

Peranan Budaya Organisasi Selaku Pemboleh Ubah Pengubah dalam Hubungan antara Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja

Komunikasi dan kepuasan kerja memainkan peranan penting dalam konteks pengurusan sesebuah organisasi. Lantaran, kajian ini bertujuan untuk meninjau hubungan antara kepuasan terhadap aspek-aspek komunikasi yang terdapat di dalam sesebuah organisasi dengan kepuasan kerja. Di samping itu, kajian ini juga bertujuan untuk mengkaji peranan budaya organisasi selaku pemboleh ubah pengubah dalam konteks hubungan berkenaan. Sejumlah 338 orang responden terlibat dalam kajian yang menggunakan kaedah kuantitatif ini. Hasil kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi organisasi dan kepuasan kerja. Keseluruhan aspek komunikasi organisasi iaitu kesepaduan organisasi, komunikasi subordinat, komunikasi horizontal/informal, kualiti maklumat/media, komunikasi pihak atasan, maklum balas peribadi, perspektif korporat, iklim komunikasi dan komunikasi penyeliaan mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja. Hasil kajian menunjukkan dimensi Budaya Jarak Kekuasaan, dimensi Budaya Pengelakan Ketidakpastian, dimensi Budaya Maskuliniti/Femininiti, dimensi Budaya Individualisme/Kolektivisme dan dimensi Budaya Orientasi Jangka Pendek/Jangka Panjang tidak berperanan selaku pemboleh ubah pengubah dalam konteks hubungan antara kepuasan komunikasi dan kepuasan kerja. Namun begitu, hasil kajian menunjukkan wujud hubungan langsung antara dimensi Budaya Pengelakan Ketidakpastian dan dimensi Budaya Individualisme dengan kepuasan kerja.

Pengenalan

Kepentingan peranan komunikasi organisasi serta perubahan-perubahan dinamik yang sentiasa berlaku dalam sesebuah organisasi membawa kepada kesedaran tentang pentingnya komunikasi organisasi yang berkesan dalam menyalur dan menyampaikan maklumat. Komunikasi organisasi yang berkesan merupakan penentu penting kepada hubungan

yang memuaskan antara subordinat dan pihak atasan dalam sesebuah organisasi. Antara faktor kakitangan organisasi berkomunikasi adalah untuk memuaskan keperluan interpersonal yang seterusnya mempengaruhi pilihan-pilihan komunikasi dan tingkah laku mereka (Anderson, 1995). Corak pengurusan organisasi memerlukan komunikasi yang berkesan bagi meningkatkan kemahiran dari segi teknikal, kemanusiaan, konsep dan perancangan. Kemahiran terhadap kerja, misalnya tidak akan tercapai sekiranya pihak pengurusan atasan tidak mempunyai kemampuan untuk menyalurkan maklumat yang berkenaan serta mencetuskan jalinan hubungan dengan pekerja. Ini jelas menunjukkan organisasi perlu menjana maklumat yang telus supaya kakitangan berasa selesa dengan maklumat yang diterima.

Selain komunikasi, elemen budaya organisasi turut berperanan dalam sesebuah organisasi. Aspek-aspek budaya yang diamalkan oleh sesebuah masyarakat memainkan peranan penting dalam mempengaruhi kewujudan institusi-institusi formal, kelompok sosial, institusi agama serta organisasi-organisasi formal. Organisasi formal ialah suatu kelompok sekunder yang mempunyai pembahagian kuasa serta struktur hierarki yang jelas. Budaya yang berbeza antara satu masyarakat dengan masyarakat yang lain dikatakan turut mempengaruhi amalan budaya bagi sesebuah organisasi yang seterusnya mendatangkan kesan terhadap aspek-aspek komunikasi.

Penyataan Masalah

Kajian-kajian berkaitan keberkesanan komunikasi organisasi boleh dilihat dari sudut kualiti proses komunikasi, ciri-ciri komunikasi organisasi dan kepuasan terhadap pelbagai dimensi komunikasi organisasi. Keberkesanan komunikasi dari sudut kualiti proses komunikasi adalah berdasarkan jangkaan yang ingin dipenuhi oleh sumber dan penerima dalam berkomunikasi dan sejauh mana proses komunikasi yang berlaku memenuhi jangkaan ini. Keberkesanan komunikasi organisasi juga dikaji dari aspek ciri-ciri komunikasi organisasi iaitu lengkap, tepat, bertimbang rasa, konkrit, jelas, bersopan, dan betul yang menyumbang kepada kepuasan terhadap komunikasi organisasi di kalangan kakitangan organisasi.

Komunikasi organisasi yang berkesan juga dikaji secara lebih khusus iaitu dari aspek kepuasan terhadap dimensi-dimensi komunikasi organisasi. Downs dan Hazen (1977) dan Pincus (1986) membahagikan

dimensi komunikasi organisasi kepada Komunikasi Pihak Atasan, Komunikasi Subordinat, Komunikasi Horizontal/Informal, Kualiti Maklumat/Media, Kesepaduan Organisasi, Perspektif Korporat, Iklim Komunikasi, Komunikasi Penyeliaan, dan Maklum balas Peribadi. Roberts dan O'Reilly (1974) membahagikan dimensi kepuasan komunikasi organisasi kepada Komunikasi Sesama Rakan Sekerja, Keperluan Berinteraksi, Bebanan Komunikasi, Komunikasi Pihak Atasan, Kepercayaan Terhadap Penyelia, Pengaruh Penyelia, Ketepatan Maklumat, Meringkaskan Maklumat, dan Mobiliti Menegak. Berdasarkan kepada kepentingan untuk melihat keberkesanan komunikasi organisasi, kajian ini menumpukan kepada persepsi kepuasan kakitangan organisasi terhadap dimensi-dimensi komunikasi organisasi seperti yang dikemukakan oleh Downs dan Hazen (1977).

Kajian-kajian tentang budaya organisasi menunjukkan bahawa organisasi bukan hanya merupakan himpunan kelompok-kelompok individu, struktur, polisi dan aktiviti-aktiviti pekerjaan. Budaya organisasi berperanan menghubungkan keseluruhan elemen-elemen berkenaan dengan mempengaruhi cara berkomunikasi, berfikir, dan bertindak di kalangan kakitangan organisasi (Singelis & Brown, 1995; Weber, 1993). Di samping itu, budaya organisasi yang digambarkan dalam bentuk falsafah, reka bentuk fizikal, cerita-cerita, lagenda dan sebagainya turut mempengaruhi indentifikasi kakitangan terhadap organisasi (Morley & Shockley-Zalabak, 1997).

Selain daripada elemen komunikasi, kekukuhan budaya organisasi juga penting dalam sesebuah organisasi. Budaya organisasi atau budaya korporat merupakan sistem perkongsian nilai dan kepercayaan yang mempengaruhi tingkah laku kakitangan organisasi (Jeager, 1986; Burin, 1992). Perkongsian andaian bersama yang menjadi panduan kepada cara penyampaian mesej ini membantu menyelesaikan masalah salah faham kakitangan atasan-subordinat dalam berkomunikasi (Singelis & Brown, 1995). Misalnya, budaya organisasi yang menggalakkan komunikasi terbuka akan mewujudkan jaringan hubungan positif, tingkah laku dinamik dan kepercayaan di kalangan kakitangan organisasi.

Dalam sesebuah organisasi, peranan budaya amat penting dikaji. Menurut Gudykunst, Ting-Toomey dan Nishida (1996) seringkali kajian berkaitan dengan organisasi mengetepikan unsur budaya. Sebaliknya kajian-kajian silang budaya lebih menekankan pengaruh budaya terhadap komunikasi. Kebanyakan kajian komunikasi hanya membandingkan dan membezakan pola-pola komunikasi antara budaya dan kurang

menganalisis komunikasi dalam budaya itu sendiri. Sehubungan itu, untuk memahami komunikasi dalam konteks sesuatu budaya memerlukan maklumat umum tentang budaya iaitu kedudukan sesuatu ciri budaya dalam pelbagai dimensi budaya dan maklumat yang khusus tentang budaya, iaitu konstruk-konstruk budaya yang dikaitkan dengan dimensi-dimensi budaya yang berbeza ciri-cirinya (Gudykunst, Matsumo, Ting-Toomey & Nishida 1996).

Dimensi-dimensi budaya yang berbeza wujud kerana budaya menetapkan peraturan kepada ahli masyarakat tentang bagaimana untuk bertingkah laku dan menginterpretasikan tingkah laku individu dengan cara berbeza (Gudykunst *et al.*). Hofstede (1980) menjalankan kajian komprehensif berkaitan dengan budaya dan mencadangkan empat dimensi budaya, iaitu dimensi Budaya Jarak Kekuasaan (*Power Distance Culture*), dimensi Budaya Pengelakan Ketidakpastian/Penerimaan Ketidakpastian (*Uncertainty Avoidance/Uncertainty Acceptance Culture*), dimensi Budaya Individualisme/Kolektivisme (*Individualism/Collectivism Culture*), dan dimensi Budaya Maskuliniti/Feminiti (*Masculinity/Feminity Culture*) yang mencirikan perbezaan-perbezaan budaya sebuah negara atau bangsa. Bagi mengurangkan bias ciri-ciri Barat, Hofstede (1998) menambahkan satu lagi dimensi budaya, iaitu dimensi budaya Confucianisme yang merujuk perbezaan dalam orientasi masa hadapan.

Dimensi budaya yang dibentuk oleh Hofstede (1998) mampu meramal dan memerihal tingkah laku organisasi. Dimensi ini juga membolehkan pengkaji-pengkaji menghitung dan membanding ciri-ciri serta pengaruh budaya (Singelis & Brown, 1995, Tudor & Trumble, 1996) dan memenuhi prasyarat kajian-kajian berkaitan dengan budaya seperti yang dicadangkan oleh Gudykunst dan rakan-rakan (1996). Ini diperkukuhkan lagi dengan pandangan Sorge (1983), iaitu dimensi budaya yang dihasilkan oleh Hofstede mempunyai kekuatannya yang tersendiri, iaitu pertama, merupakan asas kepada kerangka konseptual bagi budaya organisasi dan budaya nasional berasaskan bidang-bidang psikologi, sosiologi dan antropologi sosial. Kedua, merupakan gambaran dan penerangan tentang posisi budaya nasional dalam bentuk empat dimensi interbudaya yang boleh diperihalkan secara berasingan mahupun bersama. Ketiga, merupakan asas pemerhatian dan penerangan tentang perubahan dalam nilai budaya berdasarkan perubahan masa. Keempat, mampu menghasilkan kesimpulan tentang kesesuaian gaya

kepengurusan organisasi dalam pelbagai bentuk budaya organisasi dan budaya nasional.

Berdasarkan justifikasi di atas, kajian ini mengaplikasikan dimensi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Hofstede (1980) bagi melihat peranan budaya organisasi selaku pemboleh ubah pengubah dalam hubungan antara kepuasan terhadap komunikasi organisasi dan kepuasan kerja. Secara khusus, kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara komunikasi organisasi dengan kepuasan kerja serta mengenal pasti dimensi budaya organisasi yang berperanan selaku pemboleh ubah pengubah bagi hubungan antara komunikasi organisasi dan kepuasan kerja.

Dari segi kepentingan kajian ini, dapatan kajian ini dapat menyumbang kepada andaian-andaian berkaitan dengan teori-teori berkenaan dengan mengenal pasti secara lebih khusus aspek komunikasi organisasi yang memberikan kepuasan kepada kakitangan di samping membuktikan hubungan hipotetikal antara komunikasi organisasi dengan kepuasan kerja. Selain itu, dapatan kajian ini juga dapat memberikan sumbangan berkaitan dengan pengetahuan tentang peranan yang dimainkan oleh budaya dalam sesebuah organisasi serta sejauh mana pengaruh budaya tersebut terhadap pemboleh ubah-pemboleh ubah lain dalam organisasi.

Komunikasi Organisasi

Pettit, Goris dan Vaught (1997) melihat hubungan komunikasi organisasi dengan prestasi kerja dan kepuasan kerja. Hasil kajian menunjukkan bahawa komunikasi organisasi merupakan peramal bagi kepuasan kerja dan merupakan elemen pengubah yang lemah bagi hubungan antara prestasi kerja dan kepuasan kerja. Selain itu, bentuk komunikasi organisasi dan bebanan komunikasi mempunyai potensi besar selaku pemboleh ubah pengubah. Penyelidik menyimpulkan bahawa kakitangan yang menerima maklumat yang sesuai, tepat dan jelas akan mempunyai perasaan positif terhadap pekerjaan mereka. Hasil yang sama juga didapati oleh McCue dan Gianakis (1997), iaitu kepuasan komunikasi organisasi mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja. Responden yang menerima maklumat berbentuk positif lebih berpuas hati terhadap kerja, hubungan sesama rakan sekerja, arahan yang diterima daripada organisasi, perkembangan kerjaya dan mempunyai persepsi bahawa

mereka mendapat perhatian sewajarnya dari organisasi. Persepsi terhadap penerimaan maklumat turut berhubung secara positif dengan kepuasan kerja.

Kajian berkaitan dengan permasalahan komunikasi organisasi di kalangan kakitangan sektor awam di Malaysia dijalankan oleh Saracheck dan Aziz Abdul Hamid (1981). Hasil kajian menunjukkan bahawa kesediaan untuk berkomunikasi tentang matlamat organisasi berkurangan selaras dengan penurunan hierarki. Masalah komunikasi organisasi yang dihadapi ialah komunikasi pihak atasan yang lemah, keengganan pihak atasan untuk menyerahkan tanggungjawab bagi membuat sesuatu keputusan, pihak atasan mempunyai terlalu banyak tanggungjawab dan kurangnya kriteria atau sistem yang bersesuaian untuk menilai subordinat.

Secara umum, ulasan karya berkaitan dengan komunikasi organisasi secara umum menunjukkan bahawa meskipun kajian-kajian berkaitan dengan aspek ini dijalankan di pelbagai organisasi, dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat persamaan faktor yang mempengaruhi kepuasan komunikasi seperti saluran komunikasi, ciri-ciri mesej, keakraban hubungan dan sebagainya. Kajian-kajian di peringkat awal tentang komunikasi organisasi lebih ditumpukan kepada pihak atasan yang berjawatan pengurus, yang menitikberatkan kaedah laporan sendiri dan pemerhatian.

Budaya Organisasi

Kajian oleh Fairfield-Sonn (1993) menunjukkan budaya organisasi tidak mempengaruhi prestasi organisasi berkenaan. Pengkaji mencadangkan bahawa kegagalan organisasi untuk menanamkan nilai-nilai yang dikehendaki dan mewujudkan budaya positif merupakan faktor kepada kegagalan budaya organisasi untuk mempengaruhi prestasi organisasi. Manakala Kozan (1989) mendapati bahawa budaya nasional dan budaya organisasi mempengaruhi pengurusan konflik pengurus di Jordan dan Turki. Menurut pengkaji, corak pengurusan konflik bagi masyarakat di Jordan dipengaruhi oleh nilai budaya kolektivisme yang diamalkan, iaitu strategi kerjasama lebih banyak digunakan berbanding dengan kompromi. Teknik kompromi lebih kerap digunakan berbanding dengan penyesuaian dan pengelakan. Teknik pengelakan lebih kerap digunakan berbanding dengan paksaan dalam menangani konflik.

Pengaruh budaya organisasi dan prestasi ekonomi sesebuah organisasi ditinjau oleh Calori dan Sarnin (1991) dalam kajian yang melibatkan lima buah firma di Perancis. Hasil kajian menunjukkan ciri-ciri budaya organisasi seperti memenuhi keperluan kakitangan, mendengar, semangat kumpulan, tanggungjawab, kepercayaan, dan penyesuaian mempengaruhi perkembangan organisasi. Casey (1999) meninjau kesan dan proses polisi organisasi yang baru dan kesannya terhadap budaya organisasi. Data diperoleh daripada kajian lapangan di sebuah syarikat multinasional dengan menggunakan kaedah pemerhatian ikut serta dan temu bual mendalam. Hasil kajian menunjukkan kakitangan mencari strategi untuk menyesuaikan diri dengan budaya baru bagi menghapuskan kekaburan, nilai yang bertentangan menimbulkan kekeliruan dan kekecewaan. Kejayaan terhadap penyesuaian dengan budaya baru bagi sesebuah organisasi berhubungan dengan cara menangani pertelingkahan yang memerlukan disiplin dan kesungguhan.

Kajian-kajian berkaitan budaya organisasi turut menarik minat pengkaji-pengkaji di Malaysia. Menurut Westwood (1990), dalam konteks pengurusan di Malaysia yang kompleks dan berbudaya heterogeniti, terdapat pelbagai faktor yang berpengaruh dalam menentukan corak kepengurusan dan pendekatan keorganisasian di Malaysia termasuklah budaya organisasi. Kamal Bashah (1990) mengaplikasikan dimensi budaya oleh Hofstede dalam kajian beliau terhadap budaya organisasi di Petronas. Hasil kajian beliau menunjukkan Petronas memiliki tahap budaya jarak kekuasaan, dan maskuliniti/feminiti yang sederhana, dan budaya pengelakan ketidakpastian dan kolektivisme yang tinggi. Namun begitu, hasil kajian beliau juga menunjukkan bahawa wujudnya ciri subbudaya di organisasi berkenaan.

Hipotesis

Berdasarkan kajian-kajian yang lepas, aspek teoretikal tentang pemboleh ubah dan cadangan model kajian, hipotesis-hipotesis dibentuk dan diuji.

Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja

Sintesis daripada ulasan karya menunjukkan bahawa kedua-dua pemboleh ubah ini adalah saling berkaitan (Roberts & O'Reilly, 1974; Muchinsky, 1977; Richmond, McCroskey & Davis, 1982; Klauss & Bass, 1982; Miles, 1996). Andaian kajian ini ialah semakin tinggi tahap

kepuasan komunikasi, semakin tinggi juga tahap kepuasan kerja di kalangan kakitangan organisasi. Berdasarkan andaian-andaian di atas, hipotesis berikut dibentuk dan dinyatakan dalam bentuk hipotesis alternatif iaitu:

H₁: Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kepuasan komunikasi dan kepuasan kerja.

Peranan Budaya Organisasi

Hipotesis-hipotesis seterusnya dalam kajian ini bertujuan untuk melihat peranan dimensi-dimensi budaya organisasi selaku pemboleh ubah pengubah dalam mempengaruhi hubungan antara pemboleh ubah kepuasan komunikasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Diandaikan bahawa dimensi-dimensi budaya wujud di dalam organisasi, namun begitu kekuatan dimensi berkenaan mungkin berbeza.

Hipotesis yang dikemukakan untuk menguji peranan budaya organisasi dalam konteks hubungan antara kepuasan komunikasi organisasi dan kepuasan kerja ialah berdasarkan ulasan karya yang menunjukkan wujudnya hubungan antara kedua pemboleh ubah (Dublin, Champoux & Porter, 1975; Peters & Waterman, 1982; Deal & Kennedy, 1982; Fairfield-Sonn, 1993). Hipotesis-hipotesis yang dibentuk untuk menguji peranan budaya organisasi adalah seperti berikut:

H₂: Budaya organisasi berperanan selaku pemboleh ubah pengubah dalam hubungan antara komunikasi organisasi dan kepuasan kerja.

Hipotesis ini diuji berdasarkan kepada persamaan regresi yang dibentuk seperti berikut

$$\text{Persamaan 1 : Kepuasan Kerja} = a + b_0 + b_1 (\text{Kepuasan Komunikasi}) + e$$

(1)

$$\text{Persamaan 2: Kepuasan Kerja} = a + b_0 + b_1 (\text{Kepuasan Komunikasi}) + b_2 (\text{Budaya Organisasi}) + e$$

(2)

$$\text{Persamaan 3: Kepuasan Kerja} = a + b_0 + b_1 (\text{Kepuasan Komunikasi}) + b_2 (\text{Budaya Organisasi}) + b_3 (\text{Kepuasan Komunikasi} * \text{Budaya Organisasi}) + e$$

(3)

Definisi Operasi

Bahagian ini menghuraikan tentang konsep dan istilah komunikasi organisasi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi.

Komunikasi Organisasi

Kepuasan komunikasi organisasi melibatkan jangkaan individu tentang sesuatu hubungan komunikasi. Apabila proses komunikasi yang berlaku selaras atau melebihi jangkaan matlamat komunikasi antara sumber dan penerima, tahap kepuasan yang lebih tinggi seharusnya dilaporkan oleh mereka yang terlibat berbanding dengan apabila jangkaan atau matlamat ini tidak dicapai (Thomas, Booth-Butterfield & Booth-Butterfield, 1995). Redding (1972) mendefinisikan kepuasan komunikasi sebagai suatu tahap yang menyeluruh terhadap kepuasan yang diterima daripada persekitaran komunikasi yang wujud di sesebuah organisasi. Menurut Downs (1988), kepuasan komunikasi didefinisikan sebagai kepuasan individu terhadap pelbagai aspek komunikasi organisasi meliputi:

- **Kepuasan Terhadap Perspektif Korporat:** Menekankan kepada kepelbagaian maklumat berkaitan dengan organisasi secara keseluruhan. Ini termasuklah pemberitahuan-pemberitahuan berkaitan dengan perubahan, kedudukan kewangan organisasi, polisi dan matlamat organisasi.
- **Kepuasan Terhadap Kualiti Maklumat/Media:** Merupakan penilaian terhadap saluran-saluran komunikasi organisasi termasuklah tahap yang mana mesyuarat-mesyuarat terancang dengan rapi, arahan-arahan bertulis yang ringkas dan jelas, dan jumlah maklumat yang mencukupi. Kepuasan terhadap kualiti maklumat juga merujuk ciri-ciri maklumat yang tepat, sesuai dan lengkap.
- **Kepuasan Terhadap Kesepaduan Organisasi:** Melibatkan tahap yang mana kakitangan menerima maklumat tentang persekitaran kerja yang berkaitan dengan diri mereka seperti perancangan-perancangan jabatan, keperluan-keperluan pekerjaan dan berita-berita yang berkaitan dengan kakitangan dan organisasi.

Kepuasan Terhadap Komunikasi Horizontal: Merujuk kepada pengaliran maklumat secara bersilang mengikut fungsi sesebuah organisasi.

Kepuasan Terhadap Komunikasi Pihak Atasan: Menilai komunikasi pihak pengurusan atasan dengan kakitangan organisasi. Faktor ini termasuklah item-item tentang tingkah laku pihak pengurusan atasan seperti keterbukaan kepada idea-idea baru, sikap mengambil berat dan keupayaan untuk memberikan sepenuh perhatian apabila mendengar.

Kepuasan Terhadap Komunikasi Subordinat: Fokus kepada komunikasi subordinat yang diharapkan memberikan maklum balas terhadap komunikasi daripada pihak atasan, memahami kehendak pihak penyelia dan membantu mengalirkan komunikasi ke atas yang berkesan.

Kepuasan Terhadap Iklim Komunikasi: Digambarkan di kedua-dua tahap pekerja dan organisasi. Item-item dalam dimensi ini mengukur sejauh mana komunikasi sesebuah organisasi memotivasikan pekerja untuk mencapai matlamat organisasi dan juga tahap yang mana iklim komunikasi membuatkan mereka mengidentifikasikan diri dengan organisasi.

Kepuasan Terhadap Maklum Balas Peribadi: Merupakan salah satu dimensi terkukuh kerana kakitangan secara umumnya berkeinginan untuk mengetahui tentang bagaimana mereka dinilai dan bagaimana prestasi mereka diukur.

Kepuasan Terhadap Keperluan Berinteraksi: Merujuk persepsi responden terhadap sejauh mana keperluan mereka untuk mengemukakan pendapat, pandangan dan masalah kepada rakan sekerja dipenuhi.

Kepuasan Terhadap Komunikasi Penyeliaan: Hubungan yang melibatkan keterbukaan sikap penyelia dalam menerima idea-idea, kesediaan untuk mendengar, memberi perhatian serta bimbingan dalam menyelesaikan masalah. Penekanan yang

diberikan ialah maklumat yang berkaitan dengan jenis-jenis aktiviti yang perlu dilaksanakan, bila aktiviti berkenaan harus dilaksanakan, serta bagaimana untuk menyelaraskannya dengan aktiviti-aktiviti lain dalam organisasi.

Kepuasan Kerja

Greenberg dan Baron (1997) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai reaksi kognitif, afektif dan penilaian terhadap pekerjaan mereka. Schneider dan Snyder (dalam Poon & Raja, 1990) mengkonsepsikan kepuasan kerja sebagai tindak balas yang menggambarkan penilaian-penilaian individu terhadap aspek pekerjaan. Definisi yang paling mudah ialah berdasarkan definisi yang diberikan oleh Smith, Kendall dan Hulin (1969), iaitu perasaan pekerja tentang kerja beliau. Definisi operasi bagi kepuasan kerja dalam kajian ini adalah tindak balas afektif oleh individu yang digambarkan dalam penilaian bagi keseluruhan dimensi kepuasan kerja instrinsik dan dimensi kepuasan kerja ekstrinsik dan diukur berdasarkan item-item di dalam Minnesota Satisfaction Questionnaire. Dimensi instrinsik merujuk ganjaran-ganjaran berupa faedah kebajikan yang jelas di sekitar pekerjaan seperti gaji dan jaminan kerja sementara dimensi ekstrinsik merujuk faedah kebajikan emosi dan peribadi seperti peningkatan peribadi dan rasa pencapaian.

Dimensi Budaya Jarak Kekuasaan

Secara umumnya, Hofstede (1985) mendefinisikan dimensi Budaya Jarak Kekuasaan sebagai tahap ahli-ahli sesebuah masyarakat menerima bahawa kuasa di dalam institusi dan organisasi disebarikan secara tidak sama rata. Dalam konteks organisasi, Hofstede (1984) mendefinisikan dimensi Budaya Jarak Kekuasaan sebagai jarak kuasa antara ketua (B) dan subordinat (S) dalam hierarki tahap sejauh mana B boleh menentukan tingkah laku S dan S boleh menentukan tingkah laku B. Ini selaras dengan definisi yang dikemukakan oleh Graves (1997), iaitu Jarak Kekuasaan ialah pengukuran kekuasaan interpersonal atau pengaruh antara B dan S seperti yang dipersepsikan oleh individu yang kurang kuasa antara keduanya. Secara keseluruhannya, dimensi Budaya Jarak Kekuasaan ini merupakan pengukuran kuasa interpersonal atau pengaruh antara pihak atasan dan subordinat (Jeager, 1986). Kajian ini menerima pakai dimensi Budaya Jarak Kekuasaan selaku pengukur kepada hubungan interpersonal antara kakitangan atasan dan subordinat berlandaskan

struktur hierarki dan diukur dengan indeks jarak kekuasaan seperti yang dikemukakan oleh Hofstede (1980).

Dimensi Budaya Pengelakan Ketidakpastian

Pengelakan ketidakpastian didefinisikan oleh Hofstede (1985) sebagai tahap ahli-ahli masyarakat berasa tidak selesa dengan ketidakpastian dan kekaburan. Ini menyebabkan mereka menyokong kepercayaan terhadap kepastian dan mengekalkan keselesaan perlindungan-perlindungan yang dibentuk oleh institusi-institusi. Hofstede (1991) menggambarkan dimensi budaya pengelakan ketidakpastian sebagai tahap ahli-ahli di dalam sesebuah budaya merasa terancam oleh keadaan yang tidak pasti atau tidak diketahui. Dimensi budaya pengelakan ketidakpastian dalam konteks kajian ini didefinisikan sebagai kesediaan organisasi atau individu untuk mengambil risiko dan diukur berdasarkan kepada soalan yang dibentuk di dalam indeks pengelakan ketidakpastian yang dikemukakan oleh Hofstede (1980).

Dimensi Individualisme/Kolektivisme

Dimensi individualisme dan kolektivisme menggambarkan kepentingan yang diletakkan oleh individu terhadap nilai-nilai individualisme berbanding dengan nilai-nilai kolektivisme. Hofstede (1985) mendefinisikan individualisme dan kolektivisme sebagai keutamaan kepada kaitan kerangka sosial yang longgar untuk menjaga diri masing-masing dan keluarga terdekat sahaja, bertentangan dengan kolektivisme yang menggambarkan keutamaan kekukuhan kerangka sosial iaitu individu boleh menjangkakan saudara, kelompok atau ahli-ahli di dalam kumpulan untuk menjaga mereka sebagai pertukaran kepada kesetiaan yang tidak berbelah bagi. Dimensi budaya individualisme dan kolektivisme dalam konteks kajian ini merujuk orientasi kumpulan dalam sesebuah organisasi dan diukur berdasarkan indeks individualisme/kolektivisme yang dikemukakan oleh Hofstede (1980).

Dimensi Budaya Maskuliniti/Feminiti

Maskuliniti dan feminiti merujuk pola sosialisasi yang menekankan bahawa lelaki seharusnya memiliki sifat-sifat ketegasan manakala wanita dengan nilai-nilai kelembutan. Maskuliniti didefinisikan oleh Hofstede (1985) sebagai keutamaan kepada pencapaian, keperwiraan, ketegasan, dan kejayaan material, tetapi bertentangan dengan feminisme yang

menekankan keutamaan hubungan sosial, kesederhanaan, menjaga yang lemah dan mementingkan kualiti hidup. Dimensi budaya maskuliniti/feminiti dalam konteks kajian ini didefinisikan sebagai persepsi responden terhadap peranan gender yang wujud dan diukur berdasarkan dimensi budaya maskuliniti/feminiti yang dikemukakan oleh Hofstede (1980).

Dimensi Orientasi Jangka Panjang/Jangka Pendek

Menurut *The Chinese Culture Connection* (1987), nilai-nilai yang berhubungan secara positif dengan orientasi jangka panjang seperti berjimat cermat dan menabung, dan nilai yang berhubungan secara negatif adalah hormat kepada tradisi dan memenuhi jangkaan-jangkaan sosial. Sehubungan itu, kajian ini mendefinisikan orientasi jangka pendek/jangka panjang berdasarkan definisi dan ciri-ciri yang dikemukakan oleh *The Chinese Culture Connection* (1987).

Kaedah Kajian

Kajian berbentuk kuantitatif ini mengaplikasikan kaedah tinjauan keratan rentas (*cross-sectional survey*). Seramai 338 orang responden dipilih bagi tujuan kajian ini. Teknik persampelan yang digunakan dalam kajian ini ialah rawak berstratifikasi. Soal selidik diedarkan dengan bantuan pihak yang memberikan kebenaran, setiap unit dalam organisasi disenaraikan dan dipilih secara rawak.

Instrumen dan Cara Permarkatan

Bahagian ini membincangkan tentang instrumen kajian dan nilai kebolehpercayaan bagi instrumen berkenaan.

Komunikasi Organisasi

Instrumen yang digunakan untuk mengukur komunikasi organisasi dalam kajian ini ialah Soal Selidik Kepuasan Komunikasi (COMSAT) oleh Downs dan Hazen (1977) yang diubah suai oleh Pincus (1986). Pemilihan soal selidik ini dilakukan kerana sifatnya yang ringkas, mempunyai nilai kesahihan dan kebolehpercayaan yang baik, mengandungi soalan yang mudah difahami serta kerap digunakan oleh penyelidik (Downs & Hazen, 1977). Misalnya, Soal selidik Kepuasan Komunikasi selaku instrumen yang mengukur kepuasan komunikasi telah diaplikasikan di pelbagai

organisasi dan budaya. Instrumen ini telah diterjemahkan ke Bahasa Cina, Belanda, Jerman, Jepun, Sepanyol, Turki, Nigeria, Mexico, Taiwan, dan Guatemala dengan nilai kebolehpercayaan dan kesahihan yang tinggi (Varona, 1991).

Kepuasan Kerja

Dalam kajian ini, soal selidik Kepuasan Kerja Minnesota versi pendek digunakan. Soal selidik Kepuasan Kerja Minnesota versi pendek mengukur kepuasan kerja umum, dimensi instrinsik dan dimensi ekstrinsik. Nilai psikometrik bagi instrumen ini juga memuaskan (Weiss, Davis, England & Lofquist, 1967). Dari segi kebolehpercayaan versi pendek bagi item-item yang mengukur dimensi instrinsik, nilai koefisien yang dilaporkan ialah antara .84 ke .91 apabila diaplikasikan di kalangan dua sampel yang berbeza. Bagi pengukuran dimensi ekstrinsik, nilai koefisien yang dilaporkan ialah antara .77 ke .82 apabila diaplikasikan di kalangan dua sampel yang berbeza. Bagi item-item mengukur kepuasan kerja umum, koefisien adalah antara .87 ke .92.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam konteks kajian ini dianggap sebagai pemboleh ubah pengubah bagi hubungan antara kepuasan komunikasi, kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian. Seperti yang telah diperjelaskan di bahagian awal, kesan budaya organisasi selaku pemboleh ubah pengubah dikenal pasti berdasarkan kepada tipologi pengubah iaitu peningkat, penatural, pengganti, pembekal dan penengah. Fungsi pemboleh ubah pengubah ini boleh dikenal pasti dengan kaedah statistik *Moderated Multiple Regression* (Howell, Dorfman & Kerr, 1986). Prosedur *Moderated Multiple Regression* melibatkan kemasukan data secara hierarki berdasarkan persamaan yang telah ditentukan terlebih dahulu mengikut aspek teoretikal dan ulasan karya.

Dalam konteks kajian ini, pengukuran budaya organisasi menggunakan pendekatan klasifikasi berdasarkan dimensi budaya yang dikemukakan oleh Hofstede (1980). Dimensi-dimensi budaya yang dibentuk pada tahap awal untuk membezakan antara bangsa-bangsa boleh diaplikasikan untuk mengkaji organisasi (Lim, 1995; Furnham & Gunther, 1993). Hofstede (1980) mencadangkan soalan-soalan yang membentuk indeks seperti indeks jarak kekuasaan, indeks maskuliniti/feminiti, indeks pengelakan ketidakpastian/ penerimaan ketidakpastian,

individualisme/kolektivisme dan indeks orientasi jangka panjang/jangka pendek.

Indeks Jarak Kekuasaan

Menurut Hofstede (1980), indeks jarak kekuasaan diukur berdasarkan purata tiga soalan yang utama iaitu 1) subordinat mempersepsikan bahawa kakitangan organisasi takut untuk tidak bersetuju dengan pengurus/kakitangan atasan mereka, 2) persepsi subordinat bahawa ketua mereka mengambil keputusan dalam cara a) autokratik atau b) persuasif/paternalistik, dan 3) subordinat lebih menggemari apa sahaja bentuk keputusan yang diambil oleh ketua mereka (peraturan yang menggemari bentuk autokratik atau stail paternalistik ataupun stail yang berdasarkan kepada pengundian majoriti) tetapi bukan berbentuk perundingan. Formula untuk mengira indeks jarak kekuasaan ialah $135-a+b-25c$. Skor indeks jarak kekuasaan yang tinggi menggambarkan tinggi nilai penghormatan terhadap kekuasaan dan status, serta penerimaan masyarakat terhadap kekuasaan dan ketidakseimbangan dalam agihan kuasa dalam sesebuah organisasi. Manakala skor indeks jarak kekuasaan yang rendah menggambarkan fenomena sebaliknya.

Indeks Pengelakan Ketidakpastian

Pengelakan ketidakpastian diukur berdasarkan garisan daripada kuat kepada lemah berdasarkan soalan yang mengukur stres, iaitu: 1) berapa kerapkah anda merasa gementar atau tertekan di tempat kerja. Skala jawapan ialah (1) saya sering merasa begini ke (5) saya tidak pernah merasa begini. Soalan yang kedua ialah persetujuan terhadap pernyataan untuk mengukur orientasi nilai dikalangan kakitangan, iaitu peraturan organisasi tidak seharusnya dilanggar walaupun kakitangan memikirkan adalah untuk kepentingan organisasi sendiri (purata skor berdasarkan skala 1-5). Soalan yang ketiga ialah berapa lamakah anda fikir anda akan terus bekerja dengan organisasi ini dan pilihan jawapan ialah (1) paling lama 2 tahun (2) dari 2 ke lima tahun (3) lebih dari lima tahun (tetapi saya mungkin akan berhenti sebelum pencen) dan (4) sehingga saya pencen. Formula untuk mengira indeks ini ialah $300-40d-30e-f$. Skor pengelakan ketidakpastian yang tinggi menunjukkan tahap kebimbangan yang tinggi dalam menghadapi ketidakpastian dan keinginan untuk hidup berdasarkan peraturan (Singh, 1990) manakala skor yang rendah menunjukkan kesediaan untuk mengambil risiko.

Indeks Individualisme/Kolektivisme

Ciri-ciri individualisme diukur berdasarkan kepada 1) masa peribadi, iaitu mempunyai pekerjaan yang membenarkan anda mempunyai masa yang mencukupi untuk diri dan keluarga, dan 2) kebebasan, iaitu mempunyai kebebasan yang bersesuaian untuk melaksanakan pendekatan anda sendiri terhadap pekerjaan. Bagi ciri-ciri kolektivisme pula ialah 1) bekerja dengan kakitangan yang ingin bekerjasama, dan 2) keadaan fizikal, iaitu mempunyai keadaan fizikal kerja yang baik seperti cahaya, ruang kerja yang mencukupi dan lain-lain. Formula untuk mengira indeks ini ialah $76m121-43m120+30m123-27m122-29$. Nilai skor yang tinggi menggambarkan ketinggian nilai individualisme dan nilai kolektivisme yang rendah manakala nilai skor yang rendah menggambarkan nilai individualisme yang rendah dan nilai kolektivisme yang tinggi.

Indeks Maskuliniti/Feminiti

Indeks maskuliniti dan feminiti mengukur peranan gender dalam sesebuah masyarakat, iaitu nilai skor yang tinggi menggambarkan dominasi nilai sama ada maskuliniti atau feminiti dalam sesebuah organisasi. Indeks maskuliniti menunjukkan tahap sejauh mana ahli-ahli dalam masyarakat memperakukan matlamat yang dicirikan oleh 1) kepentingan peluang untuk pendapatan tinggi, dan 2) peningkatan kepada tahap kerjaya yang lebih tinggi. Bagi ciri-ciri feminiti pula, ciri yang dipentingkan ialah 1) mempunyai hubungan yang baik dengan penyelia, 2) kerjasama yang baik antara satu sama lain, dan 3) mempunyai jaminan yang anda akan terus bekerja di organisasi berkenaan selagi anda inginkan. Formula untuk mengukur indeks maskuliniti ialah $60m124-66m125+30m122-39m126-76$ dan $m125$, $m125$, $m122$ dan $m126$ adalah purata bagi soalan-soalan yang berkaitan. Nilai skor yang tinggi bagi dimensi maskuliniti menggambarkan dominasi ciri-ciri maskuliniti dan rendah nilai feminiti, manakala skor yang rendah bagi indeks Maskuliniti menggambarkan nilai feminiti yang tinggi.

Orientasi Jangka Pendek/Orientasi Jangka Panjang

Dimensi budaya orientasi jangka pendek dan orientasi jangka panjang mengukur orientasi individu terhadap keutamaan aspek-aspek penghormatan kepada status, jimat cermat, kegigihan, rasa malu, saling membantu, pendirian, menjaga air muka dan mempertahankan nilai-nilai

tradisi. Dimensi budaya orientasi jangka panjang dikaitkan dengan nilai jimat cermat, status, menjaga air muka dan mempertahankan nilai-nilai tradisi, manakala dimensi budaya orientasi jangka pendek pula dikaitkan dengan kegigihan. saling membantu, kurang kecenderungan untuk mempertahankan nilai tradisi dan penghormatan terhadap status yang rendah. Formula untuk membentuk indeks orientasi jangka pendek/jangka panjang ialah $99 - m127 - m128 - m130 + m131 - m132 + 33$. Nilai skor yang tinggi bagi dimensi orientasi jangka pendek/jangka panjang menggambarkan dominasi nilai-nilai orientasi jangka panjang dan orientasi jangka pendek yang rendah.

Hasil Kajian

Bahagian ini akan membincangkan hubungan antara komunikasi organisasi dengan kepuasan kerja, dan peranan budaya organisasi dalam konteks hubungan berkenaan.

Hubungan Antara Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja

Hasil analisis menunjukkan wujud hubungan yang signifikan, kukuh dan positif ($r = .71$, $p < 0.01$) antara komunikasi organisasi dengan kepuasan

Jadual 1:
Korelasi Antara Dimensi-Dimensi Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja

Dimensi	Nilai r^*
Kesepaduan Organisasi	.54
Komunikasi Subordinat	.56
Komunikasi Horizontal/Informal	.56
Kualiti Maklumat/Media	.58
Komunikasi Pihak Atasan	.57
Maklum balas Peribadi	.60
Perspektif Korporat	.45
Iklim Komunikasi	.62
Komunikasi Penyeliaan	.65

Nota: * $p < 0.01$

kerja. Sehubungan itu, hipotesis alternatif disokong. Nilai korelasi yang positif menggambarkan semakin tinggi tahap kepuasan komunikasi semakin tinggi tahap kepuasan kerja di kalangan kakitangan di sesebuah organisasi. Analisis seterusnya dilakukan untuk memperincikan lagi dapatan-dapatan pengujian hipotesis dengan melihat korelasi antara dimensi-dimensi komunikasi organisasi dan kepuasan kerja. Dari segi korelasi antara dimensi-dimensi komunikasi organisasi dan kepuasan kerja, hasil analisis menunjukkan kesemua dimensi mempunyai hubungan yang signifikan dan sederhana kukuh dengan kepuasan kerja (Jadual 1).

Peranan Budaya Organisasi Dalam Hubungan Antara Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja

Dalam mengenal pasti peranan budaya organisasi selaku pemboleh ubah pengubah dalam hubungan antara komunikasi organisasi dan kepuasan kerja analisis statistik yang diaplikasikan ialah *Moderated Multiple Regression* (MMR). Peranan budaya organisasi selaku pemboleh ubah pengubah dikenal pasti berdasarkan perubahan nilai R^2 yang signifikan (Stone-Romero, Alliger, & Aguinis, 1994).

Berdasarkan kepada formula untuk mengira indeks budaya yang dikemukakan oleh Hofstede (1980), skor untuk dimensi budaya jarak kekuasaan ialah 100 yang menunjukkan bahawa penerimaan terhadap konsep perbezaan kuasa adalah tinggi. Skor bagi dimensi budaya pengelakan ketidakpastian ialah 131 menunjukkan tahap pengelakan ketidakpastian yang tinggi. Skor yang sederhana untuk dimensi budaya individualisme/kolektivisme (66). Budaya orientasi jangka panjang yang diamalkan juga adalah tinggi (77). Skor untuk dimensi budaya maskuliniti/ feminiti yang rendah (18). Senario ini memberikan gambaran secara umum tentang budaya organisasi berkenaan. Persoalan seterusnya yang cuba dijawab ialah sejauh mana komunikasi yang berlaku dalam konteks budaya sebegini berkaitan dengan kepuasan terhadap komunikasi organisasi dan kepuasan kerja.

Dimensi Budaya Jarak Kekuasaan

Hasil analisis menunjukkan tidak cukup bukti untuk menyatakan bahawa dimensi budaya jarak kekuasaan berperanan selaku pemboleh ubah pengubah dalam mempengaruhi hubungan antara kepuasan terhadap komunikasi organisasi dan kepuasan kerja (Jadual 2). Dapatan ini tidak menyokong hipotesis yang dibentuk.

Jadual 2:
Peranan Dimensi Budaya Jarak Kekuasaan Selaku Pemboleh Ubah Pengubah Hubungan Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja

Pemboleh Ubah Terikat	Pemboleh Ubah Bebas	MR	R ²	R ² Δ	F(Eqn)	SigF	Beta	t	Sig t
Kepuasan Kerja	Kepuasan komunikasi (a)	.71	.50	.51	322.60	.00	.88	3.96	.00 **
	Jarak kuasa (b)	.71	.50	.00	.31	.58	.18	.87	.39
	KK x JK (a x b)	.71	.50	.00	.61	.44	-.23	-.78	.44

Nota: * p < 0.01

Dimensi Budaya Pengelakan Ketidakpastian

Bagi dimensi budaya pengelakan ketidakpastian, hasil analisis menunjukkan bahawa dimensi budaya pengelakan ketidakpastian berperanan dalam meningkatkan hubungan antara kepuasan komunikasi dan kepuasan kerja (Jadual 3). Dapatan ini menyokong hipotesis yang dibentuk. Analisis juga menunjukkan wujud hubungan langsung yang signifikan antara dimensi budaya pengelakan ketidakpastian dan kepuasan kerja.

Dimensi Budaya Maskuliniti/Feminiti

Hasil kajian menunjukkan tidak cukup bukti untuk menyatakan bahawa dimensi budaya Maskuliniti/Feminiti berperanan dalam mempengaruhi hubungan antara kepuasan terhadap komunikasi organisasi dan komitmen keorganisasian (Jadual 4). Dapatan ini tidak menyokong hipotesis yang dibentuk.

Dimensi Budaya Individualisme/Kolektivisme

Hasil analisis menunjukkan tidak cukup bukti untuk menyatakan bahawa dimensi budaya individualisme/kolektivisme berperanan selaku pemboleh ubah pengubah bagi hubungan antara kepuasan terhadap komunikasi organisasi dan kepuasan kerja (Jadual 5). Dapatan ini tidak menyokong hipotesis yang dibentuk.

Dimensi Orientasi Jangka Pendek/Jangka Panjang

Hasil analisis menunjukkan tidak cukup bukti untuk menyatakan bahawa Dimensi budaya orientasi jangka panjang berperanan selaku pemboleh ubah pengubah dalam hubungan antara kepuasan terhadap komunikasi organisasi dan kepuasan kerja (Jadual 6). Dapatan ini tidak menyokong hipotesis yang dibentuk. Namun begitu, hasil kajian menunjukkan wujud hubungan antara dimensi budaya orientasi jangka panjang dengan kepuasan kerja.

Secara keseluruhannya, hasil analisis menunjukkan dimensi budaya pengelakan ketidakpastian menyokong hipotesis yang dibentuk. Dimensi budaya pengelakan ketidakpastian dan dimensi budaya individualisme dikenal pasti sebagai mempunyai hubungan langsung yang signifikan dengan kepuasan kerja.

Jadual 3:
Peranan Dimensi Budaya Pengelakan Ketidakpastian Selaku Pemboleh Ubah Pengubah
Hubungan Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja

Pemboleh Ubah Terikat	Pemboleh Ubah Bebas	MR	R ²	R ² Δ	F(Eqn)	SigF	Beta	t	Sig t
Kepuasan Kerja	Kepuasan komunikasi (a)	.71	.50	.50	322.60	.00	1.45	5.80	.00 **
	Pengelakan (b) KetidakPastian	.71	.50	.00	.18	.67	.42	2.13	.03 *
	KK x PK (a x b)	.72	.51	.01	5.09	.03	-.60	-2.26	.03 *

Nota: ** p < 0.01, * p < 0.05

Jadual 4:
Peranan Dimensi Budaya Maskuliniti/Feminiti Selaku Pemboleh Ubah Pengubah
Hubungan Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja

Pemboleh Ubah Terikat	Pemboleh Ubah Bebas	MR	R ²	R ² Δ	F(Eqn)	SigF	Beta	t	Sig t
Kepuasan Kerja	Kepuasan komunikasi (a)	.71	.50	.51	322.60	.00	.34	1.65	.10
	Maskuliniti (b)	.71	.50	.00	.65	.42	-.02	-.38	.70
	KK x M (a x b)	.72	.51	.01	3.31	.07	.37	1.82	.07

Nota: ** p < 0.01, * p < 0.05

Jadual 5:
Peranan Dimensi Budaya Individualisme/Kolektivisme Selaku Pemboleh Ubah Pengubah Hubungan Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja

Pemboleh Ubah Terikat	Pemboleh Ubah Bebas	MR	R ²	R ² Δ	F(Eqn)	SigF	Beta	t	Sig t
Kepuasan Kerja	Kepuasan komunikasi (a)	.71	.50	.51	322.60	.00	1.09	4.15	.00 **
	Individualisme (b)	.72	.52	.02	9.88	.00	.38	2.32	.02 *
	KK x Ind (a x b)	.72	.52	.00	2.56	.11	-.55	-1.60	.11

Nota: ** p < 0.00, * p < 0.05

Jadual 6:
**Peranan Dimensi Budaya Orientasi Jangka Panjang/Jangka Pendek Selaku Pemboleh Ubah
 Pengubah Hubungan Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja**

Pemboleh Ubah Terikat	Pemboleh Ubah Bebas	MR	R ²	R ² Δ	F(Eqn)	SigF	Beta	t	Sig t
Kepuasan Kerja	Kepuasan komunikasi (a)	.70	.49	.50	310.87	.00**	.76	4.67	.00 **
	Orientasi (b) Jangka Panjang	.73	.53	.03	22.60	.00**	.30	1.75	.08
	KK x JK (a x b)	.73	.53	.00	.44	.51	-.17	-.66	.50

Nota: * p < 0.01

Perbincangan

Bahagian ini membincangkan hubungan antara komunikasi dan kepuasan kerja serta sejauh mana budaya organisasi berperanan dalam konteks hubungan berkenaan berdasarkan kepada hasil analisis.

Hubungan Antara Komunikasi Organisasi Dan Kepuasan Kerja

Kepentingan komunikasi organisasi yang efektif dibuktikan berdasarkan hasil kajian. Peningkatan dalam kepuasan terhadap komunikasi organisasi akan turut meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian. Ini menunjukkan bahawa dalam konteks organisasi yang mungkin berbeza dari segi pengurusan, persekitaran dan sebagainya, peranan komunikasi organisasi yang efektif dan menimbulkan kepuasan di kalangan kakitangan organisasi berkenaan adalah penting. Kepentingan komunikasi yang berkesan ini selaras dengan pandangan-pandangan sarjana seperti Bednar (1983), Goldhaber (1990), Anderson (1995), Daniels, Spiker dan Papa (1997) dan Weiss (1998).

Dari segi hubungan antara kepuasan terhadap komunikasi organisasi dengan kepuasan kerja, hasil kajian menunjukkan semakin tinggi kepuasan terhadap dimensi-dimensi komunikasi organisasi, semakin tinggi juga tahap kepuasan kerja di kalangan kakitangan. Dapatan berkaitan hubungan yang positif antara komunikasi organisasi dan kepuasan kerja selaras dengan hasil-hasil kajian lepas seperti kajian-kajian oleh Roberts dan O'Reilly (1974), Richmond, McCroskey, dan Davis, (1982), Klauss dan Bass (1982), Miles (1996), dan Rosli (1998). Meskipun kebanyakan kajian yang diulas adalah merupakan kajian yang dijalankan di negara-negara Barat, tetapi hasil kajian ini didapati menunjukkan persamaan dari segi hubungan antara kepuasan terhadap komunikasi organisasi dan kepuasan kerja.

Peningkatan kepuasan terhadap aspek-aspek komunikasi yang berkaitan dengan peningkatan dalam kepuasan kerja ini menyokong model kajian yang menunjukkan hubungan positif antara kepuasan terhadap komunikasi organisasi dan kepuasan kerja. Ini sekaligus memperkukuhkan lagi andaian-andaian yang dikemukakan berdasarkan Teori Hubungan Manusia. Teori Hubungan Manusia mendakwa bahawa peningkatan dalam komunikasi antara subordinat dengan pihak atasan dalam sesebuah organisasi dipengaruhi oleh aspek-aspek seperti sokongan, keterbukaan, timbang rasa dan sebagainya yang akan meningkatkan kepuasan dalam diri subordinat. Implikasi dari rasa

berpuas hati ini ialah motivasi yang mendorong subordinat untuk berusaha ke arah pencapaian yang lebih baik. Usaha-usaha ini membawa kepada kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian di kalangan kakitangan organisasi.

Selain itu, keseluruhan dimensi kepuasan terhadap komunikasi organisasi iaitu komunikasi pihak atasan, komunikasi subordinat, komunikasi horizontal/informal, kualiti maklumat/media, kesepaduan organisasi, perspektif korporat, iklim komunikasi, komunikasi penyeliaan dan maklum balas peribadi didapati mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Ini selari dengan dapatan kajian oleh Avery (1977), Kio (1979), Alum (1982), dan Duke (1981) yang turut mendapati perkaitan keseluruhan dimensi komunikasi organisasi dengan kepuasan kerja.

Peranan Budaya Organisasi

Hasil kajian ini meskipun tidak membuktikan sepenuhnya bahawa budaya organisasi berperanan selaku pemboleh ubah pengubah bagi hubungan antara komunikasi organisasi dan kepuasan kerja tetapi telah berjaya mengenal pasti beberapa dimensi tertentu yang didapati bertindak selaku pemboleh ubah pengubah. Ini bererti hubungan komunikasi dalam bentuk seperti yang dicirikan oleh dimensi budaya berkenaan boleh meningkatkan kepuasan kerja di kalangan kakitangan organisasi. Bagi hubungan antara komunikasi organisasi dengan kepuasan kerja, hasil kajian menunjukkan dimensi budaya pengelakan ketidakpastian berperanan selaku peningkat kepada hubungan antara komunikasi organisasi dengan kepuasan kerja. Budaya pengelakan ketidakpastian yang tinggi diamalkan. Ini mencerminkan bahawa nilai-nilai yang diamalkan melibatkan kod-kod tingkah laku yang tegas, kepercayaan terhadap kebenaran yang hakiki, membekalkan kestabilan kerja, pembentukan peraturan-peraturan formal, dan tidak bertolak ansur terhadap idea-idea atau tingkah laku yang dianggap devian.

Ciri komunikasi dalam konteks budaya yang tinggi dimensi budaya pengelakan ketidakpastian lebih menumpukan kepada memperjelaskan sesuatu keaburan dan salah tanggapan di kalangan kakitangan. Penekanan diberikan kepada penjelasan berkaitan dengan peraturan, norma dan tingkah laku yang bersesuaian dengan matlamat organisasi. Perbincangan antara kakitangan atasan dan subordinat juga lebih banyak berlegar di sekitar apa yang harus dilakukan, tidak harus dilakukan dan

bagaimana untuk bertingkah laku sewajarnya bagi mencapai matlamat organisasi. Komunikasi yang berbentuk sebegini didapati mempunyai perkaitan dengan kepuasan kerja dalam konteks pengurusan organisasi yang dikaji.

Kaitan dapatan ini dengan karya-karya yang diulas boleh dilihat dari dua aspek iaitu pertama, pengukuhan kajian-kajian yang lepas yang membuktikan budaya organisasi berperanan selaku pemboleh ubah pengubah dan kedua, sumbangan kepada kajian-kajian lepas yang menekankan kepentingan dimensi Budaya Pengelakan Ketidakpastian. Dari segi pengukuhan berkaitan dengan kajian-kajian tentang peranan budaya organisasi, kajian ini mengukuhkan lagi dapatan-dapatan kajian oleh Kozan (1989), dan Calori dan Sarnin (1991) yang mendapati budaya organisasi mempengaruhi aspek-aspek lain dalam sesebuah organisasi. Sebaliknya, dapatan ini bertentangan dengan kajian-kajian oleh Dublin, Champoux dan Porter (1975) serta Burke (1997) yang mendapati bahawa budaya organisasi tidak berperanan dalam mempengaruhi aspek-aspek lain dalam sesebuah organisasi

Kepentingan dimensi Budaya Pengelakan Ketidakpastian dalam konteks peranan antara komunikasi organisasi dan kepuasan kerja memperkukuhkan lagi kajian-kajian oleh Kirkbride dan Chaw (1987) yang mendapati dimensi budaya ketidakpastian mempunyai peranan yang menonjol dalam kajian mereka. Dari segi teoritikal, peranan dimensi budaya pengelakan ketidakpastian ini menyokong andaian Teori Tindakan yang mengaitkan hubungan antara komunikasi dan budaya. Rasional yang dikemukakan berdasarkan kepada Teori Tindakan yang menekankan bahawa setiap kumpulan masyarakat mempunyai logik yang tersendiri sebagai garis panduan untuk menjalani kehidupan seharian. Logik ini digambarkan berdasarkan sikap dan tingkah laku individu yang kreatif, berkuasa dan saling bertimbang balas terhadap persekitaran yang mencabar.

Kesimpulan

Secara keseluruhannya, hasil kajian ini membuktikan bahawa kepuasan terhadap komunikasi organisasi memainkan peranan penting dalam sesebuah organisasi. Kepentingan kepuasan terhadap komunikasi organisasi ini dilihat dari segi kesannya terhadap kakitangan organisasi, iaitu kepuasan yang tinggi terhadap komunikasi organisasi akan

menjadikan kakitangan lebih berpuas hati terhadap kerja mereka dan lebih tinggi komitmen untuk terus berkhidmat dengan organisasi berkenaan. Aspek-aspek hubungan antara kepuasan terhadap dimensi-dimensi komunikasi ini boleh dipertingkatkan lagi dengan kewujudan pelbagai bentuk budaya yang dikenal pasti berperanan dalam mempengaruhi hubungan antara pemboleh ubah berkenaan.

Penulis

Che Su Mustafa (PhD) adalah profesor madya di Jabatan Komunikasi, Fakulti Komunikasi dan Bahasa Moden, Universiti Utara Malaysia. 06010. Sintok. Kedah Darul Aman.

Rujukan

- Alum, C.V. (1982). *A case study of communication satisfaction in Nova DeMonterrey*. Unpublished masters thesis, University of Kansas.
- Anderson, W. P. (1995). Gender roles and self-esteem: A consideration of environmental factors. *Journal of Counseling and Development*, 73 (3), 323-327.
- Avery, B. E. (1977). *The relationship between communication satisfaction and job satisfaction in a government organization*. Unpublished masters thesis, University of Kansas.
- Bednar, D. A. (1983). Relationships between communication style and managerial performance in complex organization: A field study. *The Journal of Business Communication*, 19 (4), 51-76.
- Burin, A. J. (1992). *Human relations: A job oriented approach*. (5th. ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Burke, R. J. (1997). Cultural values, satisfaction and performance in a professional services firm. *Training for Quality*, 5 (3).
- Burns, T. M. (1954). The direction of activity and communication in a departmental executive group. *Human Relations*, 7, 73-97.
- Calori, R., & Sarnin, P. (1991). Corporate culture and economic performance: A French study. *Organization Studies*, 12 (1), 59-74.
- Casey, C. (1999). "Come, join our family": Discipline and integration in corporate organizational culture. *Human Relations*, 52 (2), 155-169.
- Daniels, T. D., Spiker, B. K. & Papa, M. J. (1997). *Perspectives on organizational communication*. Madison, WI: Brown & Benchmark Publishers.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Downs C.D. (1988). *Communication audits*. Foresman and Company: U.S.A.

- Downs, C., & Hazen, M. A. (1977). A Factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14, 63-74.
- Dublin, R., Champoux, E., & Porter, L. W. (1975). Central life interest and organizational commitment of blue-collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly*, 20, 411-420.
- Duke, J. A. (1981). Personality and interpersonal communication. Issues and directions. In J. C. McCroskey & J. A. Daly (Eds.), *Personality and interpersonal communication* (pp. 13-41). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Fairfield-Sonn, S. (1993). Task/work relationship: A life span perspective. *Communication Quarterly*, 15, 564-572.
- Furnham, R. & Gunther, R. L. (1993). Communication in multinational organizations. *Journal of Research and Development*, 25, 224-231.
- Goldhaber, G. M. (1990). *Komunikasi dalam organisasi. Omdarin Haji Ashaari & Azahar Raswan Dean Wan Din (Penterjemah)*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Graves, R. (1997). "Dear friend"?: Culture and genre in American and Canadian direct marketing letters. *The Journal of Business Communication*, 34 (3), 235-252.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1997). *Behavior in organizations: Understanding and managing the humanside of work* (6th ed.) New Jersey: Prentice Hall.
- Gudykunst, W. B., Matsumo, Y., Ting-Toomey, S., & Nishida, T. (Eds.). (1996). Cross-cultural variability of Communication in Personal Relationships. In *Communication in Personal Relationship Across Cultures*. SAGE Publications: California.
- Gudykunst, W. B. S. Ting-Toomey & T. Nishida, T. (Eds.). (1996). *Communication in personal relationship across cultures: Personal Relationship Across Cultures*. SAGE Publications.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: SAGE Publications.
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimension in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, January, 43-62.
- Hofstede, G. (1985). The Interaction between national and organisational value system. *Journal of Management Studies*, 22 (4), 347-357.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill Book Company.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19, (3) , 477-492.
- Howell, J. P., Dorfman, P. W., Kerr, S. (1986). Moderator variables in leadership research. *Academy of Management Review*, 11(1), 88-102.
- Jeager, A. M. (1986). Organizational development and national culture: Where's the fit? *Academy of Management Review*, 11 (1), 178-190.

- Kamal Bashah. (1990). Organization culture: Organization adaptability and change: A study of Petronas. Unpublished doctoral dissertation, University of Southern California.
- Kio, J. (1979). A descriptive study of communication satisfaction, need satisfaction, and need importance index among Nigerian workers. Unpublished doctoral dissertation, University of Kansas.
- Kirkbride, P. S., & Chaw, S. W. (1987). The cross-cultural transfer of organizational cultures: Two case studies of corporate mission statements. *Asia Pacific Journal of Management*, 5 (1), 55-67.
- Klauss, R., & Bass, B. M. (1982). *Interpersonal communication in organizations*. New York: Academic Press.
- Kozan, M. K. (1989). Cultural influences on styles of handling interpersonal conflicts: Comparisons among Jordanian, Turkish, and U. S. Managers. *Human Relations*, 42 (9), 787-799.
- Lim, B. (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadership and Organization Development Journal*, 16 (5), 143-156.
- McCue, C. P., & Gianakis, G. A. (1987). The relationship between job satisfaction and performance. *Public Productivity and Management Review*, 21 (2), 170-192.
- Miles, E. W. (1996). Job level as a systematic variable in predicting the relationship between supervisory communication and job satisfaction. *Journal of Occupational Psychology*, 69 (3), 277-293.
- Morley, D. D. & Shockley-Zalabak, P. (1997). Organizational communication and culture: A study of 10 Italian high-technology companies. *The Journal of Business Communication*, 34 (1), 253-268.
- Muchinsky, P. M. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20, 592-607.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. Jr. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- Pettit, J. D., Goris, J. R., & Vaught, B. C. (1997). An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 34 (1), 81-98.
- Pincus, J. A. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. *Human Communication Research*, 12, 395-419.
- Poon, J. L. M., & Raja Azimah R. O. Ainuddin. (1990). Relationships between perceived organisational climate and job satisfaction and performance. *Malaysian Management Review*, 25 (1), 25-35.
- Redding, W.C. (1972). *Communication within the organization: An interpretive review of theory and research*. NY: Industrial Communication Council.

- Richmond, V. P., McCroskey, J. C., & Davis, L. M. (1982). Individual differences among employees, management communication style and employee satisfaction: Replication and extension. *Human Communication Research*, 8 (2), 170-188.
- Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology*, 59 (3), 321-326.
- Rosli Mohamed. (1998). Komunikasi Kepengurusan. Unpublished masters thesis, Universiti Utara Malaysia.
- Saracheck, B., & Aziz Abdul Hamid. (1991). A survey of Malaysian personnel practices and problems. *Malaysian Management Review*, 21 (3), 52-63.
- Singh, J. P. (1990). Managerial culture and work-related values in India. *Organization Studies*, 11 (1), 75-101.
- Singelis, T. M., & Brown, W. J. (1995). Culture, self, and collectivist communication: Linking culture to individual behavior. *Human Communication Research*, 21(3), 354-389.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, L. (1969). *Measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand McNally.
- Sorge, A. (1983). Review: 'Culture consequences'. *Administrative Science Quarterly*, 28 (4), 625-629.
- Stone-Romero, E. F., Alliger G. M., & Aguinis, H. (1994). Type II error in the use of moderated multiple regression for the detection of moderating effects of dichotomous variables. *Journal of Management*, 20 (1), 167-178.
- The Chinese Culture Connection. (1987). Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18 (2), 143-164.
- Thomas, C. E., Booth-Butterfield, M., & Booth-Butterfield. (1995). Perceptions of deception, divorce, disclosure, and communication satisfaction with parents. *Western Journal of Communication*, 59, 228-245.
- Tudor, T. R., & Trumble, R. R. (1996). Cultural integration: An examination of success for United States and Japanese business mergers. *International Journal of Management*, 13 (1), 52- 59.
- Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational communication in three Guatemalan organizations. *Journal of Business Communication*, 33 (2), 111-140.
- Weber, C. (1993). Refinement of the marketing culture scale and the relationship between marketing culture and profitability of service firm. *Journal Business Research*, 26, 111-131.
- Weiss, D. J., Davis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Industrial Relations Center, University of Minnesota.

- Weiss, W. H. (1998). Employee involvement, commitment and cooperation: Keys to successful supervision. *Supervision*, 59 (11), 12-15.
- Westwood, R. I. (1990). Managerial values and practices: Convergent or divergent trends. *Malaysian Management Review*, 26 (1), 13-35.