerangka teoritikal oleh penyelidik dalam membuat tinjauan amalan komunikasi dalam sesebuah organisasi. Teori-teori tersebut adalah teori struktural-klasikal, hubungan kemanusiaan, *behavioral-decision* dan teori sistem. Umumnya, kebanyakan teori organisasi tidak banyak memperkatakan amalan komunikasi secara khusus terutama pendekatan komunikasi yang digunakan dalam proses pengelolaan aktiviti kerja dalam sesebuah organisasi.

Walau bagaimanapun, dalam memerihalkan amalan komunikasi dalam teori-teori organisasi, terdapat empat perkara asas yang dilihat iaitu, arah-aliran komunikasi, saluran komunikasi, kandungan komunikasi, dan gaya komunikasi (Miller 1999). Teori pengurusan klasik memerihalkan proses pengelolaan kerja banyak menekankan kepada amalan komunikasi atas ke bawah, manakala teori hubungan kemanusiaan melihat kepentingan komunikasi di peringkat rakan sekerja dan komunikasi dari bawah ke atas. Seterusnya dalam teori sistem pula fokusnya tertumpu pada aliran komunikasi pelbagai arah secara menyeluruh dan interaksi antara subsistem-subsistem bagi tujuan penyelarasan kerja di peringkat dalaman dan persekitaran luaran sesebuah organisasi.

Walau apa pun dalam menganalisis organisasi kita harus terlebih dahulu mendefinisikan apakah yang dimaksudkan dengan organisasi. Adakah organisasi itu sebuah badan yang berjenama atau satu proses pengelolaan aktiviti kerja yang selari dengan matlamat penubuhannya. Mengikut Pace dan Faules (1994) seseorang penyelidik hendaklah dapat membezakan apakah yang dimaksudkan dengan organisasi. Persoalan di sini apakah organisasi itu sebagai satu badan atau pertubuhan, atau organisasi dilihat sebagai satu usaha penyusunan aktiviti kerja atau tugas-tugas yang selari dengan matlamat penubuhannya. Sekiranya kita melihat organisasi sebagai satu pertubuhan maka gambaran mengenai gelagat atau perlakuan komunikasi di peringkat dalaman sukar diperihalkan.

Etzioni (1964) pula melihat organisasi sebagai satu unit sosial atau sekelompok manusia yang melaksanakan kerja bagi tujuan mencapai matlamat penubuhannya. Bersesuaian dengan definisi organisasi oleh Etzioni (1964), maka Farace, Monge, dan Russell (1977) mendefinisikan organisasi sebagai satu usaha yang dijalankan oleh dua atau lebih individu yang bekerja sama untuk mencapai matlamat kerja, dalam usaha tersebut akan wujud konflik. Pada peringkat ini organisasi akan mengambil input berupa bahan-bahan mentah, tenaga dan maklumat dari persekitaran. Dalam usaha tersebut mereka akan sentiasa bekerjasama dan mengawal jalinan hubungan untuk memastikan pengeluaran output selari dengan keperluan persekitaran.

Miller (1999) pula menyatakan bahawa terdapat lima unsur utama yang ada pada kebanyakan organisasi, iaitu terdapat dua atau lebih orang (satu

kolektiviti sosial), matlamat, aktiviti penyelarasan, struktur dan pengaruh persekitaran. Manakala Shockley-Zalabak (2002) mendefinisikan organisasi adalah hasil daripada proses pengelolaan (*organizing*); yang dianggotai oleh individu-individu dalam satu sistem dinamik yang sentiasa berusaha untuk mencapai matlamat penubuhannya. Dalam proses pengendalian organisasi ia melibatkan gelagat komunikasi yang pelbagai dalam kalangan individu sebagai anggota kerja.

Goldhaber (1991) pula memerihalkan organisasi sebagai satu benda hidup atau “satu hidupan” dalam sistem terbuka yang sentiasa dikaitkan dengan aliran maklumat sama ada aliran maklumat dalaman atau aliran maklumat luaran. Mengikut Goldhaber aliran maklumat dalam organisasi akan memberi pengaruh kepada pelaksanaan tugas anggota kerja di semua peringkat kerja berdasarkan peranan dan tanggungjawab. Beliau menyatakan organisasi sebagai satu sistem, atau pola jalinan hubungan seringkali memberi impak kepada perubahan. Tegas beliau sekiranya terdapat perubahan pada satu bahagian dalam organisasi, ianya juga akan memberi kesan secara langsung atau tidak langsung kepada bahagian-bahagian yang lain dalam organisasi.

Mengikut Pace dan Faules (1994) terdapat dua pendekatan yang cuba membezakan antara organisasi sebagai satu badan dan organisasi sebagai satu proses pengelolaan kerja yang dikendalikan bagi tujuan mencapai matlamat penubuhannya. Pendekatan ini juga menyokong cadangan yang diutarakan oleh Jablin (1987) yang juga mengklasifikasikan dua pendekatan dalam penyelidikan komunikasi dalam organisasi, pendekatan tersebut adalah:-

a. ***Pendekatan Objektifis***

Pendekatan ini melihat organisasi sebagai satu bentuk fizikal, yang mempunyai struktur dan sempadan tersendiri. Disamping itu, organisasi diperihalkan sebagai bersifat anjal dengan gabungan anggota kerja yang menjalinkan hubungan dan bermatlamat. Selain itu, organisasi dilihat sebagai satu bentuk struktur dan berada dalam satu kelompok tersendiri.

b. ***Pendekatan Subjektivis***

Pendekatan ini memerihalkan organisasi sebagai satu proses pengelolaan aktiviti kerja yang dilaksanakan oleh anggotanya yang melibatkan tindakan, interaksi dan transaksi. Di samping itu, organisasi dilihat sebagai satu pertubuhan yang di wujud dan diselenggarakan melalui perubahan daripada gelagat interaksi sesama anggota kerja yang menyumbang kepada keberkesanan organisasi.

Berdasarkan kepada dua pendekatan di atas jelas menunjukkan bahawa organisasi boleh dilihat sama ada sebagai satu unit fizikal yang mempunyai struktur dan kawalan, atau sebagai satu proses pengelolaan tugas dan tanggungjawab. Walau bagaimana pun kedua-dua pendekatan ini mempunyai persamaan yang nyata iaitu organisasi mempunyai matlamat penubuhannya yang tersendiri.

Sebagai satu sistem yang dinamik, organisasi bergerak dengan usaha yang dilaksanakan oleh anggota kerja di pelbagai peringkat ke arah pencapaian matlamat. Berbanding dengan teori pengurusan saintifik dan teori hubungan kemanusiaan, selain dari melihat aspek dalam organisasi, teori sistem juga

melihat pengaruh daripada maklumat persekitaran. Persekitaran dalaman dan luaran organisasi dikatakan mempunyai pengaruh terhadap tahap pencapaian organisasi. Dalam usaha tersebut setiap anggota kerja akan sentiasa peka terhadap perubahan persekitaran organisasi. Kenyataan ini menunjukkan bahawa sebagai satu unit sosial dalam persekitaran yang besar organisasi tidak dapat lari daripada apa sahaja perubahan yang berlaku pada persekitaran dalaman dan persekitaran luarannya.

Mengikut Rogers dan Agarwala (1976) dalam menyelidiki persekitaran organisasi, terdapat dua pendekatan yang digunakan. Pada peringkat awal penyelidikan terhadap persekitaran, kebanyakan penyelidik melihat pengaruh persekitaran sosial, politik dan ekonomi terhadap pengurusan sesebuah organisasi di sesuatu lokasi. Ekoran daripada perkembangan organisasi yang semakin kompleks, penyelidikan pengurusan organisasi memberi fokus pada interaksi dan perkongsian maklumat di peringkat individu, kumpulan dan organisasi. Kebiasaannya fokus penyelidikan melihat bagaimana proses membuat keputusan di peringkat persekitaran dalaman. Terdapat juga penyelidikan yang melihat bagaimana sesebuah organisasi berkomunikasi dengan persekitaran luarannya seperti pelanggan, pembekal, pesaing dan kerajaan (Rogers & Agarwala, 1976).

2.2 Perspektif-Perspektif Dalam Penyelidikan Komunikasi Organisasi

Mengikut Neher (1997) dan Shockley-Zalabak (2002) untuk melihat perlakuan komunikasi dalam proses pelaksanaan kerja organisasi, ia boleh di selidiki melalui tiga perspektif penyelidikan. Perspektif tersebut adalah adalah

perspektif fungsional, perspektif interpretivis dan perspektif kritikal. Setiap perspektif akan memerihalkan aspek-aspek penting yang menjadi fokus dalam penyelidikan komunikasi organisasi.

Perspektif fungsional banyak digunakan oleh penyelidik–penyelidik dalam bidang komunikasi organisasi (Neher, 1997; Jablin 2001 dan Shockley-Zalabak, 2002). Ini kerana tumpuan penyelidikan memberi fokus pada fungsi mesej dan perlakuan komunikasi pada semua peringkat anggota kerja organisasi . Dengan kata lain perspektif ini memberi penekanan pada usaha untuk mengenalpasti cara bagaimana untuk mempertingkatkan sistem komunikasi yang diamalkan oleh anggota kerja organisasi. Ia bermatlamat untuk melihat sejauhmana sistem atau perlakuan komunikasi berupaya mempertingkatkan kecekapan serta keberkesanan sesebuah organisasi.

Selain itu, perspektif ini juga memberi fokus pada aspek kerja serta pengurusan organisasi, antaranya adalah bagaimana komunikasi digunakan untuk menyalurkan maklumat prosedur kerja dan peraturan. Mengikut ahli-ahli fungsionalis penyelidikan komunikasi boleh ditinjau melalui proses jalinan hubungan, dorongan kepada individu dalam usaha mencapai matlamat organisasi dan akhirnya bagaimana komunikasi digunakan untuk menjana pengurusan perubahan. Mengikut Shockley-Zalabak (2002) fungsi ini dilaksanakan melalui pola interaksi dalam kalangan anggota kerja yang berterusan. Setiap individu sebagai anggota kerja mempunyai peranan yang tersendiri untuk menjamin kejayaan organisasi.

Dalam usaha mengelola aktiviti kerja yang selari dengan matlamat organisasi, terdapat pelbagai kaedah komunikasi diamalkan. Amalan komunikasi ini bergantung kepada iklim yang wujud dalam sesebuah pengurusan. Mengikut mereka iklim terbentuk dari proses interaksi di peringkat interpersonal dalam kalangan anggota kerja, sama ada di peringkat pengurusan dengan penyelia, penyelia dengan subordinat, subordinat dengan subordinat yang lain dan akhirnya interaksi dengan pelanggan luaran (Barrett, 2002 dan Payne, 2005). Mengikut Weick (1987) komunikasi interpersonal adalah asas utama dalam proses pengelolaan aktiviti kerja, ia melibatkan interaksi antara pihak yang terlibat berdasarkan struktur kerja serta memberi kesan kepada pihak yang memberi arahan, penerima dan siapa yang sepatutnya melakukannya.

Selain dari jalinan hubungan, perspektif ini juga melihat kepentingan pemerosesan maklumat sebagai asas utama dalam sistem komunikasi sesebuah organisasi. Setiap unit atau bahagian dalam sesebuah organisasi sentiasa berkongsi maklumat serta mewujudkan jalinan hubungan dengan persekitaran dalaman atau luarannya. Rogers (1976) menegaskan bahawa perspektif fungsional melihat pentingnya kajian mengenai interaksi antara subsistem-subsistem dalam pengelolaan sesebuah organisasi. Tegas beliau lagi selain dari jalinan hubungan, maklumat juga berperanan untuk mengerakkan anggota kerja organisasi bekerja secara bersama kearah pencapaian matlamat organisasi.

Dalam melihat fungsi maklumat atau mesej, pendekatan ini membahagikan fungsi ini kepada tiga kategori, iaitu fungsi pengelolaan, fungsi jalinan hubungan dan fungsi perubahan (Shockley-Zalabak, 2002). Ini selari dengan klasifikasi fungsi mesej atau maklumat mengikut Katz dan Kahn (1978) dalam pengurusan organisasi. Fungsi pengelolaan bermaksud mesej-mesej yang berkaitan peraturan, prosedur, polisi dan kerja. Kebiasaannya mesej ini dilihat pada manual prosedur kerja, latihan-latihan orientasi, surat berita dan lain-lain sumber maklumat yang disalurkan bagi tujuan melicinkan pelaksanaan proses kerja. Kecukupan maklumat dan keberkesanan penyampaian mengikut perspektif ini boleh dinilai berdasarkan tahap kefahaman dalam kalangan anggota kerja. Fungsi komunikasi mesej dilihat sebagai usaha untuk memberi bimbingan, halatuju dan kawalan terhadap aktiviti kerja organisasi.

Di samping fungsi mesej, perspektif ini juga melihat kepentingan fungsi jalinan hubungan, khususnya dalam melihat peranan yang dimainkan oleh setiap individu dalam proses pencapaian matlamat organisasi. Dalam usaha tersebut perspektif ini percaya bahawa dengan jalinan hubungan yang baik akan menjana pada keterikatan (*identifications*) anggota kerja dengan organisasi. Bagi perspektif ini, jalinan hubungan yang positif antara penyelia dengan subordinat, dan dengan rakan sekerja sama ada bersifat rasmi atau tidak rasmi memberi kesan pada tahap kepuasan komunikasi, produktiviti, amalan kesokongan terhadap pengurusan organisasi.

Manakala fungsi perubahan pula melihat bagaimana organisasi menyesuaikan dengan perubahan persekitaran. Ia bukan sahaja melibatkan

proses penyelesaian masalah organisasi, tetapi juga mengenai proses bagaimana keputusan dibuat, kepekaan terhadap maklumbalas persekitaran dan pelbagai alternatif lain untuk memastikan organisasi sentiasa berfungsi dengan baik. Dengan kata lain organisasi harus bersifat dinamik dan terbuka pada pengaruh, khususnya maklumat persekitaran untuk menjamin keutuhannya.

Manakala perspektif interpretivis atau pendekatan *meaning-centered* pula melihat bagaimana reaksi manusia terhadap sesuatu proses kerja (Shockley-Zalabak, 2002). Bagi perspektif ini tindakan manusia dirangsang oleh pelbagai pilihan dan pelbagai perlakuan yang kompleks. Tumpuan pengurusan organisasi bukan pada kawalan terhadap pengurusan organisasi atau usaha untuk menjadi organisasi lebih produktif tetapi melihat pada pengalaman yang dialami oleh anggota kerja dengan organisasi. Justeru, perspektif ini banyak melihat bagaimana penggunaan pengaruh berperanan untuk mengubah tingkahlaku yang selari dengan matlamat organisasi. Dalam proses tersebut beberapa kaedah komunikasi, seperti sosialisasi dan metafora budaya cuba diterapkan supaya ahli-ahli mempunyai persamaan terhadap sistem nilai dan norma organisasi. Manakala perspektif fungsionalis pula melihat metafora organik dalam memahami kedinamikan sistem komunikasi dalam sesebuah organisasi.

Di samping itu juga mengikut Putnam (1982), perspektif ini lebih banyak memberi penekanan terhadap pemahaman mengenai komunikasi kemanusiaan lebih dari sistem komunikasi berkesan dalam pengurusan organisasi. Mengikut

beliau apa yang membezakan perspektif fungsionalis dan interpretivis adalah pada pendekatan yang melihat organisasi kerja yang bersifat positif dan subjektif. Mengikuti kenyataan beliau “ *functionalists view social reality as objective and orderly; interpretivists reflect a concern for social order, but they treat society as constructed through the subjective experiences of its members.*” (hlm.33).

Mengikuti Neher (1997), kebanyakan penyelidikan yang dibuat dengan menggunakan perspektif ini melihat kritikan retorik seperti analisis kandungan yang merangkumi pentafsiran makna, menggunakan kaedah cerita (stories), drama, fantasi dan metafora organisasi untuk memahami peranan komunikasi dalam pengurusan organisasi. Kajian-kajian seperti budaya organisasi banyak menggunakan perspektif ini sebagai panduan penyelidikan. Begitu juga dengan tumpuan pada pentafsiran makna serta bagaimana penggunaan “pengaruh” berperanan untuk menyepadukan tindakan kerja ahli-ahli organisasi.

Perspektif kritikal pula melihat bagaimana kuasa dan kawalan berperanan dalam pengurusan aktiviti kerja organisasi (Neher,1997). Mengikuti perspektif ini, kuasa diperolehi melalui komunikasi dalam kalangan mereka yang ada kepentingan. Dalam usaha tersebut, perspektif ini melihat bagaimana tahap dominasi pengurusan atasan terhadap pihak pelaksana di lihat sebagai unsur penting penyelidikan. Dengan kata lain, perspektif ini melihat bagaimana kuasa digunakan untuk mengawal perlakuan ahli-ahli organisasi. Kuasa juga akan menentukan peraturan dan struktur komunikasi yang sepatutnya