



**UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA**

**BUDAYA KORPORAT DAN KOMITMEN TERHADAP  
ORGANISASI DI KALANGAN PENGURUSAN PERAK-HANJOONG  
SIMEN SDN. BHD., PADANG RENGAS, PERAK.**

**AHMAD FUAD BIN ISMAIL**

**FPP 1998 15**

BUDAYA KORPORAT DAN KOMITMEN TERHADAP  
ORGANISASI DI KALANGAN PENGURUSAN PERAK-  
HANJOONG SIMEN SDN. BHD., PADANG RENGAS,  
PERAK.

Oleh

AHMAD FUAD BIN ISMAIL

Projek penyelidikan ini disediakan sebagai memenuhi sebahagian syarat  
Master Sains Sumber Pembangunan Manusia di Fakulti Pengajian  
Pendidikan, Universiti Putra Malaysia.

Oktober 1998



## **PENGHARGAAN**

Dengan Nama Allah Yang Maha Pemurah dan Pengasih.

Bersyukur saya ke hadrat Allah S.W.T. kerana dengan Limpah Kurnia-Nya saya dapat menyempurnakan projek ini dengan jayanya.

Ribuan terima kasih yang tidak terhingga kepada Puan Hajjah Rusinah bt. Joned, pensyarah di Fakulti Pengajian Pendidikan kerana sudi menyelia kertas projek ini. Segala tunjuk ajar dan saranan serta galakan yang diberikan membuahkan hasil ini.

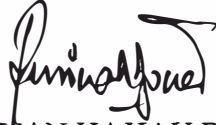
Terima kasih juga kepada semua yang terlibat dalam memberi galakan, dorongan, tunjukajar serta semangat untuk menyiapkan kertas projek ini.

Rasa penghargaan yang tinggi ditujukan kepada Encik Osman bin Bakar dari Jabatan Pengurusan Sumber Manusia di Perak-Hanjoong Simen Sdn. Bhd., (PHS) Padang Rengas, Perak yang sudi memberi kerjasama dan membenarkan kajian dijalankan. Justeru itu terima kasih kepada kakitangan PHS yang sudi bekerjasama menjayakan kajian ini.

Akhirnya, rasa terharu dan penghargaan kepada ibu bapa dan keluarga yang sentiasa berdoa dan memberi pengharapan tinggi dalam menyiapkan kertas projek ini.

Kertas projek ini bertajuk “Budaya Korporat dan Komitmen Di kalangan Pengurusan di Perak-Hanjoong Simen Sdn. Bhd., Padang Rengas, Perak.” disediakan oleh AHMAD FUAD BIN ISMAIL bagi memenuhi sebahagian daripada syarat-syarat mendapatkan Ijazah Sarjana Sains Pembangunan Sumber Manusia di Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Putra Malaysia.

Disahkan oleh:



(PUAN HAJJAH RUSINAH JONED)  
Jabatan Pendidikan Pengembangan,  
Fakulti Pengajian Pendidikan,  
Universiti Putra Malaysia.  
(Penyelia)

Disemak oleh:



(DR. JAMILAH OTHMAN)  
Jabatan Pendidikan Pengembangan,  
Fakulti Pengajian Pendidikan,  
Universiti Putra Malaysia.  
(Pemeriksa)

## KANDUNGAN

	Halaman
PENGHARGAAN	iii
KANDUNGAN	iv
SENARAI RAJAH DAN JADUAL	vii
SENARAI LAMPIRAN	
ABSTRAK	x
<i>ABSTRACT</i>	xii

## BAB

I	PENDAHULUAN	
	Pengenalan	1
	Pernyataan Masalah	5
	Objektif kajian	7
	Kepentingan Kajian	8
	Limitasi Kajian	9
	Definisi Operasi	10
II	TINJAUAN BERTULIS	
	Pengenalan	13
	Konsep Budaya	13
	Konsep Budaya Korporat	15
	Kepentingan Budaya Korporat Di dalam Organisasi	18
	Elemen dan Gaya Budaya Korporat	23
	Norma dan Nilai	25
	Jenis/Bentuk Budaya Korporat	33
	Konsep Komitmen dan Kepentingan Komitmen	37
III	METODOLOGI KAJIAN	
	Pengenalan	42
	Rangka Konsep Kajian	43
	Lokasi Kajian	45
	Populasi dan Sampel Kajian	45
	Pengukuran dan Alat Pengukuran	46
	Pengumpulan Data	52
	Penganalisan Data	52



IV	DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN	
	Pengenalan	56
	Dapatan Kajian dan Perbincangan	56
	Profil Responden	57
	Budaya Korporat	58
	Tahap Komitmen	62
	Perbandingan Jenis Budaya Berdasar	
	Kelayakan Akademik dan Hierarki Jawatan	
	Pengurusan	66
	Perbandingan Komitmen Berdasar	
	Kelayakan Akademik dan Hierarki Jawatan	
	Pengurusan	70
	Perkaitan di antara Jenis Budaya Korporat	
	Dengan Komitmen	74
V	RUMUSAN DAN CADANGAN	
	Pengenalan	79
	Rumusan	79
	Cadangan	84
	Penutup	89

## SENARAI RAJAH DAN JADUAL

	Halaman
Rajah 1 : Rangka Kerja Kajian	43
Jadual 1 : Nombor Item Budaya Korporat	48
Jadual 2 : Kebolehpercayaan Instrumen Kajian O.C.I	51
Jadual 3 : Interpretasi Skor Min Tahap Komitmen Terhadap Organisasi	53
Jadual 4 : Taburan Profil Responden	57
Jadual 5 : Taburan Min dan Sisihan Lazim Budaya Korporat	59
Jadual 6 : Tahap Komitmen Terhadap Organisasi Secara Keseluruhan	62
Jadual 7 : Taburan Tahap Komitmen Terhadap Organisasi	64





Jadual 8 : Ujian-t Perbandingan Jenis Budaya Korporat Berdasar Kelayakan Akademik	67
Jadual 9 : ANOVA Perbandingan Jenis Budaya Berdasar Hierarki Jawatan Pengurusan	68
Jadual 10 : Skor Min Perbandingan Jenis Budaya Berdasar Hierarki Jawatan Pengurusan Akademik	69
Jadual 11: Ujian-t Perbandingan Komitmen Berdasar Kelayakan Akademik	71
Jadual 12 : ANOVA Perbandingan Komitmen Berdasar Hierarki Jawatan	72
Jadual 13: Taburan Min Komitmen Berdasarkan Hierarki Jawatan	63
Jadual 14 : Korelasi di antara Jenis Budaya Korporat dengan Komitmen	74
Jadual 15 : Korelasi di antara Jenis Budaya Korporat Dengan Komitmen di Kalangan Pengurusan Secara Keseluruhan	77



## SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN A : Borang Soal Selidik

LAMPIRAN B : Latar Belakang Organisasi PHS

LAMPIRAN C : Surat Kebenaran Daripada Pihak Universiti  
Untuk Menjalankan Kajian

Abstrak kertas projek yang dikemukakan kepada Senat Universiti Putra  
Malaysia sebagai memenuhi keperluan untuk Ijazah Master Sains  
(Pembangunan Sumber Manusia)

BUDAYA KORPRAT DAN KOMITMEN DI KALANGAN  
PENGURUSAN PERAK-HANJOONG SIMEN SDN. BHD.,  
PADANG RENGAS, PERAK.

Oleh

AHMAD FUAD BIN ISMAIL

Oktober 1998

Penyelia: Puan Hajjah Rusinah binti Joned

Fakulti: Pengajian Pendidikan

Tujuan kajian ini ialah untuk mengkaji jenis budaya korporat, tahap komitmen terhadap organisasi dan perkaitan di antara budaya korporat dengan komitmen di kalangan pengurusan di Perak-Hanjoong Simen, Sdn. Bhd., Perak. Kajian ini juga bertujuan untuk melihat perbandingan jenis budaya dan tahap komitmen di kalangan pengurusan; atasan, pertengahan dan bawahan.

Borang soalselidik telah digunakan untuk mengumpul data. Data diperoleh daripada 50 responden yang terdiri daripada pengurus, eksekutif dan penyelia.



Dapatan kajian menunjukkan budaya konstruktif (*constructive*) adalah budaya yang paling dominan dan tahap komitmen adalah sederhana. Kajian juga menunjukkan bahawa budaya agresif/defensif (*aggressive/defensive*) mempunyai perkaitan dengan *affective commitment*.

Penemuan kajian juga menunjukkan kakitangan pengurusan mempunyai budaya yang kuat. Mereka mempunyai persepsi norma perlakuan yang sama. Nilai organisasi dikongsi secara meluas oleh pelbagai hieraki jawatan pengurusan.

Kajian mencadangkan pihak pengurusan Perak-Hanjoong Simen Sdn. Bhd. memberi perhatian memantapkan budaya korporat sementara menambahbaik komitmen terhadap organisasi.

*moderate. The study also found that aggressive/defensive culture was related to affective commitment.*

*The study also discovered that managerial positions exhibits a strong culture. They have similar perceptions of norms behavior. Organization values are widely shared by member across hierarchical level of management.*

*The study suggested that the management of Perak-Hanjoong Simen Sdn. Bhd., should concentrate on enhancing the corporate culture whilst improving the organizational commitment.*



Abstract of project paper presented to the Senate of Universiti Putra Malaysia  
in fulfillment of the requirement for the degree of Master of Science  
(Human Resources Development)

CORPORATE CULTURE AND ORGANIZATIONAL  
COMMITMENT BETWEEN THE MANAGERIAL POSITIONS  
IN PERAK-HANJOONG SIMEN SDN. BHD.,  
PADANG RENGAS, PERAK.

By

AHMAD FUAD BIN ISMAIL

October 1998

Supervisor: Puan Hajjah Rusinah Bt. Joned

Faculty: Educational Studies

*The purpose of this study was to examine the type of corporate culture, the level of organizational commitment and the relationships between corporate culture and commitment in Perak-Hanjong Simen Sdn. Bhd., Perak. The study also conducted to differentiate the types of cultures and the level of commitment between the managerial positions; top, middle and lower management.*

*A questionnaire was used in the data gathering. Data was gathered from 50 respondents consisting of managers, executives and supervisors.*

*Results of study showed that the most dominant culture was constructive culture and the level of organizational commitment was*



## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

Kewujudan budaya korporat atau budaya organisasi bukanlah perkara baru tetapi idea untuk mewujudkan organisasi sebagai satu budaya adalah merupakan satu fenomena yang baru ditampilkan. Perkara ini boleh dianggap sebagai anjakan paradigma pemikiran manusia untuk memapan segala misi, matlamat dan strategi organisasi yang telah ditetapkan.

Budaya korporat yang diamalkan oleh mana-mana organisasi merupakan contoh corak tingkah laku manusia yang wujud di semua organisasi sama ada di sektor awam atau swasta, malah terdapat di institusi pendidikan tinggi, institusi keagamaan dan organisasi yang tidak berorientasikan keuntungan.

Kesedaran tentang budaya korporat mula meningkat setelah beberapa syarikat seperti Polaroid, Mc Donald's, IBM, Apple, Matsushita, Johnson & Johnson dan sebagainya telah berjaya menjadi syarikat gergasi dalam bidang perniagaan masing-masing. Kejayaan ini



telah membuka mata masyarakat dunia terutama pihak pengurusan organisasi yang ingin mengetahui rahsia kecemerlangan organisasi tersebut.

Penyelidikan dan penilaian yang telah dilakukan kepada organisasi tersebut menunjukkan terdapat keistimewaan budaya korporat yang dipraktikkan dalam organisasi berkenaan. Sebagai contoh, Syarikat Elektrik Matsushita, Jepun telah mengamalkan budaya korporat seperti berkhidmat kepada negara melalui industri, keadilan, keharmonian, kerjasama, perjuangan ke arah kebaikan, bersopan, berperikemanusiaan, penyesuaian dan penyerapan serta bersyukur (Ahmad Atory, 1996).

Budaya korporat yang ditampikan oleh IBM pula menekankan kepada sikap saling menghormati, memberi perkhidmatan yang sebaiknya kepada pelanggan, mengamalkan kecemerlangan dan prestasi yang tinggi (Rohani, 1992).

Penyesuaian budaya dalam masyarakat dan pengurusan yang mahir serta cekap telah membuktikan kejayaan negara Jepun yang bakal menduduki tempat pertama dari segi ekonomi menjelang tahun 2000. Menurut Deal dan Kennedy (1982), sebab utama Jepun begitu berjaya kerana keupayaan mereka yang berterusan untuk mengekalkan budaya yang kuat dan sepadu di seluruh negara Jepun. Mereka juga menyebutkan bahawa setiap syarikat perniagaan mempunyai



budaya dan pertalian kuat di kalangan syarikat perniagaan, industri kewangan dan kerajaan.

Di Malaysia, budaya korporat masih dianggap baru dan konsep budaya korporat telah dipelopori oleh Asma Abdullah. Beliau telah mengemukakan model 'Piramid Malaysia' yang menerangkan tentang budaya korporat di Malaysia berdasarkan nilai yang dikongsi bersama oleh semua kaum (Juhary, 1998).

Konsep ini juga telah mendapat perhatian setelah usaha murni itu dicetuskan oleh Perdana Menteri, Y.A.B. Datuk Seri Dr. Mahathir Muhammad. Menurut Wan Mohd Nor (1990), kehangatan ini dikejutkan dan disegarkan dengan hasrat dan falsafah Pandang Ke Timur. Perdana Menteri telah berusaha mencipta arah hala budaya korporat melalui nilai-nilai dan budaya tertentu.

Seterusnya konsep ini telah rancak mempengaruhi sektor kerajaan, swasta, ahli ekonomi dan politik serta masyarakat di Malaysia. Gerakan pembaharuan ini merupakan titik peralihan dan dimensi baru kepada pihak pengurusan yang mendukung budaya korporat.

Kesedaran tentang budaya korporat ini wujud ekoran kejayaan negara Jepun dan empat "Harimau" seperti Singapura, Taiwan, Korea Selatan dan Hong

Kong dalam bidang ekonomi di samping hasrat negara Malaysia untuk mencapai negara maju pada abad 21.

Dapat dituntaskan bahawa budaya korporat merupakan sebahagian daripada faktor yang perlu diberi perhatian oleh pihak pengurusan. Tanpa budaya tersebut, kehidupan di dalam organisasi tidak dapat diteruskan dengan lancar, lebih-lebih lagi untuk mewujudkan sesebuah organisasi yang teguh, bermatlamat dan berprinsip serta memastikan misi organisasi tercapai sama ada dalam bentuk kuantitatif dan kualitatif.

Ekoran itu, komitmen terhadap organisasi perlu berada pada tahap tinggi dalam menjaya dan menyempurnakan impian tersebut kerana persepsi sedemikian merupakan penggerak dalaman untuk melibatkan diri di dalam organisasi, bersedia untuk terus berusaha dengan gigih bagi menjaga kepentingan matlamat dan nilai-nilai organisasi.

Komitmen terhadap organisasi memberi kesan pada tahap pelaksanaan kerja. Komitmen sering digunakan untuk meramal tingkah laku yang berkaitan dengan organisasi. Perlakuan yang disebutkan ialah kesediaan, sanggup berusaha dan berkhidmat kepada organisasi. Dapatan kajian lalu telah menunjukkan budaya yang kuat mewujudkan tahap komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Oleh itu, tahap komitmen ini perlu diperkukuh dan ini pula bergantung kepada

keupayaan ahli-ahli organisasi memahami, menerima dan menjadi sebahagian daripada budaya korporat berkenaan.

Justeru itu, pengurusan sumber manusia yang ada di dalam organisasi perlu memainkan peranan utama dalam mencerna idea-idea baru untuk melaksanakan segala program dan aktiviti di dalam organisasi. Selain itu mereka perlu bertindak mencipta dan membentuk budaya cemerlang serta membina komitmen di kalangan ahli organisasi.

### **Pernyataan Masalah**

Perwatakan sesebuah organisasi ditentukan oleh sumber manusia. Manusia merupakan aset utama yang menentukan kecemerlangan organisasi. Tambahan pula pada alaf baru yang memerlukan pelbagai perubahan dan daya saing yang tinggi di persada antarabangsa.

Perspektif kini memerlukan sumber manusia diurus dengan bijak oleh pihak pengurusan. Pihak pengurusan perlu mencerna idea-idea baru, mengisi wawasan organisasi, melaksana aktiviti-aktiviti baru sebagai tindakbalas terhadap perubahan yang berlaku di dalam dan luar organisasi. Ini bertepatan dengan pandangan Rohani (1992) yang menyebut asas yang penting dalam pengurusan ialah “Kita bina sumber manusia dahulu sebelum keluaran dan perkhidmatan.”

Pengurusan sumber manusia memainkan peranan utama dengan memastikan budaya korporat dibentuk dan dijadikan amalan cara bekerja sehingga amalan itu menjadi tradisi oleh ahli-ahli organisasi bagi menjamin keunggulan organisasi.

Sumber manusia adalah aset utama yang bukan sahaja berkualiti dari segi kemahiran, pengetahuan dan kecekapan berkerja tetapi perlu juga disertai sikap, nilai dan norma serta etika yang akan mewujudkan budaya korporat yang unggul. Bersandar kepada hakikat tersebut, maka sumber manusia di dalam organisasi perlu diurus dengan cekap dan berkesan dengan matlamat mempengaruhi keberkesanan dan keharmonian organisasi. Ini selaras dengan pernyataan Cascio (1992) yang menyebut organisasi tidak akan berfungsi tanpa manusia.

Berdasar kepada kepentingan tersebut, maka pihak pengurusan perlu bertindak sebagai model peranan dan arkitek budaya korporat. Kepimpinan mereka akan menjadi aspirasi dan teladan kepada ahli-ahli organisasi. Fungsi kepimpinan ini tidak terhad kepada kejelasan visi dan objektif organisasi tetapi dapat menterjemah visi dan objektif itu dengan cara berkesan dengan menggunakan strategi tertentu untuk mewujudkan dorongan dan komitmen ahli-ahli organisasi terhadap organisasi.

Perhatian yang serius dan khusus perlu diberikan kepada budaya korporat yang boleh dimanifestasi dalam pelbagai elemen untuk diterap dan dipraktikkan oleh ahli-ahli organisasi agar kesepakatan dan keseragaman amalan dan kepercayaan bersama dapat menjurus ke arah kecemerlangan organisasi.

Berdasarkan kepentingan pihak pengurusan dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi, kajian ini mengemukakan dan mencari jawapan kepada persoalan-persoalan berikut: i. Apakah jenis budaya korporat yang dipraktikkan?, ii. Apakah tahap komitmen yang wujud di dalam organisasi?, iii. Adakah terdapat perbezaan jenis budaya korporat dan tahap komitmen berdasar kelayakan akademik dan hierarki jawatan pengurusan? dan iv. Adakah terdapat perkaitan di antara budaya korporat dengan komitmen?.

### **Objektif Kajian**

Selaras dengan pernyataan masalah di atas, secara amnya, kajian ini bertujuan mengenalpasti secara lebih dekat dan pasti tentang budaya korporat dan komitmen di kalangan pengurusan Perak-Hanjoong Simen Sdn. Bhd., Padang Rengas, Perak.

Secara khususnya, objektif kajian ini akan cuba menentukan perkara-perkara berikut:

- i. Mengenalpasti jenis budaya korporat yang dipraktikkan di dalam organisasi.
- ii. Mengenalpasti tahap komitmen yang wujud di dalam organisasi.
- iii. Mengenalpasti perbezaan jenis budaya korporat dan tahap komitmen berdasar hierarki jawatan pengurusan dan kelayakan akademik di dalam organisasi.
- iv. Mengenalpasti perkaitan di antara jenis budaya korporat dengan komitmen.

### **Kepentingan Kajian**

Kajian tentang budaya korporat, strategi dan komitmen telah banyak dilakukan di negara lain. Kajian dan maklumat di negara kita masih lagi terhad. Oleh itu kajian ini nanti akan berguna berdasarkan alasan-alasan seperti berikut:-

- i. Hasil kajian dapat membantu organisasi mengesan dan menangani permasalahan yang wujud untuk menerap budaya korporat.

- ii. Dapat memberi gambaran dan panduan berguna tentang sejauhmana budaya korporat dipraktikkan dan keberkesanan amalannya di dalam organisasi.
- iii. Memberi kesedaran bahawa budaya korporat akan memberi kesan kepada komitmen terhadap organisasi.
- iv. Penemuan kajian ini akan berguna untuk dijadikan sebagai panduan kepada penyelidik akan datang. Justeru itu memberi pengalaman baru kepada penulis dari segi praktikal dan teori kajian.

### **Limitasi Kajian**

Limitasi kajian tertumpu kepada pihak pengurusan di kesemua unit di organisasi pengeluaran simen, Perak-Hanjoong Simen Sdn. Bhd., (PHS) yang terletak di Padang Rengas, Perak. Organisasi yang diasaskan secara usahasama di antara Perbadanan Kemajuan Negeri Perak (PKNP) dan Korea Heavy Industries & Construction Co. Ltd. mempunyai lebih kurang 90 kakitangan pengurusan.

Kajian ini melibatkan pegurusan yang terdiri daripada pengurus (pengurusan atasan), eksekutif (pengurusan pertengahan) dan penyelia

(pengurusan bawahan) yang berbeza dari segi umur, pengalaman, jantina, bangsa, kelayakan akademik dan peringkat organisasi.

Pihak pengurusan yang menjadi subjek kajian ini diharap akan dapat mewakili pengurusan di organisasi PHS, Padang Rengas, Perak berdasarkan persepsi dan jangkaan norma perlakuan dalam menyesuaikan diri (“fit in”) di dalam organisasi.

### **Definisi Operasi**

#### **Falsafah**

Berkaitan dengan objektif, dasar dan nilai yang telah direkabentuk dan menjadi pegangan atau keputusan organisasi.

#### **Kepercayaan**

Keyakinan atau akuan akan benarnya. Sesuatu yang dipercayai atau diterima serta diyakini oleh ahli-ahli organisasi.

#### **Objektif Organisasi**

Matlamat sasaran sesebuah organisasi di mana sumber-sumber dan usaha disalurkan.



### Organisasi

Susunan yang terdiri daripada sumber fizikal, kewangan dan sumber manusia di dalam sesuatu pertubuhan, perbadanan dan sebagainya.

### Pengurusan

Aktiviti merancang, mengorganisasi, memimpin dan mengawal kerja para ahli organisasi dan menggunakan segala sumber organisasi yang ada untuk mencapai matlamat organisasi yang telah ditetapkan.

### Peraturan

Peraturan bergaul di dalam organisasi, cara pekerja baru belajar daripada pekerja lama dan memasuki kumpulan yang sama.

### Upacara dan amalan

Program yang dirancang secara sistematik tentang gaya hidup seharian ahli-ahli organisasi dalam aktiviti yang berkaitan keagamaan, adat istiadat dan juga budaya seperti ceramah agama, majlis kesyukuran, majlis meraikan sebarang kejayaan kakitangan dari peringkat rendah hinggalah ke peringkat atasan dan juga majlis penganugerahan.