

RESEARCH REPORT

**HUBUNGAN KOMUNIKASI KETUA DENGAN KEPUASAN KERJA DI
KALANGAN KAKITANGAN AWAM NEGERI KEDAH DARUL AMAN**

**BAHTIAR MOHAMAD
HASSAN ABU BAKAR**

BAB SATU

PENDAHULUAN

Latar belakang Kajian

Dalam perjalanan sesebuah organisasi, komunikasi merupakan elemen yang utama dalam menentukan kecekapan organisasi. Antara kajian di dalam komunikasi organisasi yang menumpukan kepada kecekapan adalah komunikasi ketua dan subordinat atau lebih dikenali sebagai komunikasi kepenyeliaan. Johkle, Duhan, Howell dan Wilkes (2000) menyatakan antara gelagat ketua yang sangat mustahak yang juga mendapat perhatian di kalangan ahli-ahli organisasi adalah amalan komunikasi ketua mereka. Ini bermakna, amalan komunikasi penyelia atau ketua di dalam sesebuah organisasi secara tidak langsung akan menentukan keupayaan penyelia mempengaruhi ahli-ahli organisasi yang berada di bawah kuasa mereka.

Pendapat yang dikemukakan oleh Johkle, Duhan, Howell dan Wilkes (2000) ini menyamai dengan definisi awal komunikasi yang dikemukakan oleh Jablin (1979) yang berpendapat komunikasi merupakan satu proses menghantar maklumat dan mempengaruhi seseorang kepada orang yang lain. Johnson (1993) menyatakan adalah penting kajian tentang amalan komunikasi penyelia di dalam organisasi dijalankan kerana komunikasi merupakan sumber utama ahli-ahli di dalam organisasi memproses maklumat, mengurangkan ketidakpastian dan menyelaraskan tindakan mereka dalam organisasi.

Kenyataan Masalah dan Persoalan Kajian

Ketua dan pembuat keputusan dalam sesebuah organisasi perlu mempunyai kemahiran komunikasi yang tinggi dan juga kefahaman dinamik tentang komunikasi organisasi. Menurut **William, (1978)** terdapat hubungan yang kukuh antara komunikasi yang berkesan dengan organisasi yang berjaya. Walaupun ketua dalam organisasi memahami keberkesanan organisasi dalam tahap peningkatan produktiviti, mempertingkatkan prestasi kerja atau moral yang tinggi, tetapi yang paling penting ialah pengetahuan tentang amalan komunikasi yang dilakukan oleh mereka dalam membentuk persekitaran komunikasi organisasi yang positif. Komunikasi memainkan peranan utama dalam salah satu bahagian dimensi kepuasan kerja (Petit, Goris dan Vaught, 1997).

Petit, Goris dan Vaught (1997) menambah pekerja **melihat** gaya komunikasi ketua, kredibiliti dan maklumat sebagai system komunikasi organisasi yang menjadi pengaruh tambahan kepada amalan kepuasan pekerja. Kajian Pincus (1986), terhadap 327 orang jururawat hospital mendapati hubungan yang positif antara komunikasi dan prestasi kerja yang mana kepuasan komunikasi mempunyai hubungan yang kuat terutama dalam komunikasi ketua, iklim dan maklumbalas peribadi. Kajian tersebut mengesahkan **sangat penting** komunikasi ketua – pekerja terhadap kepuasan kerja. Satu lagi kajian dalam sector awam oleh Wheelless dan Howard (1983), melaporkan hubungan positif yang kuat antara kepuasan kerja dan kepuasan komunikasi dengan ketua.

Fenomena ini menjadi pokok persoalan kajian memandangkan amalan komunikasi menjadi penentu dan mempengaruhi sikap dan tingkahlaku pekerja, baik terhadap

kepuasan komunikasi, motivasi, personaliti atau kepuasan kerja di organisasi. Kajian membuktikan bahawa kekerapan komunikasi di antara pihak pengurusan dengan pekerja bawahan mempunyai hubungan yang negatif dengan keinginan pekerja untuk meninggalkan organisasi (Porter & Steers, 1981). Juga pekerja yang komited dan bermotivasi selalunya mempunyai kecenderungan untuk terus bekerja dan setia kepada kerjanya (Porter & Steers, 1983).

Persoalannya apakah corak dan iklim komunikasi yang memuaskan hati ahli sesebuah organisasi? Apakah amalan komunikasi ketua (kekerapan berkomunikasi, pemilihan saluran komunikasi, isi kandungan komunikasi dan arah aliran komunikasi) boleh menyumbang ke arah kepuasan kerja dan seterusnya mempertingkatkan prestasi kerja? Oleh yang demikian, permasalahan kajian ini ialah untuk mengenalpasti sama ada amalan komunikasi ketua (kekerapan berkomunikasi, pemilihan saluran komunikasi, isi kandungan komunikasi dan arah aliran komunikasi) memberi kesan kepada kepuasan kerja. Dalam konteks kajian ini, unit analisisnya adalah individu dalam organisasi dan perkara yang dikaji ialah komunikasi antara individu (ketua dan subordinat) dalam organisasi.

Objektif Kajian

Objektif kajian ini dilakukan untuk meninjau hubungan di antara amalan komunikasi ketua dan kepuasan kerja.

Objektif khusus:

1. Mengenalpasti hubungan diantara amalan komunikasi ketua dengan kepuasan kerja.
2. Mengenalpasti dimensi amalan komunikasi ketua yang mempunyai nilai peramal yang tinggi terhadap kepuasan kerja.
3. Mengenalpasti perbezaan faktor demografi (jantina, umur, pendidikan, jangkamasa berkerja dan pendapatan) terhadap amalan komunikasi ketua dan kepuasan kerja.

Signifikan Kajian

Kajian ini wajar dijalankan memandangkan ianya dapat memberi sumbangan teoritikal dan juga praktikal. Dari segi praktikal kajian ini diharapkan dapat membantu untuk memberikan gambaran tentang amalan komunikasi ketua yang dapat menyumbang kepada kepuasan kerja di kalangan kakitangan awam di negeri Kedah.

Kajian ini juga sekaligus dapat menyumbang terhadap usaha-usaha dalam pembentukan program latihan dan pembangunan yang bermutu tinggi di samping dapat memperkenalkan amalan komunikasi yang lebih kondusif dalam sesebuah organisasi. Dalam pada itu, kajian ini juga dapat memberikan gambaran tentang amalan komunikasi ketua dan subordinat yang menjadi pilihan dalam sesebuah organisasi.

Kajian ini juga diharapkan berupaya menjadi input kepada pihak pengurusan negeri Kedah dalam merancang dan melaksanakan aktiviti yang berkaitan dengan kepuasan kerja kakitangan mereka. Dari segi teoritikal pula kajian ini akan memantapkan teori

penukaran pemimpin-anggota atau *leader member exchange theory* (LMX) yang sering digunakan dalam kajian komunikasi ketua-subordinat.

BAB DUA

DEFINISI KONSEPTUAL DAN ULASAN KARYA

Definisi Konseptual

Konsep dan pembolehubah utama dalam kajian ini perlu dijelaskan agar dapat memberikan penafsiran yang betul. Penerangan mengenai sesuatu konsep amatlah penting sekali dalam mana-mana kajian yang dilakukan. Ia memberi pengertian serta pemahaman yang lebih jelas kepada pengkaji mengenai sesuatu konsep yang digunakan.

Menurut Philips (1976), konsep adalah abstrak-abstrak yang digunakan oleh pakar-pakar sains sebagai bahan binaan kepada pembentukan penyatuan (*proposition*) dan teori-teori yang menerangkan dan meramalkan fenomena tersebut.

Ketua

Ketua merujuk kepada kategori pekerja kumpulan pengurusan dan profesional di jabatan kerajaan Negeri Kedah yang dilantik oleh Suruhanjaya Perkhidmatan Awam Negeri Kedah.

Subordinat

Subordinat dalam kajian ini merujuk kepada pekerja-pekerja kumpulan Sokongan 1 dan Sokongan 2 di jabatan kerajaan negeri Kedah Darul Aman yang dilantik oleh Suruhanjaya Perkhidmatan Awam Negeri Kedah.

Amalan Komunikasi Ketua

Menurut Jablin (1979) salah satu gelagat ketua yang menjadi penentu kepada tindakan ketua-ketua dalam organisasi adalah pola komunikasi yang diguna pakai oleh ketua apabila mereka berinteraksi dengan subordinat mereka. Jablin memperjelaskan lagi cara bagaimana ketua berinteraksi adalah sangat mustahak kerana kerana dua perkara yang saling bergantung rapat. Pertama dari segi persekitaran kerja. Beliau berpendapat persekitaran kerja sebagai satu ciri unik dalam interaksi ketua-subordinat kerana ketua dan subordinat akan bertemu pada setiap hari untuk berkerja. Kedua, ketua dan subordinat perlu memenuhi tugas yang dipertanggung jawabkan ke atas mereka. Justeru itu, cara ketua berinteraksi dengan subordinat amatlah penting kerana ia boleh menentukan keberkesanan sesebuah organisasi. Hal ini dibuktikan melalui tinjauan yang dilakukan oleh Johnson (1992) yang mendapati kemahiran berkomunikasi dan amalan komunikasi sebagai kemampuan utama yang perlu dimiliki oleh pengurus.

Clampitt dan Downs (1994) pula mentakrifkan komunikasi ketua-subordinat sebagai satu komunikasi yang berbentuk dari atas dan bawah diantara ketua dan subordinat. Mereka memperjelaskan takrifan ini lagi dengan memperincikan tiga prinsip utama dalam interaksi ketua dan subordinat iaitu sejauh mana ketua itu terbuka kepada idea yang diberikan oleh subordinat, sejauhmana ketua mendengar dan memberi perhatian kepada apa yang diperkatakan oleh subordinat dan prinsip ketiga dalam komunikasi ketua-subordinat adalah sejauh mana panduan yang diberikan oleh ketua dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan tugas kepada subordinat.

Dalam kajian yang melibatkan amalan komunikasi ketua Johlke dan Dulhan (2000) menyatakan amalan komunikasi ketua dalam sesebuah organisasi boleh digambarkan melalui empat dimensi amalan komunikasi ketua iaitu, kekerapan berkomunikasi, pemilihan saluran komunikasi, isi kandungan komunikasi dan arah aliran komunikasi apabila ketua dan subordinat berinteraksi seperti yang dikemukakan oleh Krone, Jablin dan Putnam (1987). Dimensi kekerapan berkomunikasi merujuk kepada jumlah hubungan yang berlaku dikalangan ahli-ahli organisasi berdasarkan kajian yang dijalankan oleh Farace, Monge dan Russell, (1977). Kekerapan komunikasi ini boleh bertindak sebagai penghubung antara ketua dan subordinat dan ia merupakan satu kaedah bagi ketua mempengaruhi tindakan ahli dalam sesebuah organisasi dibawah kawalannya.

Dimensi amalan komunikasi ketua yang kedua pula adalah pemilihan saluran komunikasi yang boleh ditakrifkan sebagaimana bagaimana sesuatu mesej itu disampaikan. Stohl dan Reeding (1987) menyatakan cara terbaik menggambarkan pemilihan saluran komunikasi adalah melalui darjah formaliti sesuatu interaksi atau juga dikenali sebagai *communication mode*. Jika ketua memilih untuk berinteraksi secara formal dengan subordinat mereka, maka saluran komunikasi seperti memo atau mesyuarat digunakan untuk berinteraksi sebaliknya pula interaksi bersemuka dengan subordinat akan digunakan jika komunikasi itu tidak formal.

Dimensi ketiga tentang amalan komunikasi ketua seperti yang dikemukakan oleh Johlke, Duhan, Howell dan Wilkes (2000) dalam kajian mereka adalah berkaitan dengan isi kandungan komunikasi ketua dan subordinat merujuk kepada strategi yang digunakan

oleh ketua untuk mempengaruhi subordinat mereka (Fisher, Maltz dan Jaworski, 1997). Ini bermakna interaksi ketua terhadap subordinat bertujuan untuk mempengaruhi gelagat subordinat mereka. Ketua boleh memilih untuk berinteraksi secara langsung atau pun tidak langsung dengan subordinat mereka. Interaksi langsung di antara ketua dan subordinat merujuk kepada tekanan oleh ketua terhadap subordinat melalui interaksi yang berteraskan arahan manakala interaksi secara tidak langsung pula ketua mempengaruhi tindakan subordinat melalui perkongsian maklumat dan pembuatan keputusan bersama.

Dimensi terakhir amalan komunikasi ketua adalah arah aliran interaksi ketua dan subordinat. Terdapat dua konsep utama dalam aliran komunikasi ini seperti yang dikemukakan oleh Farace, Monge dan Russell (1977). Konsep pertama adalah komunikasi satu arah, manakala konsep kedua adalah komunikasi pelbagai arah. Komunikasi satu arah merupakan komunikasi yang berlaku dari ketua kepada subordinat sahaja manakala komunikasi pelbagai arah adalah komunikasi dari ketua kepada subordinat dan dari subordinat kepada ketua.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pula dikaitkan kepada perasaan seronok hasil daripada pekerjaan dan keadaan persekitaran pekerjaan. Menurut Locke (1976) pula, kepuasan kerja didefinisikan sebagai keseronokan atau emosi yang positif hasil daripada penilaian sesuatu kerja atau pengalaman kerja. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang pekerja berbeza dengan pekerja yang lain. Kajian-kajian yang dilakukan sebelum ini seperti kajian oleh Likert, (1993), Schuler, (1995); Porter dan Roberts (1993)

mendapati komunikasi memainkan peranan utama dalam setiap sistem dalam organisasi dan secara konsisten terdapat hubungan antara dimensi hubungan komunikasi ketua-subordinat dengan kepuasan kerja. Hubungan ini semakin kuat apabila kepuasan kerja dikaitkan dengan hubungan pekerja ketua terdekat mereka. Subordinat mempersepsikan ketua berdasarkan kepada gaya komunikasi, kredibiliti dan kualiti maklumat yang boleh meningkatkan moral dan motivasi dan kepuasan kerja (Pettit, Goris dan Vaugh, 1997)

Oleh yang demikian, *Job Descriptive Index* (JDI) yang diperkenalkan oleh Smith, Kendall dan Hulin (1969) digunakan dalam pemungutan data kajian ini. Kepuasan kerja menurut Smith, Kendall dan Hulin (1969) merujuk kepada semua aspek pekerjaan yang mana sumber kepuasan atau ketidakpuasan boleh diukur. Konsep ini merangkumi kerja itu secara sejadi, ganjaran yang diperolehi, peluang kenaikan pangkat, karektor ketua dan sikap rakan sekerja terhadap kerja. Indeks JDI adalah alat pengukuran kepuasan kerja yang popular dan telah diterjemah ke dalam pelbagai bahasa termasuk bahasa Sepanyol (Hulin, Drasgow dan Komocar, 1982). JDI pertama kali dibangunkan lebih 20 tahun lepas (Smith, Kendall dan Hulin, 1969) dan sejak itu ia digunakan secara meluas sebagai alat pengukuran kepuasan kerja (O’Oconnors, Peters dan Gordon, 1978).

Sebab utama menjadikannnya popular kerana ia merangkumi pengukuran yang lengkap sesuai dengan pekerja yang berpendidikan rendah dan merupakan format yang ringkas. JDI telah diuji terhadap beratus ribu individu dalam beratus-ratus organisasi sama ada sektor swasta dan juga sektor awam (Maghrabi dan Johnson, 1995).

Ulasan Karya

Terdapat banyak kajian tentang hubungan komunikasi dengan kepuasan kerja. Secara umumnya kajian tentang amalan komunikasi ketua banyak dijalankan dalam kajian kepuasan komunikasi dikaitkan dengan keperluan pekerja (Cotton, 1996, Wall, Jackson dan Mullarkey, 1995), pekerja kolar biru (Kim, 1991), jururawat (Pincus, 1986), hubungan penyelia dengan pekerja (Hatfield dan Huseman, 1982), [sektor awam \(Wheless dan Howard, 1983\)](#), [pengurusan personel \(O'Reilly dan Anderson, 1980\)](#), [pekerja korporat \(Baird dan Bradley, 1979\)](#), [guru \(Richmond dan McCroskey, 1979\)](#) dan [pekerja sokongan \(Baird dan Diebold, 1976\)](#).

Berdasarkan kajian-kajian lepas, Jablin (1987) merupakan antara penyelidik awal yang membincangkan komunikasi ketua-sbordinat dan hubungannya dengan komitmen terhadap organisasi. Beliau mencadangkan lapan pembolehubah komunikasi yang dapat menentukan komitmen ahli-ahli di dalam organisasi. Salah satu pembolehubah ini adalah pola komunikasi ketua. Gelagat komunikasi pengurus ataupun ketua telah banyak dibuktikan oleh penyelidik-penyelidik komunikasi sebagai mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi dikalangan ahli-ahli dalam organisasi (Huseman, Hatfield, Boultan & Gatewood, 1980). Begitu juga dengan kajian yang dijalankan oleh Denisi (1991) menunjukkan terdapat pertalian yang positif di antara amalan komunikasi ketua-subordinat dengan kepuasan berkerja. Kenyataan Denisi (1991) ini juga disokong melalui lain-lain kajian yang selari dengan pendapatnya.

Malahan kajian terdahulu oleh Gatewood, Miles dan Partrich (1989) menunjukkan komunikasi ketua-subordinat bukan hanya menentukan kepuasan kerja dikalangan ahli-ahli dalam organisasi tetapi juga berupaya menentukan keupayaan subordinat dalam melaksanakan tugas dengan berkesan. Malah kemahiran komunikasi juga dianggap sebagai salah satu faktor penting untuk meningkatkan keberkesanan. Kajian yang dilakukan pengurusan profesional dan kepimpinan dalam organisasi (Likert, 1961; Stone, 1996; Wiio, Goldhaber dan Yates 1980; Fruehking dan La Combe, 1996). Selain daripada itu kajian-kajian memperlihatkan terdapat hubungan antara amalan komunikasi ketua dengan ketidakhadiran (Steer, 1977; Pincus, 1993; dan Erlbaum, Fron dan Major 1988); prestasi kerja (Mowday, Porter dan Dublin, 1974; Steers, 1977; Porter dan Roberts, 1993; Mc Nally dan Schuler, 1995). Selain dari itu, kajian Pettit, Goris dan Vaugh (1997) menunjukkan terdapat pertalian positif yang signifikan di antara amalan komunikasi ketua dengan komitmen terhadap organisasi. Ini disebabkan proses komunikasi membolehkan ahli-ahli dalam organisasi bekerjasama, bantu membantu dan sentiasa dapat memahami keperluan dan aktiviti kumpulan (Redding, 1978).

Kajian yang dijalankan Nathan, Mohrman dan Milliman (1991) menunjukkan gelagat dan amalan komunikasi pengurus mempunyai pengaruh yang kuat terhadap komitmen, organisasi dan kepuasan kerja ahli-ahli di dalam organisasi. Malahan kajian yang dijalankan oleh Johlke, Dulhan Howell dan Wilkes (2000) mendapati wujud perkaitan yang signifikan amalan komunikasi pengurus jualan terhadap mutu kerja kakitangan dibawah kawalannya. Disamping itu, kajian ini juga menunjukkan amalan komunikasi ketua mempunyai pertalian dengan kepuasan kerja.

Menurut William, (1978) terdapat hubungan yang kukuh antara komunikasi yang berkesan dengan organisasi yang berjaya. Pemimpin organisasi memahami keberkesanan organisasi dalam meningkatkan produktiviti, mempertingkatkan prestasi kerja atau moral yang tinggi dan mereka juga percaya keberkesanan komunikasi adalah keperluan bagi merebut pelbagai peluang kerjaya dalam komunikasi organisasi.

Fenomena ini menjadi pokok persoalan kajian, memandangkan komunikasi menjadi penentu dan boleh mempengaruhi sikap dan tingkahlaku pekerja, baik terhadap kepuasan komunikasi, motivasi, personaliti atau kepuasan kerja di organisasi. Kajian membuktikan bahawa kekerapan komunikasi di antara pihak pengurusan dengan pekerja bawahan mempunyai hubungan yang negatif dengan keinginan pekerja untuk meninggalkan organisasi (Porter dan Steers, 1981). Juga pekerja yang komited dan bermotivasi selalunya mempunyai kecenderungan untuk terus bekerja dan setia kepada kerjanya (Porter dan Steers, 1983).

Walaupun bagaimanapun, terdapat berapa kajian yang tidak menyokong kenyataan bahawa terdapat hubungan antara komunikasi dengan kepuasan kerja (Porter & Robert, 1993; Muchinsky, 1989; Pinchus, 1993). Dalam kajian Porter dan Roberts (1993) mendapati tidak terdapat hubungan yang konsisten hubungan antara komunikasi yang berkesan dengan kepuasan kerja kerana ia dipengaruhi oleh angkuh-angkuh seperti sikap bekerja, keterlibatan kerja dan motivasi kerja. Porter dan Roberts (1993) mendapati bahawa pekerja yang komited dan memberikan tumpuan sepenuhnya terhadap kerjanya

dan mempunyai tabiat “ketagihan kerja” lebih berkesan daripada angkubah kualiti komunikasi di tempat kerja.

Pekerja yang ‘ketagihan kerja’ menganggap kualiti komunikasi tidak relevan dan tidak mempengaruhi kepuasan kerja kerana apa yang lebih penting bagi mereka ialah jika seseorang itu mempunyai komitmen yang tinggi dalam kerjanya secara automatik ia mempunyai kemahiran komunikasi yang berkesan. Begitu juga kualiti komunikasi akan memberikan kesan jurang perbezaan kepada pekerja yang tidak komited dengan kerjanya (Schuler, 1995). Pekerja yang komited selalunya akan mengekalkan dan memastikan di bawah kawalan persekitaran kerja (Locke, 1993) dan mereka sememangnya mementingkan kualiti komunikasi kerja yang membolehkan mereka lebih mempunyai ikatan dan kejelikitan dengan organisasi (Likert, 1993). Kajian-kajian ini mendapati hubungan ketua-subordinat akan mempengaruhi motivasi, keterlibatan kerja dan kesetiaan di tempat kerja tetapi tidak mempengaruhi kepuasan kerja.

Begitu juga kualiti maklumat yang wujud dalam hubungan komunikasi di antara ketua-subordinat akan memberikan kepuasan kerja dalaman di kalangan pekerja. Oleh kerana komunikasi mempunyai pengaruh yang kuat ke atas kejayaan satu-satu organisasi, setiap individu dalam organisasi perlu berusaha berkomunikasi dengan cepak dan membaiki sebagai seorang komunikator. Tiap-tiap individu terutama pengurus atau ketua majikan perlulah mempunyai matlamat komunikasi tersendiri.