

**GAYA KOMUNIKASI PENGURUS DAN HUBUNGANNYA
DENGAN
KEPUASAN KOMUNIKASI PEKERJA DI ZOO NEGARA**

BADROHISAM BIN OTHMAN

**SARJANA SAINS PENGURUSAN
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
FEBRUARI 2011**



**GAYA KOMUNIKASI PENGURUS DAN HUBUNGANNYA DENGAN
KEPUASAN KOMUNIKASI PEKERJA DI ZOO NEGARA**

Oleh

BADROHISAM BIN OTHMAN

**Kertas Projek ini diserahkan kepada Sekolah Siswazah,
Universiti Utara Malaysia,
Untuk memenuhi sebahagian daripada keperluan
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)**



Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

Badrohisam bin Othman

calon untuk Ijazah
(Candidate for the degree of) Sarjana Sains (Pengurusan)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/her project paper of the following title)

Gaya Komunikasi Pengurus Dan Hubungannya Dengan

Kepuasan Komunikasi Pekerja di Zoo Negara

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.

(that the project paper acceptable in form and content and that a
satisfactory knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia
(Name of Supervisor) : En. Mohmad Amin Mad Idris

Tandatangan : _____

Tarikh : _____

KEBENARAN MENGGUNA

Dalam menyerahkan projek ini, sebagai memenuhi keperluan pengajian lepas ijazah Universiti Utara Malaysia (UUM), saya bersetuju supaya pihak perpustakaan UUM mengadakan Kertas Projek ini bagi tujuan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan, keseluruhan atau sebahagian daripadanya, bagi tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau semasa ketiadaan beliau, kebenaran tersebut boleh diperolehi daripada Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian tesis ini untuk pemerolehan kewangan tidak dibenarkan kecuali mendapat kebenaran daripada saya.

Di samping itu, pengiktirafan kepada saya dan UUM seharusnya dalam sebarang kegunaan bahan-bahan yang terdapat di dalam tesis ini. Permohonan untuk kebenaran membuat salinan atau lain-lain kegunaan, sama ada secara keseluruhan atau sebagainya boleh dibuat dengan menulis kepada

Dekan
Sekolah Siswazah
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM, SINTOK,
KEDAH DARUL AMAN

ABSTRAK

Komunikasi adalah suatu proses pengurusan yang padu dalam mana-mana organisasi. Apabila seseorang mengurus, dia juga berkomunikasi. Kejayaan atau kegagalan dalam komunikasi pengurusan akan menjadi penentu kepada hasil pentadbiran seluruh sistem pengurusan itu sendiri kerana komunikasi dan pengurusan adalah saling berkaitan. Ini adalah kerana gaya komunikasi pengurus merupakan salah satu faktor penentu kepada tahap kepuasan komunikasi pekerja. Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti hubungan gaya komunikasi pengurus dengan kepuasan komunikasi pekerja di Zoo Negara. Satu set soal selidik mengandungi 48 item yang terdiri daripada 7 dimensi pengurusan yang telah dikenalpasti telah diedarkan kepada 100 orang responden dari seramai 133 orang populasi. Dimensi-dimensi tersebut adalah hubungan dengan pengurusan atasan, pengaruh persekitaran organisasi, kekerapan berkomunikasi pengurus, pengurusan pemimpin, kesesuaian menggunakan media, kualiti maklumat serta maklumbalas peribadi. Faktor analisis telah dijalankan untuk mengetahui daripada 8 faktor yang digunakan, faktor manakah yang mempengaruhi kepuasan komunikasi pekerja di Zoo Negara. Hasilnya hanya 5 faktor yang mempengaruhi kepuasan komunikasi pekerja di Zoo Negara. Daripada 48 item yang diuji hanya 30 item sahaja yang mempengaruhi kepuasan komunikasi di Zoo Negara. Sebanyak 4 hipotesis telah dibina untuk kajian ini. Dengan menggunakan kaedah ujian korelasi Pearson r dan ujian min dapatan menunjukkan bahawa kesemua 4 dimensi yang telah dikenalpasti mempunyai hubungan yang signifikan antara gaya komunikasi pengurus dengan kepuasan komunikasi pekerja. Skor min yang tinggi telah diperolehi pada dimensi kesesuaian hubungan dengan pengurusan atasan sementara skor min terendah pada dimensi kekerapan berkomunikasi pengurus.

Dengan itu empat-empat hipotesis nul telah ditolak dengan terbuktinya hubungkait antara gaya komunikasi pengurus dengan kepuasan komunikasi pekerja. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberi maklumat tambahan yang berguna kepada para pengurus, pegawai dan pekerja dalam merancang program-program dan aktiviti-aktiviti bagi mengatasi masalah komunikasi dalam organisasi, khususnya di Zoo Negara.

ABSTRACT

Communication is a dynamic process and it happens in all organizations. As a manager in an organization the skill of communication is crucial because the ability to communicate is a managerial necessity. Good managers are good communicators; poor managers are most often poor communicators. Therefore this quote summarizes the assumed importance of the relationship between communication and management. On this note too manager's communication style will affect the workers' communication satisfaction. Therefore the objective of this survey is to identify the correlation between the managers' communication style towards the workers' communication satisfaction using stratified random sampling, a set of questionnaire consisting of 48 items has been distributed 100 respondents from a population of 133 workers at the Zoo Negara. Seven dimensions managerial communication has been chosen for this survey and seven hypotheses have also been constructed to be tested in this study. Analysis factor had been supplemented to discover which of the 8 factors that been used influence the satisfaction in communication among Zoo Negara's staff. As a result, only 5 factors had been discovered to give an influence to the communication's satisfaction among them. From the 48 items that had been examined, only 30 items had found to lead on the satisfaction in communication among Zoo Negara's staff. Using Pearson Correlation r and the Mean Test, findings revealed that the entire four null hypotheses were rejected because there is a significant correlation between the managers' communication style towards the workers' communication satisfaction. It is hoped that this findings will give some insight to the administrators, programmed planners and trainers as to how effective managerial

PENGHARGAAN

ALHAMDULILLAH, Syukur ke hadrat ALLAH S.W.T di atas rahmatnya yang membolehkan kajian ini diselesaikan. Pertama sekali, penghargaan khusus dan jutaan terima kasih ditujukan kepada penyelia saya, Encik. Mohd Amin yang tidak jemu memberi tunjuk ajar, teguran dan bimbingan sepanjang tempoh kajian ini.

Jutaan terima kasih juga kepada pensyarah-pensyarah UUM terutamanya kepada Dr. Barudin Muhamad yang tidak jemu mencurahkan ilmu serta rakan-rakan seperjuangan di Zoo Negara yang telah membantu dalam segenap aspek.

Penghargaan ikhlas dan jutaan terima kasih ditujukan kepada isteri dan anak-anak tersayang, Nor Zainiyah Norita, Iman, Shahiran serta Ikhwan. Tidak dilupakan juga kepada ayah dan emak di atas sokongan dan dorongan di sepanjang tempoh pengajian serta terlalu banyak jasa yang dicurahkan. Kepada semua, sekali lagi diucapkan terima kasih kerana mendoakan kejayaan saya.

Akhir kata ribuan terima kasih saya ucapkan kepada semua rakan-rakan di dalam program Sarjana Sains Pengurusan UUM 2009/2011 yang telah banyak membantu saya sepanjang program ini dijalankan.

KANDUNGAN

Muka Surat

KEBENARAN MENGGUNA		i
ABSTRAK		ii
ABSTRACT		iv
PENGHARGAAN		vi
KANDUNGAN		vii
SENARAI JADUAL		xi
SENARAI RAJAH		xiii

BAB SATU: PENGENALAN

1.0	Pendahuluan		1
1.1	Latar Belakang Kajian		4
1.2	Pernyataan Masalah		7
1.3	Objektif Kajian		9
1.4	Signifikan Kajian		10
1.5	Skop Kajian		11
1.6	Batasan Kajian		12
1.7	Kerangka Teoritikal		13
1.8	Kerangka Konseptual Kajian		15
1.9	Hipotesis Kajian		17
1.10	Definisi Operasional		18
	1.10.1 Komunikasi		18
	1.10.2 Komunikasi Pengurusan		20
	1.10.3 Gaya Komunikasi		21
	1.10.4 Kepuasan Komunikasi		23
1.11	Dimensi Perhubungan		24
	1.11.1 Komunikasi Dengan Pengurusan Atasan		24
	1.11.2 Persekitaran Berkomunikasi		25
	1.11.3 Kekerapan Berkomunikasi Pengurus		26
	1.11.4 Pengurusan Pemimpin		27

Kandungan	Muka Surat
1.11.5 Kesesuaian Media	28
1.11.6 Kualiti Maklumat	29
1.11.7 Maklumbalas Diterima	29
1.11.8 Kepuasan Komunikasi Pekerja	30
1.11.9 Faktor Demografi	30
1.12 Penutup	31

BAB DUA: SOROTAN LITERATUR

2.0 Pendahuluan	32
2.1 Proses Komunikasi	33
2.2 Hubungan Komunikasi Dan Pengurusan	35
2.3 Aktiviti Pengurusan	37
2.4 Sorotan Karya Hubungan Gaya Pengurusan Dengan Kepuasan Komunikasi	41
2.5 Pendekatan Perspektif Hubungan Manusia	52
2.6 Kesimpulan	77

BAB TIGA: METODOLOGI KAJIAN

3.0 Pengenalan	79
3.1 Jenis Kajian	79
3.2 Populasi dan Sampel Kajian	80
3.2.1 Populasi Kajian	80
3.2.2 Sampel Kajian	80
3.3 Kaedah Persampelan	81
3.4 Kaedah Pengutipan Data	82
3.5 Soal Selidik	82
3.6 Pengukuran	83
3.7 Kaedah Penganalisan Data	84
3.8 Paras Signifikan	85
3.9 Lokasi Kajian	85
3.10 Faktor Analisis	85
3.11 Reliabiliti dan Validiti (Kebolehpercayaan dan Kesahan) Instrumen Kajian	86

BAB EMPAT: ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN

4.0	Pendahuluan	88
4.1	Analisis Ciri-ciri	
	Latarbelakang Sampel	88
4.1.1	Latarbelakang Responden berdasarkan jantina	89
4.1.2	Latarbelakang Responden berdasarkan umur	90
4.1.3	Latarbelakang Responden mengikut bangsa	91
4.1.4	Latarbelakang Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan	91
4.1.5	Latarbelakang Responden Mengikut Kelulusan akademik	92
4.2	Faktor Analisis	93
4.2.1	Nilai "Factor Loaded"	98
4.3	Analisis Ujian Kebolehpercayaan	104
4.4	Ujian Min	108
4.4.1	Komunikasi Dengan Pengurusan Atasan	108
4.4.2	Kekerapan Berkomunikasi Pengurus	109
4.4.3	Pengurusan Pemimpin	110
4.4.4	Maklumbalas Peribadi	111
4.4.5	Kepuasan Komunikasi Secara Am	112
4.5	Ujian Hipotesis	113
4.5.1	Hipotesis Pertama	113
4.5.2	Hipotesis Kedua	114
4.5.3	Hipotesis Ketiga	115
4.5.4	Hipotesis Keempat	116
4.6	Kesimpulan	117

BAB LIMA: PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.0	Pengenalan	119
5.1	Dapatan Kajian	119
5.1.1	Hubungan Di antara Kesesuaian hubungan dengan Pengurusan Atasan dalam Membentuk Kepuasan Komunikasi Pekerja	120
5.1.2	Hubungan Di antara Kekerapan Berkomunikasi Pengurus Dengan Kepuasan Komunikasi Pekerja	121
5.1.3	Hubungan Antara Pengurusan Pemimpin Dengan Kepuasan Komunikasi Pekerja	122
5.1.4	Hubungan Antara Maklumbalas Peribadi Dengan Kepuasan Komunikasi Pekerja	123
5.1.5	Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan komunikasi pekerja di Zoo Negara	125
5.2	Kesimpulan Kajian	126
5.3	Implikasi Kajian	128
5.4	Cadangan Untuk Penyelidikan Lanjut	129
	BIBLIOGRAFI	130
	LAMPIRAN 1	Soalselidik

SENARAI JADUAL

Jadual	Muka Surat
4.1 Latarbelakang Responden Mengikut Bangsa	91
4.2 Latarbelakang Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan	92
4.3 Latarbelakang Responden Mengikut Kelulusan Akademik	93
4.4 Nilai "Factor Loaded" untuk Faktor Kesesuaian Hubungan dengan Pengurusan Atasan	98
4.5 Nilai "Factor Loaded" untuk Faktor Kekerapan Berkomunikasi Pengurus	100
4.6 Nilai "Factor Loaded" untuk Faktor Pengurusan Pemimpin	101
4.7 Nilai "Factor Loaded" untuk Faktor Maklumbalas Peribadi	102
4.8 Nilai "Factor Loaded" untuk Faktor Kepuasan Komunikasi Secara Am.	103
4.9 Analisis Kebolehpercayaan	105
4.10 Nilai Min Kesesuaian Hubungan Dengan Pengurusan Atasan	108
4.11 Nilai Min Dalam Kekerapan Berkomunikasi Pengurus	109
4.12 Nilai Min Dalam Pengurusan Pemimpin	110
4.13 Nilai Min Dalam Maklumbalas Peribadi	111
4.14 Nilai Min Dalam Kepuasan Komunikasi Secara Am	112

Jadual**Muka Surat**

4.15	Korelasi Antara Kesesuaian Hubungan Dengan Pengurusan Atasan Dalam Menentukan Kepuasan Komunikasi Pekerja	114
4.16	Korelasi Antara Kekerapan Berkomunikasi Pengurus Dengan Kepuasan Berkomunikasi Pekerja	115
4.17	Korelasi Antara Hubungan Pengurusan Pemimpin Dengan Kepuasan Komunikasi Pekerja	116
4.18	Korelasi Antara Hubungan Maklumbalas Peribadi Dengan Kepuasan komunikasi Pekerja.	117

SENARAI RAJAH

Rajah		Muka Surat
Rajah 1.1	Model Komunikasi Organisasi	13
Rajah 1.2	Kerangka Konseptual	15
Rajah 2.1	Beberapa Subproses Dalam Komunikasi	34
Rajah 2.2	Proses Pengurusan dan Komunikasi	37
Rajah 2.3	Model Perhubungan Sebab Akibat Mengikut Pendekatan Hubungan Manusia	57
Rajah 2.4	Hubungan Kepuasan –Prestasi Mengikut Teori Hubungan Manusia	64
Rajah 4.1	Responden Mengikut Jantina	89
Rajah 4.2	Responden Mengikut Umur	90

GAYA KOMUNIKASI PENGURUS DAN HUBUNGANNYA DENGAN KEPUASAN KOMUNIKASI PEKERJA DI ZOO NEGARA.

BAB SATU PENGENALAN

1.0 Pendahuluan

Keperluan berkomunikasi di zaman ini telah menjadi semakin penting. Komunikasi adalah satu tuntutan hidup. Tanpa sedar atau dengan sengaja, secara aktif atau pasif, kita berkomunikasi. Kita menggunakan berbagai simbol dan isyarat berbentuk verbal atau bukan verbal untuk membentuk apa yang ingin disampaikan. Komunikasi adalah asas hidup bermasyarakat. Tetapi amat kurang daripada kita yang mengetahui bagaimana untuk berkomunikasi dengan berkesan. Oleh kerana komunikasi adalah satu aktiviti berperingkat, maka ia bergantung kepada konteks dan ciri-ciri individu penyampai dan penerima komunikasi, maka ia adalah amat rumit sekali.

Begitu juga di dalam organisasi, komunikasi merupakan asas kepada mana-mana organisasi. Ia bersangkutan-paut dengan anggota kerja, persekitaran, koordinasi dan juga membekalkan maklumat yang perlu untuk menghasilkan sesuatu produk atau tugas. Barnard (1983) berkata bahawa fungsi utama pengurus ialah memperkenalkan dan mengekalkan satu sistem komunikasi. Beliau juga mengakui bahawa komunikasi

memainkan peranan utama dalam organisasi kerana struktur dan skop organisasi adalah ditentukan oleh teknik-teknik berkomunikasi.

Walaupun komunikasi merupakan unsur penting dalam semua tahap aktiviti manusia, namun semakin banyak manusia itu berkomunikasi, semakin banyak pula kegagalan dan kesalahan yang dilakukan. Dalam organisasi, kejayaan sesebuah organisasi itu banyak bergantung kepada kepimpinan pengurusnya. Pengurusan yang baik akan menjamin peningkatan produktiviti sesebuah organisasi. Oleh sebab itulah dikatakan bahawa komunikasi dalam pengurusan memainkan peranan penting khususnya antara pegawai atasan dengan anggota kerja bawahan, antara majikan dengan kakitangan pengurusan dan seterusnya antara pekerja dengan pekerja lain.

Di dalam hal ini, komunikasi adalah sebagai agen pengikat semua sistem sosial dan subsistemnya termasuklah sistem dalam pengurusan organisasi. Kejayaan atau kegagalan dalam komunikasi pengurusan itu akan menjadi penentu kepada produk atau hasil serta kepuasan komunikasi anggota kerja samada berpuas hati ataupun tidak. Seperti yang dikatakan oleh Carnegie (1936) bahawa kejayaan bukan semestinya bergantung kepada faktor motivasi atau kedudukan dan kekuasaan seseorang pengurus semata-mata. Sebaliknya kejayaan itu juga boleh diperolehi daripada kemahiran-kemahiran komunikasi interpersonal seseorang itu.

Komunikasi juga merupakan asas dalam sesebuah organisasi (Simon, 1945). Komunikasi juga sering dianggap sebagai intipati dalam kegiatan organisasi dan punca segala

funksinya. Komunikasi merupakan alat untuk mengkoordinasikan tindakan setiap pekerja (Ahmad Kamil Mohamed, 1992). Melalui jalinan komunikasi sesebuah organisasi itu berfungsi sebagai satu entiti untuk berinteraksi dengan dunia luar.

Di dalam sesebuah organisasi, komunikasi berkesan memainkan peranan yang amat penting dalam menentukan hala tuju organisasi tersebut. Pengurus, selaku pemimpin dalam sesebuah organisasi harus tahu kemahiran-kemahiran yang diperlukan untuk menjadi seorang komunikator yang baik.

Kebolehan berkomunikasi adalah satu kemahiran dalam pengurusan. Pengurus yang baik adalah komunikator yang baik. Pengurus yang lemah biasanya adalah komunikator yang juga lemah (Hammaker & Rader, 1977). Ungkapan ini menerangkan tentang pentingnya perhubungan di antara komunikasi dan pengurusan kerana ia akan memberi kesan kepada persepsi dan kepuasan pekerja dalam sesebuah organisasi.

McCarthy (1978) menyatakan bahawa 'komunikasi adalah alat mengurus seseorang pengurus'. Pengurus mempunyai pelbagai gaya komunikasi dalam melaksanakan tugasnya. Rutinnya, gaya komunikasi ini dipraktikkan tanpa menyedari persepsi dan kepuasan pekerja. Pekerja mempunyai persepsi dan penerimaan komunikasi mereka tersendiri terhadap gaya komunikasi pengurus mereka. Kesan daripada ketidakpuasan komunikasi ini akan menimbulkan pelbagai kemungkinan yang akan memberi impak kepada organisasi. Hakikatnya, komunikasi adalah suatu proses pengurusan fungsi yang padu.

Rogers & Rogers (1990) turut memperkatakan tentang komunikasi dalam pengurusan ini. Antara lain, beliau menekankan bahawa jaringan komunikasi secara relatifnya kurang penstrukturannya jika dibandingkan dengan komunikasi biasa. Jaringan wujud secara spontan, dan ia muncul daripada tingkah laku komunikasi tiap-tiap individu dalam organisasi itu sendiri hari demi hari. Malah apabila struktur formal menyumbangkan kestabilan hubungan komunikasi, maka jaringan komunikasi pula berjalan lancar serta memberikan lebih tenaga terhadap aktiviti-aktiviti harian organisasi.

Dalam mengurus atau mentadbir organisasi, pengurus akan berkomunikasi melalui proses-proses merancang, mengelola, mengarah serta mengawal. Hicks (1995) memperkatakan bahawa apabila pengurus merancang, dia juga mencipta, mengatur dan sebagainya. Oleh sebab itulah seseorang tidak boleh mengurus tanpa komunikasi kerana komunikasi dan pengurusan saling bergantung.

1.1 Latarbelakang Kajian

Dalam proses komunikasi, maklumat yang disalurkan secara tepat, mudah difahami, mencukupi dan mudah diperolehi akan bertindak sebagai pemangkin kepada perubahan. Justeru itu, penyaluran maklumat yang berkesan dalam proses berkomunikasi akan membantu dalam usaha pencapaian matlamat sesebuah organisasi. Mengikut Goldhaber (1991) jika terdapat sesebuah organisasi yang tidak mempunyai maklumat yang mereka perlukan, mereka akan menjadi lebih tidak menentu dan mungkin akan menghasilkan hasil yang kurang bermutu.

Kuantiti maklumat juga adalah penting bagi anggota kerja organisasi kerana keadaan ketidakpastian akan berlaku jika sekiranya anggota kerja menerima terlalu banyak atau terlalu sedikit maklumat yang diperlukan untuk memenuhi kehendak dan keperluan mereka. Oleh itu adalah wajar jika sekiranya pengurusan sesebuah organisasi terutama di peringkat penyelia berkongsi maklumat dengan anggota kerja mereka. Gildea (1981) menyatakan bahawa anggota kerja sesebuah organisasi perlukan maklumat-maklumat yang wajar seperti halatuju, perancangan, polisi serta juga maklumat-maklumat yang berkaitan dengan tugas, kemajuan kerjaya dan lain-lain. Oleh itu anggota kerja memerlukan beberapa proses komunikasi yang melibatkan komunikasi bersemuka, perbincangan, kumpulan, penyelia, pengurusan atasan dan juga rakan kerja. Dikatakan juga bahawa jika sekiranya keperluan maklumat anggota kerja dipenuhi, maka akan terdapat impak terhadap kepuasan komunikasi yang secara langsung membawa kepada kepuasan kerja.

Jika seseorang anggota kerja diberi kebebasan untuk memuaskan keperluan mereka, iaitu penghargaan dan pencapaian diri dan dalam masa yang sama berusaha untuk mencapai matlamat organisasi, maka tentulah integrasi matlamat sebenar organisasi dapat dicapai. Begitu juga sekiranya apabila pengurusan atasan dan pegawai bawahan dapat mengintegrasikan matlamatnya, maka organisasi akan memenuhi matlamatnya.

Dalam pengurusan organisasi, komunikasi yang jelas tentang tugas, matlamat, tanggungjawab dan juga polisi akan membantu dalam usaha mempertingkatkan kefahaman tentang kaedah yang sesuai untuk mencapai matlamat organisasi. Dengan

menyediakan matlamat organisasi yang secukupnya berkaitan dengan kaedah pelaksanaan kerja serta kaedah keputusan dibuat oleh pengurusan kepada anggota kerja, maka ia akan membantu meningkatkan prestasi kerja yang tinggi (George & Jones, 1996).

Sementara Roethlisberger (1991) pula menyatakan bahawa halangan utama komunikasi yang berkesan dalam sesebuah organisasi adalah apabila seseorang pengurus itu tidak menjadi pendengar yang baik di mana dia tidak berupaya mendengar dengan penuh bijaksana, menunjukkan rasa empati dan persefahaman serta kemahiran. Pendapat ini telah di sokong pula oleh Conrad (1994) serta menegaskan bahawa “.....intuitively that satisfied workers will exert more effort and perform better than dissatisfied workers.

Seorang lagi penulis, Baguley (1994) dalam kajiannya menegaskan bahawa para pengurus yang mendengar dengan baik bukan sahaja memperolehi fakta yang bernilai, pandangan serta maklumat, tetapi juga akan memperolehi penghormatan dari anggota kerjanya. Secara tidak langsung situasi ini akan membawa kepada pengaruh dalam kualiti membuat keputusan pelaksanaan kerja dan juga kepuasan komunikasi di kalangan anggota kerja.

1.2 Pernyataan Masalah

Di dalam mana-mana organisasi, soal perhubungan interpersonal atau komunikasi memainkan peranan yang amat penting kepada anggota kerjanya kerana mereka memerlukan maklumat dalam melaksanakan tugas harian mereka. Ia merupakan antara beberapa aspek penting dalam menentukan kejayaan organisasi tetapi seringkali dianggap remeh dan mudah. Selain itu, ketidakpuasan pekerja dari segi komunikasi juga akan timbul sekiranya gaya komunikasi pengurus itu kurang berkesan. Akibatnya akan wujud kekeliruan komunikasi dalam organisasi dan juga dalam melaksanakan tugas harian. Gaya komunikasi seseorang pengurus itu adalah penting kerana kelulusan tinggi dan pandai bercakap sahaja tidak akan menjadikan seseorang pengurus itu seorang komunikator yang baik. Gildea (1981) menyatakan bahawa anggota kerja sesebuah organisasi memerlukan maklumat seperti halatuju organisasi, perancangan polisi, personel dan maklumat yang berkaitan dengan tugas dalam menentukan impak kepada kepuasan pekerja.

Sementara itu, Locke (1976) pula, menegaskan bahawa apabila pekerja dapat memenuhi atau mencapai nilai piawai individu maka kepuasan kerja akan dapat dicapai. Sebaliknya jika nilai atau piawai individu tidak dapat dipenuhi, maka ketidakpuasan akan berlaku. Kesimpulannya, gaya komunikasi seseorang pengurus itu adalah penting dalam menentukan tahap kepuasan komunikasi pekerja. Oleh itu, kajian ini antara lain melihat tahap kepuasan pekerja dan faktor-faktor yang diharapkan oleh pekerja dalam

komunikasi seorang pengurus. Antara persoalan yang dikenalpasti dalam kajian ini adalah seperti berikut:

1. Adakah terdapat hubungan antara komunikasi pengurusan atasan dengan kepuasan komunikasi pekerja?
2. Adakah persekitaran mempengaruhi kepuasan komunikasi pekerja?
3. Adakah media atau saluran komunikasi merupakan satu faktor yang menyumbang kepada kepuasan pekerja dalam penerimaan maklumat dan arahan?
4. Adakah faktor kekerapan berkomunikasi dengan pengurus mempunyai hubungan dengan kepuasan komunikasi pekerja?
5. Adakah gaya pengurusan pemimpin menjadi faktor kepuasan komunikasi anggota kerja?
6. Adakah kualiti maklumat yang diterima dalam menjalankan tugas mempengaruhi kepuasan komunikasi pekerja?
7. Adakah maklumbalas peribadi juga merupakan salah satu faktor yang memberi kepuasan kepada komunikasi pekerja?

1.3 Objektif Kajian

Penyelidikan ini secara amnya adalah bertujuan melihat samada terdapat hubungan antara gaya komunikasi pengurus dengan kepuasan komunikasi pekerja. Secara khusus kajian ini bermatlamat untuk:-

1. Mengetahui samada terdapat hubungan antara perhubungan pekerja dengan pihak pengurusan atasan.
2. Melihat samada persekitaran mempengaruhi kepuasan komunikasi pekerja atau tidak.
3. Mengkaji samada pemilihan dan penggunaan media pengurus mempunyai hubungan dengan kepuasan komunikasi pekerja.
4. Menentukan samada dimensi kekerapan berkomunikasi pengurus dengan para pekerja mempunyai hubungan dengan kepuasan komunikasi pekerja.
5. Mengenalpasti dimensi yang paling dipentingkan atau diharapkan oleh pekerja daripada seseorang pengurus dalam menentukan kepuasan komunikasi mereka.
6. Memastikan samada kualiti maklumat yang diterima semasa menjalankan tugas membawa kepada kepuasan komunikasi pekerja.

1.4 Signifikan Kajian

Kajian ini mempunyai kepentingan tersendiri ke atas pengurus kerana hasil analisis dan dapatan nanti, pengurus dapat mengetahui gaya atau gelagat komunikasi yang diharapkan daripada anggota kerjanya.

Diharapkan pengurus dapat belajar mengurus organisasi secara lebih efektif kerana sebagai seorang komunikator, beliau harus menjalankan peranan berkomunikasi dengan penuh tanggungjawab.

Selain daripada itu, kajian ini juga bertujuan untuk mendapatkan kefahaman secara teori dan dapat mempraktikkan konsep komunikasi dalam organisasi serta hubungannya dengan tahap kepuasan komunikasi anggota kerja. Adalah diharapkan dapatan yang diperolehi dapat membantu penyelidik untuk mendalami kaedah paling sesuai dalam membentuk amalan komunikasi kepengurusan yang lebih berkesan.

Tidak dinafikan juga kajian ini mempunyai signifikan untuk mempertingkatkan kesedaran di semua peringkat organisasi tentang pentingnya penyaluran maklumat serta maklumbalas dalam tugas. Selain itu organisasi juga dapat dibantu dalam merangka program-program komunikasi yang bersesuaian dengan keperluan dan kehendak semua peringkat anggota kerja. Adalah juga diharapkan dapatan daripada kajian ini dapat menyumbang kepada para sarjana komunikasi kepengurusan untuk membuat penyelidikan lanjut mengenai kaedah komunikasi organisasi yang berkesan.

Akhir sekali, kajian ini juga memperlihatkan kepentingan ilmu komunikasi dalam kehidupan kita. Secara tidak langsung ia membuka lebih banyak ruang latihan kepada pengurus dan juga anggota kerja untuk mempelajari kemahiran komunikasi yang jarang di ambil berat agar semua pihak mendapat kepuasan dalam berkomunikasi.

1.5 Skop Kajian

Skop kajian ini hanya dikhususkan kepada anggota kerja di semua unit di organisasi ini tidak termasuk Pengarah Zoo Negara. Di samping itu juga, kajian ini hanya mengkhususkan kepada dimensi-dimensi kepuasan komunikasi serta kaitannya dengan gaya komunikasi pengurus sahaja.

Andaian-andaian:

Kajian yang dijalankan tidak mengambil kira faktor-faktor yang bukan berkaitan dengan kerja (non-job related) seperti faktor keluarga umpamanya, kecuali yang berkaitan dengan dimensi komunikasi. Andaian ini adalah selari dengan skop kajian yang hanya memfokuskan kepada dimensi kepuasan berkomunikasi dalam organisasi kepengurusan sahaja. Dalam maksud yang lain, kajian ini hanya memfokuskan kepada faktor yang berkaitan dengan kerja sahaja (job-related) serta sifat-sifat dan gaya berkomunikasi yang diinginkan atau diharapkan daripada seseorang pengurus sebagai indikator kepada perhubungan antara tahap kepuasan berkomunikasi pekerja dengan gaya komunikasi pengurus.

Oleh itu hasil dapatan daripada kajian ini juga hanya menggambarkan tahap kepuasan berkomunikasi di kalangan anggota kerja di organisasi ini sahaja dan tidak digunakan untuk menggambarkan tahap kepuasan mana-mana anggota kerja di organisasi lain.

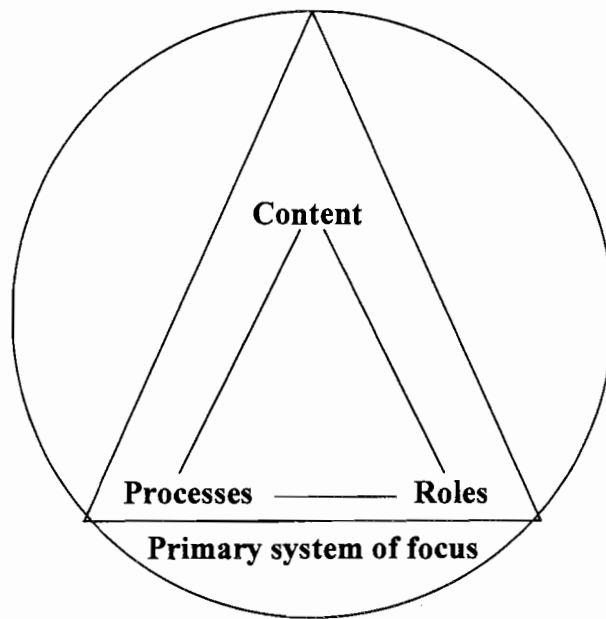
Akhir sekali, kajian ini juga mengandaikan bahawa tidak terdapat perbezaan tentang ciri-ciri pembolehubah-pembolehubah yang digunakan sebagai indikator kepada tahap kepuasan berkomunikasi anggota kerja. Ini adalah kerana instrumen yang sama digunakan untuk mengutip data bagi kumpulan yang pelbagai iaitu kumpulan pengurusan (ketua jabatan serta penyelia) dan kumpulan sokongan.

1.6 Batasan Kajian

Dalam kajian ini, beberapa batasan telah dikenalpasti iaitu:

- a. Pengumpulan data hanya menggunakan soal selidik sahaja disebabkan oleh kekangan masa.
- b. Kajian lepas kebanyakannya adalah kajian-kajian dari luar negara, oleh itu penyelidik terpaksa merujuk kepada kajian yang telah dibuat walaupun kemungkinan ianya berbeza dari segi persepsi responden.

1.7 Kerangka Teoritikal



Rajah 1.1

Model Komunikasi Organisasi (Model of Organizational Communication)

Kajian ini telah dilaksanakan dengan mengambil kira kesesuaian daripada model komunikasi organisasi C-P-R (C-P-R Communication Model) yang telah di asaskan oleh Allan H. Church, Ketua penasihat W. Warner Burke Associates, Inc., Pelham, Amerika Syarikat. Secara umum, ciri komunikasi organisasi dapat difahami melalui tiga dimensi utama iaitu kandungan (content), proses (process) dan peranan (roles).

Model ini menjelaskan tentang tiga dimensi yang disebut di atas dan dimensi-dimensi ini adalah berlandaskan daripada kajian dan juga teori yang sedia ada. Model ini menerangkan bahawa bulatan di luar segi tiga melambangkan sempadan sistem fokus utama. Peringkat ini merupakan peringkat analisis paling tinggi di mana model ini boleh

diaplikasikan antara organisasi, di dalam organisasi (inter-organization), antara kumpulan (intra-organization) dan juga yang lain-lain.

Segi tiga pula melambangkan perhubungan tiga dimensi. Kandungan (content) berada di peringkat paling atas dan merupakan dimensi paling penting yang harus diambil kira apabila melihat fungsi dan ciri komunikasi dalam sesebuah organisasi. Ini adalah kerana tanpa memahami tabii atau sifat organisasi itu, kita tidak mudah memahami kaedah penyebaran (proses) maklumat dalam organisasi, orang atau kumpulan (roles) manakah yang bertanggungjawab atau terlibat dalam pemindahan maklumat. Dua anak panah yang menghala ke 'proses' dan 'peranan' dari aspek 'kandungan' menggambarkan perhubungan. Walaubagaimanapun, oleh kerana kedua-dua proses dan peranan boleh memberi kesan kepada kandungan makluman atau komunikasi secara positif dan negatif (Gregory, 1983: Weick, 1979), maka anak panahnya juga boleh menghala ke arah kandungan dari proses dan peranan.

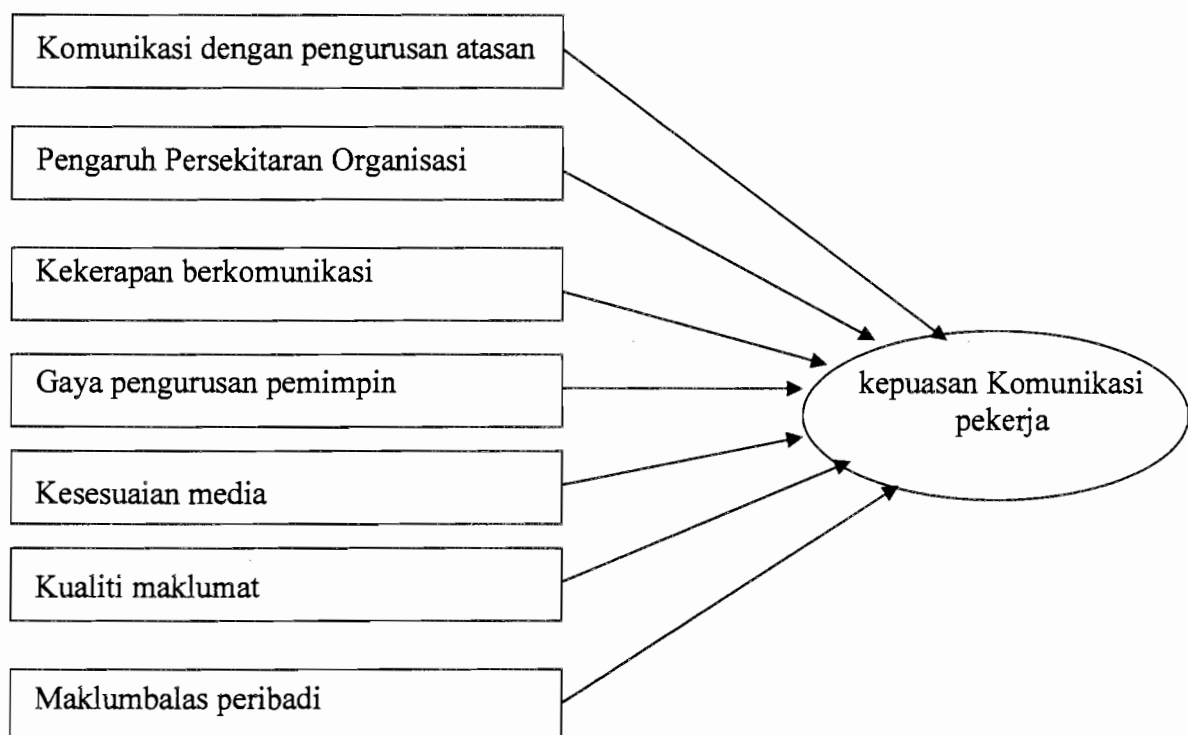
Konsep asas kandungan, proses dan peranan ini boleh diaplikasikan dalam pola komunikasi organisasi, isu budaya organisasi, perhubungan antara jabatan dan juga pola kerja dalam (intra) kumpulan. Keseluruhannya, model ini merupakan pendekatan mudah dalam memahami komunikasi dan mendiagnosis pola komunikasi dalam organisasi.

1.8 Kerangka konseptual Kajian

Pembolehubah bebas

Pembolehubah bersandar

Gaya komunikasi Pengurus



Rajah 1.2

Rangkakerja Teoritikal Hubungan Di antara Gaya Komunikasi Pengurus Dengan Kepuasan Komunikasi Pekerja.

Gabungan gaya komunikasi pengurus dan hubungannya dengan kepuasan komunikasi pekerja yang ingin diselidiki dalam kajian ini adalah berlandaskan 7 pembolehubah bebas seperti yang disenaraikan dalam Rajah 1.2 di atas. 7 pembolehubah yang dikenalpasti untuk mengukur tahap kepuasan komunikasi pekerja ialah komunikasi dengan pengurusan atasan, pengaruh persekitaran organisasi, kekerapan berkomunikasi, gaya komunikasi pengurusan pemimpin, kesesuaian media, kualiti maklumat dan maklumbalas peribadi.

Ketujuh-tujuh pembolehubah di atas dilihat sebagai penyumbang utama dalam menentukan tahap kepuasan komunikasi pekerja (Downs & Hazen, 1977). Kajian mengenai komunikasi dalam organisasi ini selalunya dapat dilakukan dengan mengukur tanggapan pekerja. Menurut Goldhaber (1991), terdapat tujuh konsep utama yang perlu diterapkan dalam kajian komunikasi organisasi iaitu proses, mesej, rangkaian, saling bergantung, hubungan, persekitaran dan juga ketidaktentuan (uncertainty).

Dalam konteks kajian ini, "Proses" meliputi prosedur dan keperluan bagi mewujudkan sebuah organisasi. "Mesej" pula mengandungi bentuk, sistem dan makna mesej yang disampaikan kepada penerima dalam organisasi. "Rangkaian" pula adalah pola-pola komunikasi, penyampaian komunikasi dan peranan rangkaian (networking yang digunakan di dalam organisasi).

Sementara "saling bergantung" membawa maksud yang berkaitan dengan maklumat yang disampaikan, saling bertindih dan setiap ahli organisasi perlulah berperanan untuk

mengerakkan organisasi. “Hubungan” pula membawa maksud jalinan perhubungan antara orang-orang dalam organisasi dan “persekitaran” bermaksud suasana di dalam dan di sekeliling organisasi itu sendiri. Akhir sekali ialah “ketidaktentuan” yang bermaksud ciri-ciri yang tidak ada kepastian pada anggota kerja.

1.9 Hipotesis Kajian

Hipotesis yang di uji dalam kajian ini ialah:

- H o 1 : Tidak terdapat perhubungan antara perhubungan pekerja dengan pengurusan atasan dalam menentukan kepuasan komunikasi pekerja.
- H o 2 : Tidak terdapat perhubungan antara pengaruh persekitaran dengan kepuasan komunikasi pekerja.
- H o 3 : Tidak terdapat perhubungan antara kekerapan berkomunikasi pengurus dengan kepuasan komunikasi pekerja.
- H o 4 : Tidak terdapat hubungan antara gaya komunikasi pengurus dengan kepuasan komunikasi pekerja.
- H o 5 : Tidak terdapat perhubungan antara pemilihan dan penggunaan media dengan kepuasan komunikasi pekerja.
- H o 6 : Tidak terdapat hubungan antara kualiti maklumat yang diterima dengan kepuasan komunikasi pekerja.
- H o 7 : Tidak terdapat hubungan antara maklumbalas peribadi dengan kepuasan komunikasi pekerja.

1.10 Definisi Operasional

1.10.1 Komunikasi

Takrif komunikasi mempunyai pengertian yang sangat luas. Di dalam bahasa Melayu, istilah “komunikasi” sering ditafsirkan sebagai perhubungan, perutusan, penyebaran, penerangan dan maklumat. Namun begitu, terdapat juga definisi-definisi lain yang menerangkan tentang komunikasi dan merupakan sesuatu yang cukup memberi kesan kepada pemikiran manusia.

Menurut S.S Stevens, seorang pakar psikologi, beliau mendefinisi komunikasi sebagai satu respon oleh satu organisma kepada rangsangan. Definisi ini mengatakan bahawa komunikasi berlaku apabila berlaku gangguan persekitaran mempengaruhi satu organisma dan orang tersebut berbuat sesuatu terhadapnya. Sekiranya rangsangan itu tidak dipedulikan oleh orang, maka komunikasi tidak wujud. Sillars (1988) dalam bukunya “Success in Communication” memberikan definisi komunikasi sebagai penghantaran, penerimaan atau pertukaran maklumat, pendapat atau idea dengan tulisan, percakapan atau imej visual atau mana-mana kombinasi ketiga-tiga unsur tersebut supaya bahan yang dikomunikasikan difahami dengan jelas oleh sesiapa yang terlibat.

Sementara itu, seorang pelopor dalam bidang pengajian komunikasi, Berlo (1960), memperkenalkan model S-M-C-R di mana satu sumber (Source) memindahkan mesej (Message) melalui saluran (Channel) kepada penerima (Receiver). Kedua-dua sumber

dan penerima menunjukkan perilaku, pengetahuan, latarbelakang sosiobudaya dan faktor-faktor lain dalam proses komunikasi. Sumber mesti mengkodkan mesej dan penerima mesti menghuraikan kod. Komunikasi biasanya memerlukan tiga elemen iaitu sumber, mesej dan destinasi.

Namun, konsep komunikasi dari perspektif individu bermaksud penghantaran mesej yang signifikan kepada orang lain. Dari perspektif organisasi pula ia merujuk kepada persembahan kolektif sekumpulan idea. Mesej boleh diberi secara terus dan dibuang apabila tidak diperlukan. Untuk berhubung, seseorang itu boleh menggunakan sebarang isyarat, simbol, isyarat gerak tubuh (gesture) atau perkataan. Objek materi atau susunan objek dalam berkomunikasi dengan seseorang berhubungan sesuatu perkara (Kreps, 1990).

Dengan itu komunikasi bolehlah didefinisikan sebagai aktiviti bersimbol kerana individu mahupun kelompok yang terlibat dapat menginterpretasikan maksud yang disampaikan oleh pengirim (Robbins, 1998). Ia juga dianggap sebagai satu perkongsian maklumat dan makna antara dua orang atau lebih. Secara umum, komunikasi merupakan proses penghantaran, penerimaan dan pertukaran maklumat, pendapat atau idea melalui tulisan, percakapan atau imej visual atau mana-mana kombinasi ketiga-tiga unsur tersebut supaya bahan yang dikomunikasikan itu dapat difahami dengan jelas oleh mereka yang terlibat (Muhd. Mansur Abdullah, 1998)

1.10.2 Komunikasi Pengurusan

Menurut Schramm (1971) & Berlo (1980), perkataan “komunikasi” adalah berasal dari perkataan “Latin” yang bermaksud sekumpulan manusia yang tinggal bersama. Konsep ini telah berkembang menjadi satu “komuniti” atau masyarakat yang tinggal pada sesuatu tempat dengan menghayati nilai kemasyarakatan yang sama. Oleh itu, ‘komunikasi’ dapatlah diertikan sebagai perhubungan antara dua pihak atau lebih. Ianya boleh berlaku dalam bentuk dalaman (inter) atau pun luaran (intra). Pada asasnya komunikasi adalah perhubungan ataua perutusan yang cuba menimbulkan kesamaan pengertian pada pihak yang menerima utusan.

Pendapat ini diperkukuhkan lagi oleh Divifat & Wolf (1968) serta Rivers & Paterson (1971) yang menyatakan bahawa komunikasi adalah sebagai suatu usaha untuk mempengaruhi mental yang sengaja dilaksanakan. Proses komunikasi ini merupakan asas pembinaan segala aktiviti di dalam sesebuah organisasi dan pemimpin di dalam organisasi tersebutlah yang bertanggungjawab untuk memberikan sistem komunikasi yang berkesan agar anggota organisasi itu mencapai tahap kepuasan komunikasi yang memuaskan.

1.10.3 Gaya Komunikasi

Terdapat dua jenis komunikasi yang telah dikenalpasti oleh Sigband & Bell (1989) serta Rasberry & Lindsay (1993) yang biasa digunakan dalam organisasi iaitu komunikasi lisan seperti perbualan secara bersemuka, perbualan telefon, perbincangan kumpulan dan lain-lain keadaan yang melibatkan perkataan untuk menyertakan maksud.

Keduanya ialah komunikasi bertulis seperti memo, surat, laporan, nota, arahan kerja, papan kenyataan, manual dan lain-lain perkara yang ditulis bagi tujuan menyalurkan maklumat.

Selain itu, tiga arah aliran maklumat haruslah diamalkan sekiranya pengurusan itu ingin membentuk satu sistem komunikasi yang berkesan iaitu:

- i) komunikasi menegak
- ii) komunikasi dari bawah ke atas
- iii) komunikasi mendatar

Di samping ketiga-tiga komunikasi yang disebut di atas, terdapat juga komunikasi formal dan 'grapevine' di dalam mana-mana organisasi.

Pengurus mempunyai pelbagai gaya komunikasi masing-masing dalam mengurus organisasi atau unit mereka. Mereka bertanggungjawab dalam perancangan, koordinasi, penyeliaan dan mengawal beberapa aktiviti. Pengurus lazimnya mengarah dan

membimbing pegawai-pegawai bawahannya kearah mencapai matlamat organisasinya. Sebagai pengurus, mereka juga terlibat dalam aktiviti-aktiviti personel seperti menemuduga. Menilai prestasi serta menyediakan matlamat. Selain itu, mereka juga membantu mengarah aktiviti organisasi melalui penggunaan sumber-sumber manusia serta barangan. Dalam mengendalikan tugas-tugas pengurusan ini, sudah tentulah mereka mempraktikkan pelbagai gaya komunikasi samaada mengikut sifat semulajadi mereka ataupun tidak.

Umumnya seseorang pengurus mesti mampu mendengar dengan baik, berfikir secara kritikal, mengetuai perbincangan serta bijak membuat keputusan dan menyelesaikan masalah. Mereka juga mesti boleh bercakap dan menulis dengan baik agar mesej yang hendak disampaikan itu jelas.

Mengikut Down (1977), pengurus menghabiskan 80 peratus daripada masa mereka berkomunikasi. Daripada sinilah mereka akan dinilai samada mereka menjadi pengurus yang berjaya atau tidak dalam mengendalikan tugas-tugas pengurusan. Cara seseorang berkomunikasi boleh dianggap sebagai gaya seorang pengurus (Barnard, 1938). Ini adalah kerana komunikasi merupakan alat yang menentukan kejayaan atau kegagalan komunikasi seseorang pengurus dalam tugas-tugas membuat keputusan, mengawal dan juga koordinasi.

1.10.4 Kepuasan Komunikasi

Apabila maklumat-maklumat yang disalurkan secara dua hala memenuhi kehendak dan keperluan individu dalam melaksanakan tugas serta tanggungjawab yang telah diamanahkan atau sekurang-kurangnya kefahaman maklumat yang diterjemahkan dalam bentuk tindak laku yang selari dengan kehendak pengurusan, maka berlakulah kepuasan komunikasi. Dalam erti kata lain, kepuasan komunikasi yang berkesan berlaku apabila wujudnya tahap kepuasan yang tinggi dalam proses komunikasi antara sumber dengan penerima. Thayer (1967) mendefinisikan kepuasan komunikasi sebagai

“.....the personal satisfaction inherent in successfully communicating to someone or successfully being communicated with”

(mukasurat 64)

Sementara itu, Redding (1972) pula mendefinisikannya sebagai satu darjah yang menyeluruh mengenai kepuasan yang diterima daripada persekitaran komunikasi yang menyeluruh. Mengikut Down & Hazen (1977), terdapat sembilan fakta dalam tiga dimensi yang bersifat multi-dimensi untuk mencerna kepada kepuasan berkomunikasi di kalangan anggota kerja sesebuah organisasi. Osmo Wiio (1976) pula berpendapat bahawa terdapat empat dimensi kepada kepuasan komunikasi iaitu kepuasan kerja, kandungan maklumat atau mesej, peningkatan dalam komunikasi dan kecekapan saluran.

1.11 Dimensi Perhubungan (Relational Dimensions)

Dalam konteks kajian ini, dimensi perhubungan yang akan dikaitkan dengan kepuasan komunikasi pekerja adalah dilihat dari dimensi-dimensi berikut:

1.11.1 Komunikasi Dengan Pengurusan Atasan

Dimensi ini dilihat dari aspek perhubungan pekerja dengan pengurusan atasan. Pengurusan atasan adalah terdiri daripada mereka yang terlibat dalam aspek perancangan, penggubalan dan penilaian dasar serta perancangan strategi, penyelarasan dan penilaian pelaksanaan program-program. Mengikut Ahmad Sarji (1996), penglibatan langsung serta sokongan yang kuat pihak pengurusan ke atas sesuatu program pembaharuan akan berupaya menggalakkan perubahan dan seterusnya mempertingkatkan penglibatan anggota kerja dalam sesuatu program.

Kesediaan pengurusan atasan menerima pendapat, keterbukaan dan ketelusan dalam proses berkomunikasi akan mempengaruhi tahap kepuasan komunikasi anggota kerja (Down & Clampitt, 1993). Manakala Smith (1992) menyatakan bahawa komunikasi dua hala antara pengurusan dan pekerja yang berkesan, adalah penting dalam memajukan perniagaan bertaraf dunia. Di samping itu juga komunikasi yang berkesan akan menjadi penggerak utama ke arah peningkatan tahap produktiviti kerja dan kecemerlangan yang tinggi.

Aspek utama yang diberi perhatian dalam faktor ini adalah untuk menilai proses komunikasi antara pengurusan atasan dengan anggota kerja di Zoo Negara. Perkara-perkara yang dilihat dalam dimensi ini ialah tentang sumber maklumat, kemudahan berbincang dan bersemuka serta sokongan pihak pengurusan atasan terhadap pekerja mereka.

1.11.2 Persekitaran Komunikasi

Dalam dimensi ini, ia menggambarkan komunikasi dalam organisasi dan juga individu termasuklah perkara-perkara yang menggerakkan proses komunikasi antara anggota organisasi samada di peringkat atasan, bawahan ataupun mendatar. Persekitaran komunikasi yang bersifat terbuka, mudah dihubungi, bekerjasama dan penglibatan dalam usaha mencapai matlamat organisasi (Down & Hazen, 1977). Para sarjana berpendapat bahawa dalam sebuah organisasi, persekitaran komunikasi yang sempurna mempunyai ciri-ciri berikut (Daniel, Spikers & Papa, 1997).

- a. Komunikasi yang luwes (flexible) dan mempunyai saluran yang terbuka dan penyebaran maklumat dari berbagai arah.
- b. mempunyai maklumat yang tepat serta mencukupi dan menyeluruh mengenai aspek-aspek seperti prosedur kerja, penilaian prestasi kerja, polisi organisasi, keputusan dan lain-lain aspek yang berkaitan dengan tugas.
- c. Saling mempercayai, keterbukaan dan sokongan dalam berkomunikasi antara pegawai atasan dengan pekerja bawahan.

- d. Penglibatan dalam proses membuat keputusan, penyelesaian masalah dan lain-lain yang berkaitan dengan tugas serta kepimpinan.

Aspek-aspek di atas akan dinilai dari segi tahap kepuasan.

1.11.3 Kekerapan Berkomunikasi Pengurus

Dimensi ini memfokuskan terhadap kekerapan pengurus atau pengurusan atasan berkomunikasi dengan anggota kerja. Ini termasuklah kekerapan dalam hal-hal penerangan atau taklimat, mesyuarat, perbincangan dengan anggota kerja serta sikap pengurus yang terbuka semasa perbincangan diadakan.

Mary (1988) menyatakan bahawa pengurusan harus menetapkan dan memberitahu pekerja-pekerja bersatu membuat keputusan. Ini disokong oleh Moore (1982) yang menyatakan bahawa perbincangan dengan pekerja harus diadakan bagi tujuan merancang aktiviti organisasi terutama untuk menegenalpasti objektif. Kenyataan ini juga diperakui oleh Cook (1986).

Beliau menyokong dengan menyatakan bahawa sesuatu objektif rancangan yang tidak jelas akan menyebabkan kekecewaan di kalangan pekerja-pekerja serta tidak dapat memenuhi matlamat organisasi. Perkara-perkara yang ingin dilihat dalam kajian ini ialah darjah kepuasan yang diperolehi daripada kekerapan pengurus berkomunikasi samada melalui penerangan, mesyuarat, perbincangan ataupun maklumbalas dari pekerja.

1.11.4 Pengurusan Pemimpin

Pemimpin atau pengurus merupakan ketua dalam sesebuah organisasi. Tanggungjawabnya adalah berat kerana beliau mengurus pentadbiran organisasi dengan bantuan pegawai-pegawai kanan lain.

Dalam pengurusan, seseorang pemimpin melakukan tugas-tugas merancang, menyelaras, mengarah dan mengawal. Ini adalah tugas-tugas utama seseorang pengurus dan aspek-aspek ini memerlukan kemahiran berkomunikasi. Seseorang pengurus yang cekap biasanya memberi penerangan serta pembahagian tugas kepada pekerja-pekerjanya. Bidang-bidang tugas ini akan disesuaikan dengan kebolehan pekerjaanya. Di samping itu, pengurus juga memberi tugas dan meminta maklumbalas dari pekerja terhadap tugas-tugas yang diberikan.

Sesetengah pengurus atau pemimpin memberi mandat kepada pekerja untuk membuat keputusan dan memberi pandangan serta menghormati pandangan-pandangan mereka. Pengiktirafan yang diberikan ini akan sedikit sebanyak membuat pekerja rasa dihargai.

Pengurus juga harus menjadi seorang pendengar yang baik.

Rand V. Araskog, Pengerusi dan Ketua Eksekutif di ITT, Amerika Syarikat dalam buku 'Are You Communicating' (Walton, 1989) menggariskan bahawa seseorang pengurus boleh mematahkan semangat atau pun boleh menyemarakkan semangat pekerja-pekerjanya. Apa yang penting kata beliau ialah mendengar kerana ia merupakan satu

proses aktif yang memerlukan fikiran. Seseorang pengurus yang belajar mendengar dan menggalakkan pekerja-pekerjanya mendengar dan bersoal, akan merangsang tugas-tugas pekerja-pekerjanya kerana mereka akan rasa keterlibatannya. Ini adalah baik bagi pengurus dan juga anggota kerja. Tambahan pula aktiviti mendengar merupakan aktiviti yang paling tinggi sekali kadarnya dalam sehari (Walton, 1989).

Aspek utama yang diberi perhatian dalam faktor ini adalah untuk menilai kepuasan komunikasi pekerja berdasarkan kemahiran gaya pengurusan pengurus menjalankan tugas.

1.11.5 Kesesuaian Media

Dalam pengurusan, media atau saluran maklumat merupakan satu aspek terpenting dalam pengaliran maklumat terutama sekali pengaliran maklumat dari atas ke bawah. Bermacam-macam jenis media biasa digunakan oleh pengurus untuk berkomunikasi dan memberi arahan samada secara bertulis, bersemuka atau melalui telefon. Yang menjadi tumpuan utama dalam kajian ini ialah menguji tahap kepuasan komunikasi pekerja melalui media yang sering digunakan oleh pengurus.

1.11.6 Kualiti Maklumat

Dimensi ini mengukur kepuasan berkomunikasi dalam aspek perhubungan serta maklumat yang disalurkan dalam kerja seharian. Selain daripada menilai proses rangkaian hubungan, aspek-aspek dalam dimensi ini juga ingin menilai impak terhadap tahap kepuasan pekerja daripada kualiti dan sumber maklumat samada ia membantu atau tidak dalam mengendalikan tugas harian pekerja.

1.11.7 Maklumbalas Di Terima

Dalam proses komunikasi, selain aspek-aspek yang disebut sebelum ini, aspek maklumbalas juga sama pentingnya. Tanpa maklumbalas, proses komunikasi yang berlaku adalah sehalu. Dalam menjalankan tugas, maklumbalas mengenai pencapaian kerja, penilaian prestasi semasa dan kefahaman mengenai arahan yang diterima adalah penting (Downs & Hazen, 1977).

Bagi kajian ini, responden memberi penilaian tahap kepuasan komunikasi mereka terhadap maklumbalas peribadi. Maklumbalas peribadi yang dinilai adalah sejauh mana mereka berpuas hati di atas kaedah yang digunakan, kekerapan pemakluman prestasi kerja dan bimbingan dalam pelaksanaan kerja.

1.11.8 Kepuasan Komunikasi Pekerja

Kepuasan komunikasi pekerja adalah antara penyumbang kepada produktiviti organisasi. Vroom (1964), pengasas kepada teori jangkaan mendefinisikan kepuasan komunikasi sebagai jangkaan individu bahawa sesuatu tindakan akan mengakibatkan hasil atau matlamat yang diinginkan. Lawler (1973) pula berkata bahawa kepuasan komunikasi berkait dengan kepuasan kerja dan merupakan satu ukuran kualiti hidup dalam sesebuah organisasi.

Dalam konteks kajian ini, penilaian dibuat terhadap persepsi kepuasan komunikasi serta kepuasan kerja responden seperti ciri-ciri kerja, kepuasan kerja, keseronokan bekerja di organisasi tersebut dan juga nilai sendiri individu tersebut terhadap kerjanya sendiri dan seterusnya melihat hubungan ini dengan kepuasan komunikasi pekerja tersebut.

1.11.9 Faktor Demografik

Aspek ini merangkumi data-data peribadi responden seperti bangsa, umur, jantina, tempoh perkhidmatan dan kelulusan akademik terhadap kepuasan berkomunikasi.

1.12 Penutup

Tradisinya, peranan komunikasi dalam organisasi tidak diambilverat. Pada peringkat apa sekalipun - interpersonal, organisasi atau antarabangsa – kita bergantung kepada komunikasi yang berkesan (Bennis, 1969). Tidak dinafikan juga komunikasi diterima umum sebagai aktiviti pengurusan yang paling tinggi frekuensinya (Luthans & Larsen, 1986). Seseorang pengurus memerlukan asas komunikasi yang kukuh jika dia mahukan komunikasinya berkesan serta harus memahami proses-proses komunikasi agar pihak pengurusan dan pekerja dapat berkomunikasi dengan efektif.

BAB 2

SOROTAN LITERATUR

2.0 Pendahuluan

Komunikasi merupakan unsur penting dalam semua tahap aktiviti manusia. Namun semakin banyak manusia berkomunikasi, semakin banyak kegagalan dan kesalahan yang dilakukannya. Bagi sesebuah organisasi, kejayaan organisasi itu banyak bergantung kepada kepimpinan pengurusannya. Pengurusan yang baik akan menjamin suasana dan produktiviti yang baik. Oleh itu dapatlah dikatakan bahawa komunikasi dalam pengurusan ikut memainkan peranan yang amat penting khususnya antara pihak pengurusan atasan dengan pekerja bawahan, antara majikan dengan kakitangan pengurusan dan seterusnya antara pekerja dengan pekerja yang lain.

Komunikasi adalah suatu proses perhubungan atau perutusan yang cuba menimbulkan persamaan makna dalam kefahaman kedua-dua pihak yang berhubung atau berutus. Pihak yang berutus mahu menimbulkan kesamaan pengertian kepada pihak yang menerima utusan. Kefahaman yang mendalam ini membolehkan antara mereka mengenali satu sama lain. Kesannya akan timbul satu perasaan terhadap pertalian yang dikaitkan oleh maklumat yang dikongsi bersama. Itulah yang membolehkan wujudnya suatu jalinan hubungan di antara dua pihak.

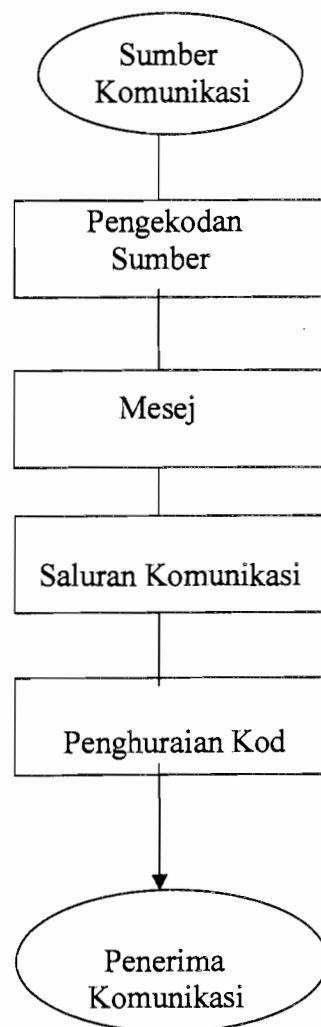
Dalam kehidupan seharian, khususnya di dalam organisasi, kadangkala terdapat kegagalan dalam berkomunikasi. Ini terjadi akibat dari kesilapan dalam pengurusan atau pentadbirannya yang tidak mementingkan langsung hubungan antara manusia atau komunikasi interpersonal dalamannya. Rogers & Rogers (1990) turut memperkatakan tentang komunikasi dalam organisasi pengurusan ini. Antara lain, beliau menekankan bahawa jaringan komunikasi organisasi secara relatifnya kurang penstrukturannya jika dibandingkan dengan komunikasi biasa. Jaringan wujud secara spontan dan ia muncul daripada tingkahlaku komunikasi setiap individu dalam organisasi itu sendiri hari demi hari. Malah, apabila struktur formal menyumbangkan kestabilan hubungan komunikasi, maka jaringan komunikasi pula berjalan lancar serta memberikan lebih tenaga terhadap aktiviti-aktiviti harian organisasi tersebut.

2.1 Proses Komunikasi

Proses komunikasi adalah proses yang dinamik. Ia dihasilkan daripada beberapa subproses yang tidak bersandar seperti yang boleh dilihat dalam Rajah 2.1. Komunikasi tidak boleh berlaku tanpa sesuatu maklumat. Ia juga tidak boleh terjadi tanpa proses pengekodan yang lengkap dalam menyediakan mesej yang jelas supaya dapat dipindahkan melalui saluran komunikasi. Syarat ini adalah mutlak bagi kedua-dua situasi komunikasi teknikal dan juga interpersonal.

Manusia berhubungan melalui pengiriman dan penerimaan mesej secara lisan atau bukan lisan. Dalam proses penerimaan dan pengiriman mesej, individu itu menganggap dan

menterjemahkan mesej tersebut. Andainya mereka berjaya dan dapat menghasilkan suatu terjemahan yang sekata atau sama dalam perkongsian maknanya, ini bererti satu proses komunikasi yang berkesan telahpun berlaku. Dalam lain perkataan, mesej yang hendak disampaikan kepada penerima itu telah dapat diterima, dianalisis dan difahami oleh penerimanya serta dia juga berjaya memberikan maklumbalas kepada pengirimnya.



Rajah 2.1
Beberapa subproses dalam komunikasi

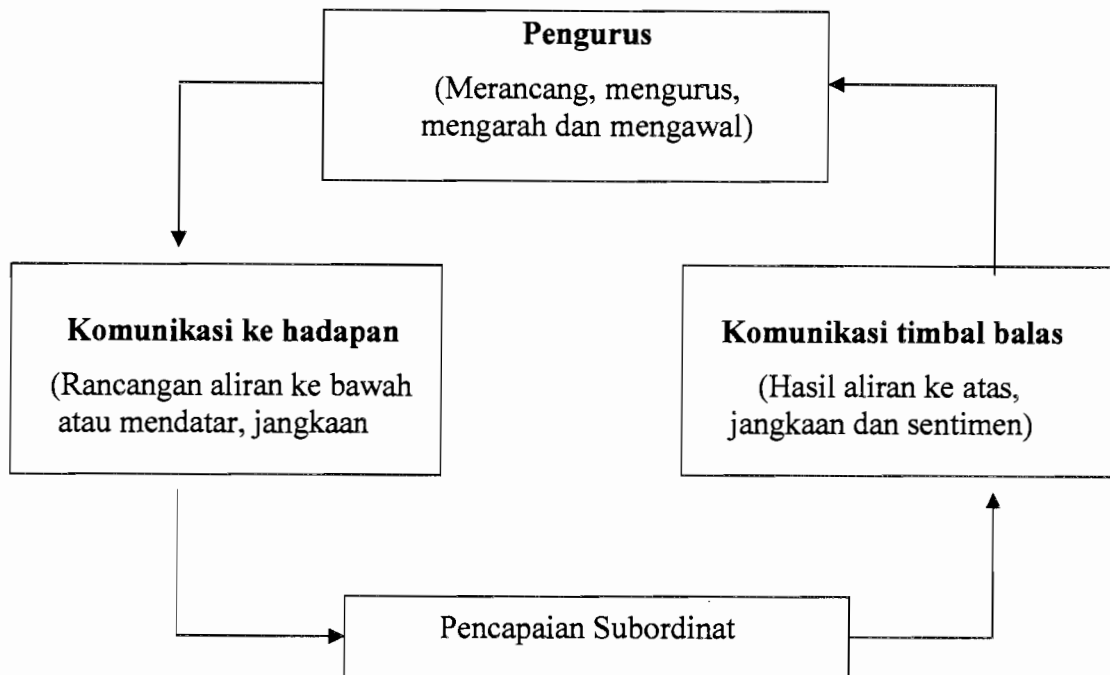
2.2 Hubungan Komunikasi dan Pengurusan

Komunikasi adalah suatu proses perhubungan atau perutusan yang cuba menimbulkan persamaan makna dalam kefahaman kedua-dua pihak yang berhubung atau berutus. Pihak yang berutus mahu menimbulkan kesamaan pengertian kepada pihak yang menerima utusan. Kefahaman yang mendalam ini membolehkan antara mereka mengenali satu sama lain. Kesannya akan timbul satu perasaan terhadap perhatian yang dikaitkan oleh maklumat yang dikongsi bersama. Itulah yang membolehkan wujudnya suatu jalinan hubungan di antara dua pihak.

Tidak dapat dinafikan bahawa komunikasi memainkan peranan yang penting dalam organisasi. Dalam proses melaksanakan tugas harian, tanpa komunikasi, tidak mungkin seseorang dapat berinteraksi, bertukar fikiran dan menikmati perkembangan teknologi semasa yang sering berubah mengikut arus masa.

Pada hakikatnya, komunikasi adalah suatu proses pengurusan fungsi yang padu. Apabila seseorang mengurus, dia juga sekaligus berkomunikasi. Hicks (1972) dalam membincangkan fungsi pengurusan, memerhatikan setiap unsur berlaku dengan unsur yang lain dan saling berkaitan iaitu apabila pengurus merancang, dia juga mencipta, mengatur dan sebagainya. Oleh sebab itu, seseorang tidak boleh mengurus tanpa komunikasi.

Perhubungan antara komunikasi dengan proses pengurusan boleh dirumuskan oleh Model Proses Pengurusan Albers (1974) yang disesuaikan dalam Rajah 2.2. Dalam mengendalikan proses pengurusan, perubahan perhubungan komunikasi pada asalnya bersifat arahan dan mengalir turun menegak melalui hirarki atau ia tersebar secara mendatar melalui organisasi sepanjang aliran kerja. Maklumbalas membentuk aliran komunikasi ke atas yang memberitahu pengurus tentang prestasi orang bawahan dan masalah yang mereka hadapi. Maklumbalas itu berkait dengan fungsi kawalan pengurus. Proses kawalan ini adalah dinamik iaitu ia berubah dengan setiap situasi baru. Akhirnya berbagai-bagai saluran terlibat dalam komunikasi. Saluran-saluran tersebut mungkin secara formal berbentuk tulisan dan mungkin tidak secara formal yang berbentuk lisan dan bukan lisan. Semua saluran itu akan dipengaruhi sikap dan nilai orang yang terlibat dalam komunikasi itu.



Rajah 2.2
Proses Pengurusan dan Komunikasi

2.3 Aktiviti Pengurusan

Komunikasi, dalam konteks kajian ini, merujuk kepada komunikasi pengurus sebagai seorang pemimpin di dalam sesebuah organisasi. Ianya merujuk kepada gaya komunikasi pengurus tersebut dalam mengurus organisasinya dan hubungannya dengan kepuasan komunikasi pekerja. Aktiviti-aktiviti pengurusan lazimnya memerlukan komunikasi dan komunikasi ini adalah dalam pelbagai aspek. Kajian menunjukkan bahawa 80 peratus masa dalam pengurusan harian digunakan untuk berkomunikasi (Mintzberg, 1973) dan daripada jumlah masa yang digunakan untuk berkomunikasi (Baguley, 1994) mendapati 45 peratus digunakan untuk tujuan mendengar, 30 peratus digunakan untuk berinteraksi

atau bercakap, 16 peratus dihabiskan untuk pembacaan dan 9 peratus digunakan untuk penulisan.

Mintzberg juga mendapati 59 peratus daripada masa pengurus digunakan untuk menghadiri mesyuarat, 22 peratus membuat kerja-kerja pejabat (deskwork), 10 peratus digunakan untuk perbincangan tidak rasmi, 6 peratus melayan panggilan telefon dan 3 peratus lawatan. Hasil kajian mereka ini jelas menunjukkan bahawa dalam proses kerja harian, aktiviti utama yang dilakukan oleh anggota sesebuah organisasi itu ialah berkomunikasi.

Begitu juga dengan pendapat Frone & Major (1988) yang mana dalam kajian yang telah dijalankannya mengesahkan bahawa dalam melaksanakan tugas harian, seseorang anggota organisasi menggunakan 15-20 peratus masa kerjanya dengan melaksanakan aktiviti-aktiviti seperti mengumpul maklumat, menyelia dan juga menyebarkan maklumat.

Sejak dahulu hingga sekarang banyak kajian telah dijalankan untuk melihat gaya komunikasi pengurusan. Dalam satu kajian ke atas penyelia-penyelia di makmal perkhidmatan pelanggan di Du Pont, Amerika Syarikat, didapati 53 peratus daripada masa mereka dipenuhi dengan mesyuarat, 15 peratus dihabiskan untuk kerja-kerja penulisan dan bacaan dan 9 peratus berkomunikasi melalui telefon (Roth, 1963).

Pengkaji-pengkaji awal seperti Hicks (1955), Timmons (1940) & Woodward (1932) telah pun mengenalpasti komunikasi sebagai aktiviti utama pengurus di semua peringkat,

dengan komunikasi interpersonal dan komunikasi kumpulan sebagai aktiviti yang paling kerap sekali. Kajian juga menganggarkan bahawa masa yang dihabiskan untuk berkomunikasi adalah lebih kurang 60-80 peratus dan kebanyakan komunikasi ini adalah berbentuk komunikasi bersemuka (Burns, 1954).

Kajian berikutnya pula adalah kajian yang dijalankan ke atas lapan orang eksekutif dan mendapati bahawa mereka lebih banyak memulakan komunikasi dengan subordinat sementara komunikasi sesama mereka pula adalah hampir sama. Di dapati juga bahawa komunikasi dengan subordinat adalah lebih kerap dibandingkan dengan komunikasi eksekutif-eksekutif ini dengan pegawai atasan mereka.

Komunikasi adalah diterima secara sejagat sebagai aktiviti yang paling kerap dilakukan di dalam bidang pengurusan di mana-mana organisasi. Oleh itu gaya komunikasi pengurus tidak boleh dipandang ringan kerana gaya komunikasi pengurus akan menentukan tahap kepuasan komunikasi anggota kerja. Ini telah dibuktikan melalui beberapa kajian contohnya Bennet (1971) melaporkan bahawa dua pertiga daripada 58 orang eksekutif di sebuah organisasi di Amerika percaya bahawa komunikasi memainkan peranan penting dalam profesyen mereka. Dapatan ini disokong pula oleh kajian Pearse (1977) yang menyatakan bahawa sebab kedua berlaku kegagalan kerjaya ialah kerana kurangnya kemahiran komunikasi.

Erikson, Cheatham & Haggard (1976) mengkaji aktiviti komunikasi pegawai-pegawai polis dan melaporkan bahawa 72 peratus daripada aktiviti harian mereka disumbangkan

kepada komunikasi dengan 60 peratus daripada interaksi komunikasi mereka berlaku di luar organisasi. Satu lagi kajian lain ialah kajian yang telah dijalankan oleh Wyllie (1980) ke atas 100 buah syarikat dan mendapati bahawa 80 peratus daripada eksekutif mereka terlibat dalam temuduga pekerjaan, 75 peratus dalam perbincangan dan seminar, 76 peratus dalam laporan verbal, 78 peratus memberi arahan kepada subordinat dan 75 peratus bercakap dengan klien.

Kajian yang lebih komprehensif untuk melihat dengan lebih dekat aktiviti pengurusan telah dijalankan oleh Stewart (1967) dan beliau mendapati bahawa terdapat variasi di dalam kerja-kerja pengurusan berdasarkan dairi 160 orang pengurus dan pegawai kanan di Britain dan secara keseluruhannya mendapati bahawa jaringan (networking) merupakan faktor utama kejayaan mereka berbanding dengan rakan-rakan mereka yang kurang berjaya.

Gaya komunikasi mempunyai hubungan yang positif dengan kemahiran berkomunikasi dalam kelompok atau sesebuah organisasi. Kejayaan pemimpin dalam komunikasi interpersonal akan membawa kejayaan dalam pencapaian matlamat sesebuah organisasi. Koontz, et al. (1983) membahagikan kepimpinan kepada empat bentuk tingkahlaku:

- a) Suportif: sentiasa memberi pertimbangan kepada keperluan subordinat, menunjukkan keprihatinan terhadap kebajikan mereka dan mewujudkan suasana organisasi yang ceria. Ia memberikan impak positif yang besar kepada pencapaian subordinat yang kecewa dan yang tidak berpuas hati.

- b) Partisipatif: memberikan peluang untuk subordinat turut terlibat dalam membuat keputusan. Ini akan meningkatkan motivasi.
- c) Instrumental: memberikan panduan yang jelas kepada subordinat tentang apakah yang diharapkan olehnya, termasuklah aspek perancangan, pengorganisasian, koordinasi dan pengawalan oleh ketua.
- d) Berorientasikan pencapaian: kepimpinan terlibat dengan penentuan matlamat yang mencabar, berusaha mencapai peningkatan dalam pencapaian di samping mempunyai keyakinan terhadap kebolehan subordinat untuk mencapai matlamat yang tinggi.

2.4 Sorotan Karya Hubungan Gaya Pengurusan dengan Kepuasan Komunikasi

Di dalam mana-mana organisasi, komunikasi memang tidak dapat dinafikan sebagai nadi pencetus maklumat. Gaya pengurusan seorang pengurus juga sudah tentu menjadi satu faktor unggul dalam menentukan tahap kepuasan komunikasi anggota kerja. Hubungan antara komunikasi dengan kepuasan kerja telah banyak dibuktikan dalam beberapa kajian yang dijalankan oleh beberapa sarjana komunikasi kepengurusan. Pertamanya kita dapat melihat daripada kajian yang dibuat oleh Osmo Wiio (1976) yang menyatakan bahawa komunikasi mempunyai hubungan dengan kecemerlangan kerjaya. Beliau menegaskan apabila mesej difahami, usaha-usaha pembaikpulih dalam proses berkomunikasi dan

kecekapan memilih saluran komunikasi yang berkesan akan mempengaruhi tahap kepuasan kerja. Sementara Goldhaber (1982) dalam kajiannya menegaskan bahawa komunikasi dan kepuasan komunikasi menunjukkan bahawa anggota kerja mestilah mempunyai maklumat yang diperlukan untuk melaksanakan kerja mereka sekiranya mereka dikehendaki memainkan peranan yang sewajarnya.

Kajian oleh Daniel & Spiker (1987) untuk melihat keperluan maklumat anggota kerja organisasi mendapati terdapat tiga jenis maklumat yang menjadi asas kepada keperluan kerja, iaitu :-

- i) maklumat mengenai kerja dan prestasi
- ii) maklumat mengenai ganjaran dan faedah
- iii) maklumat mengenai permasalahan serta prestasi organisasi secara keseluruhannya

Mengikut hasil kajian mereka, kebanyakan anggota kerja menerima maklumat yang kurang daripada apa yang mereka perlukan.

Downs & Hazen (1977) dalam kajian mereka menyatakan bahawa dalam organisasi, dimensi-dimensi komunikasi adalah bersifat multidimensional. Ini adalah kerana melalui soalselidik "*Communication Satisfaction Questionnaire*" (CSQ) yang mereka jalankan, mereka mendapati lapan faktor yang stabil yang mempunyai hubungan dengan kepuasan komunikasi seseorang, iaitu maklumbalas yang diterima, hubungan dengan pegawai dan persekitaran komunikasi.

Pada tahun 1990, Down memperkembangkan soal selidik atau CSQ beliau dengan menambah dua lagi faktor iaitu komunikasi penyeliaan dan komunikasi subordinat, manakala tahap kepuasan yang terendah adalah faktor maklumbalas peribadi. Dengan penemuan ini dapatlah dirumuskan bahawa anggota kerja di peringkat pengurusan mempunyai tahap kepuasan berkomunikasi yang lebih tinggi berbanding dengan kakitangan di peringkat pertengahan dan bawahan.

Bukti kepuasan komunikasi ini juga dapat dilihat daripada kajian Penley (1982) mengenai tugas dan prestasi di mana beliau mendapati 48 peratus daripada responden kajian tidak mendapat maklumat yang mencukupi mengenai prestasi kerja mereka. Selain daripada itu, 8 peratus pula tidak dibekalkan maklumat yang secukupnya. Hasil dapatan ini jelas menunjukkan bahawa terdapat hubungan antara kepuasan terhadap maklumat dan perasaan identifikasi anggota kerja terhadap organisasi.

Selari dengan kajian di atas, satu lagi kajian oleh Daniel & Spiker (1981) melaporkan bahawa terdapat hubungan yang kuat antara kecukupan maklumat dengan pengaruh peribadi pekerja terhadap organisasi, tahap kepuasan dengan penyelia, kepuasan hubungan dengan pengurusan atasan dan juga kepuasan hubungan dengan rakan sekerja. Pendapat ini disokong pula oleh Smith (1992) yang menyatakan perkongsian maklumat secara dua hala akan meningkatkan proses membuat keputusan. Prestasi kerja juga akan meningkat apabila kita melibatkan penyertaan semua peringkat kerja dalam organisasi kerana mereka lebih mengetahui bagaimana melaksanakan kerja dengan cara yang terbaik.

Kesimpulannya, maklumat menjadi salah satu faktor penting dalam penentuan kepuasan komunikasi. Gouran (1979) mencadangkan tiga ciri maklumat yang perlu diambil kira dalam membentuk syarat-syarat kepuasan komunikasi iaitu:

- i. berhubung kait
- ii. kecukupan
- iii. munasabah

Keberkaitan, kecukupan dan kemunasabahan maklumat mempengaruhi bukan sahaja keputusan individu bahkan juga kualiti usaha kumpulan dan organisasi.

Selain dari faktor maklumat, iklim juga memainkan peranan penting dalam menentukan tahap kepuasan komunikasi yang ditentukan oleh gaya komunikasi seseorang pengurus. Roberts & O'Reilly (1979) dalam kajian mereka telah menemui bahawa komunikasi mempunyai hubungan dengan tahap kepuasan kerja, begitu juga dengan Bacon (1980) yang menyatakan kecukupan maklumat yang berkaitan dengan kerja mempunyai hubungan dengan tahap kepuasan kerja seseorang. Sementara Alexander (1989) juga mendapati hubungan yang positif di antara maklumat kerja, perspektif organisasi dengan kepuasan komunikasi.

Synder & Morris (1984) juga mendapati terdapat hubungan positif antara persepsi anggota kerja dengan berbagai aspek komunikasi dan kepuasan berkomunikasi, amalan komunikasi di peringkat pengurusan atasan selain daripada hubungan yang baik antara

penyelia dan subordinat. Semua ini mempunyai pengaruh kuat terhadap kepuasan komunikasi.

Satu lagi bukti telah diperolehi oleh Foenrenbach & Rosenberg (1982) di mana mereka mengesahkan bahawa anggota kerja berkehendakkan maklumat semasa organisasi dalam usaha untuk meningkatkan produktiviti secara langsung daripada pengurusan atasan mereka. Ini dipersetujui pula oleh Harper & Gayle (1993) yang menjalankan kajian ke atas jururawat kerana mereka mendapati bahawa hubungan dengan pegawai atasan mempunyai korelasi dengan kepuasan komunikasi dan kepuasan kerja di kalangan jururawat-jururawat tersebut. Sementara Major & Frone (1988) juga mendapati bahawa kepuasan berkomunikasi anggota kerja sesebuah organisasi bergantung kepada tahap penglibatan kerja mereka yang mempunyai tahap kepuasan komunikasi yang tinggi terhadap maklumat yang diterima daripada pegawai atasan, subordinat serta rakan sekerja. Sebaliknya mereka yang rendah tahap penglibatan kerja tidak menjadikan kepuasan berkomunikasi sebagai penentu kepuasan kerja.

Dapatan di atas juga telah disokong oleh Penley (1982) di mana dalam kajian beliau tentang tugas dan prestasi telah mendapati 48 peratus daripada responden kajian tidak mendapat maklumat yang mencukupi mengenai prestasi kerja mereka dan 8 peratus pula tidak dibekalkan maklumat yang secukupnya. Ini jelas menunjukkan bahawa terdapat hubungan terhadap maklumat dan perasaan identifikasi anggota kerja terhadap organisasi di dalam menerangkan tahap komunikasi mereka.

Dalam proses komunikasi, maklumat merupakan pemangkin utama. Tanpa maklumat, peranan komunikasi untuk menjana perubahan akan terjejas dan seterusnya proses penyelesaian masalah akan menjadi tidak efektif. Dalam pengurusan harian sesebuah organisasi, sumber maklumat sering diperolehi daripada sumber dalaman, luaran atau persekitaran.

Clampitt & Downs (1993), di dalam kajian mereka, telah mendapati kepuasan yang tertinggi di kalangan anggota kerja yang mempengaruhi kepuasan kerja ialah komunikasi penyeliaan dan komunikasi subordinat, manakala tahap kepuasan yang terendah adalah faktor maklumbalas peribadi. Penemuan kajian ini juga merumuskan bahawa anggota kerja di peringkat pengurusan mempunyai tahap kepuasan berkomunikasi yang lebih tinggi berbanding dengan kakitangan di peringkat pertengahan dan bawahan.

Bukan sahaja setakat kajian-kajian yang telah dijalankan, malah Soichiro Honda, pengasas syarikat kereta Honda, telah mewujudkan struktur organisasi yang agak longgar dengan cara mendengar idea pekerja-pekerjanya. Dia kerap bertanya pekerja-pekerjanya tentang pendapat mereka dan lama-kelamaan para pekerjaanya merasa selesa untuk berkomunikasi dengan beliau. Apabila ada kepuasan berkomunikasi seperti ini maka wujudlah kepuasan kerja di mana produktiviti yang dihasilkan adalah sangat membanggakan.

Dalam hal ini juga, Nortcut (1990) pernah membuktikan dalam kajiannya bahawa sifat keterbukaan komunikasi antara pegawai atasan dengan kakitangan bawahan mempunyai

hubungan yang signifikan dengan tahap kepuasan komunikasi. Tahap kepuasan yang rendah berlaku apabila pegawai atasan mengamalkan gaya pengurusan tertutup dan melaksanakan proses komunikasi sehalu. Ini disokong pula oleh Gilbert (1990) & Cruce (1992) yang merumuskan bahawa persekitaran komunikasi yang positif mempunyai hubungan dengan tahap kepuasan komunikasi. Komunikasi antara pegawai atasan dengan pegawai bawahan dikatakan menjadi ukuran utama kepada kepuasan berkomunikasi.

Sejajar dengan era pengurusan masa kini, anggota kerja terutamanya di peringkat pengurusan perlu mempunyai dua kemahiran iaitu kemahiran berkomunikasi dan kemahiran untuk menyelesaikan masalah bagi tujuan menjamin ke arah kecemerlangan pengurusan organisasi (McLeod, 1995). Kedua-dua kemahiran ini dikatakan memberi impak terhadap tahap kepuasan yang tinggi atas perkhidmatan atau produk yang dikeluarkan oleh organisasi kepada pelanggan dalaman serta pelanggan luaran.

Roberts & O'Reilly (1979) dalam penemuan kajian mereka menyimpulkan bahawa komunikasi mempunyai hubungan dengan tahap kepuasan kerja, begitu juga dengan Bacon (1980) yang mengatakan bahawa kecukupan maklumat yang berkaitan dengan kerja mempunyai hubungan dengan tahap kepuasan komunikasi seseorang. Alexander et. al (1989) juga mendapati hubungan yang positif di antara maklumat kerja, perspektif organisasi dengan kepuasan komunikasi. Sementara itu, Pincus (1985) pula mendapati komunikasi dengan pegawai atasan, persekitaran komunikasi dan maklumbalas yang diterima merupakan dimensi komunikasi yang mempunyai kesan terhadap tahap kepuasan komunikasi seseorang.

Menyentuh tentang persekitaran, setiap organisasi sudah pasti mempunyai persekitaran yang tersendiri. Faktor inilah yang membuatkan anggota kerja merasa seronok bekerja atau pun tidak di tempat tersebut. Redding (1972) telah mendefinisikan persekitaran organisasi sebagai sesuatu yang terdiri dari sokongan, pembuatan keputusan secara muafakat, kepercayaan, keyakinan dan kredibiliti, keterbukaan dan juga penekanan terhadap matlamat yang tinggi.

Sikap terbuka seseorang pengurus sebagai komunikasi dalam organisasi adalah penting. Norton & Montgomery (1982) & Krone, et al (1992) mendapati adanya gaya keterbukaan dalam pengurusan komunikasi akan mempertingkatkan lagi pencapaian sesuatu matlamat. Gaya, isi dan sifat keterbukaan seseorang pengurus sebagai komunikator di dalam organisasi dan memperlihatkan personalitinya sebagai seorang yang yakin dan bertanggungjawab. Seorang pengkaji bidang komunikasi, Jourad (1971) telah menjalankan kajian dan mendapati bahawa pengurus yang cenderung ke arah sifat keterbukaan boleh dianggap sebagai mempunyai personaliti yang sihat.

Satu lagi bukti interaksi di antara pihak pengurusan atasan dengan pekerja ialah melalui kajian yang dijalankan oleh Downs (1989) yang mendapati 50 peratus maklumbalas daripada 83 orang kakitangan Utara Barat Daya Kanada menyatakan gaya komunikasi yang baik daripada pihak atasan akan mempengaruhi prestasi pekerjaan mereka.

Sementara itu, Synders & Moris (1984) dalam memperkatakan tentang hubungan pengurusan dengan pekerja, mendapati bahawa terdapat hubungan positif di antara

persepsi anggota kerja dengan berbagai aspek komunikasi dengan kepuasan komunikasi kerja. Amalan komunikasi pengurusan atasan, selain daripada hubungan yang baik antara penyelia dan subordinat juga mempunyai pengaruh kuat terhadap kepuasan komunikasi.

Kajian lepas juga menunjukkan yang persekitaran organisasi menyumbang kepada kepuasan komunikasi pekerja. Likert (1967) mencadangkan agar dimensi persekitaran ini dijadikan satu pembolehubah dalam mengkaji komunikasi dan hubungannya dengan kepuasan kerja. Pritchard & Karasick (1973), menyarankan perkara yang sama juga kerana persekitaran telah menunjukkan bahawa ia berhubungkait dengan kepuasan kerja dari segi pembolehubah komunikasi. Contohnya perhubungan interpersonal dengan kejelikitan (cohesiveness) kumpulan.

Persekitaran atau suasana organisasi merupakan perasaan dalaman organisasi berdasarkan bagaimana ahli organisasi merasa selesa antara satu sama lain. Komunikasi dan persekitaran saling mempengaruhi kerana ia terbina dari tingkahlaku dan polisi pentadbir serta tingkahlaku komunikasi ahlinya (Mohd. Mansur Abdullah, 1998). Ini juga terbukti dalam satu lagi kajian yang dijalankan oleh Seah (1989) ke atas 79 jurujual Syarikat Amway dan Elektrolux. Beliau mendapati kekerapan berkomunikasi dengan penyelia mempunyai hubungan yang lebih signifikan berbanding faktor pembolehubah yang lain seperti ganjaran, kenaikan pangkat dan pengiktirafan.

Selain daripada faktor-faktor di atas, pengiktirafan kerja juga diperlukan di dalam pengurusan organisasi. Pekerja bukan sahaja ingin bekerja dalam persekitaran yang

memberi kepuasan kepada mereka tetapi juga inginkan pengiktirafan dari pihak atasan. Chen & Church (1993), berkata bahawa pekerja dapat dimotivasikan dengan memberi ganjaran oleh pengurusan, ataupun pihak pengurusan mengadakan sistem ganjaran untuk merangsang pekerja. Secara tidak langsung, ini juga menunjukkan bahawa pihak pengurusan atasan mengambil berat akan kebajikan pekerja-pekerjanya. Model pengurusan seperti inilah yang dikehendaki oleh pekerja sekaligus menunjukkan bahawa hubungan dan keprihatinan pihak pengurusan membawa kepada kepuasan komunikasi anggota kerja.

Ini dapat dikaitkan dengan peranan pengurus seperti dalam kerangka teoritikal dalam bab satu. Ini disokong pula oleh Stryker & Statham (1985) yang mengatakan konsep 'peranan' ini membawa kepada persefahaman antara kedua pihak jika peranannya dimainkan dengan betul. Telah menjadi satu andaian umum bahawa jika hendak mengenal dan memahami komunikasi organisasi sepenuhnya, kita mesti dahulu menyiasat dan mengkaji tabii serta sifat orang-orang yang membawa peranan, proses-proses dan juga situasi tersebut.

Satu lagi dimensi dalam menentukan kepuasan komunikasi anggota kerja ialah maklumbalas. Dalam menjalani kerja seharian, kadangkala maklumbalas itu menjadi penting kerana ia diperlukan bagi menunjukkan tahap mesej itu diterima dan difahami. Selain itu maklumbalas juga penting sebagai membantu individu mengarahkan tingkahlakunya kepada sasarannya (Walton, 1989), kerana itulah Downs & Hazen (1977)

berkata bahawa dalam menjalankan tugas, maklumbalas mengenai pencapaian kerja, penilaian prestasi semasa dan kefahaman mengenai arahan yang diterima adalah penting.

Para pentadbir bertanggungjawab menentukan kejayaan organisasi mereka kerana dalam kegiatan pentadbiran kini, unsur kemanusiaan serta hubungan antara manusia merupakan faktor penting yang menentukan kejayaan sesebuah pentadbiran. Manusia dalam sesebuah organisasi tidak boleh diperlakukan sama seperti mesin atau alat kelengkapan lain. Oleh itu, hubungan sesama kakitangan perlu diwujudkan bagi melahirkan suasana kerja yang harmoni dalam rangka pencapaian matlamat organisasi yang berjaya (Sondang, 1981).

Bagi menjalinkan kesefahaman dan suasana kerja yang lebih bermakna, Nickson (1990) berpendapat komunikasi setiap individu dalam organisasi adalah penting kerana beliau menyifatkan komunikasi sebagai mempunyai nilai dalam organisasi. Oleh itu sistem komunikasi dalam organisasi dapatlah dianalogikan sebagai urat saraf dalam tubuh manusia yang bertindak membawa maklumat keseluruhan bahagian badan. Urat saraf itu mestilah berada dalam situasi yang sihat serta stabil bagi membolehkan tubuh tersebut berfungsi dengan sempurna. (Razali, 1991).

2.5 Pendekatan Perspektif Hubungan Manusia

Perspektif hubungan manusia lebih memberi tumpuan kepada ciri sosial dan psikologi individu serta kumpulan kerja berbanding dengan peranan formal dan struktur makro organisasi (Jablin et.al., 1987). Asas teori ini ialah hubungan manusia merupakan sumber yang paling penting di dalam mempengaruhi sesebuah organisasi. Fikiran, kepakaran, tenaga dan penglibatan ahli organisasi menentukan prestasi sesebuah organisasi. Keperluan emosi dan keistimewaan individu juga secara langsung dan tidak langsung boleh mengancam dan memperkuat pengurusan organisasi (Abdul Shukor, 1991).

Menurut Abdul Shukor (1991), pemikiran ahli-ahli teori hubungan manusia ini adalah berlandaskan empat andaian. Pertama, organisasi bergerak dengan tujuan untuk memenuhi keperluan manusia. Manusia pula jarang-jarang bertindak untuk memenuhi keperluan organisasi. Oleh itu organisasi perlu berfungsi dengan berlandaskan kepada keperluan ahlinya.

Kedua, organisasi dan manusia saling bergantung. Pihak organisasi memerlukan pemikiran, tenaga, kemahiran dan kepakaran yang disumbangkan oleh pekerja untuk membolehkan ia berkembang dan mencapai kemajuan. Sementara itu, pekerja pula bergantung kepada sejauh mana layanan serta kemudahan yang disediakan oleh organisasi.

Ketiga, organisasi dan manusia saling memerlukan untuk hidup. Misalnya, apabila hubungan di antara organisasi dengan pekerja lemah, maka kedua-duanya akan menghadapi kesulitan. Pekerja akan bertindak balas dengan cara yang dapat melemahkan dan menjejaskan perjalanan organisasi seperti ponteng kerja. Seterusnya, pekerja akan menghadapi kerugian yang besar apabila pihak pengurusan bertindak balas seperti melakukan pembuangan kerja.

Keempat, apabila hubungan di antara pihak pengurusan dengan pekerja berkeadaan harmoni, maka kedua-duanya akan memperolehi faedah yang besar daripada perhubungan yang terjalin. Pihak pengurusan akan menyediakan infrastruktur yang secukupnya serta memberi keistimewaan kepada pekerja. Pekerja pula akan mendapatkan dan memberi sumbangan yang optima bagi meningkatkan prestasi.

Berdasarkan keempat-empat andaian tersebut, ahli teori hubungan manusia membentuk teori yang berlandaskan hubungan manusia. Oleh kerana organisasi dianggotai oleh manusia, maka adalah wajar ciri-ciri kemanusiaan diberi keutamaan dalam pengurusan organisasi. Analisis dan perbincangan teori hubungan manusia tertumpu kepada fungsi individu dan organisasi serta bagaimana kedua-duanya diselaraskan untuk mencapai matlamat organisasi yang dapat memberi faedah kepada kedua-dua belah pihak.

Perintis teori hubungan manusia adalah Mayo (1993). Beliau menekankan betapa pentingnya aspek hubungan manusia dalam organisasi, iaitu hubungan di antara pengurus yang saling bertindak dengan subordinat atau pekerjanya. Menurut Mayo lagi

manusia senantiasa patuh, senang diajar dan tidak suka mengkritik serta memerlukan kepimpinan. Walau bagaimanapun, manusia juga memerlukan lebih daripada itu, iaitu hasrat untuk bersatu dan hasrat supaya hidup mereka lebih bermakna.

Mayo menolak pemikiran ahli teori tradisional yang mengatakan tujuan utama seseorang pekerja adalah untuk memperolehi ganjaran kewangan semata-mata. Sebaliknya, beliau berpendapat manusia juga inginkan kerjasama, bersaing dengan rakan sekerja dan keperluan hidup secara berkelompok. Kepentingan ekonomi bukanlah tujuan utama seseorang itu bekerja, sebaliknya ia hanyalah tujuan sampingan. Sikap sedemikian bukan sahaja berlaku di kalangan pekerja tetapi juga pengurus dan pemilik organisasi. Oleh itu, perlu wujud persefahaman dan kerjasama di antara mereka.

Schein (1970) merumuskan andaian Mayo sepertimana berikut:

- i. Pada asasnya manusia dimotivasikan oleh keperluan sosial dan memperolehi perasaan identifikasi diri melalui hubungan dengan orang lain;
- ii. Manusia lebih bertindak balas terhadap kuasa sosial rakan sekerja yang setaraf berbanding insentif dan kawalan pihak pengurusan;
- iii. Manusia bertindak balas terhadap pihak pengurusan selagi seseorang penyelia itu boleh memenuhi keperluan sosial pekerja dan keperluan untuk diterima oleh orang lain; dan
- iv. Akibat daripada revolusi perindustrian dan pembahagian kerja, pekerja menjadi cepat bosan dan sukar mendapat kepuasan daripada kerja yang mereka lakukan.

Oleh itu, mereka mencari kepuasan tersebut di tempat lain seperti melalui hubungan sosial dengan rakan sekerja yang setaraf.

Pemikiran dan teori Mayo diperkukuhkan lagi melalui satu kajian yang dilakukan di Western Electric Company Hawthorne Works di Chicago di antara tahun 1927 hingga 1932. Kajian ini dilakukan oleh sekumpulan penyelidik dari National Academy of Science yang cuba mengkaji hubungan di antara produktiviti dengan kecerahan cahaya lampu. Kajian tersebut dijalankan terhadap dua kumpulan pekerja. Satu kumpulan pekerja diberikan cahaya lampu yang terang semasa bekerja. Rekod menunjukkan produktiviti mereka meningkat. Satu kumpulan lain iaitu kumpulan kawalan diletakkan dalam bilik dengan cahaya lampu seperti biasa. Mereka mendapati produktiviti kumpulan kawalan juga meningkat seperti kumpulan ujian. Apa yang menghairankan penyelidik adalah produktiviti kumpulan kawalan juga meningkat walaupun cahaya lampu dalam keadaan seperti biasa. Kesimpulan yang telah mereka buat hasil daripada kajian ini adalah terdapat satu faktor lain yang berinteraksi dengan faktor fizikal iaitu faktor psikologi ataupun faktor kemanusiaan.

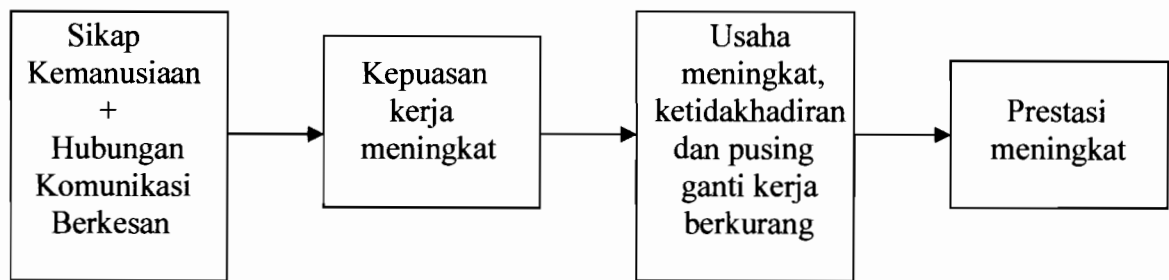
Peningkatan dalam produktiviti ini bukan disebabkan oleh suasana cahaya lampu yang disediakan oleh penyelidik tetapi disebabkan oleh keistimewaan yang telah diberikan oleh penyelidik kepada kumpulan tersebut. Kedua-dua kumpulan ini telah dipilih khas serta telah diberi layanan istimewa. Oleh itu, kedua-dua kumpulan tersebut sedar bahawa mereka merupakan kumpulan yang dipilih khas dan diletakkan dalam keadaan istimewa untuk menjalani ujikaji tersebut. Disebabkan layanan dan perhatian istimewa tersebut,

moral pekerja telah meningkat dan mempengaruhi minat mereka untuk meningkatkan produktiviti semasa ujikaji dijalankan. Hasil penyelidikan ini dikenali sebagai Kesan Hawthorne.

Kesan Hawthorne menunjukkan beberapa rumusan penting. Pertama, perhatian yang lebih kepada pekerja oleh seseorang pengurus boleh mempengaruhi sikap dan tingkahlaku pekerja. Kedua, pekerja yang terlibat dengan kumpulan kerja yang ramah, tenang dan bersefahaman serta mempunyai penyelia yang mendengar apa yang mereka suarakan, memberi perhatian kepada keperluan intrinsik pekerja dan bersifat membina, adalah lebih produktif berbanding dengan pekerja lain walaupun dalam keadaan suasana kerja yang tidak memuaskan. Ketiga, moral dan produktiviti akan meningkat jika pekerja mempunyai peluang untuk berinteraksi di antara satu sama lain (Pace & Faules, 1989). Hasil dari kajian ini, Mayo (1945) telah menyarankan betapa pentingnya sesuatu kajian sosial itu bermula dengan pemerhatian yang teliti terhadap aspek komunikasi, iaitu kemampuan pekerja untuk meluahkan perasaan dan pendapat mereka terhadap orang lain dan kemampuan kumpulan untuk berkomunikasi secara lebih berkesan dan mesra sesama mereka.

Secara logiknya, asas perspektif hubungan manusia adalah untuk meningkatkan keprihatinan terhadap pekerja. Pekerja tidak harus dianggap seperti robot atau hamba, tetapi harus dilihat sebagai aset yang paling bernilai dalam meningkatkan produktiviti dan keberkesanan organisasi. Oleh itu perkara yang berhubung dengan semangat, sikap, motivasi dan kepuasan kerja pekerja tidak boleh diabaikan oleh pihak pengurusan.

Secara umumnya, ahli teori hubungan manusia mengandaikan setiap penyeliaan yang berorientasikan kemanusiaan dan strategi hubungan komunikasi yang berkesan akan meningkatkan kepuasan kerja kerana ia dapat memenuhi keperluan bukan ekonomi pekerja (Conrad, 1985). Apabila pekerja berpuashati dengan kerja mereka tidak mustahil usaha dan kepakaran mereka juga akan meningkat. Komitmen pekerja juga akan meningkat dan ini dimanifestasikan melalui pengurangan bilangan pekerja yang ponteng kerja dan meninggalkan organisasi sesuka hati. Hasilnya prestasi dan produktiviti organisasi juga akan meningkat (sila rujuk Rajah 2.3)



Rajah 2.3
Model Perhubungan Sebab Akibat Mengikut Pendekatan Hubungan Manusia
 (Dipetik dari Conrad, 1985)

Gerakan hubungan manusia di peringkat awal mendapat dorongan daripada satu set andaian tentang keadaan manusia. Andaian ini dirangkumi oleh McDregor (1960) dalam teori X dan Y. Beliau mengemukakan tiga andaian tentang teori X.

- i. Kebanyakan manusia secara semulajadi mempunyai perasaan tidak suka bekerja dan jika diberi peluang akan mengelakkan diri daripada bekerja;

- v. Proses membuat keputusan adalah berdasarkan mesej daripada semua peringkat organisasi. Dengan itu, ketepatan dan kualiti keputusan dapat diperbaiki; dan
- vi. Oleh kerana maklumbalas digalakkan melalui komunikasi ke atas dan pihak pengurusan sentiasa bersedia memberi perhatian, maka organisasi tersebut tidak memerlukan sebarang tambahan saluran sistem komunikasi ke atas.

Menurut Conrad (1985) hubungan manusia yang bersifat bertimbangrasa, terbuka, membina dan mementingkan penglibatan pekerja bukan hanya akan meningkatkan kepuasan kerja malah menguatkan lagi komitmen pekerja terhadap organisasi. Hasilnya pekerja dapat meningkatkan mutu pembuatan, keputusan, prestasi, keberkesanan dan produktiviti organisasi. Hubungan yang lebih baik ini akan memberi kesan bukan sahaja kepada pekerja malah kepada organisasi keseluruhannya (sila rujuk Rajah 2.3).

Model seperti di Rajah 2.4 pula menjelaskan hubungan komunikasi yang baik di antara pengurus dengan pekerja didapati mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Hubungan tersebut bertambah kuat apabila merujuk kepada hubungan di antara kepuasan kerja pekerja dengan penyelia mereka. Penemuan ini wajar kerana hubungan penyelia-pekerja memberi kesan kepada kepuasan kerja pekerja keseluruhannya. Penyelia yang berorientasikan pekerja, bertolak ansur, sanggup mendengar masalah pekerja, menyediakan maklumat yang mencukupi kepada pekerja dan melibatkan pekerja dalam proses membuat keputusan akan mempunyai pekerja yang lebih berpuashati dengan kerja yang mereka lakukan.

Seterusnya model ini menerangkan sekiranya pekerja berpuashati dengan kerja yang mereka lakukan sepatutnya mereka juga akan menjadi lebih komited terhadap organisasi. Hasilnya mereka akan berusaha dengan lebih kuat lagi untuk memastikan organisasi mereka berjaya.

Di pihak organisasi pula model ini menjelaskan komunikasi yang lebih baik akan meningkatkan mutu maklumat dalam organisasi dan mutu pembuatan keputusan dalam organisasi. Seterusnya prestasi serta keberkesanan dan produktiviti organisasi juga meningkat.

Sehubungan dengan teori X dan Y, terdapat satu lagi teori yang melihat kepada gaya kepimpinan dalam organisasi. Andaian tentang gaya kepimpinan ini telah dikemukakan oleh Likert (1961) dan rakan-rakannya dari Universiti of Michigan. Mereka menyarankan bahawa kebanyakan gaya pengurusan boleh dikelaskan kepada salah satu daripada empat sistem berikut:-

- i. Sistem I – Exploitative authoritative;
- ii. Sistem II – Benevolent authoritative;
- iii. Sistem III – Consultative; dan
- iv. Sistem IV – Participative.

i. Sistem I – Exploitative Authoritative

Mengikut sistem ini pengurus tidak yakin atau percaya kepada pekerja. Pekerja pula hanya mengikut perintah dan tidak berbincang soal kerja mereka dengan pihak pengurusan. Komunikasi hanya satu hala dari atas ke bawah, iaitu dari pihak pengurusan kepada pekerja. Keputusan dibuat di peringkat atasan dan kesannya lahir suasana takut, bimbang, cemas dan sangsi di kalangan pekerja terhadap pihak pengurusan.

ii. Sistem II – Benevolent Authoritative

Sistem ini masih lagi seperti Sistem I, cuma terdapat sedikit ruang di mana pengurus memberi sedikit kepercayaan dan keyakinan kepada pekerja. Keputusan dalam organisasi masih lagi dibuat di peringkat atasan. Terdapat sedikit sahaja interaksi di antara pekerja dengan pihak pengurusan untuk mencapai matlamat organisasi. Komunikasi yang wujud masih lagi bersifat sehalu dari atas ke bawah.

Sekiranya ada komunikasi ke atas, ianya adalah kerana pihak pengurusan ingin berjumpa dengan pekerja tersebut dan bukan lahir dari inisiatif pekerja itu sendiri. Hasilnya, kepimpinan ini membuatkan pekerja dibayangi dengan kesangsian terhadap pihak pengurusan.

iii. Sistem III – Consultative

Mengikut system ini pengurus memberi kepercayaan dan keyakinan yang agak tinggi kepada pekerja tetapi tidak sepenuhnya. Komunikasi bergerak ke atas dan ke bawah. Pendapat dari pekerja kadang-kala diminta oleh pihak pengurusan. Dasar dan keputusan penting masih lagi diputuskan oleh pihak atasan dan terdapat juga keputusan tertentu yang diputuskan oleh pihak bawahan.

iv. Sistem IV – Participative

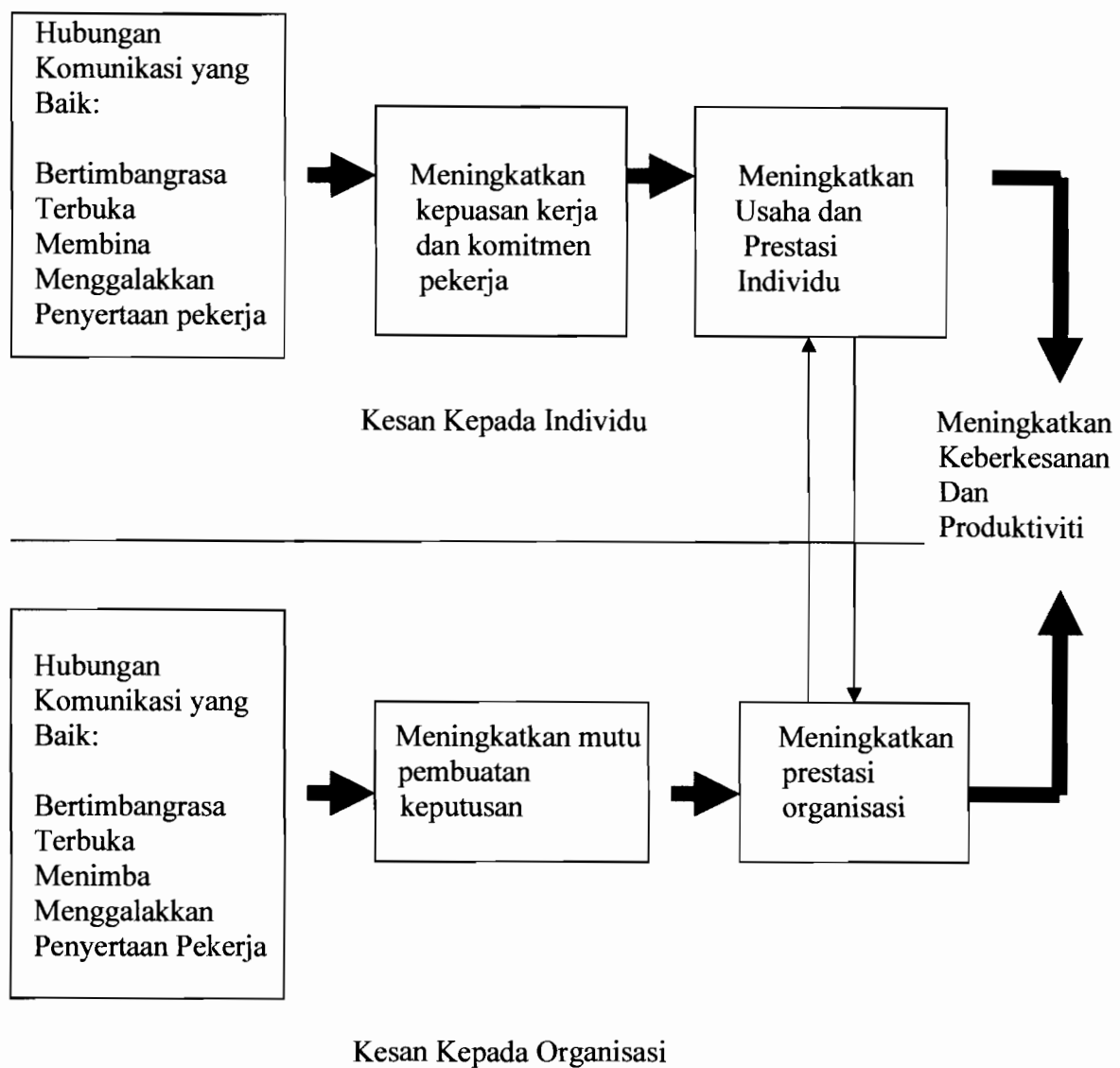
Pengurus mempunyai keyakinan dan kepercayaan sepenuhnya terhadap pekerja. Proses membuat keputusan adalah tersebar luas dalam organisasi. Komunikasi adalah lebih terbuka di mana maklumat tersebar ke bawah, ke atas dan mendatar. Maklumat diterima sepenuhnya tanpa rasa sangsi. Sekiranya ada rasa tidak puashati pekerja akan mengemukakan masalah itu kepada pihak pengurusan. Komunikasi menegak ke atas menunjukkan keikhlasan pihak pengurusan untuk mendapat maklumbalas daripada pekerja. Hasil daripada kepimpinan seperti ini akan meningkatkan motivasi pekerja.

Jelas sekali komunikasi dimasukkan dalam ke semua system yang diperkenalkan oleh Likert ini. Daripada keempat-empat sistem ini ternyata Sistem IV merupakan gaya pengurusan yang lebih cekap dan berkesan bagi sesebuah organisasi. Komunikasi lebih terbuka dan pekerja dapat bekerja dalam suasana harmoni akibat layanan baik dan sikap pengurus yang lebih terbuka.

Di dalam satu kajian yang dilakukan oleh Likert (1961), beliau mendapati organisasi yang mempunyai produktiviti yang tinggi mempunyai penyelia yang mempunyai ciri-ciri berikut :

- i. Memberi perhatian utama kepada aspek kemanusiaan berhubung dengan masalah pekerja dan berminat melahirkan kumpulan kerja yang berkesan serta mempunyai matlamat pencapaian organisasi yang tinggi;
- ii. Tidak menekan pekerja secara tidak munasabah dalam usaha menggalakkan pekerja mencapai matlamat organisasi;
- iii. Bersifat lebih bertimbangrasa, memberitahu matlamat organisasi se jelas yang mungkin dan memberi kebebasan kepada pekerja untuk melakukan tugas mengikut apa yang difikirkan baik oleh pekerja;
- iv. Menunjukkan keprihatinan kepada pekerja dan kepada masalah peribadi mereka;
- v. Menggalakkan pekerja melibatkan diri dalam proses membuat keputusan; dan
- vi. Cekap dalam menjalankan tugas

Sebagai kesimpulan, teori hubungan manusia bertujuan untuk meningkatkan produktiviti organisasi dengan cara memberi penekanan kepada hubungan pengurus-pekerja yang berorientasikan pekerja atau manusia.



Rajah 2.4
Hubungan Kepuasan-Prestasi Mengikut Teori Hubungan Manusia
(Dipetik dari Conrad, 1985).

Kajian hubungan komunikasi pengurus-pekerja secara langsung dengan kepuasan kerja dan komitmen pekerja dalam konteks tempatan masih belum dijalankan dengan meluas. Kebanyakan kajian tempatan melihat kepada iklim organisasi dan hubungannya dengan kepuasan kerja dan prestasi kerja. (Mohd Ali Roshidi Ahmad, 1998). Selain itu, kebanyakan kajian tempatan juga memberi tumpuan kepada hubungan faktor-faktor demografi dan organisasi terhadap kepuasan kerja (Husin Din, 1997; Mazlan Hamid, 1997; Rorzali Saleh, 1997). Kajian yang membincangkan kepentingan komunikasi dalam organisasi pula pernah dilakukan oleh Nik Hasnaa Nik Mahmood (1994).

Sementara itu, kajian-kajian tempatan lain yang berhubung dengan organisasi dan pengurusan adalah seperti kajian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi penglibatan kerja dan kesannya ke atas sikap dan tingkahlaku pekerja (Zakaria Ismail, 1988), sumbangan kepimpinan kepada prestasi, kepuasan kerja dan komitmen kepada organisasi (Aminuddin Mohd Yusof, 1994), hubungan di antara kualiti kehidupan dan kesetiaan kepada organisasi (Othman Ahmad, 1997) dan motivasi dalam pekerjaan (Abu Bakar Hamed, 1999).

Kajian Teoh (1982) melihat kepada suasana komunikasi dan hubungannya dengan moral pekerja. Dalam kajian ini beliau ingin mengenalpasti kelemahan-kelemahan dalam komunikasi yang mengakibatkan tergendalanya komunikasi dalam organisasi. Seramai 48 responden telah dipilih dalam sebuah organisasi di Petaling Jaya. Dua jenis soalselidik telah diberikan kepada responden untuk dijawab iaitu menggunakan skala sikap komunikasi dan skala moral. Ujian korelasi telah digunakan bagi menentukan sejauh

mana suasana komunikasi mempengaruhi moral pekerja disamping menguji sejauh mana enam pembolehubah status sosio ekonomi mempengaruhi perhubungan komunikasi moral ini.

Hasil kajian ini menunjukkan bahawa sikap puashati kepada komunikasi pekerja bawahan dan penyelia mempunyai hubungan secara positif yang tinggi dengan moral. Faktor-faktor sosial yang mempengaruhi perhubungan ini adalah jawatan dan pendapatan pekerja, sementara umur, tingkat pekerjaan dan tempoh perkhidmatan didapati tidak mempengaruhi perhubungan komunikasi moral secara signifikan.

Zakaria (1988) dalam kajiannya ke atas faktor-faktor yang mempengaruhi penglibatan kerja dan kesannya ke atas sikap dan tingkahlaku pekerja, mendapati bahawa penglibatan kerja seseorang pekerja akan meningkat secara positif dengan peningkatan di dalam tahap kepuasan kerja yang dialami olehnya. Begitu juga gaya kepimpinan yang ditunjukkan oleh ketua, boleh mempengaruhi tahap penglibatan kerja yang dialami oleh pekerja di bawahnya. Gaya kepimpinan yang memberi galakan kepada orang-orang bawahan untuk terlibat secara langsung dalam proses membuat keputusan dan memberi maklumbalas serta pujian kepada prestasi kerja yang baik akan meningkatkan tahap penglibatan kerja pekerja-pekerja di bawah jagaan ketua tersebut. Ini membuktikan peranan komunikasi di dalam meningkatkan tahap penglibatan kerja seseorang pekerja.

Aminuddin (1994) di dalam kajiannya mengenai sumbangan kepimpinan kepada prestasi, kepuasan kerja dan komitmen kepada organisasi, di kalangan anggota tentera dan guru,

mendapati anggota tentera memerlukan tingkahlaku sokongan dan pemimpin yang berorientasi hubungan untuk meningkatkan kepuasan intrinsik dan komitmen. Pemimpin yang berorientasi hubungan juga didapati boleh meningkatkan kepuasan ekstrinsik di kalangan anggota tentera dan guru. Sebaliknya, pemimpin dengan tingkahlaku mengarah didapati boleh merendahkan prestasi kerja di kalangan guru-guru.

Keputusan kajian ini menunjukkan implikasi kepada cara pengendalian orang bawahan di Malaysia. Tindakan mengarah yang berunsur autokratik tidak digemari oleh para pekerja di Malaysia. Sekiranya dilaksanakan, ia mungkin menurunkan prestasi kerja. Oleh itu, untuk mencapai keberkesanan, para pemimpin di Malaysia dicadangkan oleh pengkaji supaya memilih gaya kepimpinan yang lebih berorientasikan hubungan manusia.

Menurut Luthan & Larsen (1986), satu pertiga daripada komunikasi pengurusan adalah berbentuk komunikasi rutin seperti menulis, membaca laporan, menerima dan menghantar maklumat yang diminta dan menjawab soalan berkaitan dengan prosedur. Kajian mereka juga menunjukkan bahawa para pengurus lebih kerap berkomunikasi dengan orang yang berada di luar organisasi daripada orang yang berada di dalam organisasi. Interaksi dengan individu di luar organisasi ini dianggap paling mencabar dan penting kepada seseorang pengurus, manakala interaksi dengan pekerja dianggap kurang penting dan tidak mencabar.

Terdapat juga kajian yang dilakukan sebelum ini bertujuan untuk melihat aspek komunikasi terbuka pengurus-pekerja. Mengikut Redding (1972), komunikasi terbuka

pengurus-pekerja sering ditakrifkan sebagai dua dimensi yang saling berkaitan iaitu terbuka dalam penghantaran mesej dan terbuka dalam penerimaan mesej.

Selain dari aspek komunikasi terbuka pengurus-pekerja, para pengkaji juga memberi perhatian kepada komunikasi ke atas. Komunikasi ke atas lebih berkonsepkan hubungan di antara pengurus dan pekerja di mana hubungan ini membolehkan pekerja berkomunikasi dengan pihak atasan. Satu daripada penemuan yang dilaporkan berkaitan komunikasi ke atas adalah mengenai pekerja yang seringkali bimbang untuk menyalurkan ke atas maklumat yang dianggap negatif atau tidak disukai oleh pengurus.

Kajian yang cuba mengaitkan secara langsung komunikasi pengurus-pekerja dengan kepuasan kerja dilakukan oleh Pincus (1986), telah menjalankan kajian untuk melihat hubungan komunikasi dengan kepuasan kerja dan prestasi kerja. Seramai 127 orang jururawat di sebuah hospital latihan telah dipilih sebagai subjek kajian. Dalam kajian ini sebanyak sembilan aspek berhubung komunikasi telah diuji untuk mengenalpasti aspek mana yang mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja dan prestasi kerja. Tiga kategori soalselidik telah digunakan iaitu "*communication satisfaction questionnaire*", "*job description index*" dan soalselidik bagi penilaian prestasi kerja. Analisis korelasi telah digunakan bagi tujuan analisis data. Hasil keputusan yang diperolehi menunjukkan bahawa wujudnya hubungan positif di antara aspek-aspek komunikasi yang dikaji dengan kepuasan dan prestasi kerja. Kebebasan berkomunikasi dengan penyelia, iklim organisasi dan maklumbalas personel di dapati mempunyai hubungan yang kuat dengan kepuasan dan prestasi kerja

Penglibatan kerja sebagai pembolehubah bagi menghuraikan sikap dan tingkahlaku kerja dipersetujui oleh kebanyakan ahli-ahli penyelidik di dalam bidang kelakuan organisasi yang berpendapat bahawa penglibatan kerja boleh mempengaruhi secara positif tahap produktiviti dan kepuasan kerja serta mempengaruhi secara negatif hasrat pekerja untuk berhenti daripada organisasinya (Robbins, 1989). Pekerja yang mempunyai tahap penglibatan kerja yang rendah dijangka akan memberi prestasi kerja yang rendah. Ini adalah kerana pekerja yang mempunyai tahap penglibatan kerja yang rendah akan mempunyai minat yang rendah terhadap kerja dan dengan itu tidak dapat memberi tumpuan kepada tugas yang dilaksanakan. Kekurangan penglibatan kerja juga akan memberi kesan ke atas tingkahlaku lain seperti ketidakhadiran kerja dan lambat datang bekerja (Steers & Porter, 1987).

Di antara faktor-faktor yang dilaporkan mempunyai perkaitan signifikan dengan penglibatan kerja adalah gaya kepimpinan, konflik peranan dan kesamaran peranan. Gaya kepimpinan di dapati mempunyai hubungan yang positif dengan penglibatan kerja (Schwyhart & Smith, 1972; Beehr & Gupta, 1987), manakala konflik peranan dan kesamaran peranan mempunyai hubungan yang negatif dengan penglibatan kerja (Fisher & Gitelsor, 1983).

Gaya kepimpinan dan kepuasan kerja juga di dapati mempunyai hubungan positif dengan penglibatan kerja (Siegel & Ruh, 1973; Miller & Monge, 1986). Ini menunjukkan bahawa semakin tinggi tahap kepimpinan secara penglibatan yang ditunjukkan oleh

seseorang ketua, maka semakin tinggi tahap kepuasan kerja dan penglibatan kerja yang dialami oleh seseorang pekerja.

Konflik peranan atau kesamaran peranan pula didapati boleh mempengaruhi sikap dan tingkahlaku seseorang pekerja (Brief & Aldag; 1976; Morris & Koch, 1979). Fisher dan Gitelson (1983) mendapati konflik peranan atau kesamaran peranan mempunyai perhubungan yang negatif dengan penglibatan kerja, iaitu semakin tinggi konflik peranan atau kesamaran peranan yang dialami oleh seseorang pekerja maka semakin rendah tahap penglibatan kerjanya.

Penglibatan kerja juga di dapati mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi dan prestasi kerja (Zakaria Ismail, 1988) serta negatif dengan ketidakhadiran kerja (Steers, 1981). Ini bermakna semakin tinggi penglibatan kerja yang dialami oleh seseorang pekerja, maka semakin tinggi tahap komitmen organisasi dan prestasi kerja serta semakin rendah tahap ketidakhadiran yang ditunjukkan oleh pekerja tersebut.

Terdapat banyak kajian yang dilakukan untuk melihat hubungan di antara interaksi penyelia-pekerja dengan komitmen terhadap organisasi semenjak tahun 1970an lagi. Di antaranya kajian oleh Lee (1971), mendapati interaksi penyelia-pekerja yang positif dan berkesan dapat meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi. Sementara, Buchanan (1974), mendapati semakin tinggi penglibatan sosial seseorang individu dengan individu yang lain di dalam organisasi, semakin tinggi komitmennya terhadap organisasi. Gaya atau bentuk penyeliaan juga sering dikaitkan dengan komitmen terhadap organisasi.

Locke (1976) pula telah mendapati ciri-ciri penting untuk seseorang pekerja di peringkat teknikal mencapai kepuasan kerja adalah melalui kejayaannya di dalam aliran kerja, kelincinan aliran kerja, ganjaran kenaikan pangkat, suasana tempat kerja dan hubungan mesra dengan pentadbir. Ini menunjukkan bahawa semakin tinggi penglibatan pekerja di dalam menguruskan organisasi, maka semakin tinggi darjah kepuasan kerja mereka. Selain itu, komunikasi atau hubungan mesra akan mendorong pekerja memberi komitmen yang sepenuhnya dalam melaksanakan tugas masing-masing.

Kajian oleh Baird (1977), pula mendapati terdapat hubungan yang kuat di antara tingkahlaku ketua yang suka memberi ganjaran kepada pekerja dengan komitmen terhadap organisasi.

Griffin (1990) dalam kajiannya mendapati terdapat enam langkah yang boleh dilakukan oleh pihak pengurusan untuk meningkatkan kesetiaan pekerja terhadap organisasi, iaitu:

- i) berkomunikasi secara berterus terang (communicate candidly);
- ii) memberi kuasa kepada pekerja (empower employees);
- iii) membangunkan pekerja secara profesional dan peribadi (develop employees professionally and personally);
- iv) menunjukkan penghargaan (show appreciation);
- v) mengurus secara beretika dan saksama (manage ethically and impartially); dan
- vi) menggalakkan kesejahteraan tempat kerja (promote workplace wellness).

Ilozor & Carr (2001) mengkaji hubungan di antara beberapa strategi komunikasi pengurusan dengan kepuasan kerja pekerja-pekerja yang terlibat dalam bidang telekomunikasi. Tinjauan dibuat keatas 43 sampel yang terdiri daripada 18 pekerja lelaki dan 25 pekerja wanita di syarikat IBM, Australia. 19 strategi komunikasi pengurusan, 10 aspek kepuasan kerja dan 8 ciri demografi telah dikenalpasti dan diuji oleh pengkaji menggunakan teknik Korelasi Pearson. Hasil kajian menunjukkan bahawa 12 daripada 19 strategi komunikasi pengurusan yang diuji memberi kesan signifikan kepada kepuasan kerja. Di antara strategi komunikasi pengurusan yang mempunyai hubungan signifikan dengan kepuasan kerja termasuklah:

- i. Komunikasi yang jelas tentang tanggungjawab, matlamat dan objektif syarikat mempunyai hubungan positif dengan peningkatan kesetiaan pekerja terhadap majikan;
- ii. Komunikasi yang jelas tentang tarikh akhir tugas perlu disiapkan mempunyai hubungan positif dengan peningkatan kualiti output pekerja;
- iii. Komunikasi yang jelas tentang jangkaan syarikat terhadap pekerja mempunyai hubungan positif dengan peningkatan kesetiaan, kualiti dan output pekerja;
- iv. Kebebasan berkomunikasi dengan majikan mempunyai hubungan positif dengan peningkatan kesetiaan dan kualiti output pekerja;
- v. Penyediaan peralatan yang sesuai mempunyai hubungan yang positif dengan kesetiaan pekerja untuk tidak meninggalkan syarikat walaupun ditawarkan ganjaran yang lebih tinggi oleh syarikat lain;

- vi. Bantuan pihak pengurusan dalam pembangunan kerjaya mempunyai hubungan yang positif dengan peningkatan kesetiaan pekerja dan tanggapan bahawa pekerjaan sedia ada adalah menarik;
- vii. Sokongan pihak pengurusan supaya pekerja mengikuti latihan mempunyai hubungan positif dengan peningkatan kesetiaan pekerja terhadap majikan, peningkatan output dan peningkatan perasaan gembira dengan tugas yang dijalankan; dan
- viii. Semakan semula gaji dalam tempoh masa tertentu mempunyai hubungan negatif dengan kesediaan pekerja meninggalkan syarikat jika ditawarkan ganjaran yang lebih tinggi oleh syarikat lain.

2.6 Kesimpulan

Seseorang pengurus memerlukan asas komunikasi yang kukuh jika dia mahukan komunikasinya itu benar-benar berkesan. Selain dari itu, pengurus mesti mewujudkan kesesuaian iklim untuk komunikasi terbuka, memahami personaliti orang lain serta mempercayai antara satu sama lain. Sebagai seorang pengurus, kepandaian, pendidikan tinggi, stamina, berbakat dalam kemahiran teknikal serta digeruni bukanlah kunci kepada kejayaan organisasi. Apa yang penting ialah kebolehan untuk menangani pekerja, bertutur, menulis, membaca dan mewujudkan jalinan dengan pekerja. Di samping itu juga seseorang pengurus harus tahu memotivasikan pekerja agar mencapai matlamat. Oleh itu keseluruhannya dapatlah dikatakan bahawa “kemahiran komunikasi” adalah satu

kemahiran yang amat penting kerana lain-lain kemahiran pengurusan bergantung kepada kemahiran berkomunikasi (Walton, 1989)

BAB TIGA

METODOLOGI KAJIAN

3.0 Pengenalan

Bab ini membincangkan mengenai kaedah-kaedah kajian yang dijalankan dalam memperolehi data untuk analisis. Gaya komunikasi pengurus dan hubungannya dengan kepuasan komunikasi pekerja ini selalunya dapat dilakukan dengan mengukur tanggapan pekerja dalam organisasi tersebut. Oleh itu dalam konteks kajian ini yang berkaitan dengan hubungan gaya komunikasi pengurus dan hubungannya dengan kepuasan komunikasi pekerja, kaedah yang digunakan ialah kaedah soalselidik yang disesuaikan daripada paradigma ‘Downs/Hazen Communication Satisfaction Questionnaire’ (CSQ).

Bahagian pertama membincangkan kepada pengenalan kajian manakala bahagian seterusnya membincangkan bagaimana kajian ini dilaksanakan.

3.1 Jenis Kajian

Kajian yang dijalankan untuk mengukur tahap kepuasan pekerja terhadap gaya komunikasi pengurus ini merupakan satu kajian keratan rentas dan berbentuk deskriptif dan statistik. Kajian deskriptif adalah digunakan untuk menghuraikan secara menyeluruh data-data yang telah diperolehi dari soalselidik, manakala kajian “statistic inferential”

pula akan digunakan dalam membuat inferensi hipotesis-hipotesis yang telah dibentuk untuk menguji kesahihan pembolehubah-pembolehubah yang dikaji dalam konteks kepuasan komunikasi pekerja terhadap gaya komunikasi pengurus. Kajian ini juga dapat memberi gambaran atau status terhadap hipotesis-hipotesis yang telah dibentuk dan menggunakan kaedah korelasi untuk melihat samada terdapat hubungan antara angkubah-angkubah.

3.2 Populasi dan Sampel Kajian

3.2.1 Populasi kajian

Populasi bagi kajian ini adalah seramai 120 orang pekerja di Zoo Negara dari pelbagai peringkat pekerjaan, sektor dan unit samada pekerja tetap ataupun pekerja sambilan. Mereka terdiri daripada ketua-ketua jabatan, eksekutif-eksekutif, pegawai-pegawai, penyelia-penyelia, staf-staf sokongan serta penjaga-penjaga haiwan.

3.2.2 Sampel Kajian

Seramai 100 orang pekerja (83.3%) telah dipilih sebagai sampel kajian daripada 120 orang pekerja kerana pekerja sambilan bekerja mengikut musim dan bekerja tidak mengikut jadual waktu yang tetap. Menurut Sekaran (2000) serta Mohd. Majid Konting (1993), penemuan sampel adalah bergantung kepada kemampuan penyelidik dan tujuan kajian dijalankan. Secara umumnya saiz sampel semakin besar akan menghasilkan data

yang lebih menyeluruh bagi mewakili populasi. Oleh itu sampel yang digunakan dalam kajian ini iaitu 100 orang adalah memenuhi syarat tersebut.

3.3 Kaedah Persampelan

Persampelan adalah dibuat berdasarkan sampel rawak mudah berstrata (Kerlinger, 1973). Seramai 100 orang pekerja telah terlibat dalam kajian untuk menjawab soal selidik bagi memastikan tahap kepuasan komunikasi mereka terhadap gaya komunikasi pengurus mereka. Pekerja-pekerja ini terdiri daripada pegawai hinggalah kepada penjaga haiwan dari berbagai unit. Kaedah sampel rawak berstrata ini dipilih kerana maklumbalas dari semua pihak diperlukan untuk menentukan tahap kepuasan mereka terhadap gaya komunikasi pengurus mereka.

Pecahan secara berstrata ini dilakukan berdasarkan tiga peringkat iaitu:-

- i) Pegawai/penyelia
- ii) Staf sokongan perkeranian
- iii) Penjaga haiwan

Kategori pegawai/penyelia adalah merupakan pekerja yang berskala gaji B1 sehingga berskala gaji B3 dengan skala gaji RM 850.00 sehingga RM 2500.00. Staf sokongan pula merupakan pekerja yang bertugas membantu para pegawai atau penyelia dan melaksanakan tugas-tugas pentadbiran. Mereka terdiri dari staf perkeranian, pemandu, penyambut tetamu dan "dispatcher". Akhir sekali ialah penjaga haiwan yang

mengendalikan tugas-tugas menjaga haiwan serta mengurus kebersihan kandang kurungan.

3.4 Kaedah Pengutipan Data.

Sumber data adalah berasaskan kepada 2 jenis data iaitu:-

- i) data prima
- ii) data sekunder

Data prima merupakan data-data yang diperolehi daripada instrumen yang digunakan dalam kajian ini iaitu soal selidik. Sementara data sekunder merupakan maklumat yang diperolehi daripada rujukan-rujukan media cetak dan juga elektronik seperti internet. Antara rujukan-rujukan tersebut adalah rujukan dari buku dan jurnal-jurnal.

3.5 Soal Selidik

Instrumen yang digunakan dalam kajian ini ialah soal selidik yang telah diubahsuai daripada “Communication Satisfaction Questionnaire” oleh Downs & Hazen (1973). Soal selidik ini mempunyai dua bahagian iaitu Bahagian A yang mengandungi 48 item dan bahagian B yang mempunyai 5 item. Bahagian A terdiri dari soalan-soalan yang mefokuskan kepada tanggapan kepuasan komunikasi pekerja iaitu tentang aspek seperti berikut:

- i) Komunikasi dengan pengurusan atasan (6 soalan)
- ii) Pengaruh persekitaran organisasi (6 soalan)

- iii) Kekerapan berkomunikasi pengurus (6 soalan)
- iv) Pengurusan pemimpin (6 soalan)
- v) Kesesuaian menggunakan media bagi menyampaikan mesej. (6 soalan)
- vi) Kepuasan terhadap kualiti maklumat (6 soalan)
- vii) Maklumbalas peribadi dan (6 soalan)
- viii) Kepuasan kerja secara am (6 soalan)

Dimensi-dimensi ini dijangka dapat memberi satu pengukuran umum fungsi organisasi tersebut kerana ianya merupakan konsep kepada kepuasan komunikasi dalam organisasi (Downs & Hazen, 1973)

Bahagian B pula mengandungi lima soalan demografi yang terdiri dari aspek

- i) Jantina
- ii) Umur
- iii) Bangsa
- iv) Tempoh berkhidmat, dan
- v) Kelulusan akademik

3.6 Pengukuran

Soal selidik yang dilaksanakan dalam kajian ini menggunakan kaedah pengukuran skala interval atau sela iaitu Skala Likert 1 hingga 5 di Bahagian A untuk menentukan tahap kepuasan komunikasi responden terhadap gaya komunikasi pengurus mereka. Skala-skala tersebut adalah seperti dihuraikan di bawah untuk menunjukkan tahap kepuasan:

- | | |
|---|----------------------|
| 5 | amat memuaskan |
| 4 | memuaskan |
| 3 | tidak pasti |
| 2 | tidak memuaskan |
| 1 | amat tidak memuaskan |

Di Bahagian B pula iaitu bagi soalan demografi, skala nominal telah digunakan.

3.7 Kaedah Penganalisan Data

Beberapa ujian statistik digunakan untuk menguji data yang dikumpulkan. Di antara analisis statistik yang digunakan ialah statistik kuantitatif seperti ujian min bagi menguji item-item pembolehubah bebas.

Statistik inferensi digunakan bagi menguji hipotesis nul dan dibuat berdasarkan Analisis Pekali Korelasi Pearson r untuk mengukur perkaitan antara pembolehubah bersandar dan tidak bersandar dalam kajian ini yang merangkumi perangkaan peratusan bagi ujian data.

Analisis-analisis ini digunakan untuk membuktikan hipotesis. Perkaitan yang berlaku pula adalah berbentuk perkaitan positif atau perkaitan negatif.

Sementara statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan ciri-ciri demografi iaitu jantina, bangsa, umur, tempoh perkhidmatan serta kelayakan akademik.

3.8 Paras signifikan

Paras signifikan yang digunakan dalam kajian ialah 0.05 ini adalah konsisten dengan Healey (1993) yang menyatakan bahawa penggunaan $p = 0.05$ adalah suatu amalan biasa kepada pengkaji.

3.9 Lokasi Kajian

Kajian ini telah dijalankan di Zoo Negara Malaysia dengan mengambil responden dari pelbagai unit dan pelbagai peringkat. Zoo Negara terbahagi kepada 2 unit iaitu Bahagian Zoologi dan Bahagian Sokongan iaitu bahagian Sumber Manusia, Pentadbiran, Penyeliaan & Penyelenggaraan, Zoo Hospital, Pendidikan, Pemasaran, Perhubungan Pelanggan, Kewangan dan Hiasan Taman.

3.10 Faktor Analisis

Faktor analisis adalah merupakan satu teknik pengecilan data yang digunakan untuk mengurangkan bilangan elemen kepada set yang lebih kecil di bawah pemfaktoran yang meringkaskan maklumat yang perlu di dalam elemen. Faktor analisis digunakan oleh penyelidik untuk meringkaskan struktur yang terdapat didalam satu set elemen.

3.11 Reliabiliti dan Validiti (Kebolehpercayaan dan Kesahan) Instrumen Kajian

Sax (1974) menyatakan reliabiliti sebagai menerangkan sejauh mana instrumen kajian boleh dipercayai untuk menyediakan maklumat-maklumat yang konsisten dan jelas. Dalam ujian psikologi, kebolehpercayaan merujuk kepada sifat kekonsistenan pengukuran. Kekonsistenan didefinisikan sebagai kestabilan temporal, homogeniti di dalam suatu ujian dan kebolehbandingan penilaian yang dibuat oleh penilai (Corsini, 1994). Semakin tinggi skor reliabiliti bermakna semakin rendah ralat pada instrumen kajian, maka skor yang dihasilkan menjadi lebih tepat, konsisten dan boleh dipercayai.

Menurut Kerlinger (1973) & Nunnally (1978) dalam Kaplan et. al. (1982), nilai reliabiliti di antara julat 0.70 hingga 0.80 dianggap sebagai nilai yang cukup tinggi bagi mengubah nilai sesuatu ukuran. Manakala, Anastasi (1982) menyatakan sesuatu instrumen kajian dianggap baik jika mempunyai nilai reliabiliti di antara 0.80 hingga 0.90.

Hull & Nie (1981) memberi hujah bahawa nilai pekali reliabiliti yang diuji dengan kaedah Alpha Cronbach menyediakan satu petunjuk kepada darjah reliabiliti alat-alat ukuran, yang mana kaedah ini telah digunakan secara meluas bagi menguji reliabiliti instrumen kajian.

Pekali reliabiliti boleh diinterpretasikan sebagai peratus skor varian yang terhasil daripada pelbagai sumber. Pekali reliabiliti dengan nilai Alpha .85 membawa maksud 85% daripada varian dalam skor ujian adalah varian benar bagi trait yang diukur, sementara 15% lagi adalah varian ralat. Dengan lain perkataan, pekali reliabiliti menunjukkan peratus varian yang benar bagi satu-satu instrumen kajian (Anastasi, 1982).

Menurut Mohd Salleh Abu & Zaidatun Tasir (2001) pula reliabiliti merupakan ukuran keupayaan sesuatu instrumen penyelidikan dalam mengukur permasalahan (pembolehubah) kajian secara konsisten setiap kali ia digunakan pada masa, tempat dan sample yang berlainan.

Oleh itu, dalam kajian ini, pengkaji menguji kekonsistenan dalaman dengan kaedah pekali Alpha Cronbach yang disarankan oleh Cronbach (1955). Teknik ini digunakan untuk melihat aras kekonsistenan dalaman (internal consistency) yang dipunyai oleh instrumen.

BAB EMPAT

ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN

4.0 Pendahuluan

Bab ini membincangkan hasil analisis data yang diperolehi daripada jawapan kepada soal selidik yang telah diberi. Keputusan yang diambil adalah berdasarkan kepada pentafsiran yang telah diperolehi daripada jawapan responden. Analisis data dibuat dalam tiga bahagian dan perbincangan yang dibuat adalah berdasarkan kepada objektif kajian sepertimana yang telah dinyatakan di dalam Bab 1.

Bahagian pertama membincangkan mengenai latarbelakang responden kajian. Bahagian seterusnya pula membincangkan pengujian hipotesis dengan menggunakan kaedah ujian korelasi berpandukan kepada output yang diperolehi daripada pakej SPSS versi 12.0.

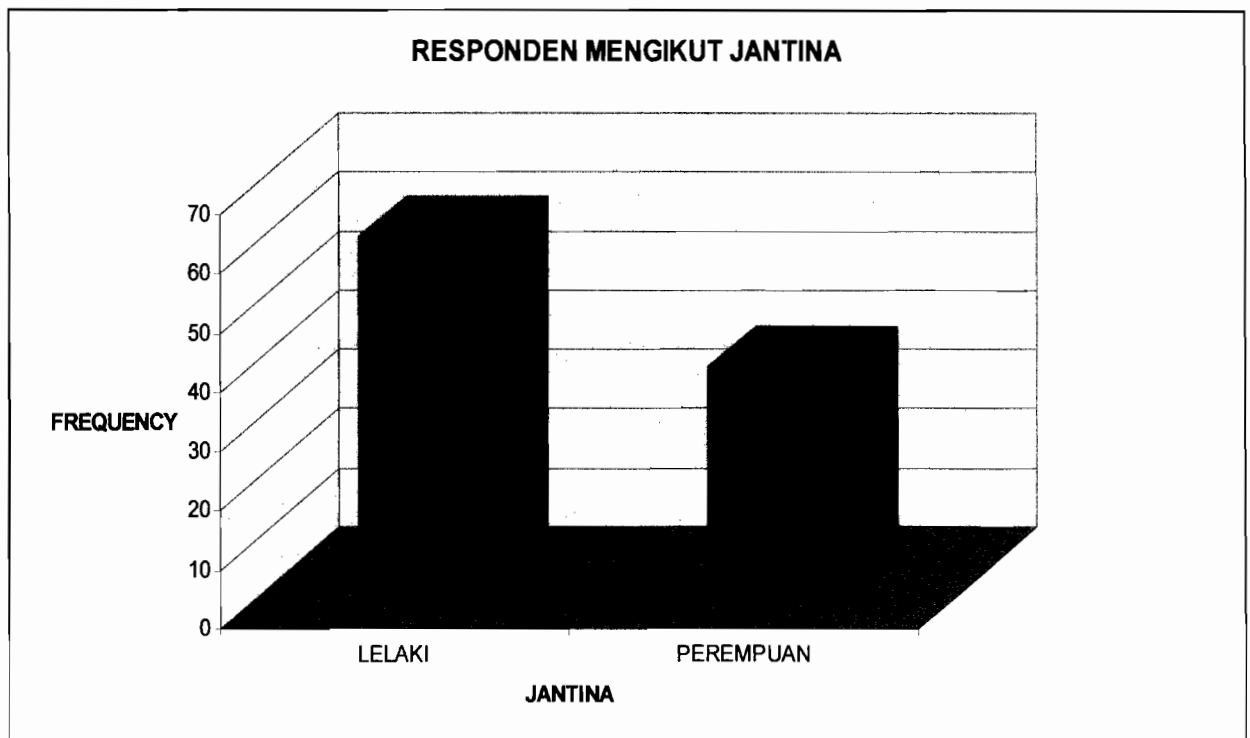
4.1 Analisis Ciri-Ciri Latarbelakang Sampel Kajian

Daripada 100 set soal selidik yang telah diedarkan, kesemua borang telah dikembalikan dengan sempurna. Oleh yang demikian responden kajian ini merupakan 100 orang pekerja yang terdiri dari Penolong Pengarah, Eksekutif-Eksekutif, Pegawai-Pegawai, Kakitangan Sokongan serta Pembantu Am Rendah. Jumlah ini merupakan 100 peratus

dari sampel yang terpilih. Ini bermakna respons dari soal selidik ini adalah satu respons yang baik.

4.1.1 Latarbelakang Responden Berdasarkan Jantina

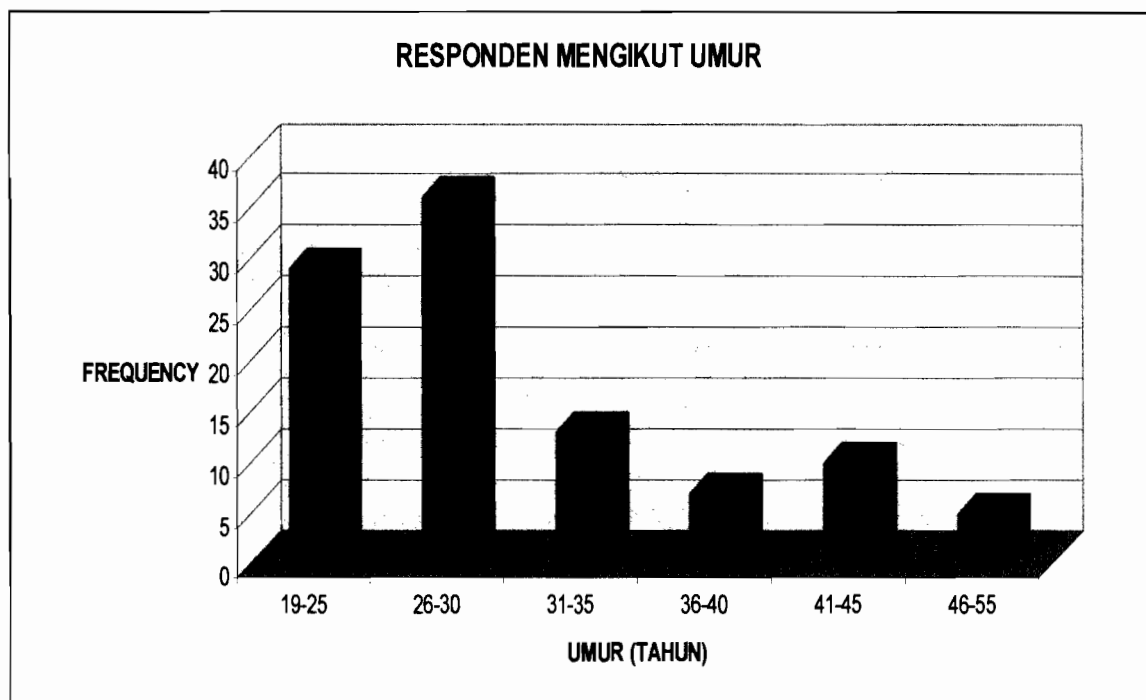
Jadual 4.1 menunjukkan taburan responden mengikut jantina. Jumlah responden lelaki ialah seramai 61 orang (61.0%) manakala responden perempuan ialah seramai 39 orang (39.0%). Perangkaan ini menunjukkan bahawa responden lelaki melebihi responden perempuan sebanyak 22 orang (22.0%).



Rajah 4.1
Responden Mengikut Jantina.

4.1.2 Latar Belakang Responden Berdasarkan Umur

Jadual 4.2 menunjukkan taburan responden mengikut umur. Ramai daripada responden berumur diantara 26-30 tahun iaitu seramai 33 orang (33.0%). Golongan yang paling sedikit ialah responden yang berumur diantara 46-55 tahun iaitu seramai 3 orang (3.0%).



Rajah 4.2
Responden Mengikut Umur

4.1.3 Latar Belakang Responden Mengikut Bangsa

Jadual 4.1 menunjukkan taburan responden mengikut bangsa. Majoriti daripada responden adalah terdiri dari bangsa Melayu iaitu seramai 86 orang (86.0%). Bangsa Cina dan India masing-masing 2 (2.0%) dan 5 orang (5.0%) manakala 7 orang yang berbangsa selain daripada Melayu, Cina dan India iaitu sebanyak 7.0 peratus.

Jadual 4.1.

Latar Belakang Responden Mengikut Bangsa (n = 100)

Bangsa	Bilangan	Peratus
Melayu	86	86.0
Cina	2	2.0
India	5	5.0
Lain-lain	7	7.0
JUMLAH	100	100.0

4.1.4 Latar Belakang Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan

Di lihat dari aspek tempoh perkhidmatan, dapatan menunjukkan bahawa ramai daripada responden berkhidmat diantara 0-1 tahun di Zoo Negara iaitu seramai 39 orang (39.0 %). Golongan yang kedua ramai ialah mereka yang berkhidmat antara 4-6 tahun iaitu seramai 18 orang (18.0%). Golongan yang paling sedikit sekali ialah mereka yang berkhidmat di antara 11-16 tahun iaitu seramai 7 orang (7.0%) (Jadual 4.2)

Jadual 4.2

Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan (n = 100)

Tempoh Perkhidmatan	Bilangan	Peratus
0 - 1 tahun	39	39.0
2 - 3 tahun	10	10.0
4 - 6 tahun	18	18.0
7 - 10 tahun	15	15.0
11 -16 tahun	7	7.0
lebih dari 17 tahun	11	11.0
JUMLAH	100	100.0

4.1.5 Latar Belakang Responden Mengikut Kelulusan Akademik (n = 100)

Data di Jadual 4.3 menunjukkan majoriti daripada responden berkelulusan SPM/MCE iaitu seramai 48 orang (48.0%). Kategori kedua tertinggi ialah mereka yang berkelulusan SARJANA MUDA iaitu seramai 28 orang (28.0%). Ini diikuti oleh responden yang memegang ijazah SRP/LCE iaitu seramai 9 orang (9.0%).

Jadual 4.3
Responden Mengikut Kelulusan Akademik (n = 100)

Kelulusan Akademik	Bilangan	Peratus
SRP/LCE	9	9.0
SPM/MCE	48	48.0
STP/HSC	6	6.0
DIPLOMA	6	6.0
SARJANA MUDA	28	28.0
SARJANA	3	3.0
JUMLAH	100	100.0

4.2 Faktor Analisis

Di dalam kajian ini faktor analisis telah dijalankan ke atas 48 elemen dan dibahagikan kepada 8 faktor terhadap 100 responden dan hasil analisis ini hanya 30 elemen dan 5 faktor yang bersesuaian dapat digunakan sebagai hasil kajian yang dijalankan di Zoo Negara.

Hasil daripada analisis ini mendapati hanya 5 faktor sahaja yang bersesuaian dengan hasil kajian di Zoo Negara di mana 2 faktor lagi tidak bersesuaian dengan kajian ini iaitu Kesesuaian Menggunakan Media bagi Menyampaikan Mesej dalam Organisasi dan Kepuasan Terhadap Kualiti Maklumat. Faktor Komunikasi dengan Pengurusan Atasan telah ditukar nama kepada Kesesuaian Hubungan dengan Pengurusan Atasan apabila hasil analisis, elemen yang terdapat di dalam faktor Pengaruh Persekitaran Organisasi

bercampur dengan elemen yang terdapat dalam faktor Komunikasi dengan Pengurusan Atasan.

Berikut adalah pengfaktoran dan elemen-elemen baru yang terhasil daripada faktor analisis yang telah dijalankan.

1) Kesesuaian Hubungan dengan Pengurusan Atasan

- a) Kebanyakan maklumat yang berkaitan dengan tugas diperolehi daripada pegawai atasan saya.
- b) Adalah mudah bagi saya berbincang dan bersemuka dengan pengurusan atasan.
- c) Pengurusan atasan sentiasa memberi sokongan dalam pelaksanaan tugas saya.
- d) Sebelum sesuatu dasar baru dilaksanakan, mereka akan mendapatkan maklumbalas daripada anggota kerja terlebih dahulu.
- e) Hubungan komunikasi saya dengan pengurusan atasan berjalan dengan baik.
- f) Peluang untuk saya bersemuka dengan pengurusan atasan sentiasa ada.
- g) Pengurusan atasan mudah mesra dengan kakitangan bawahan.
- h) Pengurus saya berbincang dengan kakitangan mengenai penyelarasan aktiviti-aktiviti.
- i) Wujud hubungan komunikasi yang harmoni dengan kakitangan.

- j) Saya dibenarkan bertindak sendiri tanpa perlu melalui pegawai dalam melaksanakan tugas yang memerlukan tindakan segera.

2) Kekerapan Berkomunikasi Pengurus

- a) Pengurus saya menerangkan keseluruhan organisasi kepada pekerja.
- b) Pengurus mengadakan mesyuarat dengan pekerja untuk tujuan merancang aktiviti organisasi.
- c) Pengurus saya mengadakan perbincangan dengan pekerja ketika membuat keputusan dalam organisasi.
- d) Pengurus menerima maklumbalas daripada pekerja ketika perbincangan dilakukan.

3) Pengurusan Pemimpin

- a) Pengurus saya menjelaskan pembahagian tugas kepada pekerja.
- b) Pekerja diberi kebebasan untuk memberi pandangan dalam organisasi.
- c) Pengurus saya menjadikan dirinya sebagai pendengar yang baik ketika berkomunikasi.
- d) Pengurus saya memberi penerangan mengenai bidang kuasa para pekerja.
- e) Pengurus saya meminta maklum balas dari pekerja terhadap tugas yang diberikan.

- f) Pengurus saya menghormati segala pandangan pekerja dalam mesyuarat unit/organisasi.

4) Maklumbalas Peribadi

- a) Seringkali saya dimaklumkan mengenai prestasi kerja saya.
- b) Saya sentiasa diberi bimbingan yang secukupnya oleh pegawai saya untuk melaksanakan tugas.
- c) Saya sentiasa dimaklumkan mengenai kaedah yang digunakan untuk mengukur prestasi saya.
- e) Berbanding dengan orang lain, saya sentiasa dimaklumkan mengenai prestasi kerja saya.
- f) Setiap kejayaan atau kegagalan dalam proses kerja sentiasa dimaklumkan kepada saya.

5) Kepuasan Komunikasi Secara Am

- a) Saya bangga dengan kerja saya
- b) Saya berpuas hati dengan tahap pencapaian kerja saya
- c) Saya senang dengan cara pengurus saya berkomunikasi
- d) Kerja saya menyeronokkan
- e) Saya ingin bekerja di sini lebih lama lagi.

18 elemen yang tidak bersesuaian dengan hasil kajian di Zoo Negara adalah:-

- 1) Pengurus atasan menyampaikan penghargaan terhadap usaha dan sumbangan kakitangan.
- 2) Pengurusan atasan menyampaikan penghargaan terhadap usaha dan sumbangan anda kepada organisasi
- 3) Pengurus bersikap terbuka dengan pekerja ketika perbincangan dilakukan
- 4) Pengurus saya memberi penerangan mengenai bidang kuasa kerja kepada para pekerja
- 5) Pengurus saya berkomunikasi dengan pekerja menggunakan surat rasmi
- 6) Pengurus saya berkomunikasi menggunakan memo
- 7) Pengurusan saya berkomunikasi melalui arahan kerja
- 8) Pengurus saya berkomunikasi melalui telefon
- 9) Pengurus saya berkomunikasi secara lisan dengan individu dalam suasana harmoni
- 10) Pengurus saya berkomunikasi melalui papan kenyataan
- 11) Maklumat diterima jelas dan padat
- 12) Caragaya maklumat yang disampaikan kepada saya adalah bersesuaian dengan keperluan saya
- 13) Dalam melaksanakan tugas harian, kuantiti maklumat yang diterima biasanya mencukupi
- 14) Para pekerja lain juga berpuas hati dengan kuantiti maklumat yang diterima
- 15) Pengurus menyalurkan maklumat secara berkesan

- 16) Saya dimaklumkan dari masa kesemasa mengenai dasar dan matlamat unit/organisasi
- 17) Saya diberi peluang memberi pendapat dalam unit/organisasi
- 18) Saya berpuas hati dengan saluran maklumat yang diamalkan oleh pengurus saya dalam menyampaikan mesej dalam organisasi

4.2.1 Nilai “Factor Loaded”, Min, Sisihan Piawai dan Alpha

a) Jadual 4.4

Nilai “Factor Loaded” Min, Sisihan Piawai dan Alpha untuk faktor Kesesuaian Hubungan dengan Pengurusan Atasan.

No	“Variable”	Nilai “Factor Loaded”	Min	Sisihan Piawai
1	Pengurusan atasan sentiasa memberi sokongan dalam pelaksanaan tugas saya	0.785	3.51	1.05
2	Hubungan komunikasi saya dengan pengurusan atasan berjalan dengan baik	0.778	3.58	1.11
3	Adalah mudah bagi saya berbincang dan bersemuka dengan pengurusan atasan	0.746	3.51	1.11
4	Peluang untuk saya bersemuka dengan pengurusan atasan sentiasa ada	0.738	3.59	1.01
5	Pengurusan atasan mudah mesra dengan kakitangan bawahan	0.687	3.15	1.18
6	Sebelum sesuatu dasar baru dilaksanakan, mereka akan mendapatkan maklumbalas daripada anggota kerja terlebih dahulu	0.669	3.22	1.10
7	Saya dibenarkan bertindak sendiri tanpa perlu melalui pegawai dalam melaksanakan tugas yang memerlukan tindakan segera	0.606	3.28	1.16

8	Pengurus saya berbincang dengan kakitangan mengenai penyelarasan aktiviti-aktiviti	0.562	3.49	1.04
9	Wujud hubungan komunikasi yang harmoni dengan kakitangan	0.557	3.46	1.10
10	Kebanyakan maklumat yang berkaitan dengan tugas diperolehi daripada pegawai atasan saya	0.534	3.62	1.12

Reliability

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

Alpha = 0.951

N of Items = 10

Daripada Jadual 4.4 didapati pengurusan atasan sentiasa memberi sokongan dalam pelaksanaan tugas saya adalah merupakan “variable” yang mempunyai nilai “factor loaded” yang paling tinggi iaitu 0.785 terhadap Faktor Kesesuaian Hubungan dengan Pengurusan Atasan. Ini menunjukkan pengurusan atasan Zoo Negara senantiasa memberi sokongan kepada pekerja di dalam pelaksanaan tugas mereka. Sokongan yang dimaksudkan adalah terdiri daripada sokongan moral, kewangan, buah fikiran dan material kepada pekerja dalam melaksanakan tugas mereka. Implikasi daripada situasi ini akan meningkatkan motivasi pekerja di dalam menyempurnakan tugas yang diberi.

Bagi “Variable” Kebanyakan Maklumat Yang Berkaitan Dengan Tugas Diperolehi Daripada Pegawai Atasan Saya mempunyai nilai “Factor Loaded” yang terendah iaitu sebanyak 0.534. Perkara ini mungkin disebabkan oleh kurangnya keberkesanan komunikasi kebawah iaitu daripada pihak atasan kepada pekerja bawahan. Ini sebabkan kurangnya keberkesanan penggunaan media seperti memo, telefon, papan kenyataan.

Penyaluran maklumat daripada pihak atasan melalui kaedah mesyuarat samada daripada peringkat jabatan hingga ke peringkat seksyen kurang dilaksanakan.

Ujian min pula dijalankan untuk melihat nilai dan perbezaan min dalam setiap item dalam dimensi.

Berdasarkan Jadual 4.4 di atas, nilai min pada kesemua item adalah tinggi dan yang tertinggi sekali ialah pada item 10 iaitu tentang kebanyakan maklumat yang berkaitan dengan tugas diperolehi daripada pegawai atasan (3.62). Jelas sekali rata-rata responden mempunyai hubungan baik dengan pengurusan atasan dan mempunyai peluang untuk bersemuka dengan mereka (3.59)

Ujian kebolehpercayaan “Cronbach Alpha” telah dilakukan dengan bantuan pakej SPSS. Hasil kajian ini didapati item-item yang mengukur pembolehubah gaya komunikasi pengurus terhadap kepuasan komunikasi pekerja mempunyai nilai alpha yang melebihi 0.7 ($\alpha > 0.700$). Daripada Jadual 4.4, nilai alpha adalah 0.951. Ini jelas menunjukkan bahawa kebolehpercayaan kajian rintis ini boleh diterima.

Mengikut Sekaran (1990) bagi alpha yang melebihi 0.8 nilai kepercayaanya adalah sangat tinggi. Bagi nilai alpha antara 0.7 hingga 0.8 kebolehpercayaanya sederhana dan masih boleh diterima. Bagi nilai alpha yang kurang dari 0.6 pula, kebolehpercayaanya adalah dianggap lemah. Oleh itu kebolehpercayaan instrumen kajian ini adalah boleh diterima kerana ia melebihi daripada 0.7.

b) Jadual 4.5

Nilai “Factor Loaded”, Min, Sisihan Piawai dan Alpha untuk faktor Kekerapan Berkomunikasi Pengurus.

No	“Variable”	Nilai “Factor Loaded”	Min	Sisihan Piawai
1	Pengurus saya mengadakan perbincangan dengan pekerja ketika membuat keputusan dalam organisasi.	0.697	3.38	1.03
2	Pengurus mengadakan mesyuarat dengan pekerja untuk tujuan merancang aktiviti organisasi.	0.590	3.53	0.99
3	Pengurus menerima maklumbalas daripada pekerja ketika perbincangan dilakukan	0.575	3.52	0.94
4	Pengurus saya menerangkan keseluruhan organisasi kepada pekerja	0.532	3.40	0.98

Reliability

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

Alpha = 0.838

N of Items = 4

Daripada Jadual 4.5 di atas, Pengurus saya mengadakan perbincangan dengan pekerja ketika membuat keputusan dalam organisasi adalah merupakan “variable” yang mempunyai nilai “Factor Loaded” yang tertinggi iaitu 0.697.

Adalah menjadi satu budaya di Zoo Negara, sebelum sesuatu keputusan dibuat seperti perlaksanaan program, aturcara majlis, perkara-perkara yang berkaitan kerja, perancangan serta penyelesaian masalah, pengurus akan mengadakan perbincangan dengan pekerja untuk mendapatkan input dalam membuat keputusan yang terbaik.

Pengurus saya menerangkan keseluruhan organisasi kepada pekerja adalah merupakan variable yang mempunyai nilai "Factor Loaded" yang terendah iaitu sebanyak 0.532. Perkara ini mungkin disebabkan oleh kefahaman pengurus terhadap organisasi adalah rendah ataupun mungkin pengurus beranggapan perkara ini terhadap pekerja adalah tidak penting.

Daripada Jadual 4.5 di atas, didapati pengurus mengadakan mesyuarat dengan pekerja untuk tujuan merancang aktiviti organisasi. Ini dibuktikan dengan nilai min yang tinggi pada item 2 (3.53) dan item 3 (3.52) sementara nilai min terendah adalah pada item 1 (3.38) di mana pengurus kurang mengadakan perbincangan dengan pekerja ketika membuat keputusan dalam organisasi.

Daripada Jadual 4.5, nilai alpha adalah 0.838. Ini jelas menunjukkan bahawa kebolehpercayaan kajian rintis ini boleh diterima.

c) Jadual 4.6

Nilai “Factor Loaded”, Min, Sisihan Piawai dan Alpha untuk Faktor Pengurusan Pemimpin

No	“Variable”	Nilai “Factor Loaded”	Min	Sisihan Piawai
1	Pekerja diberi kebebasan untuk memberi pandangan dalam organisasi	0.803	3.54	0.98
2	Pengurus saya meminta maklumbalas dari pekerja terhadap tugas yang diberikan	0.671	3.51	1.01
3	Pengurus saya menghormati segala pandangan pekerja dalam mesyuarat unit/organisasi	0.608	3.34	1.05
4	Pengurus saya menjelaskan pembahagian tugas kepada pekerja	0.598	3.64	1.03
5	Pengurus saya memberi penerangan mengenai bidang kuasa para pekerja	0.588	3.43	0.93
6	Pengurus saya menjadikan dirinya sebagai pendengar yang baik ketika berkomunikasi dengan para pekerja.	0.578	3.43	0.10

Reliability

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

Alpha = 0.918

N of Items = 6

Daripada Jadual 4.6 di atas, Pekerja diberi kebebasan untuk memberi pandangan dalam organisasi adalah merupakan “variable” yang mempunyai nilai “Factor Loaded” yang tertinggi iaitu 0.803.

Adalah menjadi satu budaya di Zoo Negara, sebelum sesuatu keputusan dibuat seperti pelaksanaan program, aturcara majlis, perkara-perkara yang berkaitan kerja,

perancangan serta penyelesaian masalah, pengurus akan mengadakan perbincangan dengan pekerja untuk mendapatkan input dalam membuat keputusan yang terbaik.

Pengurus saya menjadikan dirinya sebagai pendengar yang baik ketika berkomunikasi dengan para pekerja merupakan “variable” yang mempunyai nilai “Factor Loaded” yang terendah. Perkara ini harus menjadi panduan kepada para pengurus di Zoo Negara kerana keberkesanan komunikasi terjadi apabila pengurus menjadi pendengar yang baik apabila berkomunikasi dengan para pekerja. Apabila peranan sebagai pendengar yang baik diutamakan, segala maklumat penting dapat difahami dan hasilnya segala keputusan yang dibuat adalah yang terbaik dan kurangnya kesilapan dilakukan.

Aktiviti pengurusan banyak tertumpu kepada item 4, item 1 dan item 2 dengan min masing-masing 3.64, 3.54 dan 3.51. Pihak pengurusan kurang menghormati segala pandangan yang diberikan oleh pekerja-pekerja mereka sendiri seperti yang telah dibuktikan dalam item 3 dengan min 3.34 (Jadual 4.6)

Daripada Jadual 4.6, nilai alpha adalah 0.918. Ini jelas menunjukkan bahawa kebolehpercayaan kajian rintis ini boleh diterima.

d) Jadual 4.7

Nilai “Factor Loaded”, Min, Sisihan Piawai dan Alpha untuk Faktor Maklumbalas Peribadi

No	“Variable”	Nilai “Factor Loaded”	Min	Sisihan Piawai
1	Seringkali saya dimaklumkan mengenai prestasi kerja saya	0.853	3.14	1.09
2	Setiap kejayaan atau kegagalan dalam proses kerja sentiasa dimaklumkan kepada saya.	0.781	3.17	1.11
3	Saya sentiasa diberi bimbingan yang secukupnya oleh pegawai saya untuk melaksanakan tugas	0.759	3.34	1.11
4	Berbanding dengan orang lain, saya sentiasa dimaklumkan mengenai prestasi kerja saya	0.756	2.96	1.10
5	Saya sentiasa dimaklumkan mengenai kaedah yang digunakan untuk mengukur prestasi saya	0.710	3.21	1.00

Reliability

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

Alpha = 0.937

N of Items = 5

Daripada Jadual 4.7 di atas, Seringkali saya dimaklumkan mengenai prestasi kerja saya adalah merupakan “variable” yang mempunyai nilai “Factor Loaded” yang tertinggi iaitu 0.853. Selain daripada menggunakan “Appraisal Form” melalui kaedah rasmi di dalam menilai prestasi seseorang pekerja dan memaklumkan kepada pekerja, mesyuarat dalaman dengan pekerja juga kerap dilaksanakan dalam memberi maklumbalas mengenai prestasi pekerja oleh pengurus.

Saya sentiasa dimaklumkan mengenai kaedah yang digunakan untuk mengukur prestasi saya merupakan “variable” yang mempunyai nilai “Factor Loaded” yang terendah iaitu 0.710. Pengurus mesti memaklumkan kepada pekerja mengenai kaedah yang digunakan untuk mengukur prestasi pekerja kerana ia amat penting kepada pekerja supaya pekerja tidak terasa teranaiya dan kepentingan mereka terpelihara.

Jadual 4.7 di atas menunjukkan bahawa maklumbalas peribadi telah diberikan tumpuan dalam organisasi ini seperti yang dibuktikan oleh skor min yang tinggi pada semua item kecuali pada item 4 dengan nilai min terendah (2.96) di mana berbanding dengan pekerja lain, responden kurang mendapat makluman mengenai prestasi kerjanya. Bimbingan yang secukupnya daripada pegawai atasan dalam melaksanakan tugas harian merupakan satu faktor penting di dalam tugas, jelas sekali ia dititikberatkan di dalam organisasi seperti ditunjukkan dalam item 3 (skor min ialah 3.34). Ini merupakan satu perkembangan yang positif.

Daripada Jadual 4.7, nilai alpha adalah 0.937. Ini jelas menunjukkan bahawa kebolehpercayaan kajian rintis ini boleh diterima.

e) Jadual 4.8

Nilai “Factor Loaded”, Min, Sisihan Piawai dan Alpha untuk Faktor Kepuasan Komunikasi Secara Am

No	“Variable”	Nilai “Factor Loaded”	Min	Sisihan Piawai
1	Saya bangga dengan kerja saya	0.836	4.04	0.96
2	Kerja saya menyeronokkan	0.752	4.04	0.96
3	Saya ingin bekerja di sini lebih lama lagi	0.748	3.95	1.02
4	Saya berpuas hati dengan tahap pencapaian kerja saya	0.652	3.66	1.08
5	Saya senang dengan cara pengurus saya berkomunikasi	0.522	3.55	0.90

Reliability

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

Alpha = 0.881

N of Items = 5

Daripada Jadual 4.8 di atas, Saya bangga dengan kerja saya adalah merupakan “variable” yang mempunyai nilai “Factor Loaded” yang tertinggi iaitu 0.836. Perkara ini menunjukkan bahawa pekerja Zoo Negara mempunyai kepuasan kerja yang tinggi yang mana mereka berbangga dengan kerja mereka sendiri.

Saya senang dengan cara pengurus saya berkomunikasi merupakan “variable” yang mempunyai nilai “Factor Loaded” yang terendah iaitu 0.522. Pengurus mesti menitikberatkan perkara ini di mana mereka mesti memperbaiki cara berkomunikasi yang disenangi dan dapat diterima oleh pekerja.

Dalam dimensi kepuasan komunikasi secara am, skor min yang sangat tinggi telah diperolehi. Ini menunjukkan bahawa responden seronok dengan kerja mereka dan juga seronok bekerja dalam persekitaran tersebut seperti yang dapat dilihat secara jelas dalam skor-skor yang telah diberikan. Selain dari seronok bekerja disini, sesetengahnya masih kurang senang dengan cara pengurus berkomunikasi dalam menyampaikan mesej organisasi seperti dalam item 5 di mana skor min adalah 3.55 jika dibandingkan dengan skor-skor item yang lain.

Daripada Jadual 4.8, nilai alpha adalah 0.881. Ini jelas menunjukkan bahawa kebolehpercayaan kajian rintis ini boleh diterima.

4.3 Ujian Hipotesis

Analisis seterusnya bertujuan untuk memastikan samaada terdapat hubungkait di antara pembolehubah-pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar, iaitu gaya komunikasi pengurus dengan kepuasan komunikasi pekerja. Terdapat empat hipotesis yang hendak diuji didalam kajian ini berdasarkan 4 faktor pembolehubah bebas terhadap 1 faktor pembolehubah bersandar hasil daripada ujian faktor analisis. Ia diuji dengan menggunakan ujian Korelasi Pearson (two-tailed). Penganalisan ini dikemukakan mengikut setiap hipotesis yang telah dibina.

4.3.1 Hipotesis Pertama

Ho 1 : Tidak terdapat perhubungan antara kesesuaian hubungan dengan pengurusan atasan dalam menentukan kepuasan komunikasi pekerja.

Hipotesis ini diuji dengan menggunakan ujian Korelasi Pearson r untuk melihat samada terdapat hubungan antara kesesuaian hubungan pekerja dengan pengurusan atasan dalam menentukan tahap kepuasan komunikasi pekerja. Jadual 4.9 menunjukkan bahawa terdapat hubungan antara kesesuaian hubungan pekerja dengan pengurusan atasan dalam menentukan kepuasan komunikasi mereka. Berdasarkan Jadual 4.9, didapati nilai $r = 0.618$ dan nilai signifikan $p = 0.000$ dan lebih kecil dari paras keertian 0.01 . Oleh itu hipotesis nul ditolak dan ini menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara perhubungan pengurusan atasan dengan kepuasan komunikasi pekerja.

Jadual 4.9

Korelasi Antara Kesesuaian Hubungan Dengan Pengurusan Atasan (ATASAN) Dalam menentukan Kepuasan Komunikasi Pekerja (KEPUASAN)

Correlations

		ATASAN	KEPUASAN
ATASAN	Pearson Correlation	1.000	.618**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	100	100
KEPUASAN	Pearson Correlation	.618**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	100	100

****.** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4.3.2 Hipotesis Kedua

Ho 2: Tidak terdapat hubungan antara kekerapan berkomunikasi pengurus dengan kepuasan komunikasi pekerja.

Dalam ujian korelasi ini, nilai $r = 0.408$ dan nilai p ialah 0.000 iaitu kurang daripada paras keertian $p = 0.01$. Ini menunjukkan bahawa hipotesis ini adalah di tolak kerana nilai p adalah kurang daripada 0.01. Oleh itu ujian ini menunjukkan terdapat hubungan yang sangat signifikan antara kekerapan berkomunikasi pengurus dengan kepuasan komunikasi pekerja. (Jadual 4.10)

Jadual 4.10

Korelasi Antara Kekerapan Berkomunikasi Pengurus (KERAP) Dengan Kepuasan Berkomunikasi Pekerja (KEPUASAN)

Correlations

		KERAP	KEPUASAN
KERAP	Pearson Correlation	1.000	.408**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	100	100
KEPUASAN	Pearson Correlation	.408**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	100	100

****.** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

4.3.3 Hipotesis Ketiga

Ho 4 : Tidak terdapat hubungan antara pengurusan pemimpin dengan kepuasan komunikasi pekerja

Berdasarkan Jadual 4.11, didapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara pengurusan pemimpin dengan kepuasan komunikasi pekerja. Ini adalah kerana nilai $r = 0.522$ dan nilai p pula ialah 0.000 iaitu nilai yang lebih kecil dari $< p 0.01$ iaitu paras keertian yang terdapat dalam Jadual 4.11. Dengan itu hipotesis yang dibina lebih awal adalah ditolak.

Jadual 4.11

Korelasi Antara Hubungan Pengurusan Pemimpin (URUSAN) Dengan Kepuasan Komunikasi Pekerja (KEPUASAN).

Correlations

		URUSAN	KEPUASAN
URUSAN	Pearson Correlation	1.000	.522**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	100	100
KEPUASAN	Pearson Correlation	.522**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	100	100

****.** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

4.3.4 Hipotesis Keempat

Ho 4 : Tidak terdapat hubungan antara maklumbalas peribadi dengan kepuasan komunikasi pekerja.

Berdasarkan jadual 4.12 di bawah, didapati bahawa nilai $r = 0.463$ dan nilai p pula ialah 0.000 pada paras keertian $p = 0.01$. Ini menunjukkan terdapat hubungan antara maklumbalas peribadi dengan kepuasan komunikasi pekerja. Oleh itu Ho 4 ditolak. Jelas sekali jadual di bawah menunjukkan terdapat hubungkait antara maklumbalas peribadi daripada pihak pengurusan dengan kepuasan komunikasi pekerja dalam menjalankan tugas mereka.

Jadual 4.12

Korelasi Antara Hubungan Maklumbalas Peribadi (MAKLUM) Dengan Kepuasan Komunikasi Pekerja (KEPUASAN).

Correlations

		MAKLUM	KEPUASAN
MAKLUM	Pearson Correlation	1.000	.463**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	100	100
KEPUASAN	Pearson Correlation	.463**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	100	100

****.** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

4.4 Kesimpulan

Daripada keputusan-keputusan yang diperolehi, secara keseluruhannya didapati terdapat hubungan diantara pembolehubah bebas yang diuji dengan pembolehubah bersandar iaitu kepuasan komunikasi pekerja. Perhubungan yang terdapat itu adalah berbeza dari segi darjah signifikannya kerana sesetengah nilai r adalah tinggi dan sesetengahnya pula rendah.

Secara keseluruhan, didapati bahawa kesesuaian hubungan dengan pengurusan atasan dalam menentukan kepuasan komunikasi pekerja adalah yang tertinggi sekali atau yang paling signifikan iaitu nilai r ialah 0.618. Ini jelas menunjukkan bahawa kesesuaian hubungan dengan pengurusan atasan memang memainkan peranan yang penting terhadap kepuasan komunikasi pekerja. Jika tiada kesesuaian hubungan dengan pengurusan atasan, ia akan mempengaruhi komitmen pekerja dan menyebabkan kegagalan dalam menjalankan tugas.

BAB 5

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.0 Pengenalan

Dalam bab ini penyelidik merumuskan dapatan-dapatan yang diperolehi daripada kajian ini. Perbincangan ini akan berdasarkan persoalan –persoalan kajian seperti yang berikut:

- i) membincangkan tentang pencapaian objektif-objektif hasil kajian daripada ujian objektif.
- ii) membuat rumusan menyeluruh tentang kajian yang dijalankan.
- iii) memberi cadangan-cadangan yang boleh memantapkan hasil kajian dan sesuai dengan Zoo Negara Malaysia serta kajian akan datang.
- iv) untuk mengenal pasti faktor-faktor yang berkaitan dengan kepuasan komunikasi pekerja dalam amalan kepuasan komunikasi pengurus.

5.1 Dapatan Kajian

Walaupun dapatan-dapatan yang diperolehi semuanya signifikan dan ada yang menunjukkan hubungan antara pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar iaitu kepuasan komunikasi pekerja, namun darjah signifikannya adalah berbeza. Ini

menunjukkan bahawa tahap kepuasan pekerja dari aspek komunikasi mereka adalah berbeza-beza. Ringkasan dapatan yang diperolehi adalah seperti berikut:-

5.1.1 Hubungan Di antara Kesesuaian hubungan dengan Pengurusan Atasan dalam Membentuk Kepuasan Komunikasi Pekerja.

Di dalam dimensi ini, dapatan adalah amat signifikan dan ini menunjukkan terdapatnya hubungan antara dimensi tersebut dengan kepuasan komunikasi pekerja. Jelas sekali ini menandakan bahawa kedua-dua pembolehubah yang diuji adalah berhubungkait. Secara mudah bolehlah dikatakan bahawa pekerja-pekerja yang mempunyai peluang bertemu dengan pengurusan atasan mempunyai kepuasan komunikasi yang lebih tinggi. Kemungkinan ini adalah kerana rasa yakin yang ada pada diri mereka dan juga mungkin kerana mudahnya pengurusan atasan bergaul dan bertugas dengan mereka. Personaliti “approachable” yang dimiliki oleh pengurusan atasan ini memberi peluang kepada pekerja untuk lebih berkomunikasi dengan pihak pengurusan atasan seterusnya mewujudkan satu kepuasan dari aspek komunikasi para pekerja kerana pekerja sukakan ketua atau pengurus yang mudah didekati dan diajak berbincang.

Keyakinan diri dapat dibina dari perhatian dan pengiktirafan positif pengurus. Kajian Stanley Coopersmith yang bertajuk “*The Antecedent of Self Esteem*” merujuk kepada pendekatan terhadap pembinaan keyakinan diri yang meliputi tiga aspek seperti berikut:

- i) penerimaan menyeluruh terhadap subordinat
- ii) pewujudan struktur
- iii) menghormati tindakan individu.

Seseorang yang mempunyai keyakinan diri yang tinggi merupakan individu yang berketrampilan secara interpersonal dan cenderung ke arah kemahiran sosial serta mempunyai perhubungan sosial yang baik (Coopersmith, Stanley dalam Mohd Mansor Abdullah, 1998).

Kesimpulannya apa yang diharapkan oleh seorang subordinat daripada pengurusnya ialah sifat keterbukaan, kewibawaan dan mudah didekati (approachable) untuk perundingan, perbincangan atau penyelesaian masalah (Redding, W.C., 1972).

5.1.2 Hubungan Antara Kekerapan Berkomunikasi Pengurus Dengan Kepuasan Komunikasi Pekerja.

Dapatan yang diperolehi adalah signifikan kerana kekerapan berkomunikasi juga membuka ruang kepada penerimaan dan pemberian maklumat atau pengaliran maklumat. Kekerapan berkomunikasi ini boleh berlaku semasa tugas-tugas rasmi seperti mesyuarat, taklimat, arahan kerja atau perbincangan dan juga tugas-tugas tidak rasmi seperti berbual-bual, bertegur sapa atau perbincangan tidak rasmi. Oleh itu, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa dimensi kekerapan berkomunikasi antara pengurusan atasan

dengan pekerja adalah menjadi salah satu faktor kepuasan komunikasi pekerja. Kesimpulannya ialah lebih kerap berkomunikasi, lebih kepuasan dirasakan oleh pekerja.

Ini adalah kerana pengurus telah mewujudkan satu keadaan yang harmoni dan tidak tegang di antara beliau dengan pekerja-pekerjanya. Pekerja akan merasa sifat kekitaan yang dia adalah salah seorang pekerja di situ dan tidak akan rasa terpinggir. Davis (1968) menyatakan bahawa jika seseorang pekerja itu kurang bergaul dan juga tidak kerap berurusan dengan pihak atasan, perasaan terpinggir dan rendah diri akan dirasakan.

Perasaan malu serta “inferiority complex” akan wujud apatah lagi jika pekerja itu memang seorang yang pendiam.

Di sini hubungan dua hala adalah perlu untuk mewujudkan situasi yang bermakna kerana komunikasi dua hala adalah penting untuk organisasi (Downs & Conrad, 1977). Dalam kajian ini juga responden percaya bahawa jika lebih kerap bertemu atau berkomunikasi dengan pengurusan atasan, lebih tinggi tahap kepuasan komunikasi mereka berdasarkan perbezaan min yang diperolehi dalam Jadual 4.10 samada melalui perbincangan, mesyuarat, taklimat atau kaedah lain.

5.1.3 Hubungan Antara Pengurusan Pemimpin Dengan Kepuasan Komunikasi Pekerja

Berdasarkan Jadual 4.11 dalam Bab Empat, dapatan kajian menunjukkan terdapatnya hubungan antara pengurusan pemimpin dengan kepuasan komunikasi pekerja.. Kedua-dua pembolehubah ini adalah saling berkait. Gaya pengurusan pemimpin dapat dipersepsikan oleh pekerja melalui tindakannya dalam menjalankan tugas seharian. Ini dilihat dari aspek pembahagian tugas, mendengar dan memberi maklumbalas. Kesemua kemahiran ini perlu dimiliki oleh seseorang pengurus jika inginkan dirinya menjadi pengurus yang baik. Dapatan ini juga menunjukkan yang dimensi ini kurang diberi perhatian berbanding dengan dimensi-dimensi yang lain. Ini menunjukkan bahawa responden lebih mementingkan dimensi lain seperti kuantiti dan kualiti maklumat daripada aspek ini.

Gaya pengurusan pemimpin jelas sekali mempunyai kepentingan yang sedikit kepada responden walaupun terdapat hubungan antara pembolehubah bebas dalam menentukan kepuasan komunikasi. Kemungkinan ini ada kaitan dengan teori-teori kepimpinan yang berubah-ubah seperti teori klasik dahulunya kepada yang lebih terkini seperti teori karismatik dan teori transformasi (Conger, 1989)

5.1.4 Hubungan Antara Maklum Balas Peribadi Dengan Kepuasan Komunikasi Pekerja

Maklumbalas peribadi juga memainkan peranan dalam menentukan kepuasan komunikasi pekerja. Maklumbalas yang dimaksudkan dalam kajian ini ialah maklumbalas terhadap tugas serta penilaian tugas yang dilakukan dan merupakan maklumbalas peribadi.

Dimensi maklumbalas diperlihatkan bagi menunjukkan tahap mesej telah diterima dan difahami. Ia merupakan satu respon yang dapat menolong individu menggerakkan tingkah laku kepada sasaran yang dikehendaki. Maklumbalas peribadi merupakan salah satu dimensi yang sangat kuat kepada pekerja, secara amnya, perlu mengetahui tanggungjawab mereka serta prestasi mereka (Down & Hazen, 1998), dan dapatan ini menunjukkan bahawa pihak pengurusan juga memberikan tumpuan kepada aspek maklumbalas.

Dalam konteks kerja, maklumbalas juga meliputi penilaian terhadap mutu kerja. Terdapat fenomena dimana pekerja-pekerja tidak diberitahu tentang prestasi mereka. Seharusnya seseorang pengurus itu memanggil dan memberitahu pekerja-pekerja mereka tentang prestasi kerja mereka agar secara tidak langsung pekerja dapat mengetahui kesilapan dan kekurangannya supaya dapat dipertingkatkan lagi mutu kerja mereka. Fenomena ini jelas berlaku dan kita sering mendengar rungutan-rungutan tentang prestasi sedemikian yang timbul akibat dari rasa tidak puas hati pekerja.

Dalam menjalankan kerja harian, responden-responden ini lebih mementingkan kualiti maklumat dan mereka mengharapkan maklumat ini didapati daripada sumber-sumber yang sahih seperti pihak pengurusan atasan. Sebab itulah Gouran (1979) lebih mementingkan maklumat yang berhubungkait dan seseorang pekerja dan pengurus itu mestilah mahir dalam mencari maklumat yang sesuai dan manasabah melalui kaedah-kaedah tertentu seperti temuduga, perbincangan, soalselidik dan lain-lain kaedah yang relevan.

5.1.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan komunikasi pekerja di Zoo Negara

Terdapat 8 faktor komunikasi yang dianalisis berdasarkan kajian soal selidik yang dijalankan terhadap pekerja, cuma hanya 5 faktor sahaja yang bersesuaian dan mempengaruhi kepuasan komunikasi pekerja di Zoo Negara. Faktor komunikasi dengan pengurusan atasan dan pengaruh persekitaran organisasi digabungkan menjadi faktor baru iaitu Kesesuaian hubungan dengan Pengurusan Atasan manakala 2 lagi faktor yang tidak bersesuaian adalah kesesuaian menggunakan media bagi menyampaikan mesej dalam organisasi dan kepuasan terhadap kualiti maklumat. Penggunaan media dalam berkomunikasi di Zoo Negara seperti penggunaan surat rasmi, memo, telefon dan papan kenyataan agak kurang praktikal.

Penggunaan telefon sebagai contohnya, kebanyakan seksyen zoologi tidak mempunyai kemudahan ini kerana saiz Zoo Negara yang luas, dilitupi pokok-pokok besar dan berbukit. Latarbelakang pendidikan penjaga haiwan yang rendah juga menyebabkan komunikasi menggunakan surat rasmi, memo dan papan kenyataan kurang praktikal dan tidak diminati oleh golongan pekerja ini. Begitu juga faktor kualiti maklumat, di sebabkan latar belakang pendidikan yang rendah, para pekerja ini selesa dan hanya memadai dengan maklumat yang ringkas serta mudah difahami.

5.2 Kesimpulan Kajian

Jangkaan awal tentang faktor yang mempengaruhi kepuasan komunikasi pekerja adalah tidak tepat. Ini adalah kerana kesemua faktor atau dimensi yang dikemukakan mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan komunikasi pekerja walaupun darjah signifikannya berbeza.

Secara logiknya aspek ini boleh dikaitkan dengan kepuasan kerja. Contohnya dimensi kekerapan berkomunikasi, perhubungan dengan pengurusan atasan serta maklumbalas peribadi yang diterima. Dimensi-dimensi ini jelas sekali membuktikan bahawa dalam perhubungan dan pengurusan organisasi, pekerja lebih mementingkan faktor-faktor yang menggembirakan mereka. Tanpanya, peranan komunikasi untuk menjana perubahan akan terjejas dan tidak efektif. Sehari-hari, maklumat diperolehi dari luaran, dalaman atau persekitaran. Daniel & Spiker (1981) menegaskan bahawa terdapat hubungan yang kuat

antara kecukupan maklumat dengan pengaruh peribadi pekerja terhadap organisasi. Sementara itu pula, Smith (1992) menyatakan bahawa perkongsian maklumat secara dua hala akan meningkatkan proses membuat keputusan dan prestasi kerja. Ini kerana mereka lebih mengetahui bagaimana melaksanakan kerja dengan lebih baik.

Dapatan mungkin tidak relevan kepada organisasi lain tetapi hanya relevan di organisasi di mana kajian dijalankan sahaja (Zoo Negara Malaysia). Namun, daripada kajian ini juga dapat dikenalpasti dimensi-dimensi yang dianggap penting yang harus ada pada seseorang pengurus dalam mengurus organisasi beliau. Diharapkan dapatan-dapatan ini dapat memberi maklumat yang berguna kepada para pengurus, perancang dan individu yang terbabit secara langsung atau tidak didalam kepengurusan organisasi agar kepuasan dapat dirasakan oleh kedua pihak khususnya dalam aspek komunikasi.

Daripada kajian ini juga, dapat dilihat fenomena-fenomena yang berlaku dalam pengurusan di Zoo Negara. Secara keseluruhannya, responden seronok bekerja di sini dan mereka lebih mementingkan beberapa aspek tertentu yakni maklumbalas peribadi, hubungan dengan pengurusan atasan serta kekerapan berkomunikasi.

Seharusnya pihak pengurusan juga tahu akan apa yang diharapkan oleh pekerja-pekerja mereka dalam menjalankan tugas seharian. Sebagai pengurus, mereka harus tahu kemahiran berkomunikasi dan mengekalkan suasana kerja yang harmoni agar komunikasi dapat berlaku dengan lebih memuaskan kearah mutu kerja yang lebih berkualiti seperti yang ditulis dalam buku "*Improving Total Productivity*" oleh Mali (1978).

Daripada hasil kajian ini juga, menunjukkan gaya komunikasi pengurusan dapat diterima oleh pekerja. Peningkatan kualiti maklumat dalam komunikasi dapat dilaksanakan jika kedua-dua belah pihak dapat memperbaiki setiap kelemahan yang ada.

Penyaluran maklumat juga dipentingkan oleh pekerja. Terdapat pekerja-pekerja yang hanya melakukan tugas jika diarah secara lisan dari orang yang bertanggungjawab tetapi tidak akan melakukan tugas itu jika diarahkan oleh orang lain. Dalam hal ini pengurus harus juga mengenali anggota kerjanya agar tugas-tugas dapat dilakukan dengan mudah dan berkesan.

5.3 Implikasi Kajian

Dapatan kajian menunjukkan faktor-faktor tertentu di dalam komunikasi organisasi yang dianggap penting oleh pekerja tetapi kurang disedari oleh pihak pengurusan. Faktor-faktor seperti maklumbalas peribadi, kekerapan berkomunikasi pihak pengurusan serta kesesuaian hubungan dengan pengurusan atasan memang menjadi kayu pengukur kepada tahap pengurusan dan juga tahap kepuasan berkomunikasi pekerja.

Pekerja yang tinggi keyakinan diri serta bekerja dalam keadaan persekitaran yang kondusif dapat bekerja dengan baik. Selari dengan usaha untuk menyediakan sumber tenaga manusia bagi memenuhi keperluan dan kemajuan Negara dalam menyahut cabaran menjadikan Malaysia sebuah Negara maju, adalah jelas komunikasi khususnya komunikasi dalam organisasi dan kepengurusan memainkan peranan penting. Menurut

Mahathir (1990) masih wujud masalah komunikasi di dalam sektor pengurusan awam di Malaysia. Untuk meningkatkan kecekapan maka mutu komunikasi perlu dipertingkatkan.

Pihak pengurusan, pegawai-pegawai kanan serta perancang-perancang program diharapkan dapat memberi perhatian ke dalam perkara ini dan dapat membuka ruang dan peluang untuk mempertingkatkan diri serta keyakinan diri dengan memanfaatkan kemahiran komunikasi yang sering dianggap remeh.

5.4 Cadangan Untuk Penyelidikan Lanjut

Kajian ini boleh dikembangkan dan dilanjutkan lagi bagi memperolehi dapatan-dapatan yang boleh memberi manfaat yang lebih lengkap dan menyeluruh. Di antaranya ialah:-

- i) menjalankan kajian yang sama dengan memasukkan faktor atau dimensi lain,
- ii) menjalankan kajian di organisasi lain dan membuat perbandingan dapatan antara organisasi tersebut, dan
- iii) menjalankan kajian terperinci tentang keberkesanan pihak pengurusan terhadap kepuasan komunikasi

Diharapkan dengan kajian-kajian akan datang ini, dapatlah dikenalpasti bagaimana pengurus berkomunikasi serta bagaimana seharusnya pengurus itu berkomunikasi. Dalam konteks kajian ini, pihak pengurusan boleh juga mengamalkan caragaya komunikasi lain seperti tidak menghadkan media dalam menyampaikan maklumat dan arahan kerja

kepada anggota kerja. Selain itu, kualiti setiap maklumat yang disampaikan kepada pekerja juga harus dipertimbangkan dalam usaha untuk memajukan diri pekerja seterusnya ke arah mutu kerja yang lebih berkualiti.

BIBLIOGRAFI

Abdul Aziz Ismail. (1998). Motivasi dan hubungkaitnya dengan kepuasan kerja: Kajian di kalangan guru-guru sekolah menengah di daerah Pontian. Tesis M.Ed. Universiti Teknologi Malaysia.

Abdul Mua'ti @ Zamri Ahmad. (2001). Santun Komunikasi. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Abdul Shukor Abdullah. (1991). Pengurusan organisasi perspektif pemikiran dan teori. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Ab. Aziz Yusof. (2000). Perubahan dan kepimpinan. Penerbit Universiti Utara Malaysia.

Ab. Rahim Ahmad dan Shahrul Bariah Md. Zain. (1990). Pengurusan . Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.

Abu Bakar Hamed. (1999). Pengurusan organisasi kerja: Motivasi dalam pekerjaan. Penerbit Universiti Utara Malaysia.

Abdullah Hassan dan Ainon Mohd. (1997). Komunikasi untuk pemimpin. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.

Ahmad Atory Hussein. (1991). Pengurusan organisasi. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributions Sdn. Bhd.

Ahmad Atory Hussein. (1985). Prinsip pengurusan di sektor awam dan swasta. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.

Ahmad Atory Hussein (1986): Tingkah laku organisasi dalam pengurusan moden. Kuala Lumpur. DBP

Ahmad Sarji Abd Hamid (1991): Malaysia's vision 2020. Petaling Jaya. Pelanduk Publications

Ahmad Kamil Mohamed. (1992). Kejayaan berkomunikasi dalam era masyarakat informasi. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.

Ahmad Madzan Ayob. (1991). Kaedah penyelidikan sosioekonomi: Suatu pengenalan. Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributors Sdn.Bhd.

Ahmad Sarji Abdul Hamid. (1991). Perkhidmatan awam yang berkualiti. Kuala Lumpur: INTAN.

Ahmad Sarji Abdul Hamid. (1994). Wawasan pentadbiran awam Malaysia. Kuala Lumpur: INTAN.

Ainon Mohd. dan Abdullah Hassan. (2001). Bakat dan kemahiran memimpin. Kuala Lumpur: PTS Publications & Distributors Sdn.Bhd.

Albers, H. H. (1974). Principles of Management. 4th ed. New York: John Wiley & Sons, Inc

Alexander, R. E. , Helmes, M. M. & Wilkins, R. D. (1989). The relationship between supervisor communication and subordinate performance and satisfaction among professional. Public Personnel Management, 13(4), pp. 415 -427

Aminuddin Mohd Yusof. (1994). Sumbangan kepimpinan kepada prestasi, kepuasan kerja dan komitmen kepada organisasi. Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.

Ariffin Hj. Zainal. (1981). Kepuasan kerja pekerja di UKM. Laporan Akhir kepada Jawatankuasa Penyelidikan UKM, No. Penyelidikan 72/79.

Aziz Salleh. (2001). Panduan komunikasi dan pengurusan cemerlang. Kuala Lumpur: Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.

Babbie, E.L. (1975). The practice of social research. California: Wadsworth Publishing Company, Inc.

Baguley, P. (1994) Effective communication for modern business. London: Mc Graw-Hill Book Company.

Baird, J.E (1977). The dynamic of organizational communication. New York: Harper & Row.

Barnard, C.I. (1983). The function of the executives. Cambridge: Harvard University Press.

Bedeian, A.G., Ferris, G.R. dan Kacmar, K.M. (1992). Age, tenure and job satisfaction: A tale of two perspective. Journal of Vocational Behaviour, 40, 33-48.

Beehr, T.A. dan Gupta, N. (1987). Organizational management styles, employee supervisory status and employee responses. Human Relations, 40, 45-58

Bennett, R. (1992). Organizational behaviour. London: Longman Group U.K Ltd.

Bennis, W. dan Nanus, B. (1985) Leaders: the strategies for taking change. New York: Harper & Row

- Berlo, D. K. (1980) The Process of communication. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Blalock, H.M. (1972). Social statistics. Tokyo: McGraw-Hill.
- Brill, N. I. (1973) Working the people, the helping process. New York: Lippincott Co.
- Carl. J. Bellone (1980) Organizational theory and the new public administration. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Chen, Y. R. and Church, A. H. (1993) Reward allocation preferences in groups and Organizations. International Journal of Conflict Management, Vol. 4 No.1, pp. 25-59.
- Cheung, C.K.,Scherling, S.A. (1999). Job satisfaction, work values and sex difference in Taiwan's organizations. Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied, 33(5), 563-574.
- Church, A. H. (1996). Giving your organizational communication C-P-R. Leadership and Organizational Development Journal, 17/7, pp. 4-11.
- Clampitt, P. & Down (1993). Employees perception of the relationship between Communication and productivity. The Journal of Business Communication, 30 (1), pp. 5-28.
- Clampitt, P. and Girard. (1993).Communication satisfaction: A useful constructs? Journal of Communication, New Jersey ½ pp. 84-102
- Cohen, S. dan Eimicke, E. (1988). The new effective public manager: Achieving success in a changing government. New York: Tossey-Bass Publishers.
- Cook, R. (1986). Planning for a better. Computer Decision. Sept. 30.
- Conger, J. A. (1989) The Charismatic leader: Behind the mystique of exceptional Leadership. San Francisco: Jossey Bass.
- Cox, H.L. (1969). Opinion of selected business managers about some effect of communication on the job, Journal of Business Communication, 5:..7.
- Cruce, C. A. (Dec 1992). A Study of communication among the personnel of a church related entity and the implication for effective leadership (organizational Communication). Dissertation Abstract. D A I A 53/06, p. 17-23
- Dale, E. (1969). Management: Theory and practice. New York: McGraw-Hill.
- Daniel, T. D. & Spiker, B. K. (1997). Perspectives on organizational communication. Dubuque, Iowa: Brown Publishers

- Daniel, T. D. Spiker, K. & Papa, J. M. (1997) Prospective on organizational communication (4th edition). Madison: Brown and Benchmark Publisher
- Davis, V.R. (1992). Person environment fit and job satisfaction. Dalam Cranny, C.J., Smith, P.C., dan Stone, E.E. (Eds). Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affect their performance. New York: Lexington Books.
- Dessler, G. (1997). Human resource management. New Jersey: Prentice Hall.
- Downs, C., and Hazen, M. (1997) A Factor Analysis of communication satisfaction. Journal of Business Communication, 14, 63-74.
- Downs, T. M. (1989) Superior and subordinate perception of management communication style and communication – satisfaction during performance appraisal interviews.
- Drucker, P. F. (1997). Introductory view of management. New York : Harper and Row.
- Erickson, K. B., Cheetham, T. R. & Haggard, C. R. (1976). A Survey of police communication training. Communication Education. 25, 300 - 306
- Fielder, F. E. (1976) A Theory of leadership effectiveness. New York: McGraw Hill, Inc.
- Fleet, DV., Griffith, R.W. dan Moorhead, G. (1991). Behaviour in organization. Dallas: Houghton Mifflin Company.
- Frewer, L.J Howard, C., dan Shepherd, R. (1996). Effective communication about genetic engineering and food. British Food Journal, 98, 48-52.
- Foehrenbach, J. & Rosenberg, K. C. (1982). How are we doing. Journal of Communication Management, 12 (1), 3 – 11
- Frone, R. M. & Major, B. (1998). Communication quality and job satisfaction among managerial nurses: The moderating influence of job involvement. Group and Organizational Studies: an International Journal. Vol. 13, Nov 3.
- Fulmer, R. M. (1983) Practical human relation. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.H., dan Donnely, J.R. (1979), Organizations Behaviour, structure and process. Dallas, Texas: Bussiness Publication, Inc.
- Gilbert, K. S. (1991) A Study of relationship between teacher job satisfaction. Dissertation Abstract, M A I 29/01, p. 4.
- Gildea, J. A. (1981) 45000 Employees judge effectiveness of internal communication. Journal of Organisational Communication, 10 (3), pp. 3 – 10.

Goldhaber, G. M. (1991). Communication in Organization (3rd Ed.) Iowa: WM. C Brown Publishers.

Griffin, R. W. (1990) Management – 3rd Ed. Boston: Houghton Mifflin Co.

Griffin, R. W. (1990) Management. Communication style and communication satisfaction during performance appraisal interviews 3rd ed Boston: Houghton Mifflin Co

Griffith, E. (1997) A First look at communication theory. New York: The Mc Graw – Hill Companies, Inc

Haniza Mohd Anuar. (2000). A study of the intrinsic and extrinsic factors of job satisfaction in the institute for medical research. Tesis M. Sc. Universiti Utara Malaysia.

Hammaker, P. M. , & Rader, LT. (1972) Plain talk for group executives. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Harper, Mary Gayle (Feb 1995) The Relationship among nurse manager communication style, staff nurse communication satisfaction, and job satisfaction. Dissertation Abstracts, M A I 33/01, p. 174.

Hashim Fauzy Yaakob. (2001). Komunikasi antara manusia. Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.

Hicks, M. A. (1995). Speech training in business industry. Journal of Communication, 5, 161-168

Hinrich, J.R. (1964) Communication activity of industrial research personnel, Personnel Psychology, 17:199.

Hirschfield, R.R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota satisfaction questionnaire short form make a difference. Educational & Psychological Measurement, 60(2), 255-271.

Ian, B. dan Ian, H. (1992) Human resource management. London: Pitman Publishing.

Ilozor, D.B., Ilozor, B.D., dan Carr, J. (2001). Management communication strategies determine job satisfaction in telecommuting. Journal of management development. 20(6), 495-507.

Ismail Salleh. (2000). Komunikasi dalam organisasi perniagaan. Pelita Bahasa.

Ismail Salleh. (2000). Saluran komunikasi formal dalam organisasi perniagaan. Pelita Bahasa.

Ivancevich, J.M. dan Matteson, M.T. (1991). Organizational behaviour and management. (3rd ed.). Boston: Irwin.

Jamal, M. (1995). Relationship of job stress and Type A behaviour to employee's job satisfaction, organizational, commitment, psychosomatic health problem and motivation. Human Relations, 43(8), 80-86.

Jourard, S. M. (1977). The transparent self. New York: Mc Graw Hill Publishing Company.

Katz, D., & Kohn, R. L. (1978) The social psychology of organization. (2nd Ed). New York: John Wiley & Sons.

Katzel, R.A., dan Thompson , D.E. (1995). Individual motivation and organizational behaviour. Dalam Kolb, D.A., Osland, J.S dan Rubin, I.M. (Eds.). The Organizational Behaviour Reader. (6th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Klimoski, R. J. and Krayner, J. J. (1996). Variations in dogmatism and leader- supplied information: determination of perceived behavior in task oriented groups. Group and organizational Studies II. 403 – 418.

Kreps, G. L (1986) Organizational communication 2nd Ed. New York: Longman.

Lee Gim Wah. (1996). Relationship between motivation factors and satisfaction among teachers. Tesis M.Sc. Universiti Utara Malaysia.

Likert, R. (1961) New Patterns of management. New York: John Wiley & Sons.

Littlejohn, S. W. (1999) Theories of human communication. Alburqueque, New Mexico: Wadsworth Publishing Company.

Locke, E. A. (1976). The nature and cause of job satisfaction . (Dalam Dunret, M. D.). Handbook of Industrial Organisation Communication, Iowa: Brown Publisher, Dubaque.

Locke, E.A. (1984). Dalam Gruneberg, M. dan Wall, T. (Eds). Social psychology and organizational behaviour . New York: John Wiley & Sons Ltd.

Luthans, F. dan Larsen, J. K. (1986). How manager really communicate. Human Relation. Volume 39. no 2 pp 161 – 178.

Mahathir Mohamad (1990). Komunikasi pengurusan awam. Jilid 2 (2). 1 – 6.

Mahmood, N.M. dan Sabitha, M. (1995). Hubungan manusia dalam organisasi. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributions Sdn. Bhd.

Mason, E.S. (1995). Gender difference in job satisfaction. Journal of Social Psychology, 135(2), 143-152.

Mohamad Ali Roshidi Ahmad. (1998). Pengaruh iklim organisasi ke atas kepuasan kerja guru sekolah menengah: kajian kes di daerah Padang Terap. Tesis Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia), Universiti Malaysia Sarawak.

Mali, Paul (1978) Improving total productivity. New York: John Wiley & Sons.

Mc Carthy, J. J. (1978) Why managers fail and what to do about it. New York: McGraw Hill.

Mintzberg, Henry. (1973) The nature of managerial work. New York: Harper and Row.

Mohd. Majid Konting (1990) Kaedah penyelidikan pendidikan. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn Bhd.

Mohd. Mansur Abdullah, (1998), Komunikasi dalam pengurusan. Kuala Lumpur: DBP

Mohd. Redzwan b. Ishak. (1995). Kepuasan kerja dan stress di kalangan pentadbir sekolah. Tesis M.Sc. Universiti Utara Malaysia.

Mohd Salleh Abu dan Zaidatun Tasir. (2001). Pengenalan kepada analisis data berkomputer: SPSS 12.0 for windows. Kuala Lumpur: VENTON Publishing.

Muhd. Mansur Abdullah. (1998). Komunikasi dalam pengurusan. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Moore, F. G. (1982). The management of organization. New York: John Wiley and Sons.

Murry, T. J. (1998), Well-mart stores penny wise. Business Month December.

Nik Hasnaa Nik Mahmood. (1994). Kesan komunikasi ketua-pekerja ke atas kepuasan kerja dan iltizam pekerja kepada organisasi: Tinjauan di sebuah kilang elektronik di Bandar Baru Bangi. Tesis Sarjana (Sastera), Universiti Kebangsaan Malaysia.

Norusis, M.J. (1995). SPSS: Guide to data analysis. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Norton, R. dan Montgomery, B. (1982). Style, content and target components of openers. Communication Research . 9 : 398 – 428 .

Pearse, R. F. (1998). Manager IT : What manager think of their managerial careers : An AMA survey report. New York : MACOM, America Management Association.

Pincus , J . A. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. Human Communication Research. Vol . 12(Spring) , 395 – 419.

Pradip , N . K. (1971). The design of organisation. New York : harcout Brace Javanovich , Inc.

Pritchard, R. and Karasick, B. (1973). The effects of organizational climate on managerial performance and job satisfaction in organizational behavior and human performance. 19, 110 – 119.

Quibble , Z. K. (1980). Administrative office management : an introduction. Virgina : A Prentice – Hall Co.

Razali Md. Zain. (1991) . Kepimpinan dalam pengurusan . K.L :Utusan Publication & Distribution Sdn. Bhd

Redding, C. W. (1972). Communication within the organization. New York: John Wiley and Sons.

Robbins, S. P. (1989). Organizational behavior. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Roberta , K. H . dan O' Reilly , C. A. (1974). Measuring organizational communication. Journal of Applied Psychology.

Robert L. Shook. (1998). Honda – An American success story. New York : Prentice Hall.

Rosli Mohamed , (1998) Amalan komunikasi dalam pengurusan organisasi: kajian di Lembaga Kemajuan Ikan Malaysia. Tesis Sarjana UUM yang tidak diterbitkan.

Oswald, A. dan Peter, W. (1996). Is Job satisfaction U-Shaped in age? Journal of Occupational & Organizational Psychology, 69(1), 57-82.

Othman Ahmad. (1997). Hubungan di antara kualiti kehidupan kerja dan kesetiaan kepada organisasi di kalangan kakitangan sokongan UKM. Tesis Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia), Universiti Putra Malaysia, Serdang.

Pool, S.W. (1997). The relationship of job satisfaction with substitutes of leadership, leadership behaviour and work motivation. Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied, 131(3), 271-284.

Porter, L.W dan Lawler, E.E. (1968). Managerial attitudes and performances. Homewood, Illinois: Richard D.Irwin, Inc.

Razali Mat Zin. (1996). Kepimpinan dalam pengurusan. Kuala Lumpur. Utusan Publications & Distributors Sdn.Bhd.

Rout, U. (1999). Gender differences in stress, satisfaction and mental well being among general practitioner in England. Psychology, Health & Medicine, 4(4), 345-354.

Sabitha Marican. (1995). Strategi daya tindak terhadap stress dan kepuasan kerja. Latihan ilmiah yang tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.

Samsuddin A.Rahim. (1993). Komunikasi asas. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Savery, L.K. (1996). The congruence between the importance of job satisfaction and the perceived level of achievement. Journal of Management Development, 15(6), 18-27.

Samsudin Abd. Rahman. (1993). Komunikasi asas. Selangor : DBP.

Sazali Mohamad. (2000). Stress, motivasi dan kepuasan kerja pegawai kastam di Jabatan Kastam dan Eksais Diraja Selangor. Tesis M.Sc Universiti Utara Malaysia.

Schramm, W . (1971). Process and effect of mass communication . Urbana: University of Illinois.

Sekaran, U. (2000) . Research methods for business: a skill building approach. New Jersey: John Wiley and Sons.

Simon, H.A. (1945). Administrative behavior. New York: Free Press.

Sigband, N. D. & Bell , A . H. (1989). Communication for managers. 6th ed. Ohio : South – Western Publishing Co.

Smith , A . L. (1991) . Innovative employee communication . New Jersey: Prentice Hall.

Smith, P.C., Kendall, L.M. dan Hulin, C.L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago: Rand McNally.

Sondang , P. S. (1981). Pentadbiran dan Pengurusan. K. L : DBP

Steers, R.M. dan Porter, L.W. (1987). Motivation and work behavior. 4th ed New York, New York : McGraw-Hill Book Company.

Stewart, R , (1985). Hakikat organisasi. Kuala lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka. (Teks asal dalam bahasa Inggeris).

Stryker, S. and Statham, A. (1985). Symbolic interaction and role theory , in Lindzey, G. and Armson, E. (Eds), Handbook of Social Psychology, 3rd ed, Vol. 2, pp 311 – 378, New York: Random House.

Tolbert, P.S. dan Moen, P. (1998). Men's and women's definitions of good jobs. Work & Occupations, 25(2), 168-195.

Ugorji, U.O. (1997). Career impending supervisory behaviours: Perceptions of African American and European American professionals. Public Administration Review, 57(3), 250-258.

Vecchio, R.P. (1995). Organizational behaviour. (3rd ed.) Orlando: The Dryden Press.

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York : John Wiley and Sons Inc.

Walton, D. (1989). Are you communicating: you can't manage without it. New York : McGraw Hill Publishing Company.

Wei Peng, Littlejohn, D. (2001). Organizational communication and strategy implementation – a primary inquiry. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13(7), 360-363.

Weick. K. E. (1979). The social psychology of organizing, 2nd ed, New York: Random House.

Witt. L.A. dan Nye, L.G. (1992). Gender and the relationship between fairness of pay or promotion and job satisfaction. Journal of Applied Psychology, 77, 910-917.

Wiio, Osmo, (1976). Organizational communicating: interfacing systems in different contingencies. Paper presented to the International Communication Association, May.

Wylic, J. D. (1980). Oral communication: survey and suggest. American Business Communication Bulletin, June, 14 – 15.

Zaini Ujang. (1998). Strategi pembangunan sumber manusia dalam kemelut ekonomi. Dewan Masyarakat.

Zakaria Ismail. (1988). Organizational commitment: An empirical evaluation of predictors and outcomes. Jurnal Pengurusan, 7, 57-68.

Zalilah Mat Harun. (1995). Exploration of demographic factors in job satisfaction. Tesis M.Ed. Universiti Utara Malaysia.

Zulkifli Yusof. (2000). Sukakah komunikasi anda? Seni berhubung dengan orang lain. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.

LAMPIRAN 1



College of Business
Educating Tomorrow's Business Leaders Today!

SOAL SELIDIK

GAYA KOMUNIKASI PENGURUS DAN HUBUNGANNYA DENGAN KEPUASAN KOMUNIKASI PEKERJA DI ZOO NEGARA

Tuan/Puan

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti samada terdapat hubungan antara gaya komunikasi pengurus dengan kepuasan komunikasi pekerja. Anda telah terpilih untuk menyertai kajian ini. Sila jawab soalan-soalan berikut dengan jujur. Jawapan dan segala maklumat yang diberi oleh anda adalah SULIT dan akan dirahsiakan. Ia hanya untuk tujuan penyelidikan sahaja.

Kerjasama dan sokongan anda amatlah dihargai dan didahului dengan ucapan terima kasih.

Badrulhisyam b. Othman
Universiti Utara Malaysia

LAMPIRAN 1

GAYA KOMUNIKASI PENGURUS DAN HUBUNGANNYA DENGAN KEPUASAN KOMUNIKASI PEKERJA DI ZOO NEGARA.

Soal selidik ini mempunyai bahagian yang perlu disempurnakan dengan pandangan dan pendapat anda tentang amalan berkomunikasi di tempat kerja anda. Sebanyak 48 soalan disediakan bagi tujuan pengukuran dan 5 soalan mengenai demografi. Oleh itu maklumbalas seikhlas mungkin adalah diharapkan daripada anda. Segala maklumat yang diperolehi adalah RAHSIA kerana ini adalah merupakan kajian ilmiah.

Sila bulatkan jawapan mengikut skala yang berkaitan.

- 5 – amat memuaskan
- 4 – memuaskan
- 3 – tidak pasti
- 2 – tidak memuaskan
- 1 – amat tidak memuaskan

BAHAGIAN A

Komunikasi dengan pengurusan atasan.

- | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Kebanyakan maklumat yang berkaitan dengan tugas diperolehi daripada pegawai atasan saya. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Adalah mudah bagi saya berbincang dan bersemuka dengan pengurusan atasan. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Pengurusan atasan sentiasa memberi sokongan dalam pelaksanaan tugas saya. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4 | Sebelum sesuatu dasar baru dilaksanakan, mereka akan mendapatkan maklumbalas daripada anggota kerja terlebih dahulu. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | Hubungan komunikasi saya dengan pengurusan atasan berjalan dengan baik. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 | Peluang untuk saya bersemuka dengan pengurusan atasan sentiasa ada. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

Pengaruh persekitaran organisasi.

7	Pengurusan atasan mudah mesra dengan kakitangan bawahan.	5	4	3	2	1
8	Pengurus saya berbincang dengan kakitangan mengenai penyelarasan aktiviti-aktiviti.	5	4	3	2	1
9	Wujud hubungan komunikasi yang harmoni dengan kakitangan.	5	4	3	2	1
10	Pengurus atasan menyampaikan penghargaan terhadap usaha dan sumbangan kakitangan.	5	4	3	2	1
11	Saya dibenarkan bertindak sendiri tanpa perlu melalui pegawai dalam melaksanakan tugas yang memerlukan tindakan segera.	5	4	3	2	1
12	Pengurusan atasan menyampaikan penghargaan terhadap usaha dan sumbangan anda kepada organisasi.	5	4	3	2	1

Kekerapan berkomunikasi pengurus.

13	Pengurus saya menerangkan keseluruhan organisasi kepada pekerja.	5	4	3	2	1
14	Pengurus mengadakan mesyuarat dengan pekerja untuk tujuan merancang aktiviti organisasi.	5	4	3	2	1
15	Pengurus saya mengadakan perbincangan dengan pekerja ketika membuat keputusan dalam organisasi.	5	4	3	2	1
16	Pengurus menerima maklumbalas daripada pekerja ketika perbincangan dilakukan.	5	4	3	2	1
17	Pengurus bersikap terbuka dengan pekerja ketika perbincangan dilakukan.	5	4	3	2	1
18	Pengurus saya memberi penerangan mengenai bidang kuasa kerja kepada para pekerja.	5	4	3	2	1

Pengurusan Pemimpin.

19	Pengurus saya menjelaskan pembahagian tugas kepada pekerja.	5	4	3	2	1
20	Pekerja diberi kebebasan untuk memberi pandangan dalam organisasi.	5	4	3	2	1
21	Pengurus saya menjadikan dirinya sebagai pendengar yang baik ketika berkomunikasi dengan para pekerja.	5	4	3	2	1
22	Pengurus saya memberi penerangan mengenai bidang kuasa para pekerja.	5	4	3	2	1
23	Pengurus saya meminta maklum balas dari pekerja terhadap tugas yang di berikan.	5	4	3	2	1
24	Pengurus saya menghormati segala pandangan pekerja dalam mesyuarat unit / organisasi.	5	4	3	2	1

Kesesuaian menggunakan media bagi menyampaikan mesej dalam organisasi.

25	Pengurus saya berkomunikasi dengan pekerja menggunakan surat rasmi.	5	4	3	2	1
26	Pengurus saya berkomunikasi menggunakan memo.	5	4	3	2	1
27	Pengurusan saya berkomunikasi melalui arahan kerja.	5	4	3	2	1
28	Pengurus saya berkomunikasi melalui telefon.	5	4	3	2	1
29	Pengurus saya berkomunikasi secara lisan dengan individu dalam suasana harmoni.	5	4	3	2	1
30	Pengurus saya berkomunikasi melalui papan kenyataan.	5	4	3	2	1

Kepuasan terhadap kualiti maklumat.

31	Maklumat yang diterima adalah jelas dan padat.	5	4	3	2	1
32	Caragaya maklumat yang disampaikan kepada saya adalah bersesuaian dengan keperluan saya.	5	4	3	2	1
33	Dalam melaksanakan tugas harian, kuantiti maklumat yang di terima biasanya mencukupi.	5	4	3	2	1
34	Para pekerja lain juga berpuas hati dengan kuantiti maklumat yang diterima.	5	4	3	2	1
35	Pengurus menyalurkan maklumat secara berkesan.	5	4	3	2	1
36	Saya dimaklumkan dari masa kesemasa mengenai dasar dan matlamat unit / organisasi.	5	4	3	2	1

Maklumbalas peribadi.

37	Seringkali saya dimaklumkan mengenai prestasi kerja saya.	5	4	3	2	1
38	Saya sentiasa diberi bimbingan yang secukupnya oleh pegawai saya untuk melaksanakan tugas.	5	4	3	2	1
39	Saya sentiasa dimaklumkan mengenai kaedah yang digunakan untuk mengukur prestasi saya.	5	4	3	2	1
40	Berbanding dengan orang lain, saya sentiasa dimaklumkan mengenai prestasi kerja saya.	5	4	3	2	1
41	Setiap kejayaan atau kegagalan dalam proses kerja sentiasa dimaklumkan kepada saya.	5	4	3	2	1
42	Saya diberi peluang memberi pendapat dalam unit / organisasi.	5	4	3	2	1

Kepuasan komunikasi secara am.

43	Saya bangga dengan kerja saya.	5	4	3	2	1
44	Saya berpuas hati dengan tahap pencapaian kerja saya.	5	4	3	2	1
45	Saya senang dengan cara pengurus saya berkomunikasi.	5	4	3	2	1
46	Saya berpuas hati dengan saluran maklumat yang di amalkan oleh pengurus saya dalam menyampaikan mesej dalam organisasi.	5	4	3	2	1
47	Kerja saya menyeronokkan.	5	4	3	2	1
48	Saya ingin bekerja di sini lebih lama lagi.	5	4	3	2	1

BAHAGIAN B

Sila tandakan () dibahagian yang berkenaan.

- | | | | | |
|---|----------------------|---|-------------------|--------------------------|
| 1 | Jantina | : | Lelaki | ☐ |
| | | | Perempuan | ☐ |
| 2 | Umur | : | 19 – 25 tahun | ☐ |
| | | | 26 – 30 tahun | ☐ |
| | | | 31 – 35 tahun | ☐ |
| | | | 36 – 40 tahun | ☐ |
| | | | 41 – 45 tahun | ☐ |
| | | | 46 – 55 tahun | ☐ |
| 3 | Bangsa | : | Melayu | ☐ |
| | | | Cina | ☐ |
| | | | India | ☐ |
| | | | Lain-lain | ☐ |
| 4 | Tempoh perkhidmatan: | | 0 - 1 tahun | ☐ |
| | | | 2 – 3 tahun | ☐ |
| | | | 4 – 6 tahun | ☐ |
| | | | 7 – 10 tahun | ☐ |
| | | | 11 – 16 tahun | ☐ |
| | | | Lebih dr 17 tahun | ☐ |
| 5 | Kelulusan akademik | : | SRP / LCE | ☐ |
| | | | SPM / MCE | ☐ |
| | | | STP / HSC | ☐ |
| | | | DIPLOMA | ☐ |
| | | | SARJANA MUDA | ☐ |
| | | | SARJANA | ☐ |

