

BUDAYA ORGANISASI DAN KAITANNYA DENGAN KEPUASAN KERJA:
SATU KAJIAN TINJAUAN DI KOLEJ PROFESIONAL MARA -
DI BAWAH PENTADBIRAN BAHAGIAN
PELAJARAN PROFESIONAL
MARA

MARIAM BINTI MD. SALLEH

KERTAS PROJEK YANG DIKEMUKAKAN UNTUK MEMENUHI
SEBAHAGIAN DARIPADA SYARAT MEMPEROLEHI
IJAZAH SARJANA PENTADBIRAN PERNIAGAAN

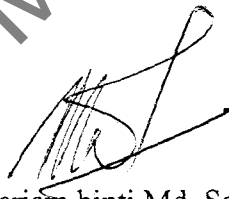
FAKULTI PENGURUSAN PERNIAGAAN
UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA
BANGI

2001

PENGAKUAN

Saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri
kecuali nukilan-nukilan dan ringkasan-ringkasan
yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya

12 March 2001



Mariam binti Md. Salleh

P15317

PENGHARGAAN

Saya bersyukur ke Hadrat Allah SWT di atas limpah kurnia, hidayat dan izin-Nya sehingga saya dapat menyiapkan kajian ini sebagaimana diperlukan untuk memenuhi sebahagian syarat bagi memperolehi Ijazah Sarjana Pentadbiran Perniagaan walau pun terpaksa berhadapan dengan pelbagai cabaran dan halangan. Saya juga ingin merakamkan penghargaan dan terima kasih kepada pihak MARA di atas pembiayaan pengajian semasa di universiti. Sumbangan tersebut akan terus meningkatkan iltizam saya memberikan khidmat yang diperlukan oleh pihak MARA pada masa mendatang.

Saya juga merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan jutaan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dorongan dan sokongan dalam menjayakan kajian ini khususnya Encik Jumaat bin Abd Moen selaku penyelia akademik yang begitu perihatin dan bersedia meluangkan masa dalam memberikan bimbingan, teguran dan pandangan yang sangat besar maknanya kepada saya dalam menyiapkan kajian ini. Tanpa bimbingan, teguran dan pandangan daripada beliau, tentunya kajian ini tidak dapat disempurnakan sebagaimana yang diperlukan.

Ucapan terima kasih dan penghargaan juga dirakamkan buat Prof. Madya Dr. Osman Md. Zain dan Prof. Madya Jaafar Muhammad yang telah mendedahkan kepada saya pelbagai aspek dimensi pemikiran pendidikan. Terima kasih yang tidak terhingga kepada kawan-kawan yang banyak membantu dalam menyiapkan kajian ini.

Penghargaan istimewa dan terkhusus dirakamkan buat kedua ibubapa, suami Omar Salleh serta anak-anak Mohd. Asnawi, Mohd. Firdaus, Mohd. Zuhilmi, Diyana Syahirah, Amir Farhan dan Diyana Syazana yang banyak berkorban kasih sayang, bersabar dan sentiasa mendoakan kejayaan dan semoga ianya menjadi sumber inspirasi menempa kejayaan mereka dihari muka.

ABSTRAK

Tujuan kajian ini adalah untuk memahami status budaya organisasi yang diamalkan oleh Kolej Profesional MARA dan untuk melihat kaitan status budaya organisasi ini dengan tahap kepuasan kerja kumpulan pentadbir, pensyarah dan juga staf sokongan. Tumpuan kajian juga memberi fokus kepada hubungan aspek-aspek budaya organisasi dengan hasil seperti sistem kerja berpasukan dan integrasi matlamat. Kajian ini perlu untuk dijadikan panduan dalam pengurusan sesebuah organisasi untuk mencapai tahap keberkesanannya. Aspek-aspek budaya organisasi yang baik akan diperkukuhkan dan dipertingkatkan sementara aspek-aspek yang menghadapi masalah diperbaiki. Lima aspek budaya organisasi yang dikenalpasti adalah iklim organisasi, rekabentuk pekerjaan, kepimpinan pentadbir, kepimpinan rakan sekerja dan juga hasil perlakuan. Kajian ini melibatkan 111 responden terdiri daripada pentadbir, pensyarah dan juga staf sokongan. Dapatan kajian menunjukkan bahawa Kolej Profesional MARA mempunyai status budaya organisasi yang baik dalam semua aspek budaya organisasi kecuali iklim organisasi dan kepimpinan pentadbir. Setiap kumpulan kerja mempunyai persepsi yang sama terhadap iklim organisasi, rekabentuk pekerjaan dan hasil perlakuan tetapi mempunyai perbezaan persepsi yang signifikan dalam aspek kepimpinan pentadbir. Dapatan kajian ini juga menunjukkan tidak terdapat perbezaan signifikan diantara pengalaman kerja dan jantina dengan semua aspek budaya organisasi. Aspek-aspek iklim organisasi, rekabentuk pekerjaan dan kepimpinan pentadbir mempunyai tahap korelasi yang tinggi dan signifikan dengan tahap kepuasan kerja manakala aspek kepimpinan rakan sekerja pula mempunyai hubungan korelasi yang tinggi dan signifikan dengan sistem kerja berkumpulan.

ABSTRACT

The purpose of the study is to understand the prevailing organizational culture status that is being practiced by MARA College of Professional and also to determine the relationship of organizational culture status with job satisfaction of administrators, lecturers and supporting staff. The focus of the study is also to examine the relationship between the aspects of organizational culture and behavioral outcomes namely job functioning and goal integration. This study is necessary to indicate some management guidelines to achieve organizational effectiveness. Favourable cultures are to be upheld and improved while the problematic ones to be remedied. Five aspects of organizational cultures practices were in the study comprising of organizational climate, job design, supervision leadership, peer leadership and behavioural outcome. The results showed that MARA College of Professional has a favourable status for all aspects of organizational culture with the exception of organizational climate and supervisory leadership. Various levels of staff show a consensus perception towards the organizational climate, job design and behavioural outcomes but they perceived significantly different on the aspects of supervisory leadership. This study also show that there is no significant difference between experiences and sex, and all aspects of organizational cultures. The aspects of organizational climate, job design and supervisory leadership are highly correlated and significant with the job satisfaction while peer leadership is highly correlated and significant with the group functioning.

KANDUNGAN

	Halaman
PENGAKUAN	ii
PENGHARGAAN	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KANDUNGAN	vi
SENARAI JADUAL	xiv
SENARAI SINGKATAN	xix
BAB I PERNYATAAN MASALAH	I
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Kenyataan Masalah	8
1.3 Tujuan Kajian	14
1.4 Kerangka Teori dan Kerangka Kajian	20
1.5 Soalan Kajian	23

1.6	Pembolehubah Kajian	25
1.7	Hipotesis Kajian	25
1.8	Batasan Kajian	28
1.9	Definisi Istilah	29
	1.9.1 Budaya	29
	1.9.2 Budaya Organisasi	30
	1.9.3 Iklim Organisasi	30
	1.9.4 Rekabentuk Pekerjaan	31
	1.9.5 Kepimpinan Pentadbir	31
	1.9.6 Kepimpinan Rakan Sekerja	32
	1.9.7 Hasil Perlakuan	33
	1.9.8 Kepuasan Kerja	33
1.10	Kesimpulan	34
BAB II	KAJIAN LITERATUR	35
2.1	Pendekatan konsep-kajian luar negara	35
2.2	Pendekatan konsep-kajian di Malaysia	38

2.3	Aspek-aspek yang berkaitan dengan budaya organisasi	43
	2.3.1 Iklim organisasi	43
	2.3.2 Rekabentuk pekerjaan	44
	2.3.3 Kepimpinan Pentadbir	46
	2.3.4 Kepimpinan Rakan Sekerja	48
	2.3.5 Hasil Perlakuan	49
2.4	Kesimpulan	51
BAB III METODOLOGI KAJIAN		53
3.0	Pengenalan	53
3.1	Rekabentuk Kajian	54
	3.1.1 Jantina	56
	3.1.2 Pengalaman Kerja	56
	3.1.3 Tahap Pekerjaan	57
	3.1.4 Iklim Organisasi	57
	3.1.5 Rekabentuk Pekerjaan	58
	3.1.6 Kepimpinan Pentadbir	58

3.1.7	Kepimpinan Rakan Sekerja	59
3.1.8	Hasilan Perlakuan	61
3.1.9	Kepuasan Kerja	62
3.2	Populasi dan Sampel Kajian	62
3.3	Alat kajian	64
3.4	Kesahan dan Kebolehpercayaan Alat Kajian	69
3.5	Prosedur Pengumpulan Data	72
3.6	Prosedur Penganalisisan Data	72
3.7	Kesimpulan	73
BAB IV	DAPATAN KAJIAN	75
4.1	Profil Responden	76
4.2	Analisa Deskriptif	80
4.3	Analisis Korelasi Dan Reliabiliti Bagi varibel Dalam Setiap Dimensi	88
4.4	Korelasi antara dimensi	96

4.5	Ujian hipotesis	98
4.6	Rumusan	113
BAB V PERBINCANGAN DAN PENUTUP		115
5.0	Pendahuluan	115
5.1	Ringkisan kajian	115
5.2	Dapatan Kajian	116
5.2.1.1	Iklm Organisasi	116
5.2.1.2	Rekabentuk Pekerjaan	117
5.2.1.3	Kepimpinan Pentadbir	117
5.2.1.4	Kepimpinan Rakan Sekerja	118
5.2.1.5	Kepuasan Kerja	119
5.3	Hipotesis-hipotesis Kajian	120
5.4	Kesimpulan Dapatan Kajian	121
5.5	Implikasi Dapatan Kajian	123
5.6	Cadangan Kajian Lanjutan	126

5.7	Kesimpulan	127
-----	------------	-----

RUJUKAN

LAMPIRAN

A- Surat Kebenaran Menjalankan Kajian

B- Borang Soal Selidik Kajian

Hak Milik MARA

SENARAI JADUAL

No Jadual	Halaman
3.1 Pembolehkan Bebas dan Bersandar	56
3.2 Taburan Responden Mengikut Institut Pendidikan dan Kumpulan	63
3.3 Aspek-aspek utama dalam budaya organisasi	65
3.4 Hubungan Kepercayaan Soalselidik	71
4.1 Interpretasi Skor Min Budaya Organisasi	76
4.2 Profil Responden	77
4.3 Status Perkahwinan	77
4.3 Taraf Akademik	77
4.5 Taraf Akademik	78
4.6 Lama Berkhidmat dalam jawatan sekarang	79
4.8 Rotated Component Matrix	84
4.10 Dimensi 1	90
4.11 Dimensi 2	91

4.12 Dimensi 3	92
4.14 Descriptive Statistics	94
4.15 Korelasi antara dimensi	96
4.16 Anova	99
4.18 Correlations	100
4.23 Koefisien	111
5.1 Status Budaya Organisasi bagi Setiap Kelompok Kerja Keseluruhan	121
5.2 Hubungan Korelasi antara Budaya Organisasi Dengan kepuasan kerja, system kerja berpasukan Dan integrasi matlamat	122

SENARAI SINGKATAN

ANOVA	Analisis of Variance
MARA	Majlis Amanah rakyat
PORIM	Palm Oil Research institute Malaysia
RISDA	Rubber Smallholders Development Authority
RMK 7	Rancangan Malaysia ke 7
SPSS	Statistical Package for Social Science
TQM	Total Quality Management

BAB 1

PERNYATAAN MASALAH

1.1 PENDAHULUAN

Setiap organisasi seperti badan perniagaan, institusi sosial dan kebajikan, sekolah, persatuan-persatuan dan lain-lain bentuk organisasi sama ada formal atau sebaliknya mempunyai suatu matlamat atau tujuan. Matlamat atau tujuan ini merupakan satu pemangkin kepada setiap organisasi untuk mencapainya. Matlamat organisasi ini sudah tentulah berbeza antara satu sama lain dan juga mempunyai pelbagai pendekatan atau strategi pengurusan untuk mencapainya. Pihak pengurusan mempunyai peranan yang penting untuk mengkoordinasikan segala sumber yang ada seperti sumber tenaga manusia, automasi, teknologi, bahan-bahan dan lain-lain untuk digunakan bagi tujuan mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Stoner dan Wankel (1990) menyatakan bahawa pengurusan adalah proses merancang, mengorganisasi, memimpin dan mengawal daya usaha anggota-anggota organisasi bagi mencapai matlamat yang telah ditetapkan.

Pelbagai pendekatan pengurusan digunakan bagi tujuan untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan seperti pendekatan saintifik (Taylor, 1856-1915), pendekatan birokrasi (Max Weber, 1864-1920), pendekatan kemanusiaan (Barnard, 1886-1961) pendekatan perhubungan kemanusiaan (Elton Mayo, 1880-1949), pendekatan tingkahlaku manusia (McGregor 1960) dan pendekatan pengurusan bersistem (Seymour, 1963), pendekatan kontingensi (McGill et. Al, 1992), pendekatan pengurusan bermatlamat (Carol & Tosi, 1973) dan pendekatan dinamik (Peters dan Waterman, 1982).

Budaya organisasi dapat mempengaruhi jenis matlamat yang mana organisasi kehendaki serta bagaimana untuk mencapainya disamping dapat memotivasikan para pekerja ke arah tersebut (Schein 1991). Sackman (1991) berpendapat bahawa budaya

organisasi merupakan satu jambatan bagi sesebuah entiti itu mencapai objektifnya kerana ianya dapat mencorakkan pengurusan dan budaya kerja. Budaya kerja yang mantap dapat menjana pengurusan meningkatkan produktiviti serta mengikat semangat kekitaan dan kepunyaan dikalangan para pekerja.

Dengan itu, adalah menjadi tanggungjawab pihak pengurusan untuk merancang atau memikirkan apakah bentuk budaya organisasi yang akan diamalkan oleh organisasinya yang seterusnya dapat memberikan impak yang signifikan terhadap organisasi dan juga para pekerja.

Jaafar Muhammad (1997) menyatakan bahawa apabila sesebuah organisasi itu hendak digerakkan untuk mencapai sesuatu objektif yang dipersetujui, terdapat beberapa elemen yang turut menyumbang kepada pencapaian objektif itu. Elemen-elemen tersebut adalah manusia, struktur, teknologi dan persekitaran. Teori X dan Teori Y (McGregor 1960) dan Teori Z (Ouchi 1981) memberi penekanan kepada pembangunan manusia. Mereka mendapati bahawa sumber para pekerja amat penting sekali dan pihak pengurusan hendaklah memahami kehendak dan perlakuan mereka. Warga organisasi mestilah mempunyai falsafah atau pegangan tertentu untuk bersama-sama menyumbang ke arah keberkesanan sesebuah organisasi. Ikatan ini mestilah dijalin kuat dan padu supaya ianya dapat memberikan makna yang jelas terhadap apa juga aktiviti organisasi. Jalinan ini yang dimanifestasikan sebagai budaya organisasi yang merupakan amalan-amalan yang dikongsi bersama untuk mencapai matlamat organisasi. Pengurusan organisasi bukan sekadar mewujudkan aliran hieraki perhubungan kuasa, sistem kawalan dan peraturan sahaja tetapi meliputi aspek-aspek kemanusiaan seperti emosi, keikhlasan, kumpulan kerja, kerjasama dan lain-lain. Aspek-aspek kemanusiaan juga merupakan pengaruh yang penting dalam menentukan keberkesanan pengurusan sesebuah organisasi. Pendokong-pendokong teori berasaskan perhubungan manusia adalah Herzberg (1966); Maslow (1970); McGregor (1960); Argyis (1970) dan Ouchi (1981).

Sumber manusia merupakan aset terpenting bagi sesebuah organisasi dan tanpanya memungkinkan organisasi menghadapi kesukaran untuk mencapai objektif

yang ditetapkan (Mondy & Noe 1990, Poon 1994). Dengan itu, jelas menunjukkan bahawa kejayaan di dalam organisasi lebih bergantung kepada kebolehan para pekerja untuk bersama dan akur dengan norma-norma serta amalan-amalan dalam budaya organisasi.

Budaya organisasi adalah suatu konsep yang digunakan secara meluas dalam konteks sesebuah organisasi. Istilah ini merujuk pada satu aliran kepercayaan, nilai dan perlakuan yang diamalkan dengan mantapnya oleh sesebuah masyarakat. Budaya juga diterangkan sebagai suatu cara hidup yang dipraktikkan bagi sesebuah masyarakat atau organisasi. Kepentingan budaya dalam sesebuah organisasi telah dibuktikan oleh Peters dan Waterman (1992), yang menyatakan bahawa beberapa ciri budaya yang cemerlang membawa kejayaan kepada organisasi.

Budaya juga merupakan kepercayaan, jangkaan dan nilai-nilai yang dibentuk dan diperkembangkan, oleh satu-satu kumpulan hasil daripada pengalaman lampau dan diterima sebagai sesuatu yang baik dan boleh dicontohi atau diikuti oleh ahli-ahli dalam kumpulannya. Ianya boleh diterapkan kepada ahli baru sebagai cara yang baik untuk melihat, merasai, memikir dan menilai organisasi.

YAB Perdana Menteri, Dato Seri Mahathir Mohamad menegaskan bahawa "budaya sesuatu masyarakat adalah fakta utama yang akan menentukan maju mundurnya masyarakat. Budaya bukan sahaja dicerminkan oleh kesenian tetapi meliputi setiap perkara yang diamalkan" (Chek Mat 1996).

Walau pun apa yang ditegaskan oleh YAB Perdana Menteri itu merujuk kepada budaya kelompok masyarakat namun ianya dapat diaplikasikan kepada pelbagai budaya termasuk budaya organisasi. Berjaya atau gagalanya sesebuah organisasi adalah bergantung kuat kepada wujud atau tidaknya budaya organisasi di organisasi tersebut. Jika ada budaya organisasi, potensi bagi organisasi tersebut untuk berjaya dengan cemerlang adalah tinggi dan begitu juga sebaliknya.

Pewujudan budaya di dalam sesuatu kelompok manusia, atau masyarakat bermula daripada kelakuan yang sama dan berulang-ulang oleh anggota kumpulan tersebut. Tabiat yang berulang-ulang ini, lama kelamaan akan menjadi sifat-sifat kumpulan atau masyarakat itu. Perlakuan yang sama dalam pelbagai bidang kehidupan masyarakat itu akhirnya dianggap suatu jenis perlakuan khas, atau budaya (Schein 1991). Budaya berbeza-beza di antara seorang dengan seorang yang lain dan di antara bangsa dengan bangsa yang lain. Perlakuan dan pegangan yang dianuti oleh sesuatu organisasi pula boleh mewujudkan apa yang dipanggil masa kini sebagai budaya korporat.

Budaya ini dapat mempengaruhi jenis matlamat yang mana organisasi kehendaki, bagaimana organisasi itu mencapai matlamatnya serta bagaimana pekerja dimotivasikan ke arah pencapaian matlamat itu. Selain daripada itu, tujuhala dan keterbukaan dalam komunikasi serta gaya kepimpinan pentadbir dipengaruhi oleh budaya organisasi itu.

Budaya organisasi adalah merupakan satu cara hidup yang diamalkan oleh sesebuah organisasi bagi mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Budaya organisasi merupakan satu jambatan bagi sesebuah organisasi itu mencapai objektifnya. Ini kerana budaya organisasi itulah yang akan mencorakkan pengurusan dan budaya kerja bagi sesebuah organisasi. (Sackman 1991).

Robbins (1998) berpendapat bahawa budaya organisasi menyampaikan atau menentukan setiap sesuatu proses aktiviti dijalankan oleh organisasi tersebut. Ianya adalah merupakan satu persepsi yang dikongsi bersama oleh pekerja-pekerja disetiap peringkat pengurusan di organisasi itu. Antara lain ianya membawa maksud bahawa budaya organisasi merupakan personaliti organisasi yang perlu difahami oleh setiap anggota organisasi. Walau pun budaya ini merupakan satu persepsi, bagi setiap individu yang datang dari berbagai pendedahan dan pengalaman akan cuba memahami budaya organisasi ini dalam satu bentuk persamaan dan setara.

Budaya organisasi yang mantap akan dapat menjana pengurusan untuk melahirkan budaya kerja yang positif. Ini bererti pewujudan budaya organisasi membolehkan pihak pengurusan memikirkan apakah budaya kerja yang baik atau sebaliknya. Pengurusan mempunyai kuasa pemboleh atau pembatal yakni ia boleh mewujudkan budaya kerja yang baik, sebaliknya pihak pengurusan juga boleh menghalang perkembangan budaya kerja yang sihat.

Dengan itu adalah menjadi tanggungjawab pihak pengurusan untuk merancang atau memikirkan apakah bentuk budaya organisasi yang akan diamalkan oleh organisasinya. Perancangan ini perlu dibuat dengan teliti serta mengambil kira pelbagai faktor umpamanya nilai, budaya bangsa, persekitaran dan lain-lain lagi. Mengikut Khoo Kheng Hor (1994) yang dipetik dari buku "Sun Tzu Art of War" menyatakan bahawa membuat banyak perancangan akan memberi potensi untuk mencapai kejayaan manakala kurang perancangan, peluang untuk berjaya semakin kurang. Dengan kata lain, jika kita gagal merancang, ini bermakna kita telah merancang untuk gagal. Bagi memastikan kejayaan sesebuah organisasi, perancangan berkaitan dengan budaya organisasi adalah sangat kritikal.

Sumber manusia merupakan aset terpenting bagi sesebuah organisasi, tanpanya sudah pasti organisasi tersebut menghadapi kesukaran untuk mencapai matlamat yang ditetapkan. Pengurusan sumber manusia umumnya ialah penggunaan aset-aset manusia dalam organisasi untuk mencapai objektif-objektif organisasi (Poon 1994; Mony & Noe 1990). Kamaruddin Musa (1997) menyatakan bahawa pengurusan sumber manusia adalah sebagai proses perancangan, yang dirangka dengan teliti dan sistematik, bagi memastikan aset-aset manusia digunakan secara berkesan dan cekap, dengan tujuan untuk menjadi penyumbang yang bermakna ke arah pencapaian matlamat organisasi. Pada masa yang sama mewujudkan suasana dan iklim organisasi yang selesa, bagi membolehkan para pekerja menikmati realiti kepuasan bekerja.

Organisasi manusia begitu kompleks disebabkan ada yang suka berfikir, beremosi, gigih dan berpandangan jauh bekerja di dalam organisasi untuk mencapai objektif tertentu. Secara tidak langsung, organisasi dibentuk untuk menyara manusia

dan manusia pula bekerja untuk menyara organisasi. Jelasnya manusia itu merupakan teras dalam pembentukan organisasi. Dengan itu kecekapan dalam pengaturan dan penyusunan penggunaan potensi sumber manusia, pastinya menghasilkan kecekapan dalam matlamat organisasi. Khoo Kheng Hor (1994) menyatakan supaya pihak pengurusan memberi perhatian kepada pekerja organisasi dan jangan sekali-kali meminggirkan atau menghampakan mereka.

Setiap pengurus mesti sensitif dengan keperluan setiap pekerja. Motivasi tidak bermaksud dengan memberi ganjaran yang tinggi semata-mata atau menjanjikan pekerjaan selamanya tetapi meliputi bimbingan dan dorongan serta menyediakan cabaran kerja yang positif. Pengurus perlu membangunkan pekerja dengan memberi tanggungjawab di dalam bidang kerja masing-masing. Organisasi akan diperlihatkan sikap positif mereka jika kita beri kepercayaan akan tanggungjawab tersebut.

Budaya organisasi berbeza di antara satu sama lain yang berdasarkan kepada keputusan yang diambil oleh pihak pengurusan organisasi. Deal dan Kennedy (1992) menyatakan bahawa budaya organisasi secara realitinya banyak bergantung kepada faktor-faktor pengasasnya, produk, persaingan, pelanggan, teknologi dan Kerajaan. Namun sesebuah syarikat itu akan berusaha sedaya upaya mereka dibawah kepimpinan yang berkarismatik untuk membentuk pola budaya organisasi yang mantap.

Dalam konteks multinasional, budaya organisasi yang berbeza ini dapat dicontohi dengan melihat gaya pengurusan di Jepun dan Amerika Syarikat. Gaya pengurusan bagi kedua-dua buah negara ini berbeza dari segi strategi, struktur, sistem, gaya, perjawatan, kepakaran, nilai dan sikap. Jepun umpamanya menekankan pada gaya pengurusan yang harmoni, bersatu dan berorientasikan rakyat, manakala Amerika Syarikat berasaskan kepada persaingan individu. Walau pun terdapat perbezaan dari pelbagai aspek, namun ianya tidak menghalang kepada kejayaan organisasi masing-masing. Ini menunjukkan bahawa budaya organisasi yang diamalkan oleh semua lapisan anggota organisasi berkenaan adalah sebagai faktor yang amat penting dalam menjayakan sesebuah organisasi (Athos & Pascale 1991)

Pentingnya budaya dalam pembangunan sesebuah organisasi termasuk institusi pendidikan tidak dapat dinafikan. Walau pun sesebuah organisasi perniagaan mempunyai objektif yang berbeza dengan institusi pendidikan namun budaya organisasi atau pengurusan tetap juga memainkan peranannya untuk keberkesanan organisasi yang seterusnya memberi sumbangan yang signifikan dalam pembangunan negara.

Kepuasan kerja sememangnya tidak dapat dinafikan sebagai unsur terpenting yang mempengaruhi pengkalan tenaga kerja dalam sesuatu organisasi. Ia juga merupakan faktor yang menjadi penentu kepada tahap penglibatan dan sumbangan seseorang individu terhadap usaha pencapaian matlamat organisasi. Keberkesanan sesebuah organisasi bergantung sepenuhnya kepada komitmen dan iltizam para pekerjanya. Iklim sosial organisasi yang selesa dan mantap akan dapat mewujudkan budaya kerja yang positif.

Werther dan Davies (1995) mentakrifkan iklim organisasi sebagai sejauh mana suasana sesebuah organisasi itu disukai atau sebaliknya oleh mereka yang berada di dalamnya. Sekiranya iklim organisasi itu baik, pekerja akan memberi komitmen yang tinggi begitu juga sebaliknya. Dalam satu kajian yang dijalankan oleh Muchinsky (1990) mendapati bahawa terdapat hubungan antara iklim organisasi baik, kepuasan kerja adalah tinggi, begitu juga jika iklim organisasi kurang menyenangkan, tahap kepuasan kerja akan menjadi rendah. Jadi seseorang pemimpin dalam sesebuah organisasi itu hendaklah sentiasa kreatif dan berinovasi bagi mewujudkan iklim organisasi yang sentiasa baik dan mewujudkan budaya kerja yang mantap.

Mengikut definisi Del dan Kennedy (1991) budaya kerja merangkumi ciri-ciri organisasi atau pengurusan dan juga iklim atau kepercayaan organisasi. Ianya bolehlah dianggap merujuk kepada nilai-nilai, kepercayaan dan sikap pekerja. Dan seterusnya Del dan Kennedy menegaskan budaya kerja yang kuat merupakan satu sistem peraturan informal yang memberitahu pekerja apa yang diharapkan dan apa yang patut dilakukan oleh mereka. Budaya kerja yang kuat juga membolehkan individu berasa gembira dan berpuas hati dan seterusnya lebih berusaha.

Pekerja yang merasa bangga tentang organisasinya dijangka menghayati nilai-nilai budaya kerja dan seterusnya meningkatkan komitmen dan sumbangannya. Secara umumnya tahap kepuasan yang tinggi akan tercapai jika di mana budaya kerja yang tinggi dipraktikkan oleh semua warga sesebuah organisasi. Budaya kerja boleh menimbulkan keadaan berharmoni, hubungan kohesif, penyelarasan, kerja sepadu, mutu dan produktiviti yang tinggi untuk organisasi itu (Collinson 1992). Budaya kerja yang kuat membolehkan organisasi mencapai matlamatnya dan matlamat para pekerja.

Taylor dan Bowers (1972) telah mengemukakan lima faktor pengurusan bagi menjelaskan keadaan dan amalan pengurusan dalam sesebuah organisasi. Faktor-faktor tersebut adalah iklim organisasi, rekabentuk pekerjaan, kepimpinan pentadbiran, kepimpinan rakan sekerja dan hasilan perlakuan.

Sehubungan dengan itu, kajian ini dijalankan untuk meninjau bentuk budaya organisasi dan perkaitannya dengan kepuasan kerja di Kolej Profesional MARA dengan berasaskan model Taylor dan Bowers (1972) yang diubahsuai yang juga digunakan oleh pengkaji-pengkaji seperti Mohd Yatim (1999) Jamil (1997) dan Noor Azian (1996). Kajian ini cuba mengenalpasti elemen-elemen dalam budaya organisasi yang perlu diperbaiki atau dipertingkatkan sebagai usaha untuk penambahbaikan yang berterusan agar dapat memaksimumkan keberkesannya disamping memberi kepuasan kerja kepada ahli organisasinya agar matlamat dalam meningkatkan status sosioekonomi kaum Bumiputra di negara ini tercapai. Diharapkan hasil kajian ini nanti dapat memberikan implikasi yang luas kepada pihak pengurusan untuk dijadikan dasar bagi pembentukan dan penyelenggaraan sesuatu kerja dengan memberi keutamaan kepada kepuasan kerja. Sebarang kelemahan yang terdapat di organisasi ini perlu ditangani dengan segera supaya hasrat Kerajaan dalam membantu golongan bumiputra tidak terpinggir.

1.2 KENYATAAN MASALAH

Organisasi yang berbudaya memiliki satu sistem yang difahami bersama-sama oleh anggota-anggotanya. Dengan kefahaman bersama ini memudahkan pencapaian matlamat. Mengikut sejarah, didapati bahawa bangsa dan negara yang maju seperti Jepun, Korea dan Jerman mempunyai budaya organisasi kerja yang positif. Budaya kerjanya yang kukuh menyebabkan bangsa dan negara tersebut menjadi maju dan dihormati.

Budaya organisasi tidak terbentuk dengan sendirinya. Setiap organisasi mempunyai cara yang tersendiri dalam membentuk budaya organisasi. Kepimpinan mempunyai pengaruh yang kuat dalam membentuk budaya organisasi. Kepimpinan yang berkarismatik sudah tentu dapat mempengaruhi subordinatnya untuk mengamalkan budaya organisasi seperti mana yang dikehendakinya. Pengurus atau pentadbir mestilah memainkan peranannya sebagai wira yang mempunyai watak dan gaya yang tidak mudah digugat dan sentiasa menjadi inspirasi kepada pekerja-pekerja lain untuk meneladaninya.

Pembentukan budaya organisasi boleh dilakukan melalui dinamik kumpulan, kepimpinan dan pembelajaran, latihan dan bimbingan, sosialisasi, komitmen pengurusan, persekitaran dalaman dan luaran serta budaya bangsa. Tidak ada organisasi yang beroperasi tanpa membentuk satu pola budayanya tersendiri. Pola budaya ini wujud atas dasar bahawa sesebuah organisasi bukan sahaja himpunan aset, harta bangunan, mesin dan jentera tetapi adalah institusi manusia dan tingkahlaku, tindaktanduk, tahap semangat dan perasaan, harapan kebimbangan. Komponen-komponen inilah yang membentuk budaya organisasi yang mantap dan jitu kearah keberkesanan organisasi tersebut (Collinson 1992).

Keadaan yang timbul di organisasi adalah sejauh mana budaya organisasi yang telah dibentuk pengurusan ini dihayati bersama. Organisasi yang berjaya adalah organisasi yang mempunyai sumber manusia yang menghayati dan mengamalkan budaya yang telah direncanakan. Pengurusan mempunyai tanggungjawab untuk menyemaikan budaya organisasi ini kepada anggota pekerjanya.

Sackman (1991) menjelaskan bahawa budaya organisasi dapat diserapkan melalui dua proses iaitu dengan memilih pekerja yang mempunyai sikap yang betul dan juga melalui proses latihan dan bimbingan atau proses sosialisasi. Kedua-dua proses ini akan dipertahankan dan diperkukuhkan parameter rekabentuk tertentu seperti sistem kawalan dan ganjaran, atau pengiktirafan simbolik. Mengambil pekerja baru yang mempunyai sikap yang betul serta latihan dan bimbingan adalah faktor sangat prominen dalam menyerapkan budaya organisasi. Pekerja baru tersebut akan dipilih jika mereka dapat mempamerkan sikap, orientasi serta tingkahlaku yang sama seperti mana pekerja-pekerja yang sedia ada. Semasa menemuduga bakal pekerja baru ini, pengurus dikehendaki mengenalpasti yang mereka ini mempunyai sikap, orientasi dan tingkahlaku yang serupa atau sama dengan budaya organisasi.

Robbins (1998) menjelaskan bahawa apabila budaya organisasi itu wujud di sesebuah organisasi, organisasi tersebut perlu mendedahkan pekerja-pekerjanya kepada set pengalaman yang sama. Pengurusan sumber manusia selalunya dapat mengekalkan budaya ini melalui proses pemilihan pekerja, kriteria penilaian prestasi, sistem ganjaran, pembangunan manusia, prosedur kenaikan pangkat untuk memastikan setiap pekerja yang dipilih adalah bersesuaian dengan organisasi serta memberi ganjaran kepada yang menyokong dan menghukum kepada yang mencabar. Beliau merumuskan bahawa amalan pemilihan, tindakan pihak atasan serta kaedah sosialisasi merupakan tiga unsur terpenting dalam penyerapan budaya organisasi.

Mengikut Schein (1991), budaya organisasi dapat menyelesaikan masalah berkaitan dengan penyesuaian luaran dan juga integrasi dalaman. Budaya yang kuat dan positif membantu untuk membentuk konsesus yang diperlukan oleh sesebuah organisasi dalam menghadapi pelbagai perubahan. Secara spesifik, budaya organisasi dapat membentuk kefahaman bersama berkaitan dengan misi dan strategi, matlamat dan kaedah untuk mencapainya, menentukan piawai-piawai bagi pengukuran kemajuan dan juga menyediakan langkah-langkah pembetulan yang bersesuaian jika berhadapan dengan halangan-halangan untuk mencapai matlamat.

Sesebuah organisasi yang mempunyai budaya organisasi yang lemah akan berhadapan dengan pelbagai konflik dalaman seperti pengurusan, kebajikan pekerja, kesatuan sekerja dan lain-lain. Kebanyakan masa pihak pengurusan sentiasa memikirkan untuk mengatasi konflik-konflik yang wujud dalam organisasi. Konflik dalam sesebuah organisasi berlaku kerana terdapat perbezaan perspektif pemikiran ahli-ahlinya. Di sinilah kekuatan budaya organisasi yang dibentuk berasaskan kepada keseragaman atau konsensus pemikiran terhadap amalan-amalan pengurusan.

Kepentingan bersama ini diwakili oleh pernyataan bahawa organisasi memerlukan manusia dan manusia memerlukan organisasi. Organisasi mempunyai satu tujuan kemanusiaan. Ia dibentuk dan dirancang berasaskan kepada kepentingan bersama atau saling memerlukan. Jika darjah kebersalingan ini kurang, ia akan melemahkan percubaan ke arah pembentukan kerjasama dan kumpulan kerana ketiadaan tapak asas pembentukan. Kelakuan organisasi dipertimbangkan secara bersama iaitu alam manusia dan alam organisasi, secara tidak langsung satu konsep murni sudah dibentuk. Konsep ini menginterpretasikan perhubungan manusia-organisasi dalam konteks keseluruhan manusia, keseluruhan kumpulan, keseluruhan organisasi dan keseluruhan sistem sosial.

Pada jangka panjangnya, corak budaya organisasi secara kolektifnya sebagai institusi dominan dalam masyarakat akan menggariskan pula corak kebudayaan masyarakat. Betapa tingginya tahap etika dan nilai murni pegangan organisasi maka tinggilah tahap budaya bangsa yang akan dijelmakan. Keharmonian dan kesejahteraan di tempat kerja khususnya di dalam sesebuah organisasi akan membawa kesan besar pula terhadap keharmonian dan kesejahteraan negara pada akhirnya (Jaafar Muhammad 1997). Di sinilah pentingnya peranan pengurusan dan kepimpinan sesebuah organisasi di dalam membuat pilihan untuk menentukan supaya budaya organisasi benar-benar mencerminkan nilai-nilai yang dianggap mulia, suci dan murni.

Setiap organisasi dapat berusaha dengan bersungguh-sungguh untuk membentuk nilai kerja yang positif bagi anggotanya. Budaya organisasi hasil daripada pelbagai objektif, falsafah dan prinsip pengurusan dan dapat mewujudkan suatu

keadaan yang menggalakkan kepada anggota dan organisasi (Schein 1991). Sehubungan dengan itu, bagi setiap organisasi, pihak kepimpinan merupakan tunggak utama yang berperanan secara aktif untuk memastikan budaya organisasi yang dianutinya dapat disebarakan kepada semua anggota organisasi. Proses ini memerlukan berbagai strategi dan pendekatan untuk menyerapkan budaya organisasi ini kepada setiap anggota. Tugas dan tanggungjawab pemimpin adalah untuk memberi keyakinan kepada anggota organisasi tentang budaya organisasi serta kejayaannya.

Kepuasan kerja adalah sangat penting bagi setiap pekerja untuk sesebuah organisasi termasuk institusi pendidikan. Dengan adanya kepuasan kerja, kejayaan bagi organisasi tersebut akan terjamin. Walaupun kepuasan kerja bukanlah merupakan satu faktor sahaja bagi penentuan tersebut, terdapat faktor-faktor lain seperti kepimpinan, peralatan, penyeliaan dan sebagainya. Potensi sumber manusia yang ada sepatutnya digunakan dengan cara yang lebih berkesan dan seterusnya pekerja tersebut dapat merasakan kepuasan dalam menunaikan tanggungjawabnya. Steers dan Porter (1990) menjelaskan bahawa model keperluan kepuasan kerja memberi implikasi yang sangat signifikan kepada pihak pengurusan. Pihak pengurusan boleh mengambil tindakan-tindakan yang sesuai dengan melakukan beberapa penyesuaian dan strategi-strategi tertentu untuk menentukan ciri-ciri pekerjaan bagi memenuhi keperluan pekerja.

Daya kreatif kepimpinan adalah sangat diperlukan bagi merancang dengan teliti agar kebolehan, bakat, minat dan kecenderungan pekerja dapat dieksploitasikan dengan cara yang harmoni dan dipersetujui oleh mereka. Persetujuan ini sangat kritikal kerana ianya dapat menimbulkan minat serta motivasi untuk bekerja. Dengan itu, kepuasan kerja akan tercapai, produktiviti organisasi akan meningkat.

Seperti yang dijelaskan oleh Ivan Cevic, Szilagyi dan Wallace (1991) berpendapat bahawa kepuasan kerja membaiki moral pekerja, kendurkan ketegangan antara pekerja dengan pentadbiran dan bergerak ke arah keberkesanan organisasi. Selaku pemimpin kepada institusi pendidikan khususnya pihak pentadbiran mestilah lebih bersikap proaktif berkaitan dengan aspek kemanusiaan. Mereka mestilah mempunyai satu pola budaya dan tingkah laku kepimpinan pendidikan terutama dalam

melayani kehendak anggota-anggota organisasi. Faktor-faktor kemanusiaan ini mestilah diambil kira dalam apa juga tindakan atau keputusan yang diambil. Semua keputusan dan juga pelaksanaan dapat diterima dan dijalankan dengan penuh rasa tanggungjawab dan komited. Dalam hal ini, kepuasan kerja akan dicapai dengan lebih mudah.

Disamping itu aspek kepuasan kerja sering juga dikaitkan dengan persekitaran kerja, iklim atau suasana organisasi, ciri-ciri organisasi dan juga sejauh mana minat pekerja menjalankan tugasnya atau minatnya terhadap pekerjaan itu sendiri. Seseorang pekerja yang berminat dengan pekerjaannya akan lebih komited dengan organisasi dan lebih produktif serta alami tahap kepuasan kerja yang tinggi mengikut Carrol dan Tosi (1991). Memang jelas jika seseorang pekerja itu sangat berminat terhadap pekerjaannya, seseorang majikan sudah dijanjikan dengan kejayaan organisasi tersebut.

Proses membudayakan kecemerlangan dikalangan anggota organisasi mengambil masa yang panjang dan melalui pelbagai rintangan dan menempuh banyak masalah. Ini adalah di antara cabaran yang perlu dihadapi bagi membina budaya organisasi yang unggul. Proses ini tidak pernah berakhir tetapi berterusan seperti sasaran berubah kerana norma, nilai, etika dan amalan perlu diperbaiki, dan dipertingkatkan mengikut perubahan persekitaran yang sentiasa bersifat dinamis.

Dengan melihat kepada implikasi yang timbul hasil daripada kelemahan atau ketiadaan budaya organisasi, kajian terhadap isu ini menjadi lebih bermakna. Dalam konteks kajian ini, MARA sebagai sebuah agensi kerajaan yang ditubuhkan hasil gagasan Kongres Ekonomi Bumiputra (1965) mempunyai tanggungjawab yang berat. MARA dipertanggungjawabkan untuk merapatkan jurang perbezaan antara masyarakat di negara ini melalui sektor pembangunan dan keusahawanan serta juga dalam bidang latihan dan pendidikan.

Penzahiran amanah sedemikian, Kerajaan telah memberi peruntukan kewangan yang besar untuk mencapai hasrat tersebut. Walau pun hingga kini tanggungjawab tersebut dilaksanakan dengan penuh dedikasi dan bersemangat waja namun keberkesanannya masih menjadi perbincangan hangat oleh masyarakat. Dengan

peruntukan kewangan yang begitu besar disediakan oleh pihak Kerajaan dan juga kuasa otonomi yang diberikan dibawah Akta MARA 1966, MARA masih lagi mencari formula terbaik untuk mencapai hasrat kerajaan tersebut. Walau pun pelbagai faktor boleh disabitkan dengan permasalahan ini namun kajian ini cuba meninjau faktor-faktor dalaman dalam konteks budaya organisasi serta kepuasan kerja dikalangan warga organisasinya.

1.3 TUJUAN KAJIAN

Tujuan kajian ini adalah untuk menganalisis status budaya organisasi yang sedia ada dalam pengurusan organisasi di Kolej Profesional MARA di bawah Pentadbiran Bahagian Pelajaran Profesional MARA serta kaitannya dengan tahap kepuasan kerja di kalangan warga organisasinya. Kajian ini cuba melihat keseragaman setiap kumpulan pekerja di bahagian ini terhadap budaya organisasi. Kumpulan pekerja tersebut dikategorikan kepada kumpulan pentadbir, pensyarah akademik dan juga staf sokongan. Tumpuan kajian juga memberi fokus kepada hubungan aspek-aspek budaya organisasi dengan hasil perlakuan iaitu kepuasan kerja. Usaha untuk meninjau amalan-amalan pengurusan ini amatlah penting untuk dijadikan landasan dan kriteria bagi merekabentuk program sumber manusia yang efektif dan efisien.

Kolej Profesional MARA adalah institusi pendidikan di bawah pentadbiran Bahagian Pendidikan Profesional MARA yang berperanan melahirkan pelajar-pelajar Bumiputra dalam bidang profesional. Bahagian ini merupakan sektor pendidikan yang penting dan diberikan tanggungjawab untuk melatih kaum Bumiputra dalam bidang perakaunan, pengurusan perniagaan, kewangan serta teknologi maklumat. Peranan yang dimainkan merupakan tonggak untuk merapatkan jurang perbezaan antara kaum dalam negara ini khususnya pada peringkat pertengahan atau mempunyai tahap akademik peringkat diploma.

MARA telah ditubuhkan pada 1 Mac 1966 melalui Akta MARA Bil. 20 sebagai sebuah badan berkanun. Penubuhan MARA adalah hasil daripada resolusi Kongres Ekonomi Bumiputra, 1965 (Panduan dan Penerangan MARA 1990). Diantara resolusi

yang dibentangkan dalam kongres tersebut adalah menggesa pihak Kerajaan mewujudkan sebuah organisasi yang dapat membantu golongan Bumiputra dalam memperbaiki taraf kehidupan mereka. Berasaskan kepada resolusi itu, "Rural and Industrial Development Authority" (RIDA) yang telah ditubuhkan dalam tahun 1953 iaitu semasa pemerintahan penjajah Inggeris telah dibubarkan dan diganti dengan penubuhan MARA. MARA wujud sebagai tonggak kepercayaan rakyat Bumiputra berteraskan prinsip amanah dan bertanggungjawab kepada rakyat yang memerlukan bimbingan dan pembelaan.

MARA dipertanggungjawabkan dengan matlamat unggul untuk membentuk masyarakat peniaga Bumiputra yang berjaya dan kukuh di negara ini. Dengan itu, MARA mempunyai objektif untuk menggalak, membimbing, melatih dan membantu Bumiputra supaya menyertai dengan aktif dan maju dalam kegiatan perdagangan dan perusahaan ke arah pembentukan masyarakat peniaga yang berjaya dan kukuh (Laporan Tahunan MARA 1996).

Matlamat tersebut disambut baik oleh semua golongan rakyat Bumiputra yang sedar bahawa perbezaan dalam jurang pendapatan dan ekonomi yang begitu jauh antara kaum tidak mungkin dapat menjamin kestabilan politik dan perpaduan kaum. Sekiranya keseimbangan status sosio-ekonomi tidak diwujudkan dikalangan kaum-kaum yang terbesar, maka tiada siapa yang akan mendapat faedah akhirnya. Pertentangan nilai antara kaum yang berterusan akibat daripada ketidakseimbangan ekonomi akan mengembalikan negara ini kepada kucar-kacir dan tidak menentu.

Dengan bermatlamat sedemikian, di antara strategi yang diambil oleh MARA adalah menambah bilangan guna tenaga Bumiputra yang terlatih dalam pelbagai bidang di semua peringkat, khususnya untuk keperluan sektor perdagangan dan perindustrian. Strategi ini adalah bertepatan dengan hasrat Kerajaan untuk mewujudkan kelas menengah Melayu terutama dalam bidang komersil supaya dapat bersaing dengan kaum-kaum lain. Sebagai agensi yang penting, MARA juga mempunyai tanggungjawab yang besar untuk menghasilkan guna tenaga Bumiputra terlatih yang mempunyai tahap

kemahiran dan kepakaran yang tinggi dalam pelbagai bidang ke arah mewujudkan satu Masyarakat Perdagangan dan Perindustrian Bumiputra.

Walau pun Dasar Ekonomi Baru yang tamat pada 1990 berjaya dalam matlamatnya untuk membasmi kemiskinan dan juga menyusun semula masyarakat tetapi hakikat yang sebenarnya adalah kaum Bumiputra masih lagi ketinggalan jika dibandingkan dengan kaum-kaum yang lain (Parkinson et.al 1991). Statistik menunjukkan bahawa kaum Bumiputra hanya 29% sahaja merupakan ahli-ahli profesional yang berdaftar (Rancangan Malaysia ke 7, 1996-2000) dan masih ketinggalan jauh dalam profesion arketik, akauntan, doktor gigi dan peguam. Selagi terdapat jurang perbezaan ini, peranan MARA akan berterusan untuk membela kaum Bumiputra agar mmenikmati erti kemerdekaan sebenar dan juga ke arah pencapaian matlamat mewujudkan corak gunatenaga yang menggambarkan komposisi etnik penduduk negara.

Sumbangan peruntukan adalah merupakan dana rakyat dan dengan itu keberkesanan organisasi perlu dipertingkatkan untuk mencapai hasrat kerajaan dan agar dana juga harapan rakyat tidak dipersiapkan. Kajian seperti ini dianggap sangat bertepatan kerana MARA adalah sebuah organisasi yang berkepentingan umum. Sebagai pemegang ekuiti atau 'stakeholders' kepada agensi seperti MARA, kita tidak akan memberi ruang kepada amalan-amalan salahlaku pengurusan (malpractices) dalam mengendalikan organisasi ini. Dengan itu pihak pengurusannya mempunyai peranan yang penting sekali sebagai penggerak kepada budaya organisasi yang cemerlang bagi mencapai matlamat yang ditetapkan.

Schein (1991) menjelaskan bahawa budaya organisasi adalah bermaksud 'cara bagaimana sesuatu diuruskan' (the way we do things here). Dengan itu kita ingin melihat cara bagaimana sesebuah organisasi seperti Kolej Profesional MARA diuruskan dalam konteks yang telah ditetapkan. Dengan membuat kajian berdasarkan kepada kaedah Tinjauan Organisasi Taylor dan Bowers (1972) yang diubahsuai ini, kita dapat menentukan status budaya organisasi di organisasi berkaitan.

Secara keseluruhan, kajian ini adalah bertujuan untuk mendapatkan maklumat yang konkrit berhubung dengan budaya organisasi yang diamalkan dan hasilan perlakuan bagi mencapai matlamat organisasi. Oleh itu, tumpuan kepada aspek-aspek penting seperti yang disarankan oleh Taylor dan Bowers (1972) akan dapat memberikan gambaran yang jelas tentang amalan-amalan pengurusan yang dilaksanakan dalam mentadbir atau mengurus sesebuah organisasi khususnya Kolej Profesional MARA serta pertaliannya dengan hasilan perlakuan.

Melalui kajian ini juga, dapatlah dikenalpasti aspek-aspek budaya organisasi di Kolej Profesional MARA yang memerlukan perhatian dan tindakan. Dengan itu, aspek-aspek budaya organisasi yang menunjukkan kesan-kesan negatif dapat diperbaiki, sementara yang bersifat positif akan terus diterima pakai dan diperkukuhkan lagi bagi memenuhi hasrat untuk mempertingkatkan kualiti dan produktiviti organisasi ini. Tahap kepuasan kerja para pekerja perlu diperjelaskan atas dasar faktor ini boleh menghasilkan kerja yang lebih bermutu. Seorang pekerja yang berminat dengan pekerjaannya akan lebih komited dengan organisasinya dan lebih produktif .

Keberkesanan sesebuah organisasi seperti MARA adalah amat penting supaya dapat memainkan perannya untuk mengimbangi jurang perbezaan antara kaum di negara ini khususnya dalam aspek ekonomi. Sejarah hitam negara melalui tragedi 13 Mei 1969 harus dipinggirkan yang disebabkan oleh ketidak seimbang ekonomi (Comber 1990). Kemerdekaan bagi sesebuah bangsa itu tidak bermakna hanya dengan mempunyai kuasa politik sahaja malahan ianya perlu didokong bersama dengan kekuatan ekonominya.

Jumlah peruntukan kewangan yang disalurkan oleh Kerajaan adalah sangat besar untuk dimanfaatkan oleh pihak MARA. Sejajar dengan status MARA sebagai salah satu agensi Kerajaan yang membantu dalam pelaksanaan Dasar Ekonomi Baru (1970-1990) dan kini peranan tersebut disambut pula dengan Dasar Pembangunan Nasional (Rancangan Malaysia ke 7, 1996-2000), MARA mestilah menggunakan peruntukan ini dengan berkesan dan cekap. Dalam RMK 7 (1996-2000), MARA telah diperuntukkan sebanyak RM 1.4 billion untuk melaksanakan program-program

pendidikan dan keusahawanan yang khususnya untuk membantu meningkatkan kedudukan ekonomi golongan Bumiputra (Laporan Tahunan MARA 1996). Daripada jumlah tersebut, lebih daripada 70% adalah untuk digunakan dalam sektor pendidikan (Laporan Tahunan MARA 1996). Bahagian Pendidikan Profesional merupakan salah satu daripada empat program pendidikan MARA mempunyai objektif untuk melahirkan guna tenaga Bumiputra dalam bidang perakunan, pengurusan perniagaan, kewangan dan teknologi maklumat. Oleh yang demikian, dapatan kajian ini mempunyai kepentingan-kepentingan berikut:

- 1.3.1 Dapatan ini akan memberi maklumat atau input yang baru dan sangat berguna kepada pihak pengurusan organisasi untuk mengilhamkan budaya pengurusan baru atau mengekalkan budaya lama yang positif untuk mencapai keberkesanan organisasi.
- 1.3.2 Persoalan mengenai aspek-aspek budaya seperti iklim organisasi, rekabentuk pekerjaan, kepimpinan pentadbir, kepimpinan rakan sekerja serta hasilan perlakuan harus dikenalpasti dan mengkaji di mana kekuatan dan kelemahannya. Implikasinya, jika warga yang berpuas hati dengan budaya yang sedia ada akan lebih komited, berminat dan akan terus kekal berkhidmat dalam organisasi. Jika tidak, berkemungkinan besar kesetiaan kepada organisasi akan terjejas yang mengakibatkan kadar pusingganti pekerja yang tinggi.
- 1.3.3 Staf sesebuah organisasi adalah nadi dan penggerak utama kepada kejayaan matlamat khususnya dan pendidikan amnya. Mereka sebagai 'orang dalam' yang memikul tanggungjawab, membimbing, mendidik dan mengurus amatlah perlu untuk menilai keberkesananannya.
- 1.3.4 Melalui kajian ini, staf dalam sesebuah organisasi dapat menyuarakan tentang aspek budaya yang tidak memuaskan hati mereka dan dapat menarik perhatian pihak yang berkenaan untuk mendalami elemen-elemen tersebut dan cuba menyesuaikan mengikut keperluan dan nilai stafnya. Mudah-mudahan usaha seperti ini dapatlah mempertingkatkan budaya kerja dalam pengurusan pendidikan.
- 1.3.5 Hasil kajian ini akan dapat meningkatkan pengetahuan terhadap aspek-aspek penting dalam budaya organisasi serta membuat penganalisaan setiap aspek

tersebut bagi menilai kekuatan dan kelemahan untuk digunakan sebagai pedoman menguruskan sesebuah organisasi.

- 1.3.6 Kajian ini juga diharapkan dapat menambah lagi bukti-bukti tentang kepuasan kerja yang dilihat dari persepektif yang berbeza iaitu dalam ruanglingkup yang lebih besar iaitu melalui budaya organisasi.
- 1.3.7 Dapatan kajian ini dijangka dapat digunakan untuk mempertingkatkan program perancangan dan strategi pengurusan sumber manusia dalam organisasi seperti MARA.
- 1.3.8 Membentuk iklim organisasi yang lebih ceria dan harmoni dengan mengambil kira aspirasi dan keperluan warga organisasi bagi membolehkan objektif dapat dicapai sepenuhnya.
- 1.3.9 Mempertingkatkan kualiti kepimpinan organisasi berhubung dengan tugas-tugas utama sebagai seorang pentadbir bagi sesebuah organisasi khususnya dalam memberi bimbingan serta menerapkan budaya kerja yang positif dikalangan subordinatnya.
- 1.3.10 Organisasi yang berkesan adalah sebuah organisasi yang berteraskan penglibatan secara total atau menyeluruh warga organisasi. Sesebuah organisasi seperti Kolej Profesional MARA, penglibatan semua peringkat warga organisasi adalah penting untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan khususnya dalam pendidikan kaum Bumiputera.
- 1.3.11 Membentuk iklim organisasi yang kondusif dan harmoni serta mengambil kira akan kepentingan dan kebajikan pekerja. Iklim organisasi yang baik akan menjadi kayu ukur kepada keberkesanan organisasi.
- 1.3.12 Menentukan corak dan rekabentuk pekerjaan serta kejelasan fungsi tugas dan tanggungjawab kepada setiap pekerja organisasi. Pekara ini penting untuk mengelakkan pembaziran masa dalam menguruskan penyelesaian konflik sesama pekerja.
- 1.3.13 Mempertingkatkan kualiti kepimpinan organisasi berhubung dengan pendekatan pengurusan guna tenaga dalam sesebuah organisasi.
- 1.3.14 Meninjau keberkesanan kepimpinan rakan sekerja dalam membentuk kerja berpasukan yang efektif dan efisien. Keseragaman idea, pemikiran, tindakan dan pelaksanaan akan mempercepatkan proses mencapai matlamat organisasi.

1.3.15 Mempertingkatkan penglibatan warga organisasi dalam pengurusan organisasi bagi menjamin semangat kekitaan dan kesetian terhadap organisasi.

Selain daripada kepentingan-kepentingan spesifik di atas, adalah diharapkan agar kajian ini dapat menjelaskan konsep budaya organisasi dan bagaimana konsep ini dapat membantu mencapai keberkesanan sesebuah organisasi serta menghindar faktor-faktor yang menghalang atau melemahkan organisasi agar organisasi ini dapat melaksanakan tanggungjawabnya khususnya dalam bidang latihan dan pendidikan seperti mana yang telah diamanahkan.

1.4 KERANGKA KAJIAN

Skop kajian berkaitan dengan budaya organisasi tidak hanya tertumpu kepada senario persepektif antropologi sahaja tetapi lebih terbuka sifatnya daripada pelbagai dimensi termasuk pengurusan organisasi dan juga pola tingkahlaku pekerja. Dengan berpegang kepada 'cara kita melakukan sesuatu di sini' (Schein 1991), ianya meliputi aspek-aspek pengurusan sesebuah organisasi seperti bagaimana sesebuah organisasi itu diuruskan bagi mencapai matlamat yang telah ditetapkan.

Kaedah yang digunakan oleh penyelidik dalam kajian budaya organisasi ini adalah berteraskan kepada kaedah budaya pengurusan. Kaedah ini adalah mengkaji organisasi atau budaya organisasi di mana budaya dianggap sebagai pembolehubah dalaman organisasi dalam percubaan untuk menerangkan nilai dan kepercayaan yang dikongsi bersama oleh warga organisasi melalui persepsi individu terhadap amalan-amalan yang dilaksanakan. Dalam mengkaji budaya organisasi, terdapat kecenderungan mengintegrasikan kognitif, simbolik dan proses pengurusan.

Isu yang selalu dibangkitkan dalam kajian budaya organisasi adalah berkaitan dengan sistem norma organisasi iaitu sistem nilai dan amalan-amalan pengurusan. Sistem ini boleh menjadi aset terpenting organisasi jika diuruskan dengan berkesan tetapi akan menjadi beban atau liabiliti yang besar jika tersalahurus (Denison 1990). Untuk mengurus masalah berkaitan dengan sumber manusia, pengurusan organisasi

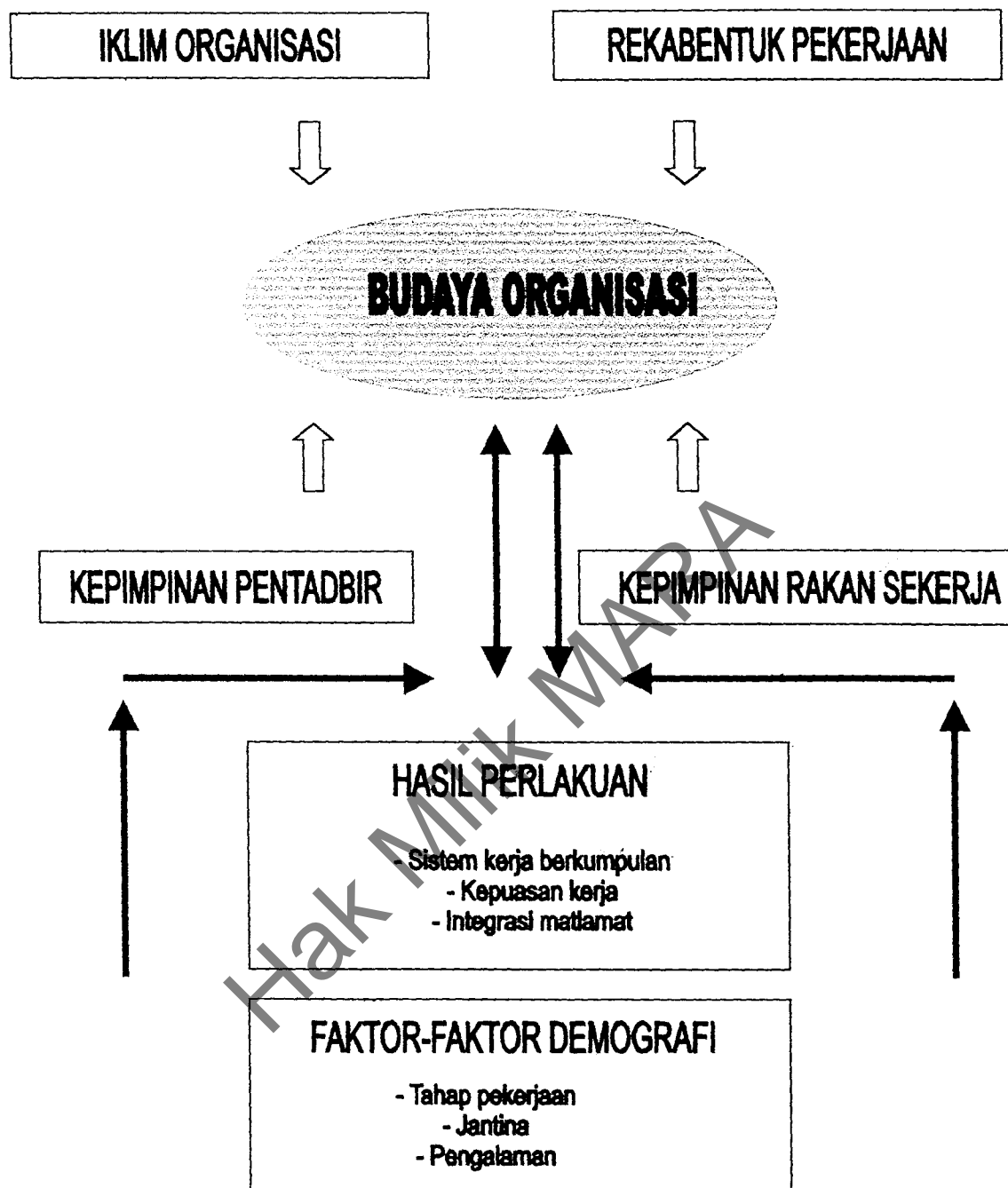
perlu memahami secara mendalam peranan sistem budaya dan sistem sosial serta hubungan antara ciri-ciri budaya itu sendiri serta peranannya terhadap keberkesanan organisasi.

Dalam kajian ini, penekanan diberi kepada ciri-ciri interaktif organisasi, sistem norma, kepercayaan, amalan-amalan pengurusan serta pola perlakuan yang menjadi teras atau intisari kepada budaya organisasi serta mempunyai impak yang kuat kepada prestasi dan keberkesanan sesebuah organisasi.

Pemimpin dan pekerja dalam sebuah organisasi perlu mewujudkan suasana kerja yang harmoni demi kebaikan organisasi. Keharmonian hanya wujud jika terdapatnya kesefahaman dan dengan ini membolehkan kedua-dua belah pihak bekerja dengan selesa dan puas hati. Dengan perasaan puas hati ini akan meningkatkan semangat untuk bekerja, seterusnya akan meninggikan lagi mutu perkhidmatan dalam sesebuah organisasi yang seterusnya akan mendatangkan keuntungan kepada organisasi dan juga kepada para pekerja.

Sesebuah organisasi tidak dapat mengelak interaksi antara manusia dengan manusia, maka aspek kemanusiaan terutamanya psikologi harus diberi perhatian. Walaupun pekerja-pekerja sanggup menyumbangkan tenaga mereka untuk mendapatkan gaji, terdapat juga faktor-faktor lain yang diharapkan oleh pekerja-pekerja seperti peluang kenaikan pangkat, keselamatan pekerja, ganjaran-ganjaran lain dan sebagainya kerana semua aspek ini terlibat dengan kepuasan kerja dikalangan pekerja. Dengan berasaskan kepada model yang diperkenalkan Taylor dan Bowers (1972) yang diubahsuai, rangka kajian adalah seperti rajah berikut:

Sumber : Kerangka konsep kajian (Diubahsuai daripada Taylor & Bowers)



Kerangka Tinjauan Organisasi Taylor dan Bowers (1972) yang diubahsuai telah mengemukakan lima faktor pengurusan bagi menjelaskan keadaan dan amalan pengurusan dalam sesebuah organisasi. Faktor-faktor tersebut adalah:

- i) Iklim organisasi
- ii) Rekabentuk pekerjaan
- iii) Kepimpinan Pentadbir
- iv) Kepimpinan rakan sekerja
- v) Hasil perlakuan.

Menurut model ini, iklim organisasi adalah penentu utama bagi perlakuan kepimpinan pentadbir dan kedua-dua faktor ini akan membentuk gaya kepimpinan rakan sekerja. Rekabentuk pekerjaan akan menentukan kejelasan tanggungjawab pekerja terhadap organisasi. Kesemua faktor ini seterusnya akan menentukan hasil perlakuan. Dengan itu, pola perhubungan antara faktor-faktor tersebut bermula daripada iklim organisasi kepada kepimpinan pentadbir, seterusnya kepada kepimpinan rakan sekerja dan berakhir dengan hasil perlakuan.

Sebagai pengubahsuai dalam kajian ini, pembolehubah bebas dimasukkan dalam kerangka kajian iaitu:

- i) Jantina
- ii) Pengalaman
- iii) Tahap pekerjaan

Pembolehubah bebas dimasukkan dalam kerangka kajian ini bertujuan untuk melihat perkaitannya dengan pembolehubah-pembolehubah bersandar yang lain.

1.5 SOALAN KAJIAN

Kajian ini secara khususnya cuba menjawab persoalan-persoalan berikut:

- 1.5.1 Apakah status budaya organisasi secara keseluruhannya di Kolej Profesional MARA selepas mengambil kira lima aspek berasaskan Kaedah Tinjauan Organisasi Taylor dan Bowers?
- 1.5.2 Apakah bentuk status dalam aspek iklim organisasi dan kaitannya dengan kepuasan kerja di Kolej Profesional MARA?
- 1.5.3 Apakah bentuk status dalam aspek rekabentuk pekerjaan dan kaitannya dengan kepuasan kerja di Kolej Profesional MARA?
- 1.5.4 Apakah bentuk status dalam aspek kepimpinan pentadbir dan kaitannya dengan kepuasan kerja di Kolej Profesional MARA?
- 1.5.5 Apakah bentuk status dalam aspek kepimpinan rakan sekerja dan kaitannya dengan kepuasan kerja di Kolej Profesional MARA?
- 1.5.6 Apakah bentuk status dalam aspek hasil perlakuan dan kaitannya dengan kepuasan kerja di Kolej Profesional MARA?
- 1.5.7 Sejauh mana aspek-aspek budaya organisasi di Kolej Profesional MARA memberi kesan kepuasan kerja ?
- 1.5.8 Sejauh manakah terdapat perbezaan kepuasan kerja dengan budaya organisasi mengikut jantina?
- 1.5.9 Sejauh manakah terdapat perbezaan kepuasan kerja dengan budaya organisasi mengikut pengalaman?
- 1.5.10 Apakah hubungan antara status budaya organisasi iaitu iklim organisasi, rekabentuk pekerjaan, kepimpinan pentadbir dan juga kepimpinan rakan

sekerja dengan aspek kepuasan kerja, sistem kerja berpasukan dan integrasi matlamat di kalangan pentadbir, pensyarah akademik dan staf sokongan di Kolej Profesional MARA?

Secara ringkasnya, kajian ini cuba melihat apakah status budaya organisasi yang diamalkan di Kolej Profesional MARA. Dalam meninjau status budaya organisasi tersebut, lima aspek budaya pengurusan diambilkira iaitu iklim organisasi, rekabentuk pekerjaan, kepimpinan pentadbir, kepimpinan rakan sekerja dan hasilan perlakuan. Disamping itu, kajian ini juga cuba melihat hubungan status budaya organisasi dengan hasilan perlakuan yang berkaitan dengan kepuasan kerja, kerja berpasukan dan integrasi matlamat. Faktor jantina dan juga pengalaman kerja diambil kira dalam menentukan pengaruhnya terhadap status budaya organisasi dalam kajian ini.

1.6 PEMBOLEHUBAH KAJIAN

Kajian ini menggunakan pembolehubah-pembolehubah bebas dan pembolehubah-pembolehubah bersandar yang meliputi atribut-atribut seperti berikut:

Pembolehubah Bebas:	Tahap pekerjaan
	Pengalaman
	Jantina
Pembolehubah Bersandar:	Iklim organisasi
	Rekabentuk Pekerjaan
	Kepimpinan Pentadbiran
	Kepimpinan Rakan Sekerja
	Hasilan Perlakuan

1.7 HIPOTESIS KAJIAN

Hipotesis adalah saranan sementara bagi menjelaskan fenomena yang dikaji. Bagi

menjawab persoalan-persoalan yang dikemukakan dalam persoalan kajian, hipotesis yang dibentuk adalah seperti berikut:

- 1.7.1 H_0 : Tidak terdapat korelasi antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja.
 H_1 : Terdapat korelasi antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja.
- 1.7.2 H_0 : Tidak terdapat korelasi antara rekabentuk pekerjaan dengan kepuasan kerja
 H_1 : Terdapat korelasi antara rekabentuk pekerjaan dengan kepuasan kerja
- 1.7.3 H_0 : Tidak terdapat korelasi antara kepemimpinan pentadbir dengan kepuasan kerja
 H_1 : Terdapat korelasi antara kepemimpinan pentadbir dengan kepuasan kerja
- 1.7.4 H_0 : Tidak terdapat korelasi antara kepemimpinan rakan sekerja dengan kepuasan kerja
 H_1 : Terdapat korelasi antara kepemimpinan rakan sekerja dengan kepuasan kerja.
- 1.7.5 H_0 : Tidak terdapat korelasi antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja
 H_1 : Terdapat korelasi antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja
- 1.7.6 H_0 : Tidak terdapat korelasi antara hasil perlakuan dengan kepuasan kerja.
 H_1 : Terdapat korelasi antara hasil perlakuan dengan kepuasan kerja.
- 1.7.7 H_0 : Tidak terdapat korelasi antara iklim organisasi dengan tahap

H₁: Terdapat korelasi antara iklim organisasi dengan tahap pengalaman

1.7.8 H₀: Tidak terdapat korelasi antara rekabentuk pekerjaan dengan pengalaman.

H₁: Terdapat korelasi antara rekabentuk pekerjaan dengan pengalaman

1.7.9 H₀: Tidak terdapat korelasi antara kepimpinan pentadbir dengan pengalaman

H₁: Terdapat korelasi antara kepimpinan pentadbir dengan pengalaman

7.10 H₀: Tidak terdapat korelasi antara kepimpinan rakan sekerja dengan tahap pengalaman

H₁: Terdapat korelasi antara kepimpinan rakan sekerja dengan tahap pengalaman

7.11 H₀: Tidak terdapat korelasi antara iklim organisasi dengan jantina.

H₁: Terdapat korelasi antara iklim organisasi dengan jantina.

7.12 H₀: Tidak terdapat korelasi antara rekabentuk pekerjaan dengan jantina

H₁: Terdapat korelasi antara rekabentuk pekerjaan dengan jantina,

7.13 H₀: Tidak terdapat korelasi antara kepimpinan pentadbir dengan jantina.

H₁: Terdapat korelasi antara kepimpinan pentadbir dengan jantina

7.14 H₀: Tidak terdapat korelasi antara kepimpinan rakan sekerja dengan jantina.

H₁: Terdapat korelasi antara kepemimpinan rakan sekerja dengan jantina

7.15 H₀: Tidak terdapat korelasi antara hasil perlakuan dengan jantina

H₁: Terdapat korelasi antara hasil perlakuan dengan jantina

1.8 BATASAN KAJIAN

- 1.8.1 Kajian ini hanya tertumpu kepada staf dalam organisasi di Kolej Profesional MARA dan Bahagian Pelajaran Profesional MARA sahaja. Dapatan kajian ini tidak boleh dijadikan kesimpulan untuk mewakili pendapat dalam organisasi lain.
- 1.8.2 Kajian ini juga dihadkan di Kolej Profesional MARA iaitu institusi pengajian di bawah Pentadbiran Bahagian Pelajaran Profesional MARA dan tertumpu kepada lima aspek budaya organisasi iaitu iklim organisasi, rekabentuk pekerjaan, kepemimpinan pentadbir, kepemimpinan rakan sekerja dan hasil perlakuan. Dengan itu, dapatan kajian ini tidak boleh digeneralisasikan kepada semua organisasi kerana aspek budaya, nilai, dan kepercayaan dan perlakuan organisasi ini mungkin berbeza.
- 1.8.3 Responden yang terlibat dalam kajian ini adalah berbeza dari segi umur, jantina, pengalaman, dan kelayakan akademik.
- 1.8.4 Segala keputusan dari kajian ini adalah bergantung kepada jawapan yang diberikan oleh responden-responden dan juga prosedur statistik yang digunakan.
- 1.8.4 Ketepatan dan kesempurnaan kajian ini banyak bergantung kepada kesahan instrumen kajian yang digunakan dengan andaian satu perolehan jawapan yang jujur, ikhlas dan kerjasama sepenuhnya

daripada responden. Ini kerana para responden menggunakan persepsi dan daya ingatan mereka tentang sesuatu perkara yang dikaji. Untuk mencapai harapan ini, para responden tidak diminta untuk menulis nama serta diberi jaminan bahawa respon mereka di dalam kajian ini adalah rahsia.

- 1.8.5 Selain itu, oleh kerana kekangan masa, kewangan dan personel maka kajian ini akan hanya dilakukan berdasarkan kepada persepsi responden semasa soal selidik dijalankan. Persepsi berkenaan mungkin boleh dipengaruhi oleh faktor psikologi, emosi, persekitaran, yang memberi kesan kepada ketepatan jawapan yang diberi. Oleh itu hasil kajian ini dipengaruhi suasana dan peristiwa semasa kajian ini dijalankan dan kemungkinan tidak dapat mewakili kesahan sebenar bagi satu jangka masa panjang.

1.9 DEFINISI ISTILAH

Bagi memantapkan lagi kajian berkaitan dengan budaya organisas disamping mewujudkan kekuatan tersendiri dalam kajian ini, istilah-istilah yang digunakan adalah berdasarkan kepada definisi-definisi operasional yang diperjelaskan dalam bab ini. Beberapa konsep utama yang perlu diberi penjelasan adalah budaya, budaya organisasi, iklim organisasi, rekabentuk pekerjaan, kepimpinan pentadbir, kepimpinan rakan sekerja dan hasilan perlakuan.

1.9.1 Budaya

Edgar Schein (1991) mengatakan budaya adalah peringkat andaian dan kepercayaan yang mendalam dikongsi bersama oleh warga organisasi yang dilaksanakan secara tanpa sedar dan kebiasaannya dianggap sebagai 'taken for granted'. Dalam kajian ini, budaya dapat disimpulkan sebagai satu aliran kepercayaan, nilai dan perlakuan yang mantap dan menjadi pegangan setiap ahli dalam sesebuah organisasi.

Amalan-amalan yang dilaksanakan dalam sesebuah organisasi tersebut sudah menjadi tindakan kelaziman dalam menguruskan organisasi berkenaan.

1.9.2 Budaya organisasi

Smircici (1993) menyatakan budaya organisasi melahirkan norma-norma kesungguhan dan kepercayaan yang dimanifestasikan melalui alat-alat simbolik seperti mitos, upacara-upacara, cerita dan legenda serta bahasa interaksi. Deal dan Kennedy (1992) menjelaskan budaya organisasi merupakan kepercayaan, jangkaan dan nilai-nilai yang dibentuk dan diperkembangkan oleh sesebuah organisasi hasil daripada pengalaman lampau dan diterima sebagai sesuatu yang baik dan boleh dicontohi oleh ahli-ahlinya.

Kesimpulannya, budaya organisasi adalah sebagai satu set kepercayaan yang berhubungan dikongsi bersama oleh ahli-ahli organisasi tersebut untuk mengawasi cara individu patut bertingklaku dalam melaksanakan kerja. Budaya organisasi ini akan dapat memberi makna dan perspektif yang jelas kepada segala aktiviti sesuatu organisasi serta membantu mendorong warga organisasi mencapai matlamatnya. Budaya organisasi ini akan memperjelaskan amalan-amalan pengurusan yang menjadi kelaziman dilaksanakan semasa mengurus atau mentadbir organisasi.

1.9.3 Iklim Organisasi

Jaafar Muhamad (1999) menyatakan iklim organisasi tidak wujud secara semulajadi. Ia dilahirkan secara sengaja atau tidak sengaja oleh faktor-faktor tertentu dalam organisasi. Litwen dan Stringer (1990) menyifatkan iklim organisasi sebagai satu set ciri persekitaran kerja yang boleh diukur dan juga boleh dipersepsikan secara langsung oleh individu-individu yang berada dan bekerja dalam persekitaran organisasi tersebut dan dianggap dapat mempengaruhi motivasi dan tingkahlaku mereka.

Rumusannya, iklim organisasi adalah persekitaran dalaman sesebuah organisasi yang dialami oleh pihak pengurusan dan juga pekerja yang mempengaruhi tingkahlaku atau perlakuan mereka serta boleh dijelaskan dalam bentuk nilai organisasi tersebut.

1.9.4 Rekabentuk Pekerjaan

Pekerjaan merupakan teras produktiviti bagi sesebuah organisasi. Jika setiap pekerjaan itu direkabentuk dengan baik dan dilaksanakan dengan teratur, ini akan menjamin organisasi itu berada di atas landasan yang betul untuk mencapai matlamatnya. Jika tidak direkabentuk dengan baik, produktiviti akan terjeja, keuntungan akan menurun dan organisasi tersebut kurang upaya untuk memenuhi permintaan masyarakat, pelanggan, pekerja dan lain-lain pemegang ekuiti.

Dalam konteks kajian ini rekabentuk pekerjaan adalah bermaksud sistem pekerjaan yang diterima pakai dalam sesebuah organisasi. Pengagihan tugas mengikut kelayakan tertentu di mana mempunyai implikasi kepada pekerja. Setiap pekerjaan yang disediakan mampu memberi cabaran serta ganjaran yang bersesuaian. Kejelasan berkaitan dengan matlamat dan pelaksanaan juga memudahkan pekerja melakukannya.

1.9.5 Kepimpinan Pentadbir

Hollander (1991) berpendapat bahawa kepimpinan adalah satu proses pengaruh-mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut. Walau pun pemimpin mempunyai kuasa tetapi kekuatan pengaruh lebih bergantung kepada pujukan daripada paksaan. Proses kepimpinan selalunya melibatkan pertalian pengaruh yang bersifat dua arah dan tujuan utama iaitu untuk mencapai matlamat bersama. Jadi, kepimpinan bukan hanya tanggungjawab pemimpin tetapi memerlukan usaha kerjasama daripada pengikut-pengikutnya.

Oleh itu kajian ini membuat kesimpulan bahawa kepimpinan pentadbir dijelaskan sebagai keupayaan seseorang untuk mendorong, memujuk dan mempengaruhi serta memberi bimbingan kepada orang lain untuk berusaha ke arah pencapaian objektif tertentu.

1.9.6 Kepimpinan Rakan Sekerja

Rakan sekerja dapat diertikan sebagai kumpulan kerja. Mengikut Schein (1991) menyatakan bahawa kumpulan kerja ini juga merupakan kumpulan psikologi dan ia memenuhi beberapa ciri seperti:

- a) Wujud interaksi di antara satu sama lain
- b) Ada kesedaran psikologi di antara satu dengan lain
- c) Penerimaan mereka terhadap kumpulan.

Pada asasnya, manusia adalah bersosial atau bermasyarakat. Oleh itu banyak kerja-kerja yang mereka lakukan sering berinteraksi, berpakat, berbincang dan bergabung antara satu sama lain untuk mencapai saesuat tujuan.

Cole (1994) menjelaskan kumpulan pada asasnya ialah sebilangan individu yang mempunyai persamaan matlamat di bawah pengaruh seseorang ketua yang juga berkongsi identiti yang sama. Setiap kumpulan mempunyai tujuan tertentu sama ada tujuan tetap atau sementara. Dalam persekitaran kerja, kebanyakan tugas dijalankan secara berkumpulan atau berpasukan. Kumpulan atau pasukan ini berfaedah untuk menyelesaikan masalah, mewujudkan idea baru, membuat keputusan dan juga mengkordinasikan kerja-kerja.

Kerney dan Bandlely (1990) menyatakan bahawa rakan sekerja adalah kumpulan pekerja-pekerja yang mempunyai tanggungjawab yang sama dan saling bekerjasama antara satu sama lain dalam melaksanakan sebarang tugas. Kebiasaannya rakan sekerja perlukan dorongan, perlindungan, bantuan dan lain-lain keperluan sosial dan psikologi.

Kesimpulannya, kepemimpinan rakan sekerja adalah lebih berfokuskan kepada ahli-ahli dalam sesuatu kumpulan yang berinteraksi sesama mereka dan melakukan tugas yang sama. Kajian ini cuba untuk melihat sumbangan-sumbangan yang diberikan oleh rakan-rakan sekerja terhadap ahli-ahli yang lain dalam memenuhi matlamat organisasi dan juga matlamat individu.

1.9.7 Hasil Perlakuan

Apa juga yang dilakukan oleh pengurusan akan memberi implikasi yang besar kepada warga organisasinya. Ini adalah kerana terdapat hubungan yang kuat antara organisasi dan pekerjanya. Hasil Perlakuan yang dimaksudkan dalam kajian ini adalah merujuk kepada output atau produk dalam bentuk perlakuan yang dihasilkan daripada sistem organisasi. Beberapa aspek yang telah dibincangkan di atas iaitu aspek iklim organisasi, rekabentuk pekerjaan, kepemimpinan pentadbir dan kepemimpinan rakan sekerja serta implikasinya terhadap hasil perlakuan. Hasil perlakuan yang diambil kira dalam kajian ini adalah kepuasan kerja, kerja berpasukan dan juga pengintegrasian matlamat.

1.9.8 Kepuasan Kerja

Keith Davis dan John W. Newstrom (1991) mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap dan perasaan sama ada suka atau tidak kepada pekerjaan yang dilakukan. Sikap pula terbahagi kepada dua elemen yang berbeza iaitu objektif pemikiran dan tingkah laku.

Locke (1994), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai tindakbalas emosi seseorang individu sama ada ia mempunyai perasaan yang positif atau perasaan yang negatif terhadap kerja yang dilakukan.

Secara amnya, dapat disimpulkan bahawa kepuasan kerja adalah hasil daripada sikap dimiliki oleh pekerja. Lebih tepat lagi, sikap yang menghasilkan kepuasan kerja

adalah berkaitan dengan gaji, bentuk pekerjaan, iklim organisasi, kepemimpinan ketua dan hubungan dengan rakan sekerja.

1.10 KESIMPULAN

Pada kesimpulannya budaya organisasi telah menjadi subjek kajian dikalanganpenyelidik-penyelidik. Isu ini menjadi tumpuan setelah ramai penyelidik mendapati banyak organisasi atau syarikat-syarikat yang berjaya mempunyai hubungan yang kuat dengan budaya organisasi (Ouchi 1991; Deal & Kennedy 1992; Sathe 1995; Kilman 1995). Kajian dijalankan untuk menguji pernyataan di atas bahawa budaya organisasi mempunyai impak yang kuat terhadap kejayaan sesebuah organisasi.

Dengan melihat kepada kepentingan kajian ini, pengkaji yakin bahawa segala dapatan yang akan dirumuskan boleh membantu pihak pengurusan bagi sesebuah organisasi mentadbir atau mengurus organisasinya dengan lebih berkesan lagi. Dalam konteks kes kajian ini, MARA sebagai agensi Kerajaan mempunyai agenda tersendiri dalam membangunkan masyarakat Bumiputra supaya seiring dengan kemajuan yang dicapai oleh kaum-kaum lain. Peruntukan kewangan yang diberikikan oleh pihak Kerajaan tidak seharusnya dipersia-siakan akibat daripada kelemahan-kelemahan atau kepincangan pengurusannya. Dengan membentuk budaya organisasi yang kuat, semua matlamat yang ditetapkan akan tercapai disamping kebajikan para pekerja tidak dipinggirkan dan mereka sentiasa komited dengan kerja agar harapan untuk mengimbangi status kedudukan kaum Bumiputra akan tercapai.

BAB 11

KAJIAN LITERATUR

2.0 PENDAHULUAN

Sejak beberapa tahun kebelakangan ini, kajian ke atas budaya organisasi semakin banyak dilakukan. Salah satu sebab utamanya adalah kerana kesedaran tentang pendekatan organisasi secara tradisional tidak lagi mampu untuk memahami perbezaan antara matlamat organisasi dan hasil atau antara strategi dan pelaksanaan (Ouchi & Wilkins 1992).

2.1 PENDEKATAN KONSEP BUDAYA ORGANISASI - KAJIAN-KAJIAN LUAR NEGARA

Secara umumnya budaya dapat ditakrifkan sebagai satu gelagat, kepercayaan, sikap, nilai dan idea yang dikongsi bersama oleh individu-individu dalam satu-satu kumpulan (Ember & Ember 1993). Definisi umum ini disokong juga oleh kajian Pettigrew (1991) yang menyatakan bahawa budaya adalah sistem makna yang diterima secara umum dan kolektif oleh satu-satu kumpulan pada satu-satu masa tertentu. Pettigrew (1991) menegaskan bahawa bagi membolehkan individu berfungsi dalam persekitaran yang diberi, maka mereka perlu tahu realiti supaya mereka boleh bertindak seperti yang dikehendaki.

Deal dan Kennedy (1992) menyatakan bahawa budaya organisasi merangkumi ciri-ciri organisasi atau pengurusan, iklim dan juga kepercayaan organisasi. Mereka juga telah mengenalpasti lima unsur di dalam budaya organisasi iaitu persekitaran, nilai, wira,

upacara dan amalcara serta rangkaian budaya. Budaya organisasi yang mempunyai unsur-unsur tersebut menunjukkan identitas organisasi.

Schein (1995) mencadangkan tiga tahap kesedaran di dalam budaya organisasi. Tahap pertama ialah ciri-ciri budaya organisasi yang boleh diperhatikan, seperti teknologi, gaya kerja, tingkahlaku komunikasi dan interaksi sosial antara pekerja. Tahap kedua terdiri daripada nilai-nilai organisasi yang menerangkan sebab mengapa amalan-amalan tertentu dilakukan. Manakala tahap ketiga adalah mengandungi andaian-andaian asas, seperti andaian mengenai hubungan organisasi dengan persekitaran, andaian mengenai keberbadian manusia, aktiviti manusia dan lain-lain.

Definisi-definisi di atas dapat membantu kefahaman tentang budaya organisasi. Secara umumnya budaya diterangkan sebagai perkongsian nilai dan amalan oleh ahli-ahli organisasi. Walau bagaimanapun terdapat kritikan oleh pengkaji-pengkaji lain seperti Sackman (1991) dan Collinson (1992). Mereka menyatakan bahawa budaya organisasi tidak boleh dianggap satu entiti homogenous. Kajian Sackman (1991) menjelaskan bahawa jika entiti perniagaan itu besar, akan wujud beberapa kumpulan yang mempunyai arah budayanya sendiri yang sedikit berbeza dengan budaya organisasi yang umum atau dipanggil sebagai subbudaya. Dengan itu mereka berpendapat bahawa budaya organisasi boleh mengandungi ciri-ciri homogenous dan heterogenous pada masa yang sama.

Kotter dan Heskett (1992) menyentuh tentang bagaimana budaya organisasi yang kukuh dapat dikaitkan dengan kepuasan dan prestasi, iaitu melibatkan tiga idea:

- i) Kesejajaran matlamat di mana dalam organisasi yang mempunyai budaya yang kukuh, pekerja cenderung untuk bergerak ke arah matlamat yang sama.
- ii) Budaya yang kukuh juga melahirkan tahap motivasi yang luarbiasa di kalangan pekerja, sehingga melahirkan perasaan puas, bangga dan kesediaan untuk bekerja dengan bersungguh dan penuh iltizam untuk organisasi.

- iii) Budaya yang kukuh ini juga menyediakan struktur dan kawalan yang diperlukan tanpa bergantung pada amalan birokrasi yang formal, yang boleh melemahkan motivasi dan inovasi serta seterusnya memberi kesan pada prestasi kerja.

Sackman (1991) telah menjalankan satu kajian budaya organisasi ke atas sebuah syarikat di Los Angeles, Amerika Syarikat. Beliau telah menjalankan kajian secara mendalam bagi sebuah organisasi. Persoalan kajiannya adalah tentang kewujudan budaya kumpulan atau subbudaya dalam pelbagai pengetahuan budaya.

Sackman (1991) juga menjelaskan bahawa budaya organisasi tidaklah 'homogeneous' dan 'monolithic' sebagaimana dijelaskan oleh pengarang-pengarang lain. Kajiannya mendapati struktur pengetahuan budaya berbeza antara kumpulan dan juga antara pengetahuan budaya. Jenis budaya 'monolithic' seperti sinergi budayaterbentuk di kalangan ahli-ahli. Sinergi budaya dan budaya kumpulan terbentuk bersama walaupun mempunyai pengetahuan budaya yang berbeza.

Menurut Sackman, dapatan mengenai perbezaan kumpulan budaya atau subbudaya mengikut domain fungsional bukan sesuatu yang mengejutkan atau dipengaruhi oleh hierarki dalam interpretasi mereka. Keadaan ini disebabkan rekabentuk organisasi yang dibahagikan mengikut jabatan-jabatan tertentu. Ramai pengarang menyatakan setiap pekerja yang melaksanakan fungsi yang berbeza dan bertugas di jabatan yang berlainan akan juga mempunyai pandangan dan perspektif yang berbeza dengan sesuatu isu. Kajian-kajian lain yang menyokong kepada kajian Sackman (1991) adalah Howe (1992); Powel dan Butterfied (1995) yang merumuskan terdapat berbagai budaya dalam sesebuah organisasi dan tiada sebarang jaminan bahawa budaya organisasi itu berbentuk homogenous. Malahan mereka mencadangkan bahawa subbudaya setiap organisasi juga perlu dikenalpasti dan melihat impaknya terhadap keberkesanan organisasi. Perkara ini perlu diberi perhatian agar kewujudan subbudaya tidak menyimpang jauh daripada budaya organisasi (Jaeger 1990).

Denison (1994) telah menjalankan satu kajian ke atas 34 buah organisasi yang terbesar di Amerika Syarikat. Hasil kajiannya menunjukkan bahawa ciri-ciri tingkahlaku dan budaya organisasi mempunyai kesan ke atas pencapaian organisasi. Beliau mendapati bahawa organisasi yang mempunyai gaya pengurusan partisipatif dalam membuat keputusan mempunyai pencapaian kewangan yang tinggi jika dibandingkan dengan organisasi yang membuat keputusan secara individu. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat ke atas keputusan yang dibuat kerana budaya yang kuat menggalakkan penglibatan ahli-ahli organisasi dalam proses membuat keputusan.

Denison (1994) mengaitkan hal ini dengan sistem organisasi Jepun. Katanya, melalui penekanan membuat keputusan secara kumpulan akan melindungi anggota organisasi daripada perlu bertanggungjawab secara langsung bagi sesuatu keputusan. Justeru itu melindungi status dan reputasi mereka dalam organisasi. Ini telah dianggap sebagai suatu yang paling penting, kerana secara tradisinya setiap eksekutif menghabiskan seluruh kerjayanya dalam satu organisasi. Sistem ini juga telah membenarkan penyuntikan idea-idea baru daripada pegawai-pegawai rendah dalam organisasi yang amat tinggi bentuk strukturnya dan amat berhierarki orientasinya.

2.2 KONSEP BUDAYA ORGANISASI - KAJIAN-KAJIAN DI MALAYSIA

Pengkajian terhadap budaya organisasi tidak hanya tertumpu kepada kajian-kajian yang dijalankan oleh pengkaji-pengkaji Barat sahaja. Kajian ini turut dijalankan oleh pengkaji tempatan bagi melihat sejauhmana budaya organisasi mempengaruhi keberkesanan sesebuah organisasi atau pun prestasi para pekerjanya.

Kajian berkaitan dengan budaya organisasi yang menggunakan Model Taylor dan Bowers (1992) dilakukan oleh Mohd Yatim Nawai (1999). Mohd Yatim telah membuat kajian berkaitan dengan tanggapan para pentadbir, pensyarah dan staf sokongan terhadap budaya organisasi di institusi-institusi pendidikan MARA. Kajian beliau telah menggunakan kaedah tinjauan soalselidik yang diubahsuai berdasarkan kepada Soalselidik Tinjauan Organisasi yang dibentuk oleh Taylor dan Bowers (1972).

Tujuan kajian beliau ialah untuk mendapatkan status budaya organisasi dari tanggapan para pentadbir, pensyarah dan staf sokongan.

Mohd Yatim Nawai (1999) telah mebuat enambelas hipotesis dalam kajiannya. Seramai 161 responden yang terdiri daripada pentadbir, pensyarah dan staf sokongan terlibat dalam kajian tersebut. Dapatan kajian beliau mendapati secara keseluruhan budaya organisasi di Bahagian Pelajaran Komisyel mempunyai budaya organisasi yang baik. Aspek-aspek budaya organisasi seperti rekabentuk pekerjaan, kepimpinan pentadbir, kepimpinan rakan sekerja berada pada tahap yang baik. Pada umumnya dimensi-dimensi seperti cabaran kerja, ganjaran kerja dan kejelasan kerja (rekabentuk pekerjaan); sokongan pentadbir, kerja berpasukan, tumpuan matlamat dan bimbingan kerja pentadbir (kepimpinan pentadbir); sokongan rakan sekerja, kerja berpasukan, tumpuan matlamat dan bimbingan kerja rakan sekerja (kepimpinan rakan sekerja) berada pada tahap yang baik.

Walau bagaimana pun, status budaya organisasi dalam aspek iklim organisasi hanya berada pada tahap yang sederhana sahaja. Aspek iklim organisasi merupakan aspek dominan dalam menentukan status organisasi secara keseluruhan. Terdapat beberapa dimensi-dimensi tertentu yang mempengaruhi status iklim organisasi iaitu aliran komunikasi, kebajikan pekerja dan ketiadaan birokrasi. Mengikut beliau dimensi-dimensi ini perlu diberi perhatian oleh pihak pengurusan supaya iklim organisasi dapat dipertingkatkan.

Kajian yang sama telah dilakukan oleh Noor Azian Mustapa (1996) dan Jamil Ahmad (1997). Noor Azian (1996) telah membuat kajian berkaitan dengan budaya organisasi di tiga buah syarikat yang berlainan pengurusan di Malaysia. Pemilihan syarikat-syarikat tersebut adalah berasaskan kepada pengurusan Jepun, Malaysia dan Barat dan beliau namakan syarikat A, syarikat B dan syarikat C masing-masing. Kajian beliau telah menggunakan kaedah tinjauan soalselidik disamping temubual bagi mendapatkan data-data berkaitan. Tujuan kajian beliau adalah untuk mendapatkan status budaya organisasi bagi ketiga-tiga organisasi yang dipilih dalam lima aspek iaitu iklim organisasi, rekabentuk pekerjaan, kepimpinan seliaan, rakan

sekerja dan hasil tingkahlaku. Selain daripada itu, kajian ini juga cuba melihat perbezaan budaya organisasi yang wujud di ketiga-tiga organisasi itu serta apakah yang menyebabkan perbezaan tersebut.

Noor Azian Mustafa (1996) telah membuat lima hipotesis yang berkaitan dengan perbezaan aspek budaya organisasi antara syarikat-syarikat yang dikajinya. Seramai 370 pekerja dari pelbagai bahagian terlibat dalam kajian ini iaitu 224 orang pekerja dari syarikat A, 59 orang pekerja dari syarikat B dan 92 orang dari syarikat C. Manakala hanya 19, 16 dan 17 orang (berjumlah 52 orang) yang terlibat dalam sesi temubual dari syarikat-syarikat A, B, dan C masing-masing. Dalam proses temubual, pengkaji telah menyediakan soalan-soalan berkaitan dengan pembangunan latihan dan kerjaya, komunikasi yang efektif, sistem ganjaran, iklim pekerjaan, nilai-nilai yang dikongsi bersama, amalan dan upacara, penyeliaan pengurusan, organisasi kerja dan jaminan pekerjaan.

Dapatan kajian beliau menunjukkan bahawa setiap syarikat mempunyai budaya organisasi yang baik berdasarkan kepada purata min yang dianalisa. Malahan setiap aspek budaya organisasi juga menunjukkan setiap syarikat berada diparas yang baik kecuali dalam elemen birokrasi. Setiap syarikat mempunyai masalah birokrasi yang mana perlu berjumpa dengan pelbagai pihak untuk menyelesaikan sebarang masalah.

Secara keseluruhannya pengkaji membuat kesimpulan bahawa tiada perbezaan yang signifikan antara syarikat-syarikat A, B dan C dalam aspek-aspek yang terkandung dalam budaya organisasi.. Aspek-aspek tersebut adalah iklim organisasi, rekabentuk pekerjaan, kepimpinan seliaan, kepimpinan rakan sekerja dan hasilan tingkahlaku. Walau bagaimanapun terdapat perbezaan yang signifikan dalam item-item tertentu iaitu aliran komunikasi dan koordinasi (bagi aspek iklim organisasi); ganjaran kerja (bagi rekabentuk pekerjaan).

Dapatan dari temubual juga menunjukkan tiada perbezaan yang ketara antara ketiga-tiga syarikat kecuali dalam aspek kerjaya dan kenaikan pangkat, hubungan antara jabatan serta pengiktirafan kerja. Walau pun pada asasnya ketiga-tiga syarikat ini

mengamalkan berlainan corak pengurusan tetapi pada hakikatnya corak pengurusan tersebut telah diubahsuai sejajar dengan cara kerja dan berfikir orang-orang Malaysia. Namun demikian tiada bukti yang jelas menunjukkan budaya bangsa mempengaruhi budaya organisasi.

Rekabentuk kajian yang sama juga dijalankan oleh Jamil Ahmad (1997) untuk mengetahui status budaya organisasi di Institut Bahasa. Dapatan kajian menunjukkan amalan budaya organisasi berada diparas yang baik dalam aspek-aspek rekabentuk pekerjaan, kepimpinan pentadbir, kepimpinan rakan sekerja dan hasilan perlakuan tetapi aspek iklim organisasi mempamerkan amalan budaya pada status sederhana baik sahaja. Analisis lebih terperinci menunjukkan beberapa elemen dalam aspek-aspek budaya organisasi perlu diberi perhatian. Diantaranya ialah elemen organisasi kerja, pengaruh dan kawalan, kebajikan pekerja dan aliran komunikasi dalam aspek iklim organisasi serta elemen ganjaran kerja dan kejelasan kerja dalam aspek rekabentuk pekerjaan.

Marylin Asit (1993) membuat kajian ke atas sebuah organisasi iaitu Institut Kajian Kelapa Sawit Malaysia (PORIM) yang beribu pejabat di Bandar Baru Bangi, Selangor. Pengkaji telah menggunakan kaedah temubual bersemuka tidak berstruktur serta kaedah pemerhatian ikut serta. Kaedah temubual digunakan bagi mendapatkan maklumat penting yang tidak dapat diperolehi melalui pemerhatian khususnya mengenai pekara yang lebih kompleks dan peribadi. Seramai 53 orang terlibat dalam sesi temubual ini yang terdiri daripada pelbagai peringkat. Panduan asas untuk mendapatkan data melalui temubual adalah berasaskan kepada Teori Z dan model pengurusan MCKinsey 7 S. Manakala kaedah pemerhatian ikut serta ke atas organisasi PORIM bertujuan untuk mengumpul data tentang tingkah laku bukan 'verbal' di kalangan ahli-ahli organisasi.

Tiga persoalan kajian dibentuk oleh pengkaji iaitu berkaitan dengan hubungan yang kuat antara budaya organisasi dengan kejayaan atau kecemerlang. Persoalan kedua adalah hubungan yang kuat antara budaya organisasi dengan sistem pengurusan

organisasi dan persoalan ketiga ialah peranan Pegawai Eksekutif atau Ketua Pengarah dan Pegawai Perhubungan Awam dalam membentuk budaya organisasi.

Dapatan kajian beliau menunjukkan bahawa PORIM mempunyai budaya organisasi yang kuat berdasarkan kepada empat ciri budaya organisasi yang kuat oleh Deal dan Kennedy (1992). Ciri-ciri budaya organisasi yang kuat adalah pengabdian falsafah secara meluas oleh ahli-ahli organisasi, manusia amat penting, kewujudan pengurus yang dinamik dan wibawa serta dipenuhi dengan upacara dan perayaan. Beliau mendapati budaya organisasi yang diamalkan oleh PORIM banyak membantunya dalam mencapai kejayaan serta kemajuan yang cemerlang. Marylin (1993) juga mendapati memang terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi dengan sistem pengurusan yang baik. PORIM telah memenuhi ciri-ciri kecenderungan kepada tindakan, hubungan yang rapat dengan pengguna, autonomi dan keusahawanan, produktiviti melalui manusia serta berpandukan nilai dan pengalaman. Pengkaji juga menerima andaian bahawa Ketua Pengarah dan Pegawai Perhubungan Awam memainkan peranan yang penting dengan memanipulasikan elemen-elemen budaya organisasi seperti inovasi, upacara, perayaan dan simbol serta enakmen (undang-undang) dalam membuat dasar, perancangan serta keputusan dalam organisasi.

Aziz Shukur (1992) telah menjalankan kajian yang hampir sama dengan Marylin (1993). Pengkaji telah menjalankan kajian di Pihak Berkuasa Kemajuan Pekebun Getah Kecil Malaysia (RISDA). Beliau juga turut menggunakan kaedah temubual dan pemerhatian turut serta. Dalam kajiannya, pengkaji telah menetapkan tiga andaian untuk dianalisa. Andaian-andaian tersebut ialah budaya organisasi yang kuat menggambarkan organisasi yang kukuh dan budaya organisasi yang kuat juga dapat meningkatkan produktiviti serta budaya organisasi dibentuk oleh pengurusan organisasi.

Pengkaji mendapati bahawa RISDA mempunyai budaya organisasi tersendiri. Walau pun RISDA sebuah organisasi agen kerajaan, namun keadaan ini tidak sedikit pun menghalangnya mewujudkan satu budaya organisasi yang mantap. Hubungan yang rapat antara ahli-ahli organisasi membantu mereka berbincang dan mengeluarkan

idea untuk sesuatu program. Keadaan ini menimbulkan suasana kerja yang sihat dan harmoni serta dapat menjalinkan semangat kerjasama dikalangan mereka dan seterusnya meningkatkan produktiviti kerja.

Pada kesimpulannya, pengkaji telah menerima kesemua andaian-andaian yang dibentuk iaitu budaya yang kuat menggambarkan organisasi yang kukuh dan juga dapat meningkatkan produktiviti. Pengkaji juga bersetuju bahawa pihak pengurusan organisasi mempunyai peranan yang besar untuk membentuk budaya organisasi yang kukuh.

2.3 ASPEK-ASPEK YANG BERKAITAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI

Pengkaji-pengkaji terhadap organisasi sangat berminat untuk mengkaji hubungan antara ciri-ciri organisasi dengan corak geraklaku ahli-ahli dalam sesebuah organisasi. Persoalan asas kebiasaannya adalah berkisar kepada bagaimana persekitaran organisasi boleh dinilai atau diukur. Mengikut Moos (1993), kajian terhadap persekitaran organisasi boleh dibuat dengan menggunakan pendekatan-pendekatan seperti dimensi ekologi, dimensi tingkahlaku, dimensi struktur organisasi, iklim organisasi dan juga personiliti individu. Dimensi budaya organisasi memang dianggap sebagai salah satu pengukuran dan penilaian terhadap sesebuah organisasi (Dickey 1989; Taylor & Bowers 1992). Dalam kajian ini aspek-aspek budaya organisasi yang dikaji adalah iklim organisasi, rekabentuk pekerjaan, kepimpinan pentadbir dan kepimpinan rakan sekerja. Hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja juga dikaji oleh pengkaji.

2.3.1 iklim Organisasi

Werther dan Davies (1991) mentakrifkan iklim organisasi sebagai sejauh mana suasana sesebuah organisasi itu disukai atau sebaliknya oleh mereka yang berada di dalamnya. Sekiranya iklim orgtanisasi itu baik, pekerja akan memberi komitmen yang tinggi dan begitu juga sebaliknya. Manakala Muchinsky (1997) mendapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan

antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja. Apabila iklim organisasi kurang menyenangkan, tahap kepuasan kerja akan menjadi rendah dan sekiranya iklim organisasi adalah baik maka tahap kepuasan kerja adalah tinggi. Pekerja yang merasa bangga tentang organisasinya dijangka menghayati nilai-nilai budaya kerja dan seterusnya meningkatkan komitmen dan sumbangannya. Secara umumnya tahap kepuasan yang tinggi akan tercapai jika budaya kerja yang tinggi dipraktikkan oleh semua warga organisasi.

Schneider (1990) telah memperkembangkan lagi konsep iklim organisasi dengan menumpukan perhatian ke atas elemen yang dipersepsikan oleh ahli psikologi industri dan organisasi. Menurutnya, iklim organisasi adalah konsep-konsep yang dihargai oleh ahli-ahli tentang organisasi mereka sebagai konsep persepsi. Konsep iklim yang dipersepsikan boleh membantu individu untuk mengurangkan beban informasi dan berfungsi sebagai rujukan bagi individu untuk mengidentifikasikan tingkahlaku mereka. Keadaan ini membolehkan mereka menyesuaikan diri kepada situasi.

Fokus penjelasan yang diberikan oleh Schneider (1990) ialah identiti yang kuat dapat menggambarkan organisasi mereka mempunyai budaya yang tinggi. Keadaan ini amat membanggakan diri mereka kerana mereka adalah sebahagian daripada organisasi tersebut.

2.3.2 Rekabentuk Pekerjaan

Berhubung dengan aspek reka bentuk pekerjaan dalam budaya organisasi, Dessler (1995) telah mengemukakan pandangan bahawa tahap kepuasan kerja seseorang pekerja berkait rapat dengan kadar kepuasannya terhadap sesuatu aspek tertentu pekerjaan tersebut. Aspek kerja yang diutarakan oleh Dessler (1995) adalah gaji, kenaikan pangkat dan pengiktirafan. Pandangan ini juga menyamai pandangan Waterman (1994) yang mengaitkan kepuasan kerja dengan persekitaran kerja dan motivasi.

Mohd Yunus (1991) dalam tinjauannya ke atas guru-guru sekolah rendah, menengah dan pensyarah maktab perguruan mendapati empat puluh empat peratus daripada mereka mengajar subjek atau mata pelajaran bukan pengkhususan mereka. Ketiadaan peluang menggunakan kebolehan dan kepakaran ini akan menyebabkan guru-guru ini merasa tidak sesuai dalam profesion perguruan. Keadaan ini sudah tentu akan memberi tekanan kepada mereka dan seterusnya tahap kepuasan kerja akan menurun, sumbangan dan komitmen juga akan turut terjejas.

Mengikut Werther dan Davis (1990) menjelaskan rekabentuk pekerjaan menggambarkan organisasi, persekitaran dan gelagat permintaan ke atasnya. Perekabentuk pekerjaan cuba untuk mengambilkira elemen-elemen tersebut dan mewujudkan pekerjaan yang produktif dan juga memuaskan hati. Produktiviti yang dihasilkan oleh pekerjaan dan juga tahap kepuasan bekerja mereka adalah petunjuk yang tepat ke atas sejauhmana baiknya rekabentuk pekerjaan tersebut. Rekabentuk pekerjaan yang tidak memuaskan, bukan sahaja mengakibatkan produktiviti organisasi menurun malahan ia akan menyebabkan nisbah pusingganti buruh yang tinggi, ketidakhadiran pekerja, kritikan, sabotaj, gerakan kesatuan dan lain-lain masalah.

Koontz et. Al. (1994) menerangkan bahawa kebanyakan manusia menghabiskan masa kepada pekerjaan mereka. Dengan itu adalah penting untuk merekabentuk pekerjaan dengan baik supaya setiap pekerja bergembira dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Perkara ini memerlukan struktur pekerjaan yang sesuai dalam lingkungan fungsi kandungan dan juga hubungan serta berfokuskan kepada kerja-kerja individu atau berkumpulan.

Dalam merekabentuk pekerjaan, keperluan organisasi mesti diambilkira dan begitu juga faktor-faktor yang lain. Untuk mendapatkan faedah yang maksima atas rekabentuk pekerjaan, faktor-faktor seperti teknologi, perbezaan-perbezaan individu, kos yang dihubungkan dengan struktur organisasi dan juga iklim dalaman mestilah diberi perhatian (Baker 1990)

2.3.3 Kepimpinan Pentadbir

Budaya organisasi secara keseluruhannya mempengaruhi amalan kepimpinan pentadbir bagi organisasi tersebut. Namun begitu, gaya kepimpinan juga membantu dalam menentukan budaya terutamanya bagi kumpulan pekerja-pekerja di peringkat bawahan. Kepimpinan adalah pengdayautamaan dan penyelengaran struktur dalam jangkaan dan interaksi. Ini menggambarkan peranan yang besar dimainkan oleh pemimpin dalam menguruskan sesebuah organisasi. Segala tindakan dan pemikirannya akan menjadi contoh dan ikutan oleh semua subordinatnya yang mana akhirnya setiap amalan-amalan yang ditunjukkan diiktirafkan sebagai budaya organisasi.

Kajian Evan (1990), menunjukkan tingkahlaku penyelia mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja. Pada masa yang sama, Evan melaporkan bahawa peranan pemimpin pengdayautamaan struktur dan timbang rasa mempengaruhi kepuasan pekerja kadang kala secara positif, kadang kala negatif dan kadang kala tiada hubungan langsung.

Matsui, Ohtsuke dan Kikuchi (1993) telah menjalankan kajian ke atas 79 orang penyelia di tiga buah syarikat yang berbeza di Tokyo. Keputusan mereka mendapati bahawa kepimpinan yang berteraskan timbang rasa mempunyai kolerasi yang positif dengan nilai skor 'benevolence' manakala kepimpinan yang berlandaskan pengdayautamaan struktur mempunyai korelasi negatif dengan nilai skor 'independence'.

Terry A. Beehr dan Nina Gupta (1997) telah mencadangkan corak kepimpinan bukan hanya bergantung kepada situasi seperti persekitaran luar tetapi juga bergantung kepada tempat di mana pekerja itu ditempatkan di dalam sesebuah organisasi. Corak kepimpinan tertentu boleh mempengaruhi pekerja dalam banyak cara yang ada dalam hierarki yang berbeza dalam sesebuah organisasi. Hasil daripada kajian tersebut mendapati bahawa organisasi yang

menggunakan corak kepemimpinan tradisional adalah dianggap sebagai mempunyai tekanan yang tinggi di dalam sesebuah organisasi.

Kajian mereka juga mendapati bahawa gaya kepemimpinan mempunyai kesan yang utama, dalam ketiga-tiga sikap berhubung dengan kerja iaitu kepuasan kerja, penglibatan kerja dan kehendak mencari kerja. Di dalam kajiannya, didapati bahawa organisasi yang mengamalkan gaya demokrasi mempunyai sikap positif yang lebih tinggi di kalangan pekerjanya dari segi kepuasan kerja.

Alias Ma'mor (1997) telah melakukan kajian tentang gaya kepemimpinan dan hubungannya dengan kepuasan kerja di Kilang Asahi Industries (M) Sdn Bhd di Kluang Johor. Beliau telah menggunakan soal selidik terhadap 50 orang responden. Tujuan kajian beliau ialah untuk mengukur gaya kepemimpinan, peribadi pemimpin dan kepuasan kerja. Dapatan kajian beliau menunjukkan di bahawa gaya kepemimpinan pendayautamaan struktur didapati kerja tidak menjadi sebagai satu faktor kepuasan kerja. Ini kerana gaya kepemimpinan pendayautamaan struktur tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan dimensi kerja. Dapatan kajian ini adalah selari dengan kajian yang dilakukan oleh Roziky Effendy Repin (1996).

Sergiovanni (1994) mengkonsepsikan keberkesanan kepemimpinan pengetua itu dari segi kuasa dan kemudahan yang ada padanya bagi melaksanakan sesuatu perubahan. Dia menegaskan sekiranya kecemerlangan sekolah hendak dicapai, seseorang pengetua itu mestilah memainkan peranan pemimpin yang berketrampilan. Beliau menggariskan lima kelompok peranan yang perlu dimainkan oleh pengetua iaitu sebagai pemimpin teknikal, manusia, pendidikan, simbolik dan budaya. Kepimpinan teknikal membawa maksud sebagai arketik pengurusan yang cekap dan mahir dalam memanipulasikan strategi dan keadaan untuk menjamin keberkesanan yang maksimum.

Kepimpinan manusia pula adalah sebagai arketik manusia yang memberi penumpuan kepada aspek perhubungan manusia dan menggerakkan manusia. Ini termasuklah membangunkan manusia, membina dan mengekalkan moral yang tinggi di kalangan staf serta mengalakkan inovasi dan kreativiti. Dengan memberi penekanan kepada aspek kemanusiaan, guru-guru merasakan sumbangan dan komitmen mereka dihargai dan ini akan meningkatkan tahap kepuasan kerja dan moral mereka. Kepimpinan pendidikan adalah dengan memberi sumbangan kepakaran dalam pendidikan dan persekolahan. Pengetua juga berperanan sebagai wira sekolah yang mempunyai wawasan dan meletakkan dirinya sebagai tumpuan perhatian bagi semua guru dan pelajar. Akhirnya, pengetua sebagai pemimpin budaya dan peranan ini dapat dilihat menerusi usaha-usahanya mencari, mentafsir dan memperkukuhkan nilai, kepercayaan dan unsur budaya yang dapat menjadikan sekolah tersebut unik dan mempunyai imej sekolah yang berprestij (Hussein Mahmood 1993).

2.3.4 Kepimpinan Rakan Sekerja

Rakan sekerja merupakan individu yang bekerja dalam sesebuah organisasi yang sama walaupun peranan yang berbeza. Di antara mereka terdapat hubungan secara langsung, kenal di antara satu sama lain melalui permainan, perbualan dan kerja bersama-sama.

Aspek kepimpinan rakan sekerja yang menyentuh tentang jalinan kerjasama dan kerja berpasukan, turut memberi kesan kepada kepuasan kerja. Bernard (1990) dan May (1990) mendapati hubungan yang tidak harmoni di antara guru dan rakan sekerja membawa kepada ketidakpuasan kerja.

Sanford (1991) mendapati aspek yang paling berjaya dalam pelaksanaan sesebuah sekolah menengah ialah hubungan guru-guru yang harmoni dan saling membantu. Dengan itu guru-guru perlu memelihara hubungan baik dengan rakan sekerja untuk mendapat kerjasama, bimbingan dan sokongan agar memperolehi kepuasan kerja. Aspek yang paling

membimbangkan pula adalah kekurangan masa untuk merancang secara kumpulan, kekurangan usaha berkomunikasi dalam sekolah dan sistem penyelesaian masalah.

Leavit (1990) menjelaskan bahawa rakan sekerja merupakan kumpulan penting sebagai agen sosialisasi budaya kerana mereka merupakan orang yang terhampir dan berinteraksi rapat dengan ahli-ahli baru pada setiap masa. Keakraban ini akan meningkatkan ganjaran sosial dan hukuman sewajarnya dengan lebih berkesan lagi jika dibandingkan dengan tindakan yang dilaksanakan secara individu.

Schein (1995) menekankan kepada pentingnya membina semangat kerja berpasukan yang tinggi. Dengan adanya sikap ini, tugas-tugas utama dapat disempurnakan dengan jayanya dan pada masa yang sama, semua keperluan untuk berdekatan dan berkasih sayang antara ahli-ahli organisasi dipupuk dan dipelihara. Keseimbangan antara kerja berpasukan dan berkasih sayang ini akan menjadikan organisasi tersebut sangat berkesan dan mempunyai budaya yang tinggi.

2.3.5 Hasil Perlakuan

Pengaruh atau kesan budaya ke atas perlakuan dalam sesebuah organisasi telah dibuktikan oleh beberapa dapatan kajian. Dalam aspek komunikasi, Schein (1996) mendapati masalah tentang komunikasi dalam sesebuah organisasi adalah dilihat sebagai satu cara hidup dan masalah berhubung dengannya tidak akan berkurangan walau pun mempunyai budaya organisasi yang sesuai. Masalah dalam aspek komunikasi akan menyebabkan mesyuarat-mesyuarat yang tidak produktif, kesukaran untuk menyampaikan arahan-arahan dengan jelas bagi menyempurnakan sesuatu tugas serta kesulitan untuk menyampaikan penghargaan bagi prestasi yang cemerlang. Namun begitu, budaya yang menggalakkan komunikasi secara terbuka atau berkonsepkan 'jaringan labah-labah' akan memudahkan pelaksanaan kerja,

perlakuan yang positif dan yang lebih penting adalah membina kepercayaan berasaskan organisasi kita, tanggungjawab kita. Kerahsiaan mendorong kepada penglibatan yang kecil dipelbagai peringkat sama ada superior atau subordinat (Brenton & Wintrob 1992).

Berhubung dengan aspek kerjasama, Sathe (1995) berpendapat bahawa tidak ada organisasi yang dapat memaksa jalinan kerjasama ke atas pekerjanya. Perkara yang boleh mereka lakukan ialah menyediakan sistem insentif dan ganjaran untuk membentuk dan memperkukuhkan perlakuan pekerja mengikut cara yang dicadangkan oleh organisasi. Namun begitu beliau menegaskan bahawa kadar kerjasama yang sebenar adalah bergantung ke atas tahap nilai, kepercayaan dan andaian atau tanggapan yang dipamerkan oleh organisasi.

Dalam aspek komitmen, Sathe (1993) dan Soeters (1996) mempunyai keyakinan bahawa jika ahli-ahli organisasi mempunyai perasaan atau semangat kekitaan serta hubungan emosi terhadap organisasi, mereka akan menunjukkan komitmen yang tinggi.

Terdapat beberapa kajian tentang kepuasan kerja yang dibuat di Malaysia walau pun kajian yang berkaitan dengan bidang pendidikan berkurangan. Abu Bakar Hashim (1990) membuat kajian yang melibatkan 207 kakitangan akademik dari lima universiti di Malaysia. Sampel ini meliputi tenaga pengajar dari peringkat penolong pensyarah hingga ke peringkat profesor. Hasil kajiannya menunjukkan pada amnya para pensyarah mempunyai kepuasan kerja yang sederhana. Mereka agak berpuas hati dengan kerja mereka, jaminan kerja dan perhubungan sesama mereka tetapi tidak berpuas hati dengan beberapa aspek pentadbiran dan polisi universiti.

Zainal Abdul Latif (1991) telah meneliti perhubungan di antara kepuasan kerja dengan pertelingkahan peranan dan kekaburan peranan (role conflict and role ambiguity). Data kajiannya menunjukkan pertalian yang kukuh dan negatif di antara kekaburan peranan dan kepuasan kerja. Pengkaji

mengatakan bahawa kekaburan peranan adalah peramal kepuasan kerja yang lebih baik daripada pertelingkahan peranan. Dari hasil kajiannya, pengkaji mengemukakan cadangan kepada pihak pentadbir universiti supaya mengadakan suasana kerja dan perhubungan yang lebih baik di antara pihak pentadbir dan tenaga pengajar.

Wan Zulkifli Wan Ahmad (1993) telah membuat kajian mengenai kepuasan kerja ke atas 132 orang pensyarah-pensyarah maktab. Keputusan kajian menunjukkan pensyarah-pensyarah maktab perguruan tidak berpuas hati dengan pekerjaan mereka. Mereka tidak berpuas hati dengan peningkatan kerja, keadaan kerja, gaji, peluang berkembang, pengiktirafan, dasar organisasi dan pentadbiran serta status. Mereka hanya berpuas hati dalam aspek kerja yang mempunyai kaitan dengan pencapaian dan tanggungjawab mereka sebagai pensyarah. Ini menggambarkan bahawa pensyarah-pensyarah tersebut hanya berpuas hati dengan perlaksanaan tugas mereka di maktab tetapi tidak berpuas hati dengan aspek-aspek yang berkaitan dengan kandungan kerja dan persekitaran kerja.

Jaafar Sidek Latif (1995) menjalankan kajian terhadap 75 orang kaunselor sekolah di Negeri Sembilan mendapati perkaitan yang signifikan antara sikap dan pandangan yang positif terhadap pekerjaan dengan kepuasan kerja. Dapatan kajian ini menunjukkan individu-individu yang mempunyai pandangan yang positif terhadap profesion turut memperolehi kepuasan kerja. Beliau juga mendapati tahap kepuasan kerja di kalangan kaunselor sekolah berada di tahap sederhana. Keadaan ini mungkin disebabkan oleh kedudukan kaunselor-kaunselor tersebut merupakan kakitangan kerajaan yang secara mutlak terikat dengan amalan dan dasar kerajaan yang berorientasikan pembangunan dan kebajikan.

2.4 KESIMPULAN

Berasaskan kepada kajian-kajian lepas, ternyata ianya memperlihatkan betapa seseorang perlu memahami secara mendalam berkaitan dengan budaya organisasi. Ini jelas dalam pegkajian terhadap budaya organisasi ini, beberapa aspek kritikal dalam pengurusan perlu diberikan perhatian. Persoalan berhubung dengan iklim organisasi, kepimpinan, pengaruh rakan sekerja dan juga cabaran kerja merupakan aspek pengurusan yang amat signifikan dalam menentukan keberkesanan sesebuah organisasi. Jika sesebuah organisasi itu mempunyai budaya organisasinya yang kuat dan kukuh sudah pasti produktivitinya meningkat dan tenaga pekerjanya juga telah digunakan secara efektif serta tidak mengabaikan kebajikan mereka.

Keupayaan dan kebolehan untuk membina satu budaya organisasi yang kukuh secara berterusan di seluruh negara telah menghasilkan kejayaan bagi negara Jepun. Walau pun nilai yang seragam ini mungkin bersesuaian dalam konteks negara Jepun sahaja tetapi kurang sesuai dengan keadaan negara Malaysia yang mempunyai masyarakat pelbagai kaum serta mempunyai pelbagai budaya mengikut kumpulan etnik, tetapi ianya mungkin berkesan dalam konteks sesebuah organisasi secara tersendiri.

Hak Milik MARA

BAB III

METODOLOGI KAJIAN

3.0 PENDAHULUAN

Melaksanakan sesebuah kajian atau sesuatu penyelidikan bermakna satu usaha kearah membentuk proses penyelesaian masalah terhadap sesuatu isu dan persoalan. Ianya juga sebagai satu proses ke arah mengenalpasti alternatif-alternatif bagi menentukan halacara tindakan dengan tujuan memperkukuhkan sesuatu dasar, sistem dan struktur. Penyelesaian masalah dan mengenalpasti alternatif pada umumnya dilakukan dengan cara membentuk prosedur-prosedur tertentu yang meliputi perancangan, pengumpulan, penganalisaan data dan pentafsiran data yang dilakukan secara sistematik (Majid Konting 1993).

Sehubungan dengan itu ketepatan dan kejituan sesuatu kajian adalah bergantung kepada perancangan yang teliti serta teknik dan prosedur pengumpulan data yang dilakukan. Setiap penyelidikan menggunakan reka bentuk tertentu yang memberikan data untuk menyelesaikan masalah kajian. Pengumpulan data adalah penting dalam penyelidikan sebab penyelesaian masalah tidak akan lengkap tanpa disokong oleh data.

Selain daripada pergantungan kepada teknik dan prosedur pemungutan data, pembinaan item-item soalselidik yang merangkumi soal kejelasan maksud, ketepatan bahasa dan perkataan yang digunakan serta kesesuaian item dengan pembolehubah-pembolehubah kajian juga diberikan penekanan. Persoalan penting dalam sesebuah kajian atau penyelidikan adalah untuk mendapatkan data yang konkrit bagi menjelaskan persoalan dan permasalahan kajian. Tanpa adanya data yang konkrit, sesebuah kajian

tidak akan membawa makna dan kesan terhadap usaha penyelesaian bagi sesuatu permasalahan.

Dalam setiap kajian, kaedah atau metodologi yang digunakan oleh pengkaji memainkan peranan yang penting dalam usaha untuk mencapai satu keputusan yang sah dan boleh dipercayai, tanpa mengira ianya akan menyokong atau menolak hipotesis yang akan diuji. Di samping itu persembahan data dan penganalisan data juga merupakan tahap yang kritikal sebelum sesuatu keputusan itu boleh dicapai.

Berkaitan dengan itu, bahagian ini akan menumpukan perhatian terhadap perbincangan yang menjelaskan tentang rekabentuk kajian, populasi dan sampel kajian, alat kajian yang digunakan, kebolehpercayaan dan kesahan item serta tatacara pengumpulan data dan juga penganalisisannya.

3.1 REKABENTUK KAJIAN

Dalam melaksanakan kajian, pengkaji menggunakan kaedah tinjauan dengan menggunakan soalselidik sebagai alat kajian bagi mendapatkan ukuran kuantitatif untuk mendapatkan maklumat dari responden. Kerlinger (1993) menjelaskan rekabentuk kajian adalah bertujuan untuk mencari maklumat dan varians. Oleh itu satu rekabentuk kajian yang teguh adalah diperlukan dalam membuat kajian agar maklumat yang didapati boleh digunakan untuk menjawab persoalan kajian.

Kaedah tinjauan serta soalselidik ini digunakan adalah berdasarkan kepada pandangan Kerlinger (1993) yang menyifatkan soalselidik sebagai satu cara mendapatkan jawapan kepada soalan-soalan penyelidikan. Tuckman (1990) juga beranggapan bahawa soalselidik adalah merupakan antara cara yang berkesan bagi mendapatkan maklumat daripada responden, selain daripada membuat pemerhatian terhadap tingkahlaku mereka.

Dalam konteks berkaitan dengan penyelidikan budaya organisasi, kaedah tinjauan menggunakan soalselidik memang digemari. Di antara penyelidik-penyelidik

yang menggunakan kaedah ini adalah Sackman (1991), Smircici (1990) serta Deal Kennedy (1990). Kadangkala kajian mereka juga menggunakan kaedah temubual yang ekstensif digabungkan dengan soalselidik bagi mendapat maklumat yang lebih terperinci sama ada dalam bentuk 'verbal' atau 'non-verbal' (Sackman 1991).

Penyelidikan ini merupakan satu tinjauan status budaya organisasi dan kaitannya dengan kepuasan kerja di Kolej Profesional MARA. Unsur yang mendasari kajian adalah tertumpu kepada beberapa aspek penting. Fokus kajian ini adalah untuk melihat dan mengenalpasti status budaya organisasi dari lima aspek iaitu Iklim Organisasi, Rekabentuk Pekerjaan, Kepimpinan Pentadbir, Kepimpinan Rakan Sekerja dan Hasil Perlakuan. Kelima-lima aspek yang dinyatakan itu dapat memberi gambaran atau manifestasi tentang status budaya organisasi bagi sesebuah institusi.

Penentuan dan pemilihan aspek-aspek budaya organisasi ini adalah berdasarkan kepada konsep tinjauan organisasi yang dibentuk oleh Taylor dan Bowers (1972). Mengikut beliau, aspek-aspek yang dipilih bagi tujuan berkaitan dengan mengkaji profil budaya organisasi ini memberi pengaruh yang kuat yang mendominasi sesuatu situasi. Keadaan ini diperkuatkan lagi dengan responden yang menyeluruh bagi kajian ini. Semua peringkat ahli-ahli organisasi adalah terlibat dalam kajian ini. Ini adalah berasaskan kepada andaian bahawa budaya organisasi yang diamalkan itu bukan hanya didokongi oleh sebahagian ahli-ahli sahaja malahan kesemua ahli-ahli organisasi mempunyai keseragaman amalan atau praktis bagi mengurus sesebuah organisasi. Tanpa penglibatan semua ahli-ahli organisasi keberkesanan sesebuah organisasi akan terjejas.

Pendapat dan pandangan responden dari pelbagai peringkat ini adalah merupakan input terpenting yang mempengaruhi dapatan kajian ini. Aspek-aspek yang diambil kira mempunyai faktor penentu kepada budaya organisasi terutama dari aspek suasana atau iklim organisasi, kepimpinan, cabaran kerja dan juga implikasinya kepada pekerja.

Berikut dinyatakan unsur-unsur yang terdapat dalam rekabentuk kajian:

JADUAL 3.1 Pembolehubah Bebas dan Pembolehubah Bersandar

Pembolehubah Tak Bersandar	Pembolehubah Bersandar
i) Jantina	i) Iklim Organisasi
ii) Pengalaman	ii) Rekabentuk Pekerjaan
iii) Tahap Pekerjaan	iii) Kepimpinan Pentadbir
	iv) Kepimpinan Rakan Sekerja
	v) Hasil Perlakuan

3.1.3 Jantina

Jantina dijadikan sebagai salah satu unsur dalam pembolehubah bebas. Kepentingan jantina adalah disebabkan oleh beberapa faktor antaranya adalah jantina merupakan petunjuk yang boleh menentukan pola kebebasan emosi dalam mempengaruhi hubungan sosial serta mewujudkan perbezaan pandangan terhadap amalan-amalan pengurusan yang dilaksanakan bagi sesebuah organisasi itu. Faktor jantina juga mempunyai pengaruh ke atas pembentukan kelainan sikap terhadap pekerjaan yang mana ini akan mempunyai kesan terhadap aliran pandangan dalam pelbagai aspek budaya organisasi yang dikaji.

3.1.2 Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja menjadi faktor penentu kepada tahap kematangan dalam menilai dan mentafsir persekitaran organisasi serta corak amalan pengurusan. Pengalaman juga memainkan peranan penting dalam menjadi penentu kepada cara dan bentuk pentafsiran terhadap nilai, amalan dan tanggapan budaya sesebuah organisasi. Kesetiaan dan sikap kekitaan terhadap sesebuah organisasi adalah dipengaruhi oleh pengalaman kerja seseorang di organisasi tertentu. Tempoh pengalaman kerja yang lama adalah merupakan manifestasi kepada sikap kesetiaan terhadap organisasi.

Pengalaman kerja juga merupakan pengukur darjah kematangan berfikir seseorang individu dalam menilai dan menentukan amalan pengurusan yang dilaksanakan selama ini.

3.1.3 Tahap Pekerjaan

Tahap pekerjaan berperanan untuk membentuk pengaruh persekitaran yang menentukan jenis pola pandangan dan tindakan dalam sesuatu keputusan dan amalan interaksi dalam sesebuah organisasi. Tahap pekerjaan juga melambangkan perbezaan taraf pendidikan yang dimiliki oleh seseorang pekerja, sudah tentu mempunyai pandangan yang berbeza terhadap amalan-amalan pengurusan. Tahap pekerjaan juga melambangkan kemungkinan wujudnya unit-unit kecil dalam pentadbiran dan seterusnya membentuk subbudaya dalam organisasi. Peranan subbudaya dalam organisasi juga tidak boleh diabaikan kerana ianya mempunyai impak yang besar ke atas keseragaman matlamat organisasi.

3.1.4 Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan satu terma yang agak luas yang mana merujuk kepada persepsi ahli-ahli organisasi terhadap persekitaran kerjanya secara umum. Iklim organisasi akan dipengaruhi oleh organisasi formal atau tidak formal, personaliti ahli-ahli organisasi dan kepimpinan organisasi. Iklim organisasi ini juga merupakan satu set ciri-ciri dalaman organisasi yang membezakan antara sebuah organisasi dengan yang lain dan juga dipengaruhi oleh geraklaku ahli-ahlinya.

Dalam konteks kajian ini, iklim organisasi akan dilihat daripada pelbagai dimensi yang difikirkan dapat memanasifestasikan status iklim organisasi itu sendiri. Dimensi-dimensi yang dimaksudkan itu adalah organisasi kerja, aliran komunikasi, kebajikan pekerja, amalan membuat keputusan, pengaruh dan kawalan, ketiadaan birokrasi dan koordinasi.

3.1.5 Rekabentuk Pekerjaan

Sebagai teras kepada produktiviti bagi sesebuah organisasi sama ada dalam bentuk produk atau perkhidmatan, setiap pekerjaan itu hendaklah direkabentuk dengan teliti dan mengambil kira pelbagai aspek berkaitan bagi menjamin matlamat organisasi tercapai. Rekabentuk pekerjaan berperanan untuk membentuk pengaruh persekitaran kerja yang lebih mencabar kepada pekerja. Dengan ini ianya dapat menentukan jenis pola pandangan dan tindakan mereka khususnya dalam menentukan sesuatu keputusan dan juga cara komunikasi dengan pengurusan atasan. Setiap pandangan pekerja perlu diberi perhatian kerana golongan tersebut adalah golongan pelaksana sesuatu dasar bagi mencapai hasrat organisasi.

Selain daripada deskripsi kerja atau spesifikasi kerja yang jelas, cabaran kerja dan ganjaran juga perlu dipertimbangkan bersama. Pakej upah dan ganjaran yang ditawarkan kepada pekerja berdasarkan perkhidmatan yang mereka berikan, jika direka dengan baik, boleh mendidik dan menolong menahan para pekerja yang produktif meninggalkan organisasi. Tahap kesetiaan mereka akan meningkat disokong oleh suasana pekerjaan yang mencabar serta mereka boleh menggunakan kebolehan dan kemahiran yang ada. Pendekatan yang sistematik hendaklah diambil dalam mengaturkan latihan-latihan bagi meningkatkan tahap kemahiran yang sedia ada dan pekerja akan merasakan diri mereka dihargai dan diperlukan oleh organisasi. Dalam kajian ini, aspek pekerjaan akan meliputi dimensi cabaran kerja, ganjaran kerja dan kejelasan kerja.

3.1.6 Kepimpinan Pentadbir

Organisasi yang berjaya mempunyai satu ciri yang membezakannya dari organisasi yang tidak berjaya iaitu kepimpinan yang dinamik dan efektif. Pengurusan berfungsi sebagai menjadikan manusia berupaya melaksanakan kerja bersama-sama bagi menjadikan kekuatan mereka berkesan dan kelemahan mereka tidak relevan. Oleh kerana pengurusan berkaitan dengan integrasi manusia dalam suatu usaha bersama, ia sudah terukir dalam semua budaya dalam pelbagai negara.

Oleh yang demikian, salah satu cabaran asas yang dihadapi oleh pemimpin bagi sesebuah organisasi ialah untuk mencari dan mengenalpasti bahagian-bahagian dalam tradisi, sejarah dan kebudayaan mereka sendiri atau budaya setempat yang boleh digunakan sebagai penentu bentuk pengurusan. Kejayaan organisasi adalah kerana pemimpinnya berjaya memasukkan konsep pengurusan yang diiktiraf keberkesannya dan diserapkan ke dalam kebudayaan mereka sendiri dan mengembangkannya. Dengan itu, amalan pengurusan yang dilaksanakan akan menjadi lebih dinamis lagi dan tidak bertentangan dengan budaya bangsa.

Pengkajian terhadap kepimpinan merupakan intipati dalam pembentukan ilmu yang disebut pengurusan saintifik. Daripada pengalaman yang lampau juga jelas menunjukkan bahawa ternyata kedudukan keberkesanan dan kecekapan pemimpin pada semua peringkat merupakan faktor utama bagi kekuatan dan 'survival' bagi sesebuah organisasi. Berdasarkan kepada hakikat tersebut, aspek ini merupakan teras yang penting yang akan mencorakkan amalan pengurusan bagi sesebuah organisasi dan seterusnya amalan-amalan tersebut akan diterima pakai secara konsensus oleh ahli-ahli organisasi.

Selain daripada pemimpin mempunyai pelbagai fungsi seperti fungsi menetapkan matlamat, fungsi membuat keputusan, komunikasi, mendorong, mengarah kumpulan, hubungan manusia dan kawalan, mereka juga memainkan peranan sebagai wira organisasi. Jika nilai merupakan jiwa kepada budaya, wira pula melambangkan nilai itu dan merumuskan kekuatan sesebuah organisasi. Wira adalah merupakan watak yang menjadi tonggak dalam budaya yang kuat. Wira juga merupakan pendorong yang besar, yang mana amat diperlukan oleh warga organisasi di dalam kesusahan. Berdasarkan kehebatan mereka, mereka sering menunjukkan bahawa kejayaan unggul yang dicapai oleh mereka terletak dalam lingkungan kemampuan manusia.

3.1.7 Kepimpinan Rakan Sekerja

Kewujudan kumpulan tidak dapat dielakkan dalam sesebuah organisasi. Ahli-ahli organisasi akan menyertai kumpulan-kumpulan berkaitan secara formal atau tidak

dan seterusnya membentuk rakan sekerja dalam kumpulan atau kumpulan dalam organisasi. Mereka bersama-sama berkonngsi nilai-nilai tertentu dan menyediakan kepuasan sosial, status, dan keselamatan. Rakan sekerja akan memberi sokongan dan perlindungan antara satu sama lain. Seterusnya masing-masing diharapkan supaya bertindak mengikut norma-norma kumpulan. Keengganan atau keengkaran mematuhi norma-norma yang ditetapkan akan menjadikan seseorang individu itu disisihkan.

Apabila sesuatu kumpulan terbentuk dalam sesebuah organisasi maka akan menyusuli satu pola perhubungan antara mereka yang akan memandu geraklaku setiap individu dalam kumpulan tersebut melalui norma-norma yang telah diwujudkan. Pada keadaan sebenar, ahli-ahli dalam organisasi mempunyai berbagai-bagai keperluan. Dalam hal ini, banyak keperluan-keperluan mereka mampu dipenuhi atau dipermudahkan oleh rakan sekerja.

Kepatuhan dan keeratan rakan sekerja akan menggalakkan prestasi yang tinggi malahan organisasi akan mendapat hasil yang lebih seragam yang akan menguntungkan sesebuah organisasi apatah lagi jika norma yang ditetapkan lebih menitikberatkan output atau hasil yang tinggi. Rakan sekerja yang erat berkongsi norma dan nilai yang serupa melalui interaksi mereka seharian dan seterusnya norma dan nilai tersebut membimbing perilaku dan terus diperkukuhkan. Saluran-saluran komunikasi akan terbuka luas selain daripada saluran rasmi yang diwujudkan olehpehak pengurusan bagi mendapatkan sebarang maklumat samna ada yang berkaitan dengan mereka atau pun sebaliknya.

Berdasarkan kepada peranan pelbagai fungsi yang dimainkan oleh rakan sekerja maka aspek ini menjadi tunjang kepada kajian berkaitan dengan budaya organisasi. Majoriti ahli-ahli organisasi adalah dalam peringkat pertengahan dan bawahan. Mereka inilah yang membentuk kumpulan-kumpulan yang akan mengerakkan lagi ikatan blok asas binaan bagi sesebuah organisasi. Ikatan yang kemas dan rapi akan membentuk budaya yang kuat dan dapat menjana organisasi ke mercu kejayaan yang akan dinikmati oleh semua warga organisasi.

3.1.8 Hasil Perlakuan

Apa juga yang diamalkan dalam sesebuah organisasi akan memberi impak atau implikasinya terhadap pekerja. Iklim organisasi yang sesuai akan mendorong para pekerja untuk bekerja dengan lebih komited dan dedikasi. Sumbangan mereka ini akan meningkatkan produktiviti sesebuah organisasi. Kepimpinan yang dinamis akan diterima oleh warga organisasi yang akan menjadi simbol kejayaan dan juga model rol atau peranan untuk memastikan organisasi bergerak terus mencapai sasaran yang ditetapkan. Dengan keakraban dan keamatan rakan sekerja, para pekerja berada dalam keadaan yang amat harmoni, tenteram dan keselamatan mereka juga terjamin yang akhirnya akan menguntungkan semua pihak. Peranan pihak pengurusan adalah menentukan setiap geraklaku pekerja dapat digunakan seefisien yang mungkin untuk berada dalam keadaan situasi yang menguntungkan kedua-dua pihak (win-win situation).

Dalam memberi pertimbangan kepada matlamat organisasi sebagai penentu hasil perlakuan adalah berasaskan kepada sesebuah organisasi mestilah mempunyai keseragaman atau integrasi matlamat di kalangan warga organisasinya. Terdapat pelbagai pandangan di kalangan pembuat keputusan, yang kadang-kadang menyebabkan timbulnya ketidaksetujuan yang ekstrim atau wujud keadaan konflik matlamat. Konflik matlamat yang ekstrim tidak dapat membantu membentuk sebuah organisasi yang berkesan. Dengan itu, pihak pengurusan sesebuah organisasi mesti berusaha bersungguh-sungguh untuk mendapatkan persetujuan secara konsensus dalam mencapai matlamat organisasi.

Pihak pengurusan hendaklah memastikan bahawa matlamat itu tidak mewujudkan sub-kumpulan tertentu yang akan meluaskan jurang perbezaan antara ahli-ahli organisasi. Perubahan-perubahan dalam matlamat ini akan melibatkan satu penilaian terhadap matlamat-matlamat tersebut. Penilaian ini akan membantu pihak pengurusan mengatur strategi bagi meningkatkan prestasi organisasi dan melihat kejayaan organisasi masing-masing. Anjakan matlamat, penggantian matlamat dan kepelbagaian matlamat kadangkala tidak dapat dielakkan oleh kerana pengaruh-

pengaruh tertentu seperti teknologi, input, politik dan lain-lain. Apa juga penilaian yang dilakukan, ianya pasti menjurus ke arah kecekapan dan keberkesanan organisasi. Sesebuah organisasi itu dikatakan berkesan jika matlamat yang dicapai dapat mengimbangi kos yang dikeluarkan manakala kecekapan merujuk kepada kejayaan memperolehi hasil dan mencapai matlamatnya dalam tempoh yang ditetapkan. Sekiranya organisasi mempunyai budaya organisasi yang kuat dan mantap dengan amalan-amalan pengurusan yang berorientasikan sumber manusia, sudah pasti kedua-dua hasrat tersebut akan tercapai.

3.1.9 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada hakikatnya adalah faktor yang menunjangi kesetiaan dan komitmen seseorang warga organisasi terhadap organisasinya, pekerjaan dan kepemimpinan organisasi. Kewujudan kepuasan kerja di kalangan warga organisasi merupakan manifestasi kekukuhan dan kestabilan sumber manusia dalam organisasi, dengan itu secara tidak langsung mempengaruhi prestasi sesebuah organisasi.

Oleh yang demikian, hasil perlakuan yang didokongi dengan kepuasan kerja, integrasi matlamat dan kerja berpasukan adalah didasari kepada kepentingan menjadi faktor penentu kepada pengkalan dan kestabilan emosi warga organisasi. Mereka akan terus menyumbang khidmat dan berperanan secara aktif dalam membantu pihak kepemimpinan organisasi untuk mewujudkan suasana yang harmoni tanpa mengabaikan objektif dan matlamat organisasi.

Hasil perlakuan ini juga merupakan unsur yang menjadi fokus tindakbalas warga organisasi terhadap persekitaran dalaman organisasi yang diurus dan ditadbirkan oleh pihak pengurusan. Reaksi yang ditunjukkan oleh warga organisasi menjadi faktor penentu kepada keberkesanan perancangan kerja, rekabentuk pekerjaan, pengurusan dan pentadbiran, iklim dan suasana, ganjaran dan faedah dalam organisasi serta juga tahap penerimaan kepemimpinan yang wujud.

3.2 POPULASI DAN SAMPEL KAJIAN

Sampel kajian adalah terdiri daripada golongan pentadbir, pensyarah-pensyarah juga staf sokongan di dua buah institusi pendidikan MARA iaitu:

- a) Kolej Profesional MARA Beranang
- b) Kolej Profesional MARA Melaka

JADUAL 3.2 Taburan Responden Mengikut Jawatan

Jawatan	Kurang 30 tahun	31-39 tahun	41-49 tahun	peratus
Penolong Pengetua		50%	50%	100%
Ketua Jabatan		66.7%	33.3%	100%
Pensyarah	44.8%	46.6%	8.6%	100%
Pegawai Tadbir & Eksekutif	14.3%	57.1%	28.6%	100%
Pekeranian	16.7%	50.0%	33.3%	100%
Pekerja Am	45.5%	27.3%	27.3%	100%

Lain-lain	25.0%	25.0%	50.0%	100%
-----------	-------	-------	-------	------

Kedudukan responden kajian yang diklasifikasikan berasaskan kepada kumpulan pekerjaan iaitu kumpulan pentadbir, pensyarah-pensyarah akademik dan juga staf sokongan. Ini menunjukkan kesemua peringkat pekerjaan ahli-ahli dalam organisasi ini terlibat dalam kajian. Pengkajian terhadap budaya organisasi sesebuah organisasi perlu melibatkan semua anggota di dalam pelbagai kumpulan pekerjaan supaya kajian ini dapat menjelaskan secara keseluruhan tentang organisasi ini. Ini bermakna kesemua anggota organisasi terlibat sebagai subjek kajian dan kaedah persampelan rawak tidak digunakan dalam kajian ini.

3.3 ALAT KAJIAN

Pengumpulan data dalam kajian ini dibuat melalui soalselidik. Soalselidik yang digunakan adalah ubahsuaikan daripada soalselidik Taylor dan Bowers (1972) yang pernah digunakan oleh Mohd Yatim (1999) dalam kajian beliau tentang Tanggapan Budaya Organisasi MARA, Jamal Ahmad (1997) dalam kajiannya "Budaya Organisasi Institut Bahasa" dan Noor Azian (1994) dalam kajian beliau "A Study on The Organizational Culture In Selected Companies In Malaysia". Soalselidik ini mengandungi dua bahagian iaitu:

3.4.1 Bahagian A: Aspek Budaya Organisasi

Bahagian ini mengandungi sejumlah 54 item berbentuk positif. Kesemua item-item tersebut adalah berkaitan dengan lima aspek budaya organisasi iaitu Iklim Organisasi, Rekabentuk Pekerjaan, Kepimpinan Pentadbir, Kepimpinan Rakan Sekerja dan Hasil Perlakuan. Item-item yang berkaitan dengan aspek-aspek budaya organisasi adalah seperti berikut:

JADUAL 3.3 Aspek-Aspek Utama Dalam Budaya Organisasi

<u>BUDAYA ORGANISASI</u>	
1. ASPEK IKLIM ORGANISASI	
DIMENSI	NOMBOR ITEM
i) Organisasi Kerja	Soalan 1,2
ii) Aliran Komunikasi	Soalan 3,4,5
iii) Kebajikan Pekerja	Soalan 6,7,8
iv) Amalan Membuat Keputusan	Soalan 9
v) Pengaruh dan Kawalan	Soalan 10,11,12,13
vi) Ketiadaan Birokrasi	Soalan 14,15
vii) Koordinasi	Soalan 16,17

11. ASPEK REKABENTUK PEKERJAAN	
DIMENSI	NOMBOR ITEM
i) Cabaran Kerja	Soalan 18, 19, 20, 21
ii) Ganjaran Kerja	Soalan 22, 23, 24
iii) Kejelasan Kerja	Soalan 25, 26

III. ASPEK KEPIMPINAN PENTADBIR	
DIMENSI	NOMBOR ITEM
i) Sokongan Pentadbir	Soalan 27, 28, 29
ii) Kerja Berpasukan Pentadbir	Soalan 30
iii) Tumpuan Matlamat Pentadbir	Soalan 31, 32
iv) Bimbingan Kerja Pentadbir	Soalan 33, 34

IV. KEPIMPINAN RAKAN SEKERJA	
DIMENSI	NOMBOR ITEM
i) Sokongan Rakan Sekerja	Soalan 35
ii) Kerja berpasukan Rakan Sekerja	Soalan 36, 37, 38
iii) Tumpuan Matlamat Rakan Sekerja	Soalan 39
iv) Bimbingan Kerja Rakan Sekerja	Soalan 40, 41

V. HASILAN PERLAKUAN	
DIMENSI	NOMBOR ITEM
i) Sistem Kerja Berpasukan	Soalan 42, 43, 44, 45, 46
ii) Integrasi Matlamat	Soalan 47
iii) Kepuasan Kerja	Soalan 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54

Penggunaan alat yang tepat adalah penting bagi membolehkan data yang diperolehi atau dikumpul dapat memantapkan tahap nilai tindak balas sebenar yang dinyatakan oleh responden. Keupayaan membentuk alat kajian yang tepat akan menentukan reaksi yang tepat daripada responden kajian dan juga alat tersebut dapat mengumpul data dengan berkesan untuk mencapai objektif penyelidikan

Soal selidik digunakan untuk membolehkan maklumat-maklumat yang berhubung dengan fakta-fakta, kepercayaan, perasaan, kehendak dan nilai dikumpul dan dianalisis. Sackman (1991) pula menjelaskan bahawa kaedah soal selidik boleh meliputi sampel yang besar dengan kos yang rendah dan juga soal selidik mempunyai kekuatan untuk menguji hipotesis serta mempunyai tahap objektif yang tinggi.

Skala pengukuran dan penilaian item digunakan adalah berdasarkan kepada skala pengukuran lima peringkat atau poin model Likert. Responden dikehendaki memberikan maklum balas terhadap pernyataan yang dikemukakan dalam bentuk berikut:

1) Sangat Tidak Bersetuju (STB)

- 2) Tidak Bersetuju (TB)
- 3) Kurang Bersetuju (KB)
- 4) Bersetuju (B)
- 5) Sangat Bersetuju (SB)

Untuk tujuan menjawab soalan soal selidik yang dikemukakan, responden dikehendaki menandakan pada jawapan yang difikirkan terbaik pada nombor atau poin yang disediakan sebagaimana berikut:

1 2 3 4 5

Penggunaan soalselidik sebagai alat utama kajian ini, adalah didorong oleh berbagai rasional, yang dianggap dapat membantu kepada ketepatan kajian yang dijalankan. Berdasarkan kepada pandangan Majid Konting (1993), penggunaan soalselidik mempunyai rasional-rasional berikut:

- i) Soal selidik digunakan untuk mendapatkan maklumat berkenaan fakta-fakta, kepercayaan, perasaan, kehendak dan sebagainya dan ianya lebih praktikal dan berkesan digunakan untuk populasi yang besar. Soal selidik berupaya untuk meningkatkan ketepatan anggaran statistik jika mempunyai sampel yang besar bagi menganggar parameter populasi.
- ii) Arahan dan soalan yang diberi dalam soalselidik adalah piawai dan serupa kepada semua subjek yang dikaji. Subjek-subjek dapat bertindak balas terhadap rangsangan soalan yang piawai dengan lebih berkesan. Gerak balas subjek terhadap rangsangan soalan tidak dipengaruhi oleh penambahan atau pengurangan arahan atau soalan seperti mana sekiranya kaedah temubual digunakan. Gerak balas yang diterima daripada subjek adalah semata-mata disebabkan oleh rangsangan soalan yang piawai.
- iii) Soal selidik juga dapat meningkatkan ketepatan dan kebenaran gerak balas subjek terhadap rangsangan soalan yang diberi. Gerak balas atau jawapan yang diberi oleh subjek tidak dipengaruhi oleh personaliti dan tingkah laku

penyelidik serta cara penyelidikan kerana penyelidik tidak hadir sama semasa subjek memberi gerakbalasnya.

- iv) Ketidakhadiran penyelidik secara langsung mendorong subjek memberi jawapan yang lebih tepat dan benar. Subjek juga terasa bahawa dirinya selamat untuk memberi jawapan yang tepat dan benar terhadap rangsangan. Walau pun keadaan ini sebenarnya tertakluk atau terbatas kepada sejauh mana soal selidik tersebut difahami dan dihargai oleh subjek.

Selain daripada mempunyai beberapa kekuatan, seperti penjimatan masa, juga dapat meningkatkan ketepatan anggaran statistik, soal selidik tidak dapat membebaskan daripada beberapa kelemahan atau risiko (Van Dalen 1993). Di antara kelemahan-kelemahan soal selidik adalah:

- i) Sesetengah subjek tidak membekalkan jawapan yang tepat kerana tanggapan atau ingatan yang salah atau kerana tidak berupaya menyatakan pendapat dan idea dalam perkataan dengan secukupnya
- ii) Responden-responden yang tidak bebas, tidak bersedia dan tidak layak memberikan maklumat, mungkin meninggalkan soalan-soalan tersebut atau memalsukan jawapan.
- iii) Terdapat ramai orang tidak memberikan pertimbangan yang mendalam terhadap soal selidik. Pada umumnya, mereka mengisikan borang soal selidik secara sambil lewa atau melaporkan apa yang mereka andaikan berlaku.
- iv) Terdapat kemungkinan responden-responden mengolah jawapan mereka agar serasi dengan bias sendiri untuk melindungi kepentingan diri ataupun untuk akur kepada corak situasi yang sememangnya telah diterima masyarakat.

Untuk mengurangkan risiko yang dinyatakan di atas, Van Dalen (1993) mencadangkan penggunaan soal selidik bentuk tertutup atau soal selidik jawapan dipilih (Majid Konting 1993). Dalam konteks kajian ini juga, penyelidik telah menggunakan soal selidik bentuk tertutup. Apa yang dimaksudkan dengan soal selidik bentuk tertutup adalah soal selidik yang mengandungi satu senarai soalan konkrit yang

disediakan dan terdapat pilihan jawapan. Responden juga menandakan takat atau unit pada skala; atau memeringkat satu siri pernyataan dalam aturan mengikut kepentingan (1, 2, 3,.....). (Van Dalen 1993).

jenis tertutup atau jawapan dipilih ini adalah:

Menurut Majid Konting (1993), kelebihan utama menggunakan soal selidik

- i) Soal selidik mudah ditadbir
- ii) Soalan-soalan yang dikemukakan serta cadangan-cadangan jawapan diberi memudahkan subjek menjawab dengan tepat dan cepat
- iii) Mendapatkan kerjasama yang penuh daripada responden kerana soal selidik jenis ini memudahkan mereka menjawab dengan cepat.
- iv) Dapat mengelakkan responden daripada memberi jawapan yang berkecenderungan melindungi kepincangan mereka, memenuhi kepentingan peribadi dan menyetujui kehendak dan penerimaan sosial.

3.4 KESAHAN DAN KEBOLEHPERCAYAAN ALAT KAJIAN

Majid Konting (1993) menjelaskan bahawa kesahan sesuatu alat pengukur adalah merujuk kepada sejauh mana alat itu mengukur data yang sepatutnya ia dikehendaki mengukur. Alat yang mengukur dengan tepat sesuatu pembolehubah yang dikaji dikatakan sah sebagai pengukur bagi pembolehubah tersebut. Dapatan penyelidikan akan menjadi tidak bermakna sekiranya alat pengukur yang digunakan tidak dapat mengukur apa yang alat sepatutnya diukur.

Kajian ini menumpukan kepada konsep atau gagasan budaya organisasi, aspek-aspek penting yang dikenalpasti seperti iklim organisasi, reka bentuk pekerjaan, kepimpinan pentadbir, kepimpinan rakan sekerja dan hasil perlakuan merupakan manifestasi terhadap budaya organisasi. Jelasnya, kesahan sesuatu alat pengukur hendaklah merangkumi kesahan kandungan, kesahan kriteria dan kesahan gagasan.

Persoalan berkaitan dengan kebolehppercayaan, Majid Konting (1993) menyatakan bahawa ketekalan sesuatu alat ukur dalam mengukur pembolehubah atau

gagasan adalah pengertian bagi konsep kebolehppercayaan atau pengukuran. Alat ukur yang mengukur sesuatu gagasan atau dengan tekal dikatakan mempunyai kebolehppercayaan yang tinggi. Sebaliknya alat ukur yang menghasilkan markat yang berubah-ubah bagi mengukur gagasan atau pembolehubah yang sama dikatakan tidak tekal dan seterusnya mempunyai kebolehppercayaan yang rendah.

Kebolehppercayaan sesuatu alat pengukur boleh ditentukan dengan menggunakan indeks kebolehppercayaan. Indeks kebolehppercayaan merupakan pekali yang menunjukkan ketekalan sesuatu alat ukur seperti pekali Alpha. Meskipun, tiada batasan khusus yang boleh digunakan bagi menentukan pekali kebolehppercayaan yang sesuai bagi sesuatu alat ukur, pekali kebolehppercayaan yang lebih daripada 0.60 sering digunakan (Majid Konting 1993). Ini bermaksud jika indeks kebolehppercayaan lebih tinggi menggambarkan alat ukur itu lebih tekal dan mampu mengukur konsep atau gagasan dengan tepat.

Soal selidik yang digunakan dalam kajian ini adalah berasaskan kepada Soalselidik Tinjauan Organisasi yang dibentuk oleh Taylor dan Bowers (1972). Pada asasnya soalselidik ini direkabentuk untuk mengkaji budaya kerja pekerja-pekerja Barat. Noor Azian (1994) telah membuat pengubahsuaian untuk digunakan dalam konteks budaya kerja di Malaysia dalam kajian beliau bertajuk "A Study Of The Organizational Culture In Selected Companies In Malaysia". Sebelum soal selidik ini digunakan dalam kajian itu, beliau telah membuat kajian rintis bagi mendapatkan tahap kesahan dan kebolehppercayaan. Kedua-dua versi iaitu Bahasa Inggeris dan juga Bahasa Malaysia telah digunakan dalam kajian rintis tersebut. Analisis secara statistik telah dibuat dengan menggunakan program SPSS dan didapati indeks kebolehppercayaan bagi alat kajian ini adalah alpha bersamaan dengan 0.852 (kebolehppercayaan yang tinggi dan boleh digunakan).

Jamal Ahmad (1977) juga telah menggunakan soal selidik ini bagi kajian beliau "Budaya Organisasi di Institut Bahasa". Sedikit pengubahsuaian telah dibuat dan disemak oleh tiga orang pensyarah yang mempunyai kepakaran dalam bidang ini bagi mendapatkan kesahan muka. Tujuan dibuat kesahan muka ini adalah untuk

mendapatkan kesahan dari segi isi kandungan setiap item dan aspek bahasa serta kejelasan maksud setiap item-item tersebut. Berdasarkan cadangan pensyarah-pensyarah berkenaan, beberapa item telah diubahsuai supaya dapat memberikan maksud yang lebih jelas. Soalselidik yang telah dikemaskini kemudiannya diuji rintis untuk memastikan kebolehpercayaan dan kesahannya.

Perlaksanaan kajian rintis adalah selaras dengan pandangan yang dikemukakan oleh Dalen (1993) yang menegaskan bahawa soalselidik yang dibentuk sendiri atau terdapat pengubahsuaian tertentu perlu menjalani ujian awal dengan tujuan untuk diperhalusi dan menentukan pemilikan kriteria-kriteria penilaian seperti kesahan, kebolehpercayaan dan keobjektifan. Mohd Yatim (1999) dalam kajiannya juga telah mengadakan ujian rintis dan ujian rintis ini ada persamaan dengan ujian yang telah dilakukan oleh Jamil Ahmad (1997).

Bagi melihat kesesuaian dan ketekalan instrumen kajian ini, penyelidik juga telah membuat kajian rintis dengan menggunakan soalselidik yang sama. Sampel seramai 20 orang pekerja yang terdiri daripada pelbagai peringkat pekerja dikalangan anggota kerja di Ibu Pejabat MARA, Kuala Lumpur terlibat dalam kajian rintis ini. Analisis statistik kajian rintis ini seperti dalam jadual berikut:

JADUAL 3.4 Hubungan Kebolehpercayaan Soalselidik

Aspek	Alpha Cronbach		
	Jamal (1997)	Yatim (1999)	Penyelidik
Iklm organisasi	0.7899	0.7829	0.7841
Rekabentuk Pekerjaan	0.6550	0.6489	0.6467
Kepimpinan Pentadbir	0.6813	0.7118	0.6989
Kepimpinan Rakan Sekerja	0.8051	0.8148	0.8122
Hasilan Perlakuan	0.7846	0.8127	0.7984

Keseluruhan	0.9152	0.9223	0.9113
-------------	--------	--------	--------

Berdasarkan indeks kebolehppercayaan yang tinggi dan konsisten, penyelidik berkeyakinan bahawa soalselidik ini boleh dipercayai dan dapat memberikan keputusan yang berwibawa.

3.5 PROSEDUR PENGUMPULAN DATA

Kebenaran menjalankan kajian ini terlebih dahulu diperolehi daripada Pengarah Bahagian Pelajaran Profesional MARA. Soal selidik diserahkan kepada Pengetua-Pengetua Kolej Profesional MARA Beranang dan Melaka yang kemudiannya mengedarkan kepada Ketua-Ketua Jabatan Akademik dan juga Pegawai Pentadbir. Ketua-Ketua Jabatan Akademik pula mengedarkannya kepada pensyarah-pensyarah di bawah jabatannya. Manakala Pegawai Pentadbir pula mengedarkannya kepada pekerja-pekerja di bahagian pentadbiran atau staf sokongan. Masa yang diberikan lebih kurang dua minggu untuk mengumpul dan mengembalikan soalselidik tersebut yang kemudiannya diserahkan kepada penyelidik oleh Pengetua. Sebanyak 140 soalselidik telah diserahkan kepada Pengetua-Pengetua Kolej Profesional MARA Beranang dan Melaka. Walau bagaimanapun hanya 111 soalselidik telah dapat dikumpul kembali untuk tujuan penganalisan.

3.6 PROSEDUR PENGANALISISAN DATA

Data-data yang dikumpul daripada soal selidik ini diproses menggunakan program SPSS-X (Norman Nie 75). Skor bagi item-item dalam Bahagian A soal selidik iaitu tentang budaya organisasi yang menggunakan skala Likert lima urutan atau pemeringkatan nilai. Skala ini direkod menjadi 1. "Sangat Tidak Bersetuju" (STB), 2. "Tidak Bersetuju" (TB), 3. "Kurang Bersetuju" (KB), 4. "Bersetuju" (B) dan 5. "Sangat Bersetuju" (SB).

Beberapa teknik statistik seperti pengiraan sukatan kecenderungan memusat (seperti min, median, mod) dan juga pengiraan serakan pengukuran (seperti sisihan lazim, varians, julat) akan digunakan dalam kajian ini. Statistik inferen yang digunakan ialah ANOVA satu hala, ujian t dan juga korelasi Pearson bagi melihat perbezaan penilaian dikalangan pentadbir, pensyarah dan staf sokongan terhadap aspek budaya organisasi. ANOVA satu hala dan ujian t digunakan bagi menguji hipotesis bagi melihat perkaitan antara aspek-aspek budaya organisasi yang dikaji. Penerimaan dan penolakan hipotesis-hipotesis adalah berasaskan kepada tahap kesignifikanan pada aras 0.05.

3.7 KESIMPULAN

Tumpuan utama kajian adalah untuk mendapatkan maklumat berhubung dengan budaya organisasi atau amalan-amalan pengurusan yang dilaksanakan dalam sesebuah organisasi. Ianya dilihat dari beberapa aspek penting iaitu iklim organisasi, rekabentuk pekerjaan, kepimpinan pentadbir, kepimpinan rakan sekerja dan hasil perlakuan serta perkaitan aspek-aspek ini terhadap kepuasan kerja, sistem kerja berkumpulan dan intergrasi matlamat. Kajian ini dijalankan di Kolej Profesional MARA Beranang dan Melaka.

Kajian ini secara khusus menggunakan soal selidik sebagai alat kajian. Penyelidikan perlu dilakukan secara sistematik dan saintifik bagi mendapatkan

penyelesaian yang konkrit terhadap permasalahan yang dikaji. Oleh itu setiap kajian mestilah mempunyai rekabentuk penyelidikan yang sesuai bagi memperolehi maklumat yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah.

Alat ukur perlu digunakan untuk mengumpul maklumat mengenai konsep atau gagasan penyelidikan. Kriteria utama bagi pemilihan sebarang alat ukur ialah kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi untuk digunakan bagi mengumpulkan maklumat. Sesuatu alat ukur dikatakan sah sekiranya alat ukur itu mengukur apa yang ia sepatutnya mengukur. Kebolehpercayaan alat ukur pula merujuk kepada sejauh mana tekalnya alat ukur mengukur sesuatu konsep atau gagasan. Dalam konteks kajian ini, alat ukur yang digunakan adalah memiliki kriteria-kriteria yang dinyatakan mampu memberi maklumat yang dikehendaki. Data yang diperolehi perlu diteliti bagi memastikan ketepatannya untuk memenuhi sesuatu objektif penyelidikan. Data perlu dikumpul dengan sempurna untuk dianalisis. Pengolahan dan pengelasan data dibuat untuk membolehkan analisis berstatistik perhalan atau statistik inferensi dibuat. Penganalisisan statistik berbantuan komputer digunakan untuk memproses data dengan mudah dan cepat. Kaedah kajian yang dirancang dan dilaksanakan dengan teratur dapat menjamin seseorang penyelidik mendapatkan maklumat yang dikehendaki untuk sesuatu kajian.

BAB 1V

DAPATAN KAJIAN

4.0 PENDAHULUAN

Tumpuan utama bab ini adalah membincangkan secara khusus tentang Dapatan kajian yang diperolehi berdasarkan soalselidik kajian yang dijalankan. Perbincangan difokuskan kepada perihalan tentang latar belakang sampel kajian dan juga dapatan-dapatan yang diperolehi hasil daripada kajian tersebut. Selain daripada pemerihalan kepada latar belakang sampel, perbincangan juga bertumpu kepada usaha untuk menjawab persoalan-persoalan kajian serta juga membuktikan tentang penerimaan atau penolakan hipotesis-hipotesis kajian.

Oleh itu, perbincangan berkisar kepada status budaya organisasi Kolej Profesional MARA. Perbincangan juga akan melihat perkaitan antara budaya organisasi dan kaitannya dengan kepuasan kerja. Disamping itu kajian juga akan melihat perkaitan antara jantina dan pengalaman dengan aspek-aspek budaya organisasi iaitu iklim organisasi, rekabentuk pekerjaan, kepimpinan pentadbir, kepimpinan rakan sekerja dan juga hasilan perlakuan. Dapatan kajian berkaitan dengan empat aspek penting dalam budaya organisasi iklim organisasi, rekabentuk pekerjaan, kepimpinan pentadbir dan juga kepimpinan rakan sekerja serta hubungan dengan kepuasan kerja, kerja berpasukan dan integrasi matlamat juga turut diberi perhatian.

Interpretasi skor min bagi menunjukkan status budaya organisasi adalah seperti dalam jadual 4.1 di bawah:

Jadual 4.1 Interpretasi Skor Min Budaya Organisasi

Skor Min	Interpretasi
1.00 hingga 1.80	Sangat Tidak Memuaskan
1.81 hingga 2.60	Tidak Memuaskan
2.61 hingga 3.40	Sederhana Baik
3.40 hingga 4.20	Baik
4.21 hingga 5.00	Sangat Baik

Sumber: Jamil Ahmad (1997). Budaya Organisasi Institut Bahasa

Skor min 1.00 hingga 1.80 menunjukkan status budaya organisasi pada peringkat sangat tidak memuaskan, skor min 1.81 hingga 2.6 menunjukkan tidak memuaskan, skor min 2.61 hingga 3.40 menunjukkan sederhana baik, skor min 3.4 hingga 4.20 menunjukkan baik dan skor min 4.21 hingga 5.00 menunjukkan status budaya organisasi pada peringkat sangat baik.

Kajian dibuat untuk menganalisis budaya organisasi yang terdiri dari aspek iklim organisasi, rekabentuk pekerjaan, kepimpinan pentadbir, kepimpinan rakan sekerja dan bagi aspek hasil penumpuan khusus diberikan kepada kepuasan kerja. Penganalisan data dan persembahan hasil kajian dilaporkan oleh penyelidik untuk menjawab persoalan dan pernyataan masalah. Penganalisan data adalah seperti dinyatakan seperti berikut:

4.1 HASIL KAJIAN

4.1.1 Data deskriptif

Jadual 4.1 Taburan responden mengikut umur

	Frequency	Percent
Kurang 30 Tahun	36	32.4
31-39 Tahun	52	46.8
41-49 Tahun	23	20.7
Total	111	100.0

Majoriti responden adalah berumur 31 hingga 39 tahun (46.8%) diikuti oleh responden berumur kurang dari 30 tahun (32.4%) dan paling sedikit adalah responden berumur 41 hingga 49 tahun (20.7%). Oleh itu majoriti responden adalah masih muda dan dianggarkan mereka masih mengharapkan peningkatan dalam kerjaya mereka.

Jadual 4.2 Taburan responden mengikut jawatan

	Kurang 30 Tahun	31-39 Tahun	41-49 Tahun	
Pengetua			100.0%	100.0%
Penolong Pengetua		50.0%	50.0%	100.0%
Ketua Jabatan		66.7%	33.3%	100.0%
Pensyarah	44.8%	46.6%	8.6%	100.0%
Pegawai Tadbir/Eksekutif	14.3%	57.1%	28.6%	100.0%
Pekeranian	16.7%	50.0%	33.3%	100.0%
Pekerja Am	45.5%	27.3%	27.3%	100.0%
Lain-Lain	25.0%	25.0%	50.0%	100.0%

Jadual 4.3 Status Perkahwinan

	Frequency	Percent
Bujang	20	18.0
Berkahwin	91	82.0
Total	111	100.0

Majoriti responden adalah berkeluarga (82.0%) dan hanya 18.0% sahaja yang masih bujang.

Jadual 4.4 Taraf Akademik

	Frequency	Percent
Sarjana	9	8.1
Sarjana Muda	63	56.8
Diploma	4	3.6
STPM/HSC	3	2.7
SPM/MCE	23	20.7
PMR/SRP/LCE	5	4.5
sekolah rendah	4	3.6
Total	111	100.0

Majoriti responden berkecayaan ijazah sarjana muda (56.8%) diikuti SPM/MCE (20.7%), sarjana (8.1%), PMR/SRP/LCE (4.5%), diploma dan sekolah rendah (3.6%) dan STPM/HSC (2.7%). Memandangkan majority responden adalah berkecayaan diploma ke atas, sudah tentu mereka mengharapkan peningkatan sewajarnya dalam kerjaya mereka dan seterusnya menerima pampasan yang setimpal dengan keceayaan mereka.

Jadual 4.5 Taraf Akademik -Jantina Crosstabulation

	Lelaki	Perempuan	
Sarjana	3 33.3%	6 66.7%	9 100.0%
Sarjanamuda	16 25.4%	47 74.6%	63 100.0%
Diploma	1 25.0%	3 75.0%	4 100.0%
Stpm/Hsc		3 100.0%	3 100.0%
Spm/Mce	7 30.4%	16 69.6%	23 100.0%
Pmr/Srp/Lce	4 80.0%	1 20.0%	5 100.0%
Sekolah Rendah	4 100.0%	-	4 100.0%

Majoriti responden adalah perempuan iaitu 76 orang (68.5%) dan lelaki sebanyak 35 orang (31.5%). Selain itu majoriti perempuan juga mempunyai

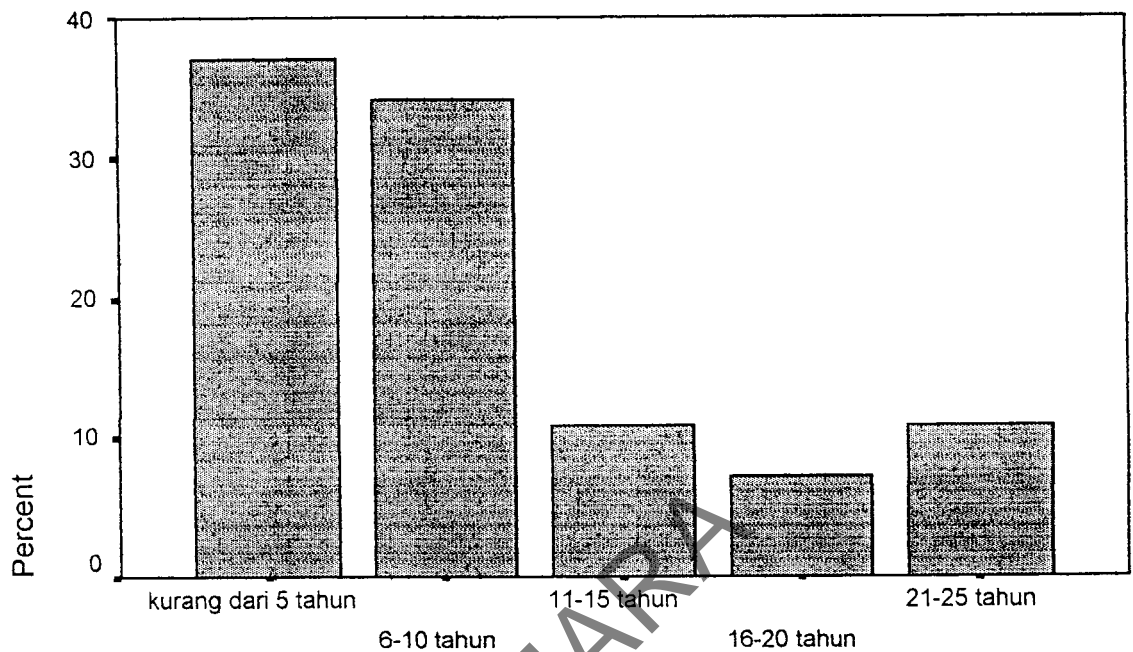
kelayakan akademik yang tinggi iaitu 56 orang berkecayaan diploma ke atas (73.7%) berbanding lelaki yang hanya 20 orang (57.1%) mempunyai kecayaan yang sama.

Jadual 4.6 Lama Berkhidmat Dalam Jawatan Sekarang

	Frekuensi	Peratus
Kurang Dari 5 Tahun	41	36.9
6-10 Tahun	38	34.2
11-15 Tahun	12	10.8
16-20 Tahun	8	7.2
21-25 Tahun	12	10.8
Total	111	100.0

Hak Milik MARA

lama berkhidmat dalam jawatan sekarang



lama berkhidmat dalam jawatan sekarang

Majoriti responden berkhidmat kurang dari 5 tahun (36.9%) diikuti oleh 6 hingga 10 tahun (34.2%), 11 tahun hingga 15 tahun dan 21 tahun hingga 25 tahun (10.8%) dan selanjutnya 16 tahun hingga 20 tahun (7.2%). Oleh itu majoriti responden sedang berkhidmat tidak melebihi 10 tahun iaitu selaras dengan majoriti responden yang kebanyakannya masih muda dan sudah tentu mengharapkan persekitaran kerja yang baik supaya mereka dapat meningkat dalam kerjaya mereka.

4.2 Analisa Deskriptif

4.2.1 Analisis Faktor

Analisa faktor adalah bertujuan untuk mengurangkan bilangan variabel melalui penyingkiran variabel-variabel yang kurang berkaitan atau kurang berkorelasi dengan masalah yang dikaji. Melalui analisis ini juga variabel-variabel yang mempunyai ciri-ciri yang sama boleh dikumpulkan di dalam satu

kumpulan atau dimensi. Kumpulan-kumpulan yang mengandungi beberapa variabel itu kemudiannya diberikan nama yang baru yang menggambarkan keseluruhan kumpulan yang diwakilinya.

Analisis faktor yang awal ke atas 54 variabel bagi soalan-soalan skala 'likert' telah mencadangkan penyingkiran sebanyak 17 variabel. Ini meninggalkan hanya 17 variabel yang menghasilkan 8 dimensi. Hasil analisa faktor ke atas variabel-variabel berkenaan adalah seperti ditunjukkan dalam jadual 'communalities' berikut yang mana variabel dengan nilai 'extraction' 0.689 dan ke atas dikekalkan:

1. Communalities

Extraction Method: Principal Component Analysis.

	Variables	Initial	Extraction
1	Ahli2 Kumpulan Saya Menekankan Matlamat Pasukan	1.000	.846
2	Ahli2 Kumpulan Saya Mengekalkan Prestasi Kerja Yang Tinggi	1.000	.842
3	Ahli2 Kumpulan Saya Menyediakan Maklumat Yang Membantu Saya Membuat Kerja	1.000	.769
4	Ahli2 Kumpulan Saya Merancang Aktiviti Bersama Dan Kekalkan Hubungan Yang Rapat	1.000	.742
5	Ahli2 Kumpulan Saya Sentiasa Membantu Meningkatkan Prestasi Kerja Saya	1.000	.818
6	Ahli2kumpulan Saya Saling Menggalakkan Untuk Bekerja Sebagai Satu Pasukan	1.000	.840
7	Ganjaran Yang Saya Terima Berpadanan Dengan Kerja Saya	1.000	.826
8	Kerja Saya Mempunyai Peluang Kepada Peningkatan Kerja Yang Lebih Tinggi	1.000	.721
9	Keseluruhannya Organisasi Ini Peka Terhadap Kebajikan Pekerja	1.000	.769
10	Keseluruhannya Saya Berpuas Hati Dengan Ahli Kumpulan Dan Seronok Bekerja Bersama2	1.000	.739
11	Keseluruhannya Saya Berpuas Hati Terhadap Cabaran, Ganjaran & Kejelasan Kerja Saya	1.000	.788
12	Kumpulan Kerja Saya Dapat Menyelesaikan Masalah Dan Membuat Keputusan Memuaskan	1.000	.773
13	Maklumat Peting Dikongsi Bersama Oleh Ahli Kumpulan Kerja Saya	1.000	.722

14	Organisasi Sentiasa Cuba Untuk Memperbaiki Suasana Pekerjaan	1.000	.791
15	Organisasi Terlalu Mengharapkan Penghasilan Kerja Yg Melebihi Kemampuan Saya	1.000	.780
16	Pekerjaan Saya Beri Peluang Mempelajari Kemahiran-Kemahiran Yang Baru	1.000	.810
17	Pengurusan Bawahan Mempunyai Pengaruh Ttg Apa Yang Berlaku Di Jbbtn Saya	1.000	.734
18	Pentadbir Mampu Meminta Pihak Atasan Mengambil Tindakan Terhadap Kebajikan Pekerja	1.000	.851
19	Pentadbir Memberi Layanan Yang Sama Rata Antara Anggota Pekerja	1.000	.786
20	Pentadbir Mengambil Tahu Tentang Kebajikan Pekerja	1.000	.837
21	Pentadbir Merujuk Kepada Beberapa Pihak Dlm Organisasi Bila Saya Perlu Bantuan	1.000	.818
22	Pentadbir Sentiasa Memberi Idea Dalam Menyelesaikan Masalah Berkaitan Dgn Kerja	1.000	.697
23	Pentadbir Sentiasa Memberi Peluang Peningkatan Kerja Yang Lebih Tinggi	1.000	.819
24	Pentadbir Memberi Galakan Kepada Pekerja Untuk Memberi Khidmat Yang Terbaik	1.000	.760
25	Polisi, Amalan Dan Syarat Kerja Organisasi Merangsang Saya Kerja Lebih Kuat	1.000	.773
26	Prestasi Kerja Saya Diberikan Pengiktirafan Dan Saya Berpuas Hati Dengan Pengiktirafan Ini	1.000	.745
27	Saya Berpuas Hati Dengan Peluang Peningkatan Lebih Tinggi Dalam Organisasi Ini	1.000	.711
29	Saya Berpuas Hati Dengan Pentadbiran Organisasi Ini	1.000	.854
29	Saya Faham Apa Yg Diharapkan Oleh Orang Lain Terhadap Kerja Saya & Saya Berkerjasama	1.000	.689
30	Saya Memperolehi Pengiktirafan Bila Melaksanakan Tugas Dengan Jayanya	1.000	.748
31	Saya Puas Hati Kerana Organisasi Telah Melaksanakan Tanggungjawab Dalam Memenuhi Keperluan Saya	1.000	.858
32	Setiap Ahli Kumpulan Saling Memberi Galakan Untuk Memberi Sumbangan Terbaik	1.000	.821
33	Setiap Perancangan Aktiviti Jabatan Dikoordinasikan Bagi Tujuan Perlaksanaan	1.000	.873
34	Terdapat Kerenah Birokrasi, Dalam Perlaksanaan Tugas Saya	1.000	.771
35	Tugas Saya Menggunakan Kemahiran Saya Dan Saya Berpeluang Lakukan Dgn Cemerlang	1.000	.769
36	Untuk Meningkatkan Prestasi Kerja Saya, Pentadbir	1.000	.838

	Sentiasa Beri Bimbingan Melakukanya		
37	Kadang2saya Diarahkan Melakukan Tugas Bertentangan Dengan Kehendak Pihak Lain	1.000	.769

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Jadual 4.7 Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums Of Squared Loadings			Rotation Sums Of Squared Loadings		
	Total	% Of Variance	Cumulative %	Total	% Of Variance	Cumulative %	Total	% Of Variance	Cumulative %
1	12.426	33.583	33.583	12.426	33.583	33.583	11.093	29.982	29.982
2	6.460	17.460	51.043	6.460	17.460	51.043	6.364	17.199	47.181
3	2.609	7.051	58.093	2.609	7.051	58.093	2.879	7.781	54.962
4	2.473	6.685	64.778	2.473	6.685	64.778	2.448	6.617	61.579
5	1.522	4.114	68.892	1.522	4.114	68.892	2.194	5.930	67.509
6	1.294	3.499	72.391	1.294	3.499	72.391	1.535	4.149	71.658
7	1.220	3.298	75.689	1.220	3.298	75.689	1.311	3.542	75.200
8	1.090	2.945	78.634	1.090	2.945	78.634	1.271	3.434	78.634
9	.847	2.290	80.924						
10	.818	2.210	83.134						
11	.697	1.883	85.017						
12	.591	1.599	86.616						
13	.533	1.439	88.055						
14	.501	1.355	89.410						
15	.438	1.183	90.594						
16	.365	.988	91.581						
17	.332	.898	92.480						
18	.316	.854	93.334						
19	.287	.775	94.109						
20	.254	.687	94.796						
21	.234	.632	95.428						
22	.218	.590	96.018						
23	.196	.531	96.549						
24	.178	.481	97.030						

25	.166	.448	97.478						
26	.142	.384	97.862						
27	.130	.352	98.214						
28	.105	.283	98.497						
29	9.743E-02	.263	98.761						
30	8.574E-02	.232	98.993						
31	7.771E-02	.210	99.203						
32	7.249E-02	.196	99.398						
33	6.045E-02	.163	99.562						
34	5.517E-02	.149	99.711						
35	4.440E-02	.120	99.831						
36	3.862E-02	.104	99.935						
37	2.394E-02	6.470E-02	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Jadual 4.8 Rotated Component Matrix

	1	2	3	4	5	6	7	8
Ahli2 Kumpulan Saya Menekankan Matlamat Pasukan	6.204E-02	.838	1.650E-02	.274	-	.211	3.194E-02	.118
Ahli2 Kumpulan Saya Mengekalkan Prestasi Kerja Yang Tinggi	-	.690	3.396E-02	3.954E-02	-.121	.126	4.797E-02	.575
Ahli2 Kumpulan Saya Menyediakan Maklumat Yang Membantu Saya Membuat Kerja	.127	.754	.118	-.177	3.298E-02	-.135	5.867E-02	.341
Ahli2 Kumpulan Saya Merancang Aktiviti Bersama Dan Kekalkan Hubungan Yang Rapat	5.087E-02	.823	7.781E-02	6.846E-03	9.019E-02	1.068E-02	-.205	7.121E-02
Ahli2 Kumpulan Saya Sentiasa Membantu Meningkatkan Prestasi Kerja Saya	-	.790	.146	-.279	.164	-	.210	.135
Ahli2kumpulan Saya Saling Menggalakkan Untuk Bekerja	3.033E-02	.806	-	.174	-.136	.312	-	-.178

Menggalakkan Untuk Bekerja Sebagai Satu Pasukan			02				02	
Ganjaran Yang Saya Terima Berpadanan Dengan Kerja Saya	.242	.187	- 9.105E- 02	.158	.799	4.320E- 02	- 1.180E- 02	-.243
Kerja Saya Mempunyai Peluang Kepada Peningkatan Kerja Yang Lebih Tinggi	.648	- 2.324E- 02	- 3.489E- 02	.210	.197	.336	.127	-.294
Keseluruhannya Organisasi Ini Peka Terhadap Kebajikan Pekerja	.837	.154	6.631E- 04	-.120	- 2.677E- 02	1.754E- 02	.143	9.289E- 02
Keseluruhannya Saya Berpuas Hati Dengan Ahli Kumpulan Dan Seronok Bekerja Bersama2	- 9.793E- 02	.731	- 6.618E- 02	7.909E- 02	.208	- 7.667E- 02	.277	.242
Keseluruhannya Saya Berpuas Hati Terhadap Cabaran, Ganjaran & Kejelasan Kerja Saya	.367	6.278E- 02	- 8.932E- 02	.133	.742	.102	-.153	.199
Kumpulan Kerja Saya Dapat Menyelesaikan Masalah Dan Membuat Keputusan Memuaskan	.236	.747	8.736E- 02	.232	.171	-.104	-.113	-.215
Maklumat Peting Dikongsi Bersama Oleh Ahli Kumpulan Kerja Saya	.217	.722	.165	6.137E- 02	.139	- 5.807E- 02	-.311	5.176E- 02
Organisasi Sentiasa Cuba Untuk Memperbaiki Suasana Pekerjaan	.869	1.629E- 02	1.794E- 03	1.453E- 02	1.594E- 02	-.167	5.293E- 02	6.308E- 02
Organisasi Terlalu Mengharapkan Penghasilan Kerja Yg Melebihi Kemampuan Saya	- 6.332E- 02	4.909E- 02	.754	.110	3.537E- 02	.248	.338	-.127
Pekerjaan Saya Beri Peluang Mempelajari Kemahiran-Kemahiran Yang Baru	3.105E- 02	- 5.743E- 02	- 3.071E- 02	.874	1.184E- 02	.191	- 4.757E- 02	- 4.490E- 02
Pengurusan Bawahan Mempunyai Pengaruh Ttg Apa Yang Berlaku Di Jbtn Saya	4.814E- 02	.172	.232	- 1.217E- 02	.107	.795	- 6.096E- 02	2.929E- 02
Pentadbir Mampu Meminta Pihak Atasan Mengambil Tindakan Terhadap Kebajikan Pekerja	.904	8.163E- 02	- 2.461E- 02	7.348E- 02	9.475E- 02	3.230E- 02	5.828E- 02	- 8.869E- 02
Pentadbir Memberi Layanan Yang Sama Rata Antara Anggota Pekerja	.849	6.233E- 02	- 9.694E- 02	.117	- 7.590E- 02	1.040E- 02	-.180	2.640E- 02
Pentadbir Mengambil Tahu Tentang Kebajikan Pekerja	.865	.183	6.998E- 02	2.851E- 02	.176	-.136	- 3.347E- 03	- 1.722E- 02

Pentadbir Merujuk Kepada Beberapa Pihak Dlm Organisasi Bila Saya Perlu Bantuan	3.332E-02	.118	.779	.237	-.113	-	2.414E-02	-.284	.215
Pentadbir Sentiasa Memberi Idea Dalam Menyelesaikan Masalah Berkaitan Dgn Kerja	.783	.117	.131	-	9.178E-02	-	1.838E-02	-.197	-
Pentadbir Sentiasa Memberi Peluang Peningkatan Kerja Yang Lebih Tinggi	.805	-	-.227	-	.158	-	2.362E-02	.157	.262
Pentadbir Memberi Galakan Kepada Pekerja Untuk Memberi Khidmat Yang Terbaik	.803	-	-.170	1.275E-02	-	-	9.436E-02	-.119	.213
Polisi, Amalan Dan Syarat Kerja Organisasi Merangsang Saya Kerja Lebih Kuat	.823	3.921E-02	-	6.843E-03	7.036E-02	7.658E-03		.248	-.161
Prestasi Kerja Saya Diberikan Pengiktirafan Dan Saya Berpuas Hati Dengan Pengiktirafan Ini	.740	5.797E-02	-.119	.209	.308	.194	3.836E-02	3.894E-02	
Saya Berpuas Hati Dengan Peluang Peningkatan Lebih Tinggi Dalam Organisasi Ini	.619	6.105E-02	3.168E-02	.178	.364	.388	9.491E-02	1.092E-02	
Saya Berpuas Hati Dengan Pentadbiran Organisasi Ini	.867	9.211E-02	4.692E-02	9.759E-02	.258	3.893E-02	.121	6.264E-04	
Saya Faham Apa Yg Diharapkan Oleh Orang Lain Terhadap Kerja Saya & Saya Berkerjasama	.168	.210	.305	.620	9.154E-02	-.362	-	9.370E-03	
Saya Memperolehi Pengiktirafan Bila Melaksanakan Tugas Dengan Jayanya	.625	-	-.211	.373	.387	9.321E-02	.121	4.926E-03	
Saya Puas Hati Kerana Organisasi Telah Melaksanakan Tanggungjawab Dalam Memenuhi Keperluan Saya	.805	.119	-.193	.163	.265	.229	7.789E-02	5.229E-02	
Setiap Ahli Kumpulan Saling Memberi Galakan Untuk Memberi Sumbangan Terbaik	.246	.800	.175	1.427E-02	-	.149	4.398E-02	-.252	
Setiap Perancangan Aktiviti Jabatan Dikoordinasikan Bagi Tujuan Perlaksanaan	.557	-.110	-	3.900E-02	-.181	-.104	.710	4.433E-02	
Terdapat Kerenah Birokrasi, Dalam Pertaksanaan Tugas Saya	-.290	.128	.754	-.139	-	5.265E-02	1.541E-02	.270	
Tugas Saya Menggunakan Kemahiran Saya Dan Saya	.147	.247	7.133E-02	.743	.338	-	9.439E-02	3.669E-02	

Berpeluang Lakukan Dgn Cemerlang						02		
Untuk Meningkatkan Prestasi Kerja Saya, Pentadbir Sentiasa Beri Bimbingan Melakukanya	.878	.195	-	6.197E-02	-	-	-	2.455E-02
Kadang2saya Diarahkan Melakukan Tugas Bertentangan Dengan Kehendak Pihak Lain	-.119	.174	.795	-	-	2.410E-02	-	-.294
				1.365E-02	5.456E-03	3.483E-03	4.907E-02	

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

Analisis faktor menghasilkan Tujuh (7) dimensi. Dimensi 1 hingga dimensi 5 diberi nama baru yang sesuai dengan variabel-variabel yang termasuk di dalam kumpulan dimensi berkenaan. Dimensi 6 dan dimensi 7 mengandungi satu variabel sahaja dan tidak diberikan nama yang baru. Dimensi-dimensi yang dimaksudkan adalah seperti jadual di bawah:

- Dimensi 1** - **Pemimpin** iaitu berkaitan dengan peranan yang dimainkan oleh pengurusan atasan.
- Dimensi 2** - **Kumpulan** iaitu berkaitan dengan kerja dalam berkumpulan.
- Dimensi 3** - **Cabaran** iaitu berkaitan dengan cabaran-cabaran yang dihadapi oleh responden dalam melaksanakan tugas mereka.
- Dimensi 4** - **Kemahiran** iaitu berkaitan dengan kemahiran yang diperolehi atau disumbangkan oleh responden dalam melaksanakan tugas mereka.
- Dimensi 5** - **Puas hati** iaitu berkaitan dengan kepuasan hati responden terhadap ganjaran yang diterima dalam melaksanakan tugas mereka.
- Dimensi 6** - **Pengurusan bawahan mempunyai pengaruh tentang apa yang berlaku di jabatan responden.**
- Dimensi 7** - **Setiap perancangan aktiviti jabatan dikoordinasikan bagi tujuan pelaksanaan.**

4.3 Analisis Korelasi Dan Reliabiliti Bagi Varibel-Veribel Dalam Setiap Dimensi

Jadual 4.9 Dimensi 1 (Pemimpin)

Correlations

	keseluruhan organisasi ini peka terhadap kebajikan pekerja	organisasi sentiasa cuba untuk memperbaiki suasana pekerjaan	pentadbir mampu meminta pihak atasan mengambil tindakan terhadap kebajikan pekerja	pentadbir memberi layanan yang sama rata antara anggota pekerja	pentadbir mengambil tahu tentang kebajikan pekerja	pentadbir sentiasa memberi peluang peningkatan kerja yang lebih tinggi	polisi, amalan dan syarat kerja organisasi merangsang saya kerja lebih kuat	prestasi kerja saya diberikan pengiktirafan dan saya berpuas hati dengan pengiktirafan ini	saya berpuas hati dengan pentadbiran organisasi ini	saya puas hati kerana organisasi telah melaksanakan tanggungjawab dalam memenuhi keperluan saya	untuk meningkatkan prestasi kerja saya, pentadbir sentiasa berbimbingannya
keseluruhannya organisasi ini peka terhadap kebajikan pekerja	1.000										
organisasi sentiasa cuba untuk memperbaiki suasana pekerjaan	.686	1.000									
pentadbir mampu meminta pihak atasan mengambil tindakan terhadap kebajikan pekerja	.782	.777	1.000								
pentadbir memberi layanan yang sama rata antara anggota pekerja	.703	.690	.764	1.000							
pentadbir mengambil tahu tentang kebajikan pekerja	.757	.749	.787	.711	1.000						
pentadbir sentiasa memberi peluang peningkatan kerja yang lebih tinggi	.688	.684	.782	.621	.686	1.000					
polisi, amalan dan syarat kerja organisasi merangsang saya kerja lebih kuat	.717	.784	.774	.603	.729	.675	1.000				
prestasi kerja saya diberikan	.582	.565	.657	.625	.696	.627	.637	1.000			

pengiktirafan dan saya berpuas hati dengan pengiktirafan ini											
saya berpuas hati dengan pentadbiran organisasi ini	.723	.752	.841	.692	.811	.717	.759	.796	1.000		
saya puas hati kerana organisasi telah melaksanakan tanggungjawab dalam memenuhi keperluan saya	.660	.654	.769	.683	.680	.739	.709	.810	.832	1.000	
untuk meningkatkan prestasi kerja saya, pentadbir sentiasa beri bimbingan melakukannya	.699	.741	.793	.818	.820	.696	.675	.674	.732	.699	1.000

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

Reliability Analysis- Scale (Alpha)

Reliability Coefficients

N of Cases = 111.0

N of Items = 11

Alpha = .9656

Berdasarkan 'Pearson correlation coefficient' pada jadual di atas, terdapatnya korelasi yang signifikan di antara variabel-variabel dalam dimensi ini pada paras keyakinan $\alpha = 0.01$. Korelasi yang tertinggi (0.841) yang signifikan adalah di antara variabel 'saya berpuashati dengan pentadbiran organisasi ini' dengan variabel 'pentadbir mampu meminta pihak atasan mengambil tindakan terhadap kebajikan pekerja' dan korelasi signifikan yang terendah (0.565) adalah di antara variabel 'prestasi kerja saya diberikan pengiktirafan dan saya berpuas hati dengan pengiktirafan ini' dengan variabel 'organisasi sentiasa cuba untuk memperbaiki suasana pekerjaan'. Korelasi yang signifikan di antara variabel-variabel ini juga dibuktikan dengan nilai alpha yang tinggi (0.9656) dalam analisis reliabiliti.

Jadual 4.10 -Dimensi 2 (Kumpulan)

Correlations

	ahli2 kumpulan saya menekankan matlamat pasukan	ahli2 kumpulan saya mengekalkan prestasi kerja yang tinggi	ahli2 kumpulan saya menyediakan maklumat yang membantu saya membuat kerja	ahli2 kumpulan saya merancang aktiviti bersama dan kekalkan hubungan yang rapat	ahli2 kumpulan saya sentiasa membantu meningkatkan prestasi kerja saya	ahli2 kumpulan saya saling menggalakkan untuk bekerja sebagai satu pasukan	keseluruhannya saya berpuas hati dengan ahli kumpulan dan seronok bekerja bersama2	kumpulan kerja saya dapat menyelesaikan masalah dan membuat keputusan memuaskan	maklumat penting dikongsi bersama oleh ahli kumpulan kerja saya	setiap ahli kumpulan saling memberi galakan untuk memberi sumbangan terbaik
ahli2 kumpulan saya menekankan matlamat pasukan	1.000									
ahli2 kumpulan saya mengekalkan prestasi kerja yang tinggi	.714	1.000								
ahli2 kumpulan saya menyediakan maklumat yang membantu saya membuat kerja	.599	.650	1.000							
ahli2 kumpulan saya merancang aktiviti bersama dan kekalkan hubungan yang rapat	.598	.481	.524	1.000						
ahli2 kumpulan saya sentiasa membantu meningkatkan prestasi kerja saya	.551	.552	.735	.638	1.000					
ahli2 kumpulan saya saling menggalakkan untuk bekerja sebagai satu pasukan	.789	.514	.488	.620	.452	1.000				
keseluruhannya saya berpuas hati dengan ahli kumpulan dan seronok bekerja bersama2	.597	.613	.515	.610	.652	.430	1.000			
kumpulan kerja saya dapat menyelesaikan masalah dan membuat keputusan memuaskan	.583	.342	.510	.705	.500	.543	.478	1.000		
maklumat penting dikongsi bersama oleh ahli kumpulan kerja saya	.577	.411	.483	.720	.533	.497	.427	.783	1.000	
setiap ahli kumpulan saling memberi galakan untuk memberi sumbangan terbaik	.697	.423	.597	.610	.555	.844	.430	.628	.540	1.000

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 111.0

N of Items = 10

Alpha = .9284

Berdasarkan 'Pearson correlation coefficient' pada jadual di atas, juga di dapati terdapatnya korelasi yang signifikan di antara variabel-variabel dalam dimensi ini pada paras keyakinan $\alpha = 0.01$. Korelasi yang tertinggi (0.844) yang signifikan adalah di antara variabel 'setiap ahli kumpulan saling memberi galakan untuk memberi sumbangan terbaik' dengan variabel 'ahli-ahli kumpulan saya saling menggalakkan untuk bekerja sebagai satu pasukan' dan korelasi signifikan yang terendah (0.342) adalah di antara variabel 'kumpulan kerja saya dapat menyelesaikan masalah dan membuat keputusan memuaskan' dengan variabel 'ahli-ahli kumpulan saya mengekalkan prestasi kerja yang tinggi'. Korelasi yang signifikan di antara variabel-variabel ini juga dibuktikan dengan nilai alpha yang tinggi (0.9284) dalam analisis reliabiliti.

Jadual 4.11-Dimensi 3 (Cabaran)

Correlations			
	organisasi terlalu mengharapkan penghasilan kerja yg melebihi kemampuan saya	pentadbir merujuk kepada beberapa pihak dlm organisasi bila saya perlu bantuan	terdapat kerenah birokrasi, dalam pelaksanaan tugas saya
organisasi terlalu mengharapkan penghasilan kerja yg melebihi kemampuan saya	1.000		
pentadbir merujuk kepada beberapa pihak dlm organisasi bila saya perlu bantuan	.401	1.000	
terdapat kerenah birokrasi, dalam	.496	.563	1.000

perlaksanaan tugas saya			
----------------------------	--	--	--

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 111.0

N of Items = 3

Alpha = .7397

Berdasarkan 'Pearson correlation coefficient' pada jadual di atas, juga di dapati korelasi yang signifikan di antara variabel-variabel dalam dimensi ini pada paras keyakinan $\alpha = 0.01$. Walau bagaimana pun korelasi ini lebih sederhana memandangkan nilai 'Pearson correlation coefficient' yang lebeh rendah. Korelasi yang tertinggi (0.563) yang signifikan adalah di antara variabel 'terdapat kerenah birokrasi dalam pelaksanaan tugas saya' dengan variabel 'dalam organisasi bila saya perlu bantuan' dan korelasi signifikan yang terendah (0.401) adalah di antara variabel 'pentadbir merujuk kepada beberapa pihak dlm organisasi bila saya perlu bantuan' dengan variabel 'penghasilan kerja yg melebihi kemampuan saya'. Korelasi yang signifikan di antara variabel-variabel ini juga dibuktikan dengan nilai alpha yang agak tinggi (0.7392) dalam analisis reliabiliti.

Jadual 4.12 Dimensi 4 (Kemahiran)

Correlations

	pekerjaan saya beri peluang mempelajari kemahiran-kemahiran yang baru	tugas saya menggunakan kemahiran saya dan saya berpeluang lakukan dgn cemerlang	saya faham apa yg diharapkan oleh orang lain terhadap kerja saya & saya berkerjasama
pekerjaan saya beri peluang mempelajari kemahiran-kemahiran yang baru	1.000		

tugas saya menggunakan kemahiran saya dan saya berpeluang lakukan dgn cemerlang	.586	1.000	
saya faham apa yg diharapkan oleh orang lain terhadap kerja saya & saya berkerjasama	.344	.483	1.000

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE
(ALPHA)

Reliability Coefficients 3 items

Alpha = .7220 Standardized item alpha = .7275

Berdasarkan 'Pearson correlation coefficient' pada jadual di atas, juga di dapati terdapatnya korelasi yang signifikan di antara variabel-variabel dalam dimensi ini pada paras keyakinan $\alpha = 0.01$. Walau bagaimana pun korelasi ini juga lebih sederhana memandangkan nilai 'Pearson correlation coefficient' yang lebeh rendah. Korelasi yang tertinggi (0.586) yang signifikan adalah di antara variabel 'tugas saya menggunakan kemahiran saya dan saya berpeluang lakukan dengan cemerlang' dengan variabel 'kemahiran-kemahiran yang baru' dan korelasi signifikan yang terendah (0.344) adalah di antara variabel 'saya faham apa yang diharapkan oleh orang lain terhadap kerja saya dan saya berkerjasama' dengan variabel 'kemahiran-kemahiran yang baru'. Korelasi yang signifikan di antara variabel-variabel ini juga dibuktikan dengan nilai alpha yang agak tinggi (0.7220) dalam analisis reliabiliti.

Jadual 4.13 Dimensi 5 (Puas Hati)

Correlations

	ganjaran yang saya terima berpadanan dengan kerja saya	keseluruhannya saya berpuas hati terhadap cabaran, ganjaran & kejelasan kerja saya
Ganjaran yang saya terima berpadanan dengan kerja saya	1.000	
Keseluruhannya saya berpuas hati terhadap cabaran, ganjaran & kejelasan kerja saya	.607	1.000

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

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E
(A L P H A)

Reliability Coefficients 2 items

Alpha = .7494 Standardized item alpha = .7555

Berdasarkan 'Pearson correlation coefficient' pada jadual di atas, juga di dapati terdapatnya korelasi yang signifikan di antara variabel 'keseluruhannya saya berpuas hati terhadap cabaran, ganjaran dan kejelasan kerja saya' dengan variabel 'ganjaran yang saya terima berpadanan dengan kerja saya' dalam dimensi ini pada paras keyakinan $\alpha = 0.01$. Korelasi yang signifikan di antara kedua-dua variabel ini juga dibuktikan dengan nilai alpha yang agak tinggi (0.7494) dalam analisis reliabiliti.

4.3 Analisis Deskriptif

Jadual 4.14-Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Variance
Pimpinan	3.2620	.8091	.655
Kumpulan	3.7685	.5344	.286

Cabaran	3.6547	.7218	.521
Kmahiran	3.9099	.5807	.337
Puashati	3.6532	.6389	.408
setiap perancangan aktiviti jabatan dikoordinasikan bagi tujuan pelaksanaan	3.5586	.7709	.594
pengurusan bawahan mempunyai pengaruh ttg apa yang berlaku di jbtn saya	3.4324	.8380	.702
Valid N (listwise)			

Berdasarkan jadual diatas analisis yang boleh dibuat adalah seperti berikut:

- i) Min bagi variabel '**Pimpinan**' 3.2620 menunjukkan bahawa responden agak kurang bersetuju bahawa kepimpinan telah memainkan peranan dalam membentuk budaya yang positif dalam organisasi ini. Sisihan piawai 0.8091 dan varian 0.655 agak kecil berbanding dengan min menunjukkan bahawa responden secara umumnya bersependapat dalam perkara ini.
- ii) Min bagi variabel '**Kumpulan**' 3.7685 menunjukkan bahawa responden agak kurang bersetuju bahawa kerja berkumpulan telah memainkan peranan dalam membentuk budaya yang positif dalam organisasi ini. Sisihan piawai 0.5344 dan varian 0.286 agak kecil berbanding dengan min menunjukkan bahawa responden secara umumnya bersependapat dalam perkara ini.
- iii) Min bagi variabel '**Cabaran**' 3.6547 menunjukkan bahawa responden agak kurang bersetuju bahawa cabaran tugas telah memainkan peranan dalam membentuk budaya dalam organisasi ini. Sisihan piawai 0.7218 dan varian 0.521 agak kecil berbanding dengan min menunjukkan bahawa responden secara umumnya bersependapat dalam perkara ini.

- iv) Min bagi variabel '**Kemahiran**' 3.9099 menunjukkan bahawa responden agak kurang bersetuju bahawa kemahiran telah memainkan peranan dalam membentuk budaya dalam organisasi ini. Sisihan piawai 0.5807 dan varian 0.337 agak kecil berbanding dengan min menunjukkan bahawa responden secara umumnya bersependapat dalam perkara ini.
- v) Min bagi variabel '**Puashati**' 3.6532 menunjukkan bahawa responden agak kurang bersetuju bahawa kepuasan hati telah memainkan peranan dalam membentuk budaya dalam organisasi ini. Sisihan piawai 0.6389 dan varian 0.408 agak kecil berbanding dengan min menunjukkan bahawa responden secara umumnya bersependapat dalam perkara ini.
- vi) Min bagi variabel '**Setiap perancangan aktiviti jabatan dikoordinasikan bagi tujuan pelaksanaan**' 3.5586 menunjukkan bahawa responden agak kurang bersetuju bahawa setiap perancangan aktiviti jabatan dikordinasikan bagi tujuan pelaksanaan. Sisihan piawai 0.7709 dan varian 0.594 agak kecil berbanding dengan min menunjukkan bahawa responden secara umumnya bersependapat dalam perkara ini.
- vii) Min bagi variabel '**Pengurusan bawahan mempunyai pengaruh tentang apa yang berlaku di jabatan saya**' 3.2620 menunjukkan bahawa responden agak kurang bersetuju bahawa pengurusan bawahan mempunyai pengaruh tentang apa yang berlaku di jabatan responden. Sisihan piawai 0.8091 dan varian 0.655 agak kecil berbanding dengan min menunjukkan bahawa responden secara umumnya bersependapat dalam perkara ini.

4.4 KORELASI ANTARA DIMENSI

Jadual 4.15- Korelasi antara dimensi

	Pimpina n	Kumpulan	Cabaran	Kmahiran	Puashati	pengurusan bawahan	setiap perancangan
--	--------------	----------	---------	----------	----------	-----------------------	-----------------------

	n					mempunyai pengaruh ttg apa yang berlaku di jbtn saya	aktiviti jabatan dikoordinasikan bagi tujuan pelaksanaan
Pimpinan	1.000						
Kumpulan	.207*	1.000					
Cabaran	-.177	.208*	1.000				
Kemahiran	.174	.172	.091	1.000			
Puashati	.279**	.547**	-.075	.307**	1.000		
pengurusan bawahan mempunyai pengaruh ttg apa yang berlaku di jbtn saya	.070	.240*	.289**	.071	.130	1.000	
setiap perancangan aktiviti jabatan dikoordinasikan bagi tujuan pelaksanaan	.520**	-.063	-.059	.063	-.028	-.152	1.000

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Pada paras keyakinan $\alpha=0.01$, terdapat korelasi yang signifikan di antara variabel 'Pimpinan' dengan 'Puashati', dan 'Setiap perancangan aktiviti jabatan dikoordinasikan bagi tujuan pelaksanaan'. Ini menunjukkan bahawa kepimpinan atasan dalam organisasi mempunyai kaitan dengan kepuasan hati pekerja terhadap ganjaran yang diterima dan perancangan aktiviti jabatan yang dikoordinasikan untuk tujuan pelaksanaan.

Terdapat juga korelasi yang signifikan di antara variabel 'Kumpulan' dengan 'Puashati'. Ini menunjukkan bahawa kerja berkumpulan juga mempunyai kaitan dengan cabaran yang dihadapi oleh pekerja, kemahiran yang boleh diperolehi dan disumbangkan oleh pekerja, kepuasan hati pekerja terhadap

ganjaran yang diterima dan juga pengaruh pengurusan bawahan tentang apa yang berlaku di jabatan pekerja.

Terdapat juga korelasi yang signifikan di antara variabel 'Cabaran' dengan 'Pengaruh pengurusan bawahan'. Ini menunjukkan bahawa cabaran yang dihadapi oleh pekerja mempunyai kaitan dengan pengaruh pengurusan bawahan terhadap apa yang berlaku di jabatan.

Terdapat juga korelasi yang signifikan di antara variabel kemahiran dengan 'puashati'. Ini menunjukkan bahawa kemahiran yang diperolehi boleh disumbangkan oleh pekerja mempunyai kaitan dengan kepuasan hati pekerja terhadap ganjaran yang diterima dalam melaksanakan tugas.

Selain dari yang dinyatakan di atas, tidak terdapat korelasi yang signifikan di antara variabel-variabel yang lain.

4.5 UJIAN HIPOTESIS

Sebanyak 7 hipotesis telah dicadangkan untuk diuji dengan menggunakan kaedah statistik. 'Null hypothesis (H_0)' dan 'alternative hypothesis (H_1)' serta hasil ujian adalah dibincangkan seperti berikut:

Hipotesis 1:

H_0 : Tidak terdapat perbezaan di antara jantina dengan kepuasan kerja.

H_1 : Terdapat perbezaan di antara jantina dengan kepuasan kerja.

ANOVA

Jadual 4.16 kerja saya menyeronokkan dan menyelesaikan (pleasant)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.517	1	2.517	4.223	.042
Within Groups	64.961	109	.596		
Total	67.477	110			

Analisis varian di atas menunjukkan terdapat sedikit perbezaan di antara jantina terhadap keseronokan dan keselesaan kerja pada paras keyakinan $\alpha=0.05$.

Hipotesis 2:

H_0 : Tidak terdapat perbezaan di antara tempoh perkhidmatan dengan kepuasan kerja.

H_1 : Terdapat perbezaan di antara tempoh perkhidmatan dengan kepuasan kerja.

ANOVA

Jadual 4.17 kerja saya menyeronokkan dan menyelesaikan (pleasant)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.798	4	.700	1.146	.339
Within Groups	64.679	106	.610		
Total	67.477	110			

Analisis varian di atas menunjukkan tidak terdapat perbezaan di antara tempoh perkhidmatan dengan terhadap keseronokan dan penyelesaian kerja pada paras keyakinan $\alpha=0.05$.

Hipotesis 3:

Ho: Tidak terdapat korelasi antara kepimpinan pentadbir dengan kepuasan kerja

H₁: Terdapat korelasi antara kepimpinan pentadbir dengan kepuasan kerja

Jadual 4.18 Correlations

		kerja saya menyeronokkan dan menyelesaikan (pleasant)
pentadbir sentiasa memastikan perancangan jabatan difahami oleh anggota jabatan	Pearson Correlation	.464
	Sig. (2-tailed)	.000
pentadbir mampu meminta pihak atasan mengambil tindakan terhadap kebajikan pekerja	Pearson Correlation	.593
	Sig. (2-tailed)	.000

pentadbir sentiasa memberi peluang peningkatan kerja yang lebih tinggi	Pearson Correlation	.476
	Sig. (2-tailed)	.000
pentadbir menggalakkan setiap ahli kumpulan kerja bekerja sebagai satu pasukan	Pearson Correlation	.201
	Sig. (2-tailed)	.034
pentadbir memberi layanan yang sama rata antara anggota pekerja	Pearson Correlation	.501
	Sig. (2-tailed)	.000
pentadbir memberi galakan kepada pekerja untuk memberi khidmat yang terbaik	Pearson Correlation	.436
	Sig. (2-tailed)	.000
pentadbir sentiasa memberi idea dalam menyelesaikan masalah berkaitan dgn kerja	Pearson Correlation	.322
	Sig. (2-tailed)	.001
pentadbir mengambil tahu tentang kebajikan pekerja	Pearson Correlation	.447
	Sig. (2-tailed)	.000

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Terdapat korelasi yang signifikan di antara variabel 'Kerja saya menyeronokkan dan menyelesaikan' dengan variabel-variabel yang berkaitan dengan kepimpinan pentadbir dalam jadual di atas pada paras keyakinan $\alpha=0.01$. Ini menunjukkan terdapat kaitan di antara keseronokan dan penyelesaian kerja dengan peranan kepimpinan pentadbir organisasi dalam menjaga kebajikan pekerja, memberi layanan yang sama rata kepada semua pekerja, memberi peluang peningkatan dalam kerjaya, sentiasa memastikan perancangan jabatan difahami oleh pekerja, memberi galakan kepada pekerja untuk memberi

perkhidmatan yang terbaik dan memberi idea dalam menyelesaikan masalah kerja (disusun mengikut keutamaan korelasi).

Hipotesis 4:

H₀: Tidak terdapat korelasi antara kepimpinan rakan sekerja dengan kepuasan kerja

H₁: Terdapat korelasi antara kepimpinan rakan sekerja dengan kepuasan kerja

Jadual 4.19 Correlations

		kerja saya menyeronokkan dan menyelesaikan (pleasant)
setiap ahli kumpulan saling memberi galakan untuk memberi sumbangan terbaik	Pearson Correlation	.334
	Sig. (2-tailed)	.000
ahli2 kumpulan saya saling menggalakkan untuk bekerja sebagai satu pasukan	Pearson Correlation	.255
	Sig. (2-tailed)	.007
ahli2 kumpulan saya mengekalkan prestasi kerja yang tinggi	Pearson Correlation	.147
	Sig. (2-tailed)	.123
ahli2 kumpulan saya menekankan matlamat pasukan	Pearson Correlation	.199
	Sig. (2-tailed)	.036
ahli2 kumpulan saya menyediakan maklumat yang membantu saya membuat kerja	Pearson Correlation	.100
	Sig. (2-tailed)	.296
ahli2 kumpulan saya sentiasa membantu meningkatkan prestasi kerja saya	Pearson Correlation	.114

	Sig. (2-tailed)	.232
ahli2 kumpulan saya merancang aktiviti bersama dan kekalkan hubungan yang rapat	Pearson Correlation	.129
	Sig. (2-tailed)	.176
kumpulan kerja saya mampu melaksanakan beban kerja berlebihan yg dipertanggungjawab	Pearson Correlation	.157
	Sig. (2-tailed)	.100
kumpulan kerja saya dapat menyelesaikan masalah dan membuat keputusan memuaskan	Pearson Correlation	.215
	Sig. (2-tailed)	.024
kumpulan kerja saya bertanggungjawab untuk mencapai matlamat dengan jayanya	Pearson Correlation	.021
	Sig. (2-tailed)	.828

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Terdapat korelasi yang signifikan di antara variabel 'Kerja saya menyeronokkan dan menyelesaikan' dengan variabel-variabel yang berkaitan dengan kepimpinan rakan sekerja seperti dalam jadual di atas pada paras keyakinan $\alpha=0.01$. Ini menunjukkan bahawa keseronokan dan keselesaan kerja mempunyai kaitan dengan dengan galakan ahli-ahli kumpulan untuk memberi sumbangan terbaik dan bekerja sebagai satu pasukan.

Hipotesis 5:

Ho: Tidak terdapat korelasi antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja

H₁: Terdapat korelasi antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja

Jadual 4.20 Correlations

		kerja saya menyeronokkan dan menyelesaikan (pleasant)	
aktiviti kerja organisasi dirancang dengan teratur	Pearson Correlation		.584
	Sig. (2-tailed)		.000
organisasi mempunyai sasaran objektif yg jelas	Pearson Correlation		.481
	Sig. (2-tailed)		.000
organisasi menjelaskan kepada ahli apa yang perlu dilakukan untuk cemerlang	Pearson Correlation		.614
	Sig. (2-tailed)		.000
pengurusan atasan pastikan jabatan/pekerja patuhi piawai spt yang ditetapkan	Pearson Correlation		.475
	Sig. (2-tailed)		.000
kumpulan kerja saya perolehi maklumat lengkap ttg apa yg berlaku di jabatan	Pearson Correlation		.481
	Sig. (2-tailed)		.000
keseluruhannya organisasi ini peka terhadap kebajikan pekerja	Pearson Correlation		.530
	Sig. (2-tailed)		.000
polisi, amalan dan syarat kerja organisasi merangsang saya kerja lebih kuat	Pearson Correlation		.543
	Sig. (2-tailed)		.000
organisasi sentiasa cuba untuk memperbaiki suasana pekerjaan	Pearson Correlation		.486
	Sig. (2-tailed)		.000
semua pekerja berpeluang memberi idea dalam membuat keputusan	Pearson Correlation		.257

	Sig. (2-tailed)	.006
pentadbir mempunyai pengaruh terhadap apa yang berlaku di jabatan saya	Pearson Correlation	.027
	Sig. (2-tailed)	.778
pengurusan tertinggi mempunyai pengaruh ttg apa yg berlaku di jabatan saya	Pearson Correlation	.006
	Sig. (2-tailed)	.947
pengurusan pertengahan mempunyai pengaruh ttg apa yg berlaku di jbtn saya	Pearson Correlation	.288
	Sig. (2-tailed)	.002
pengurusan bawahan mempunyai pengaruh ttg apa yang berlaku di jbtn saya	Pearson Correlation	-.116
	Sig. (2-tailed)	.225
pentadbir merujuk kepada beberapa pihak dlm organisasi bila saya perlu bantuan	Pearson Correlation	-.109
	Sig. (2-tailed)	.256
terdapat kerenah birokrasi, dalam pelaksanaan tugas saya	Pearson Correlation	-.162
	Sig. (2-tailed)	.089
setiap perancangan aktiviti jabatan dikoordinasikan bagi tujuan pelaksanaan	Pearson Correlation	.466
	Sig. (2-tailed)	.000
jabatan saya menerima kerjasama dari jabatan lain	Pearson Correlation	.311
	Sig. (2-tailed)	.001

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Terdapat korelasi yang signifikan di antara variabel 'Kerja saya menyeronokkan dan menyelesaikan' dengan variabel-variabel yang berkaitan dengan iklim organisasi seperti dalam jadual di atas pada paras keyakinan $\alpha=0.01$. Ini menunjukkan bahawa keseronokan dan keselesaan kerja mempunyai kaitan dengan kejelasan terhadap apa yang perlu dilakukan untuk cemerlang, perancangan aktiviti kerja yang teratur, rancangan kerja kuat yang disebabkan oleh polisi, amalan dan syarat-syarat kerja, kepekaan organisasi terhadap kebajikan pekerja, suasana kerja yang baik, objektif organisasi yang jelas, memperolehi maklumat yang lengkap tentang apa-apa kejadian dalam organisasi, pematuhan kepada piawaian yang ditetapkan, perancangan aktiviti yang dikoordinasikan, kerjasama antara jabatan-jabatan, pengaruh pengurusan pertengahan tentang apa yang berlaku di jabatan dan peluang memberi idea dalam pembuatan keputusan.

Hipotesis 6:

Ho: Tidak terdapat korelasi antara rekabentuk pekerjaan dengan kepuasan kerja

H₁: Terdapat korelasi antara rekabentuk pekerjaan dengan kepuasan kerja

Jadual 4.21 Correlations

		kerja saya menyeronokkan dan menyelesaikan (pleasant)
tugas saya menggunakan kemahiran saya dan saya berpeluang lakukan dgn cemerlang	Pearson Correlation	.364
	Sig. (2-tailed)	.000
pekerjaan saya beri peluang mempelajari kemahiran-kemahiran yang baru	Pearson Correlation	.121
	Sig. (2-tailed)	.206

ganjaran yang saya terima berpadanan dengan kerja saya	Pearson Correlation	.272
	Sig. (2-tailed)	.004
saya memperoleh pengiktirafan bila melaksanakan tugas dengan jayanya	Pearson Correlation	.459
	Sig. (2-tailed)	.000
kerja saya mempunyai peluang kepada peningkatan kerja yang lebih tinggi	Pearson Correlation	.372
	Sig. (2-tailed)	.000
saya faham apa yg diharapkan oleh orang lain terhadap kerja saya & saya berkerjasama	Pearson Correlation	.179
	Sig. (2-tailed)	.060
organisasi terlalu mengharap penghasilan kerja yg melebihi kemampuan saya	Pearson Correlation	.038
	Sig. (2-tailed)	.694
kadang2saya diarahkan melakukan tugas bertentangan dengan kehendak pihak lain	Pearson Correlation	-.076
	Sig. (2-tailed)	.429

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Terdapat korelasi yang signifikan di antara variabel 'Kerja saya menyeronokkan dan menyelesaikan' dengan variabel-variabel yang berkaitan dengan reka bentuk pekerjaan seperti dalam jadual di atas pada paras keyakinan $\alpha=0.01$. Ini menunjukkan bahawa terdapat kaitan di antara keseronokan dan penyelesaian kerja dengan pengiktirafan yang diterima, peluang menggunakan kemahiran, peluang peningkatan dalam kerjaya dan ganjaran yang diterima sepadan dengan tugas yang dilaksanakan.

Hipotesis 7:

Ho: Tidak terdapat korelasi antara hasil perlakuan dengan kepuasan kerja

H₁: Terdapat korelasi antara hasil perlakuan dengan kepuasan kerja

Jadual 4.22 Correlations

		kerja saya menyeronokkan dan menyelesaikan (pleasant)
ahli2 kumpulan saya merancang aktiviti bersama dan kekalkan hubungan yang rapat	Pearson Correlation	.129
	Sig. (2-tailed)	.176
	N	111
kumpulan kerja saya mampu melaksanakan beban kerja berlebihan yg dipertanggungjawab	Pearson Correlation	.157
	Sig. (2-tailed)	.100
	N	111
maklumat penting dikongsi bersama oleh ahli kumpulan kerja saya	Pearson Correlation	.072
	Sig. (2-tailed)	.453
	N	111
kumpulan kerja saya dapat menyelesaikan masalah dan membuat keputusan memuaskan	Pearson Correlation	.215
	Sig. (2-tailed)	.024
	N	111
kumpulan kerja saya bertanggungjawab untuk mencapai matlamat dengan jayanya	Pearson Correlation	.021
	Sig. (2-tailed)	.828

	N	111
keseluruhannya saya berpuas hati dengan ahli kumpulan dan seronok bekerja bersama2	Pearson Correlation	.172
	Sig. (2-tailed)	.071
	N	111
keseluruhannya saya berpuas hati dengan pencapaian yg saya perolehi dalam organisasi ini	Pearson Correlation	.245
	Sig. (2-tailed)	.009
	N	111
keseluruhannya saya berpuas hati terhadap cabaran, ganjaran & kejelasan kerja saya	Pearson Correlation	.128
	Sig. (2-tailed)	.182
	N	111
saya berpuas hati dengan pentadbiran organisasi ini	Pearson Correlation	.536
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	111
saya berpuas hati dengan peluang peningkatan lebih tinggi dalam organisasi ini	Pearson Correlation	.367
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	111
prestasi kerja saya diberikan pengiktirafan dan saya berpuas hati dengan pengiktirafan ini	Pearson Correlation	.458
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	111
saya puas hati kerana organisasi telah melaksanakan tanggungjawab dalam memenuhi keperluan saya	Pearson Correlation	.531

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	111
saya akan setia dan akan terus bekerja dengan organisasi ini.	Pearson Correlation	.290
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	111

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Terdapat korelasi yang signifikan di antara variabel 'Kerja saya menyeronokkan dan menyelesaikan' dengan variabel-variabel yang berkaitan dengan hasil perlakuan seperti dalam jadual di atas pada paras keyakinan $\alpha=0.01$. Ini menunjukkan bahawa terdapat kaitan di antara keseronokan dan penyelesaian kerja dengan dengan kepuasan hati terhadap pentadbiran organisasi, kepuasan hati terhadap tanggungjawab organisasi dalam memenuhi keperluan pekerja, kepuasan hati terhadap pengiktirafan ke atas prestasi yang ditunjukkan, kepuasan hati terhadap peluang peningkatan kerjaya dan kesetiaan kepada organisasi.

Hipotesis 8:

H_0 : Tidak terdapat perbezaan di antara dimensi-dimensi terhadap kepuasan hati.

H_1 : Terdapat perbezaan di antara dimensi-dimensi terhadap kepuasan hati.

Regresi puas hati sebagai variable bersandar dengan variable-variabel bebas 'setiap perancangan aktiviti jabatan dikoordinasikan bagi tujuan

pelaksanaan', 'Cabaran', 'Kmahiran', 'Kumpulan', 'Pengurusan bawahan mempunyai pengaruh tentang apa yang berlaku di jabatan saya' dan 'Pimpinan'.

Jadual 4.23 Koefisen

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.636	.404	.370	.5072

a Predictors: (Constant), setiap perancangan aktiviti jabatan dikoordinasikan bagi tujuan pelaksanaan, Cabaran, Kmahiran, Kumpulan, pengurusan bawahan mempunyai pengaruh tentang apa yang berlaku di jabatan saya, Pimpinan

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.140	6	3.023	11.752	.000
	Residual	26.756	104	.257		
	Total	44.896	110			

a Predictors: (Constant), setiap perancangan aktiviti jabatan dikoordinasikan bagi tujuan pelaksanaan, Cabaran, Kmahiran, Kumpulan, pengurusan bawahan mempunyai pengaruh tentang apa yang berlaku di jabatan saya, pimpinan

b Dependent Variable: Puashati

Jadual 4.24 Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
		B		Beta		
1	(Constant)	.884	.533		1.657	.100
	Pimpinan	.121	.077	.153	1.560	.122
	Kumpulan	.604	.099	.505	6.081	.000
	Cabaran	-.163	.074	-.184	-2.199	.030
	Kmahiran	.236	.086	.215	2.752	.007
	pengurusan bawahan mempunyai pengaruh	1.627E-02	.063	.021	.258	.797

	ttg apa yang berlaku di jbtn saya					
	setiap perancangan aktivitas jabatan dikoordinasikan bagi tujuan pelaksanaan	-7.988E-02	.077	-.096	-1.034	.303

a Dependent Variable: Puashati

'Coefficient of determination (R^2)' bernilai 0.404 menunjukkan bahawa variabel-variabel bebas hanya dapat menerangkan 40.4% sahaja perubahan-perubahan terhadap variabel bersandar iaitu puashati. Ini menunjukkan bahawa banyak factor-faktor lain lagi selain dari yang dinyatakan di atas yang mempengaruhi kepuasan hati pekerja terhadap ganjaran, cabaran dan kejelasan kerja seseorang pekerja dalam organisasi ini.

Berdasarkan model regresi tersebut, pengaruh setiap variabel bebas ke atas variabel bersandar dapat dijelaskan seperti berikut:

Perubahan 1 unit pada 'pimpinan' akan menyebabkan peningkatan sebanyak 0.121 unit pada 'puas hati'.

Perubahan 1 unit pada 'kumpulan' akan menyebabkan peningkatan sebanyak 0.604 unit pada 'puas hati'.

Perubahan 1 unit pada 'cabaran' akan menyebabkan penurunan sebanyak 0.163 unit pada 'puas hati'.

Perubahan 1 unit pada 'kemahiran' akan menyebabkan peningkatan sebanyak 0.236 unit pada 'puas hati'.

Perubahan 1 unit pada 'pengurusan bawahan mempunyai pengaruh tentang apa yang berlaku di jabatan saya' akan menyebabkan peningkatan sebanyak 0.01627 unit pada puas hati.

Perubahan 1 unit pada 'setiap perancangan aktiviti jabatan dikoordinasikan bagi tujuan perlaksanaan' akan menyebabkan penurunan sebanyak 0.07988 unit pada 'puas hati'.

Walau bagaimana pun, pada paras keyakinan $\alpha=0.05$ hanya variabel 'kumpulan', 'cabaran' dan 'kmahiran' yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap 'puas hati'. Lain-lain variabel bebas tidak mempunyai pengaruh yang signifikan pada paras keyakinan ini.

4.6 RUMUSAN

Analisis varian di atas menunjukkan terdapat sedikit perbezaan di antara jantina terhadap keseronokan dan penyelesaian kerja pada paras keyakinan $\alpha=0.05$.

Walau bagaimana pun Analisis varian di atas menunjukkan tidak terdapat perbezaan di antara tempoh perkhidmatan dengan tahap keseronokan dan penyelesaian kerja pada paras keyakinan $\alpha=0.05$.

Ini menunjukkan terdapat kaitan di antara keseronokan dan penyelesaian kerja dengan peranan kepimpinan pentadbir organisasi dalam menjaga kebajikan pekerja, memberi layanan yang sama rata kepada semua pekerja, memberi peluang peningkatan dalam kerjaya, sentiasa memastikan perancangan jabatan difahami oleh pekerja, memberi galakan kepada pekerja untuk memberi perkhidmatan yang terbaik dan memberi idea dalam menyelesaikan masalah kerja (disusun mengikut keutamaan korelasi).

Kaitan di atas menunjukkan bahawa keseronokan dan keselesaan kerja mempunyai hubungan dengan galakan ahli-ahli kumpulan untuk memberi sumbangan terbaik dan bekerja sebagai satu pasukan.

Keseronokan dan keselesaan kerja mempunyai kaitan dengan kejelasan terhadap apa yang perlu dilakukan untuk cemerlang, perancangan aktiviti kerja yang teratur, rancangan kerja kuat yang disebabkan oleh polisi, amalan dan syarat-syarat kerja, kepekaan organisasi terhadap kebajikan pekerja, suasana kerja yang baik, objektif organisasi yang jelas, memperolehi maklumat yang lengkap tentang apa-apa kejadian dalam organisasi, pematuhan kepada piawaian yang ditetapkan, perancangan aktiviti yang dikoordinasikan, kerjasama antara jabatan-jabatan, pengaruh pengurusan pertengahan tentang apa yang berlaku di jabatan dan peluang memberi idea dalam pembuatan keputusan.

Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa terdapat kaitan di antara keseronokan dan keselesaan kerja dengan pengiktirafan yang diterima, peluang menggunakan kemahiran, peluang peningkatan dalam kerjaya dan ganjaran yang diterima sepadan dengan tugas yang dilaksanakan.

Disamping itu kajian ini juga menunjukkan bahawa terdapat kaitan di antara keseronokan dan keselesaan kerja dengan kepuasan hati terhadap pentadbiran organisasi, kepuasan hati terhadap tanggungjawab organisasi dalam memenuhi keperluan pekerja, kepuasan hati terhadap pengiktirafan ke atas prestasi yang ditunjukkan, kepuasan hati terhadap peluang peningkatan kerjaya dan kesetiaan kepada organisasi.

Walau bagaimana pun, pada paras keyakinan $\alpha=0.05$ hanya variabel 'kumpulan', 'cabaran' dan 'kemahiran' yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap 'puas hati'. Lain-lain variabel bebas tidak mempunyai pengaruh yang signifikan pada paras keyakinan ini.

BAB 5

PERBINCANGAN DAN PENUTUP

5.0 PENDAHULUAN

Di dalam bab ini pengkaji membuat rumusan terhadap budaya organisasi dan kaitanya dengan tahap kepuasan kerja di Kolej Profesional MARA. Kekuatan budaya organisasi adalah bergantung kepada tahap penerimaannya serta amalan-amalan yang dilakukan oleh warga organisasinya. Berdasarkan dapatan daripada kajian ini, kesimpulan dibuat dan cadangan-cadangan juga diberikan.

5.1 RINGKASAN KAJIAN

Tumpuan utama kajian adalah untuk mengetahui tahap atau status budaya organisasi dan kaitannya dengan kepuasan kerja di Kolej Profesional MARA. Untuk mengetahui tahap budaya organisasi dan tahap kepuasan kerja di organisasi ini maka adalah penting untuk meninjau persepsi sumber manusia atau pekerja di dalam organisasi tersebut.

Maklumat tentang budaya organisasi dan tahap kepuasan kerja adalah penting untuk membantu pihak pengurusan untuk memahami amalan pentadbiran dalam organisasi dan dengan itu dapat memperbaiki aspek-aspek budaya yang didapati kurang memuaskan disamping memberi pengukuhan kepada aspek-aspek yang positif. Usaha seperti ini amatlah penting untuk mempertingkatkan prestasi dan produktiviti di kalangan tenaga kerjanya serta pencapaian matlamat organisasi seperti yang telah ditetapkan.

5.2 DAPATAN DAN PERBINCANGAN

Responden dalam kajian ini terdiri daripada 111 orang tenaga kerja yang sedang berkhidmat di Kolej Profesional MARA. Majoriti responden adalah berumur adalah berumur di antara 31-39 tahun (46.8%) dan diikuti oleh responden yang berumur kurang dari 30 tahun (32.4%) dan paling sedikit responden yang berumur 41-49 tahun (20.7%). Majoriti responden adalah berkeluarga (82.0%) dan hanya 18.0% sahaja yang masih bujang. Majoriti responden adalah perempuan iaitu 68.5% manakala responden lelaki hanyalah 31.5%. Majoriti responden perempuan mempunyai kelayakan akademik yang tinggi (73.7%) iaitu dari tahap diploma hingga ke peringkat ijazah berbanding lelaki (57.1%) bagi kelayakan yang sama. Majoriti responden berkhidmat kurang dari 5 tahun (36.9%), diikuti oleh responden yang berkhidmat antara 6 hingga 10 tahun (34.2%) dan selebihnya adalah responden yang berkhidmat melebihi 10 tahun.

5.2.1 Status Budaya Organisasi.

Budaya organisasi secara keseluruhan bagi Kolej Profesional MARA akan dibincangkan mengikut aspek-aspek yang menjadi komponen penting dalam budaya tersebut. Aspek-aspek tersebut adalah iklim organisasi, rekabentuk pekerjaan, kepimpinan pentadbir, kepimpinan rakan sekerja dan hasilan perlakuan. Bagi aspek hasilan perlakuan secara khususnya akan dikaitkan dengan tahap kepuasan kerja.

5.2.1.1 Iklim Organisasi.

Iklim organisasi adalah merupakan persekitaran dalaman bagi sesebuah organisasi. Aspek ini adalah penting kerana setiap pekerja menghabiskan banyak daripada masa mereka di tempat kerja. Aspek iklim organisasi dilihat sebagai faktor yang memberi dorongan kepada pekerja untuk memberi perkhidmatan sebaiknya di mana ia berada pada tahap sederhana sahaja iaitu pada tahap min

3.211 sahaja. Faktor-faktor seperti aliran komunikasi dan kebajikan pekerja juga berada pada tahap sederhana .

Dalam mana-mana organisasi pekerja tidak akan terlepas dalam berhadapan dengan pelbagai masalah. Masalah-masalah yang mengganggu diri mereka akan memberi kesan terhadap prestasi kerja. Aspek kebajikan pekerja perlu diberi perhatian sewajarnya oleh pihak tertentu agar pekerja merasakan diri mereka disayangi dan diambil peduli. Pihak atasan seharusnya menjalankan tugas sebagai pembimbing kepada pekerja bagi meningkatkan motivasi pekerja.

5.2.1.2 Rekabentuk Pekerjaan

Rekabentuk pekerjaan meliputi elemen cabaran kerja, kejelasan kerja dan juga perkaitan dengan ganjaran kerja. Dalam aspek ini, pekerja memberikan skor min 3.6547 di mana ia berada pada tahap yang baik. Keadaan ini menggambarkan bahawa pekerja-pekerja kelihatan gembira menjalankan tugas harian masing-masing di mana mereka merasakan masing-masing berpeluang mempelajari dan menggunakan kebolehan dan kepakaran dalam pekerjaan. Walau bagaimanapun bagi pun faktor kejelasan kerja dan juga ganjaran kerja berada pada tahap yang sederhana. Situasi ini perlu diberi perhatian sewajarnya bagi kepentingan organisasi. Tindakan hendaklah diambil bagi memperincikan bentuk tugas dan tanggungjawab yang perlu dilaksanakan oleh setiap pekerja.

5.2.1.3 Kepimpinan Pentadbir

Nilai min bagi Kepimpinan Pentadbir menunjukkan pada tahap yang sederhana iaitu 3.2620. Ini menunjukkan responden mempunyai persepsi yang kurang senang dengan kepimpinan pentadbir. Situasi ini amat membimbangkan kerana ia mencerminkan bahawa gaya kepimpinan bagi organisasi ini kurang disenangi oleh para subordinat. Aspek kepimpinan pentadbir merupakan aspek yang penting dalam pengurusan sesebuah organisasi. Sokongan dan komitmen

pekerja amatlah penting agar matlamat yang ditetapkan akan tercapai. Apa juga masalah yang berkaitan dengan pekerja pihak pentadbir mestilah prihatin dan dapat meluangkan masa demi kebaikan organisasi.

Bagi pengurusan bawahan juga para responden memberikan skor min sebanyak 3.2620. Ini menunjukkan bahawa responden agar kurang bersetuju bahawa pengurusan bawahan mempunyai pengaruh tentang apa yang berlaku di jabatan responden. Ini menunjukkan bahawa para pentadbir bawahan perlu mengambil langkah-langkah yang bersesuaian untuk membimbing dan mendorong para pekerja supaya dapat memberi komitmen yang tinggi kepada organisasi. Para pentadbir hendaklah sentiasa mengambil berat setiap permasalahan yang dihadapi oleh pekerja khususnya yang berkaitan dengan kerja mereka. Para pekerja baru perlu diberi bimbingan manakala pekerja-pekerja yang lama perlu diberikan suntikan semangat untuk terus maju dan berjaya dalam pekerjaan mereka. Ini untuk mengelakkan mereka merasa bosan dan merasakan bahawa usaha mereka tidak dihargai.

5.2.1.4 Kepimpinan Rakan Sekerja

Responden memberikan skor min yang agak baik bagi Kumpulan atau Kepimpinan Rakan Sekerja. Skor min menunjukkan 3.7685 di mana ia menggambarkan bahawa para pekerja bersetuju wujudnya gaya kepimpinan rakan sekerja dalam aspek perancangan, penyelesaian masalah dan bekerja sebagai satu pasukan. Semua faktor-faktor dalam aspek kepimpinan rakan sekerja seperti sokongan, kerja berpasukan, tumpuan matlamat dan bimbingan rakan sekerja berada pada tahap yang baik. Tanggapan yang positif ini memanasikan peranan rakan sekerja amat berpengaruh dalam menentukan kejayaan organisasi ini. Rakan sekerja sentiasa memberi sokongan di antara satu sama lain dan berkongsi masalah yang dihadapi oleh seseorang individu. Situasi seperti ini menggambarkan keadaan yang paternalistik bagi sesebuah organisasi dan ikatan ini seharusnya diperkukuhkan lagi supaya dapat membina asas yang kukuh untuk

kecemerlangan organisasi. Hubungan yang mesra di antara para pekerja dapat memperkuat kerjasama dalam membina satu pasukan kerja yang mantap. Galakan serta dorongan daripada rakan sekerja dapat meningkatkan daya saing pekerja bagi mencapai prestasi kerja yang baik.

Tahap yang baik dalam aspek kepimpinan rakan sekerja juga menggambarkan pekerja-pekerja berinteraksi, berpakat, berbincang dan bergabung antara satu sama lain untuk mencapai sesuatu matlamat. Pihak pentadbir hendaklah memastikan tiada halangan atau sekatan bagi pekerja-pekerja berkomunikasi antara satu sama lain bagi mendapatkan maklumat selain daripada saluran rasmi yang disediakan. Jalinan kerjasama dan kerja berpasukan yang kuat menjadi asas kepada kepuasan kerja individu. Rakan sekerja merupakan orang yang terhampir dan akrab dapat meningkatkan ganjaran sosial yang diperlukan oleh seseorang bagi meningkatkan prestasi kerja masing-masing. Rakan sekerja yang erat berkongsi norma dan nilai yang sama dan dapat membimbing ke arah budaya kerja yang positif dan cemerlang.

5.2.1.5 Kepuasan Kerja

Terdapat korelasi yang signifikan di antara variabel Kepimpinan dengan Puashati dalam organisasi ini. Korelasi antara Kepimpinan dengan Puashati menunjukkan pada tahap yang sederhana sahaja iaitu 3.2620. Ini menunjukkan bahawa ada masalah yang perlu diberikan perhatian dalam aspek ini kerana jika ia berlanjutan tahap ketidakpuasan hati ini akan lebih meruncing lagi dan sukar dibendung. Pihak atasan mesti memandang serious untuk menangi masalah ini. Responden memberikan skor min yang baik dari segi rekabentuk pekerjaan dengan tahap kepuasan kerja. (3.6532). Ini menunjukkan bahawa responden sukakan kerja mereka dan mereka memberikan skor min yang agak tinggi dari segi kemahiran yang mereka boleh gunakan dalam pekerjaan mereka (3.9099). Responden juga memberikan skor min yang agak baik tentang setiap perancangan aktiviti jabatan dikoordinasikan bagi tujuan perlaksanaan.

Secara umumnya, dapat dilihat bahawa ketiga-tiga kumpulan iaitu para pentadbir, pensyarah akademik dan juga kumpulan staf sokongan mempunyai penilaian yang sama (berdasarkan kepada skor min) terhadap amalan-amalan pengurusan atau budaya organisasi. Ketiga-tiga kumpulan memberikan tahap yang sederhana dalam aspek iklim organisasi dan kepimpinan pentadbir dan memberikan tahap yang baik bagi aspek rekabentuk pekerjaan dan kerja berpasukan.

5.3 HIPOTESIS-HIPOTESIS KAJIAN

Hipotesis-hipotesis yang telah dibentuk dalam kajian ini boleh dirumuskan seperti berikut:

- 5.3.1 Terdapat sedikit perbezaan di antara jantina terhadap keseronokan dan keselesaan kerja.
- 5.3.2 Tidak terdapat perbezaan di antara tempoh perkhidmatan dengan Keseronokan dan keselesaan kerja
- 5.3.3 Terdapat korelasi yang signifikan di antara variabel kerja saya menyeronokkan dengan variabel yang berkaitan dengan kepimpinan pentadbir.
- 5.3.4 Terdapat korelasi yang signifikan di antara variabel kerja saya menyeronokkan dengan variabel kepimpinan rakan sekerja .
- 5.3.5 Terdapat korelasi yang signifikan di antara variabel kerja saya meyeronokkan dan menyelesaikan dengan variabel iklim organisasi.
- 5.3.6 Terdapat korelasi yang signifikan di antara variabel kerja saya

menyeronokkan dan menyelesaikan dengan varibel rekabentuk pekerjaan.

5.3.7 Terdapat korelasi yang signifikan da antara varibel kerja saya menyeronokkan dan menyelesaikan dengan varibel hasilan perlakuan.

5.4 KESIMPULAN DAPATAN KAJIAN

Berdasarkan kepada kedudukan keputusan ujian hipotesis berhubung dengan kedudukan antara pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar dalam Jadual 5.1 rumusan umum berkaitan dengan hasil kajian dapat diperjelaskan seperti berikut:

Jadual 5.1 Status Budaya Organisasi bagi Setiap Kumpulan Kerja Keseluruhan

Aspek	Keseluruhan	Kumpulan Kerja		
		Pentadbir	Pensyarah	S.Sokongan
Iklim Organisasi	Sederhana	Sederhana	Sederhana	Sederhana
Rekabentuk pekerjaan	Baik	Baik	Baik	Baik
Kepimpinan Pentadbir	Sederhana	Baik	Sederhana	Sederhana
Kepimpinan Rakan Sekerja	Baik	Baik	Baik	Baik
Hasilan Perlakuan	Baik	Baik	Baik	Baik

Jadual 5.2 Hubungan Korelasi antara Aspek Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja, Sistem Kerja Berpasukan dan Integrasi Matlamat

Aspek	Hasil Perlakuan	Tahap Signifikan	Status Korelasi
Iklim Organisasi	Kepuasan Kerja	/	Tinggi
	Sistem Kerja Berkumpulan	/	Tinggi
	Integrasi Matlamat	/	Sederhana
Rekabentuk Pekerjaan	Kepuasan Kerja	/	Tinggi
	Sistem Kerja Berkumpulan	/	Tinggi
	Integrasi Matlamat	/	Sederhana
Kepimpinan Pentadbir	Kepuasan Kerja	/	Sederhana
	Sistem Kerja Berkumpulan	/	Sederhana
	Integrasi Matlamat	/	Sederhana
Kepimpinan Rakan Sekerja	Kepuasan Kerja	/	Sederhana
	Sistem Kerja Berpasukan	/	Tinggi
	Integrasi Matlamat	/	Sederhana

Berdasarkan jadual 5.2, secara keseluruhan status budaya organisasi di Kolej Profesional MARA mempunyai budaya organisasi yang baik. Dapatan kajian mendapati aspek-aspek budaya organisasi yang dikenalpasti iaitu rekabentuk pekerjaan, kepimpinan rakan sekerja dan hasilan perlakuan berada pada tahap yang baik. Keadaan ini memantapkan bahawa para pekerja secara umumnya berpuashati terhadap dimensi-dimensi berkaitan dalam aspek-aspek yang dinyatakan. Dimensi-dimensi tersebut adalah cabaran kerja, ganjaran kerja dan kejelasan kerja (rekabentuk pekerjaan); kerja berpasukan, tumpuan matlamat dan bimbingan rakan sekerja (kepimpinan rakan sekerja); sistem kerja berpasukan, kepuasan kerja dan integrasi matlamat (hasilan perlakuan).

Walau bagaimana pun, status budaya organisasi dalam aspek iklim organisasi dan kepemimpinan pentadbir berada pada tahap yang sederhana sahaja. Aspek iklim organisasi dan aspek kepemimpinan pentadbir merupakan aspek dominan dalam menentukan status organisasi secara keseluruhan. Keadaan ini diperkuatkan lagi dengan hubungan korelasi yang tinggi antara iklim organisasi dan kepemimpinan pentadbir dengan tahap kepuasan kerja. Jika para pekerja beranggapan iklim organisasi dan kepemimpinan pentadbir berada pada tahap yang tinggi, sudah pasti kepuasan kerja juga akan meningkat. Situasi ini tidak terdapat di Kolej Profesional MARA di mana iklim organisasi dan kepemimpinan pentadbir berada pada tahap sederhana sahaja. Terdapat kaitan di antara keseronokan dan keselesaan kerja dengan peranan kepemimpinan pentadbir organisasi dalam menjaga kebajikan pekerja, memberi layanan yang sama rata kepada semua pekerja, memberi peluang peningkatan dalam kerjaya, sentiasa memastikan perancangan jabatan difahami oleh pekerja, memberi galakan kepada pekerja untuk memberikan perkhidmatan yang terbaik dan memberi idea dalam menyelesaikan masalah kerja.

5.5. IMPLIKASI DAPATAN KAJIAN

Berdasarkan dapatan-dapatan kajian ini, berikut dikemukakan implikasi-implikasi serta cadangan pelaksanaan untuk mempertingkatkan status budaya organisasi dan juga bagi mencapai matlamat yang ditetapkan.

- 5.5.1 Kolej Profesional MARA mempunyai budaya organisasi yang baik. Namun kekuatan budaya organisasi sebenarnya hendaklah kepada keseragaman persepsi setiap ahli organisasinya. Dalam konteks itu, dua aspek penting perlu dipertingkatkan iaitu kepemimpinan pentadbir dan juga iklim organisasi perlu dipertingkatkan di mana ianya berada pada tahap yang sederhana. Ini perlu diberikan perhatian

yang sewajarnya kerana daripada kajian ini menunjukkan para pekerja tidak begitu berpuas hati dengan kedua-dua aspek ini.

- 5.5.2 Untuk mencapai kualiti yang cemerlang, sistem dan amalan pengurusan mestilah berada pada tahap yang sangat baik. Masih terdapat golongan pekerja yang merasakan kebajikan mereka terabai serta pembangunan dan peningkatan diri mereka terpinggir. Hakikat ini perlu diberikan perhatian mendalam demi untuk mencapai keberkesanan sesebuah organisasi ianya harus berada pada tahap yang cemerlang dan mantap. Jika aspek perhubungan manusia dalam organisasi diketepikan, situasi ini adalah amat merugikan kerana ia menjejaskan keberkesanan bagi mencapai matlamat organisasi.
- 5.5.3 Elemen-elemen tertentu perlu diperbaiki sebagai usaha penambahbaikan yang berterusan agar produktiviti kerja dapat dimaksimumkan. Elemen-elemen tertentu dalam setiap aspek budaya organisasi yang menunjukkan terdapat masalah perlu dikenalpasti agar ianya dapat ditangani dengan segera. Kajian mendalam perlu dilakukan bagi mencari faktor-faktor penyebab dan juga memikirkan langkah-langkah tindakan sewajarnya.
- 5.5.4 Menggalakan kajian tindakan bagi setiap masalah yang dihadapi. Selain daripada untuk mencari penyelesaian, ianya dapat memupuk budaya pengurusan partisipatif di kalangan pekerja.
- 5.5.5 Para pentadbir perlu merubah stail kepimpinan yang bersesuaian agar bersesuaian dengan situasi. Kebajikan pekerja perlu diutamakan dan diseimbangkan dengan matlamat organisasi. Para pentadbir adalah yang bertanggungjawab untuk mewujudkan, menyebarkan dan

mengukuhkan budaya organisasi yang dianggap relevan ke arah keberkesanan organisasi.

- 5.5.6 Menggalakan penglibatan warga organisasi dalam menentukan apa-apa program organisasi, khususnya yang berhubung dengan pembentukan matlamat, falsafah dan dasar organisasi dengan tujuan memperluaskan semangat perkongsian wawasan dan halatuju serta memupuk rasa kekitaan terhadap organisasi dan dengan itu kesetiaan dapat diwujudkan.
- 5.5.7 Mewujudkan saluran komunikasi yang lebih terbuka bagi menjelaskan setiap program yang hendak dilakukan. Penjelasan ini akan memudahkan pelaksanaan program tersebut. Para pekerja tidak merasakan diri mereka terpinggir dan terabai.
- 5.5.8 Mewujudkan garis panduan yang konkrit ke arah mengiktiraf apa-apa sumbangan dan penglibatan para pekerja dalam melaksanakan program-program yang dirancang. Pengiktirafan dan penghargaan dapat meningkatkan tahap kepuasan kerja.
- 5.5.9 Mengadakan pelbagai program peningkatan diri kepada pekerja bagi tujuan mempertingkatkan kemahiran individu dalam sesuatu bidang. Peningkatan tahap pendidikan para pekerja khususnya para pensyarah perlu dilaksanakan dengan kadar yang segera agar mereka boleh memberikan output yang lebih baik.
- 5.5.10 Mengelakkan pewujudan kumpulan-kumpulan kecil yang mungkin akan membentuk sub-budaya dan menghalang penerapan nilai dan norma yang diamalkan secara konsensus.
- 5.5.11 Memperbanyakkan gerak kerja yang bertujuan untuk mempertingkatkan

semangat kerjasama antara pekerja dan seterusnya mewujudkan kerja berpasukan.

- 5.5.12 Memastikan setiap pekerja mempunyai kejelasan secukupnya berhubung dengan matlamat organisasi dan juga kepentingan kerjanya serta tanggungjawab yang diamanahkan kepadanya.
- 5.5.13 Memberi penumpuan kepada aspek hasil perlakuan terutama tahap kepuasan kerja di kalangan anggota kerja supaya mereka dapat memberikan sumbangan yang produktif kepada organisasi.
- 5.5.14 Sentiasa memberi perhatian sewajarnya terhadap masalah-masalah yang disuarakan oleh para pekerja dan tindakan bersesuaian perlu disegerakan bagi memperlihatkan keperhatian pihak pengurusan.

5.6 CADANGAN KAJIAN LANJUTAN

Status budaya organisasi memberi petunjuk ke arah keberkesanan pengurusan dalam sesebuah organisasi, maka pengurusan memerlukan kajian lanjutan. Budaya organisasi dan kepuas kerja merupakan satu bidang yang amat luas, kompleks dan berubah-berubah. Mungkin nilai budaya yang berada pada tahap yang baik pada hari ini akan berubah pada masa akan datang. Juga mungkin unsur-unsur yang memberikan kepuasan hari ini kepada pekerja, tidak mempunyai nilai kepuasan pada masa akan datang. Oleh itu cadangan lanjutan adalah seperti berikut:

- 5.6.1 Kajian ini perlu diperincikan lagi agar ianya dapat difokuskan kepada penyebab ke atas tahap status budaya dan kepuasan kerja tersebut.
- 5.6.2 Penumpuan kajian terhadap dimensi-dimensi yang dikenalpasti berada pada tahap yang sederhana seperti iklim organisasi dan kepimpinan pentadbir.

- 5.6.3 Memperluaskan bidang kajian yang lebih besar dalam mengenalpasti budaya organisasi MARA dengan lebih tepat dan mendalam serta menggunakan dimensi-dimensi yang berlainan agar mendapat gambaran yang menyeluruh.
- 5.6.4 Kajian yang bukan setakat melihat korelasi antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja tetapi juga kajian bagi melihat kesan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja atau mengenalpasti perbezaan yang wujud dalam budaya organisasi dan hubungannya dengan kepuasan kerja.

5.7 KESIMPULAN

Secara keseluruhannya, Kolej Profesional MARA mempunyai tahap budaya yang baik. Dapatan kajian menunjukkan bahawa semua aspek budaya organisasi kecuali iklim organisasi dan kepimpinan pentadbir berada pada tahap yang baik. Oleh itu terdapat dimensi-dimensi tertentu perlu diberi perhatian agar ianya dapat memberi kesan yang positif kepada organisasi dan juga pekerja. Dimensi-dimensi yang dimaksudkan ialah berhubung dengan ganjaran dan kejelasan kerja yang berada pada tahap yang sederhana.

Aspek kepimpinan yang berada pada tahap sederhana juga perlu diberi perhatian. Kewibaaan dan kepimpinan amat penting digembling dalam perjalanan organisasi menuju kejayaan. Seseorang pemimpin yang bertanggungjawab dapat menstrukturkan keadaan, mengawal tingkah laku pekerja dan menjadi jurucakap kepada pekerja disamping dapat memainkan peranan sebagai penggerak pembangunan dan kemajuan negara. Walau bagaimanapun, persoalan yang timbul ialah 'adakah pendekatan-pendekatan am berkaitan kepimpinan pentadbir telah dibentuk, yang mana telah diaplikasikan pada latihan dan perkembangan secara jelas dapat memberikan kepuasan kepada para pekerja?' atau 'adakah sifat-sifat kepimpinan

pentadbir yang tertentu dalam organisasi dapat memberikan kepuasan bekerja di kalangan para pekerja?'. Seseorang pemimpin dikatakan berkesan kepimpinannya jika beliau tahu menggunakan pendekatan-pendekatan yang tepat dalam menangi orang-orang bawahannya. Selain daripada gaya kepimpinan, hubungan di antara pemimpin dan pengikut adalah menjadi penentu bagi kepimpinan yang berkesan. Malah seseorang pemimpin yang berjaya hasil dari gabungan gaya kepimpinan yang perlu dipertimbangkan oleh pemimpin untuk memastikan mereka memiliki gaya yang tepat dan bersesuaian.

Dalam memahami budaya organisasi, pada keseluruhannya perkara yang penting adalah melihat setakat mana budaya organisasi berkenaan berjaya mempengaruhi elemen kepuasan kerja dan prestasi pekerja organisasi dari masa kesemasa. Sebenarnya budaya organisasi telah dapat mengambil tempat pemformalan di dalam organisasi yang dilengkapkan dengan peraturan dan undang-undang sebagai satu kawalan. Apa yang perlu dilakukan ialah membentuk perasaan tanggungjawab dan iltizam pekerja yang tinggi terhadap organisasi boleh mengurangkan kawalan atau peraturan. Faktor ini mempunyai kesan dari segi produktiviti, pusingganti, kepuasan dan prestasi organisasi keseluruhannya.

Terdapat hubungan relatif yang kuat antara budaya organisasi dengan kepuasan, tetapi ini disederhanakan oleh perbezaan dikalangan individu. Namun begitu, kepastiannya agak relatif bahawa kepuasan adalah tertinggi apabila keperluan individu dan budaya organisasi bersesuaian. Organisasi yang budaya dijelaskan dengan berstruktur rendah, penyeliaan yang ketat dan memberi ganjaran atau penghargaan bagi pencapaian yang tinggi berkemungkinan mempunyai pekerja yang lebih puas jika mereka suka kepada pencapaian yang tinggi dan kebebasan dalam melaksanakan tugas.

Kepuasan kerja berubah atau berbeza mengikut persepsi pekerja terhadap budaya organisasi itu. Pencapaian menjadi tinggi apabila budaya itu sesuai dengan teknologi. Budaya yang tidak formal, kreatif dan menyokong dalam pengambilan

risiko dan konflik, pencapaian prestasinya adalah tinggi jika teknologi tidak tinggi. Tetapi, jika strukturnya lebih formal, menjauhkan konflik dan risiko serta gaya kepemimpinan yang bercorak kepada tugas maka prestasi tinggi akan tercapai apabila teknologinya rutin.

Untuk menjadikan sesebuah organisasi itu cekap dan berkesan dalam menangi realiti zaman, perlu melakukan penyesuaian budaya yang meliputi anjakan minda, berfikir secara global, berorientasikan futuristik, proaktif, adaptif dan inovatif. Semua proses yang dinyatakan itu memerlukan komitmen semua pihak dalam organisasi dan penglibatan ini menjadi teras kepada pengurusan kualiti secara menyeluruh.

Aspek pengaruh pensosialan atas prestasi pekerja perlu lebih didekati. Prestasi pekerja bergantung kepada tahap setakat mana ia faham apa yang patut dan tidak patut dilakukan. Juga, memahami cara yang betul dalam melaksanakan tugas dan menunjukkan proses pensosialan yang diinginkan. Cuba menyesuaikan diri dengan rakan sekerjanya serta tabiat kerja yang boleh diterima. Kualiti-kualiti ini berbeza di kalangan jenis kerja dan organisasi. Ini kerana bagi setengah kerja, pekerja dinilai tinggi jika mereka agresif dan menunjukkan cita-cita yang tinggi dan cergas. Tetapi bagi kerja yang sama tetapi di organisasi yang lain atau kerja jenis lain, pendekatan sedemikian mungkin dinilai secara negatif.

RUJUKAN

- Abdul Shukur Abdullah. 1997. *Pengurusan organisasi : Perspektif pemikiran dan teori*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Abegglen, J.C. 1959. *The Japanese factory : Aspects of its social organization*. Glencoe : Free Press.
- Alderfer, C.P. 1972. *Human needs in organizational settings*. New York : Free Press.
- Allaire, Y. & Firsirotu, J. 1984. Theories of organizational culture. *Organizational Dynamics*, 11: 66-76.
- Alias Ma'mor. 1997. *Hubungan gaya kepimpinan dengan kepuasan kerja: Satu Kajian kes di kilang Asahi Industries (M) Sdn. Bhd.* Tesis Sarjana Pentadbiran Perniagaan. Universiti Kebangsaan Malaysia. Bangi
- Aminuddin Mohd Yusof. 1990. *Kepimpinan : Siri analisis psikologi*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ang Siew Lay & Muhammad Hj Yusof. 1989. Pengaruh budaya organisasi dan budaya bangsa ke arah pembentukan nilai para pekerja. *Jurnal Psikologi Malaysia*, 3 : 13-31 : Universiti Kebangsaan Malaysia. Bangi.
- Arasi, M. 1986. Pengaruh budaya tempatan dan budaya bangsa ke atas nilai-nilai kerja pekerja. Latihan Ilmiah. Universiti Kebangsaan Malaysia. Bangi.
- Athos, A.G & Pascale, R.T. 1988. *The Art of Japanese management*. New York : Simon Schuster Inc.
- Aziz Sukur. 1992. Budaya korporat: Satu kajian kes di RISDA. Latihan Ilmiah. Universiti Kebangsaan Malaysia. Bangi.

- Barrat, E.S. 1990. Organizational culture . *Manager Update* : 31-32.
- Beckhard, R. 1969. *Organizational development : Strategies and models*. Reading Mass : Addison-Wesley.
- Brech, F.L. 1975. *The principle and practice of managmrnt* . London : Longman.
- Burns, R.L. 1975. *Innovation : The management connection*. London : Health.
- Carol, S.J & Tosi, H.L (1983). *Management by objectives*. New York: McMillan.
- Chek Mat. 1996. *Pengurusan berkualiti dalam perkhidmatan*. Kuala Lumpur : Utusan Publications and Distributors, Sdn Bhd.
- Cohen, A.M. 1996. *Critical incidents in growth groups : Theory and techniques*. California : University Associates.
- Cohen, A.R., Fink, S.L., Gadon, H. & Willits, R.D. 1990. *Effective behaviour in Organization*. Homewood, Illinois : Richard D. Irwin.
- Collinson, D.L. 1992 *Managing corporate culture*. Rancangan Latihan Eksekutif, Pusat Pengajian Pengurusan : Universiti Sains Malaysia.
- Comber, L. (1990). *Peristiwa 13 Mei: Sejarah perhubungan Melayu-Cina*. Petaling Jaya : International Book Store.
- Crosby, P. 1994. *Quality without tears*. New York : McGraw-Hill.
- Crozier, M. 1983. *The cultural determinants of organizational behaviour*. Ohio : Kent Universiti Press.
- Crutchfield R.S. & Ballachey. E.. 1962. *Individual in society*. N.York : McGraw-Hill.

- Cyert, R.M. & March, J.G. 1963. *A behavioural theory of the firm*. Englewood, Cliffs: Prentice-Hill.
- Dalen, V.D. 1989. *Understanding educational reseach : An intrroduction*, 4th. Ed. New York : McGraw-Hill Book Company.
- Daniels, J.D. & Arpan, J. 1972. Comparative home country influences on Management practices abroad. *Academy of Management Journal*. 15 : 305
- Davis, S.M. 1984. *Managing corporate culture*. Massachusetts : Ballinger Publishing Company.
- De Bettignees, H.C. 1983. *Japanese organizational behaviour*. Amsterdam : Elsevier Scientific Publishing.
- De Cotties, T.A. & Summers, T.P. 1990. A path analysis of a model of the Antecedents and consequences of organizational commitments. *Human Relation*, 40 : 445-470.
- Deal, T.E & Kennedy, A.E. 1992. *Corporayte culture*. California : Addison-Wesley Publishing.
- Delbecq & Mills. 1991. *Managerial practice that enhance innovation*. *Organization Dynamics*, 14 : 23-34.
- Denisons, D.R. 1994. Bringing corporate culture to the bottom line. *Organization Dynamics*, 13 : 5-22.
- Dennison, D.R. 1996. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York : John Wiley and Sons.
- DESSLER, G. 1992. *Human behaviour improving performance at work*. Virginia : Rostom Publishing Company.

Drucker, P.F. (1987). *People and performance*. New York : Harper College Press.

Dubin, R. 1985. *Leadership and productivity*. Pennsylvania: Chandler Publishing.

Ember, C.R & Ember, M. 1993. *Cultural antropology*. New Jersey : Prentice-Hall

England, G.W. 1987. Organizational goals and expected behaviour of American managers. *Academy of Management Journal*. **2** : 107-117.

England, L. 1991. Organizational goals and expected behaviour among American Japanese and Koreans manager : A comparative Studies. *Academy of Journal*, **4** : 425-428.

Evan, W. 1994. Measuring the impact of culture on organization. *International Studies of Management Journal*, **4** : 425-428.

Fiedler, F.E 1987. *A theory of leadership effectiveness*. New York : McGraw-Hill Book Company.

Foh Swee Lee. 1992. Nilai-nilai kerja pekerja di dua buah syarikat Jepun. Latihan Ilmiah. Universiti Kebangsaan Malaysia. Bangi.

Follet, M.P. 1984. *Control in organizational life*. London : Pitmans and Sons.

Forehand, G. & Gilmer, B. 1984. Environmental variation in studies organization Behaviour. *Psychological Bulletin* , **48** : 396-424

Gibson, J.L 1986. *Organizations, behaviour, structure, process*. Dallas, Texas : Business Publications.

Greenberg, J. & Baron, R.A. 1993. *Behaviour in organization : Understanding And managing the human side of work*. Boston : Allyn and Bacon.

- Halpin, A.W. 1987. Change and organizational climate. *Journal of Educational Administration* 5 : 5-25.
- Handy, C.B. 1988. Developing organizational culture through management Development. *Organizational Dynamics*, 7 : 404-410.
- Herzberg, F. 1966. *Work and the nature of man*. New York : Van Nostrand.
- Hofstede, G. 1990. *Cultural Consequences*. California : Sage Publications.
- Howe, J.G. Group Climate : An Exploratory of construct Validity. *Organization Behaviour and Human Performance*, 19 : 106-125.
- Hussein Mahmood. 1993. *Kepimpinan dan Keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Jaafar Muhamad. 1997. *Asas Pengurusan (Edisi Kedua)*. Shah Alam : Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Jaafar Muhamad. 1999. *Kelakuan Organisasi (Edisi Ketiga)*. Leeds Publications.
- Jueger, A.M. 1990. *An investigation of organizational culture in multinational Context*. Michigan : Bell & Howell Co.
- Jamil Ahmad. 1997. *Budaya organisasi : Satu tinjauan di Institut Bahasa*. Unit Penyelidikan dan Pembangunan IB : Kuala Lumpur.
- Joane Martin. 1992. *Culture in organization, the three perspectives*. New York : Oxford University Press.
- Johnson, H.T. 1991 The search for gains in market. *Accounting, Organization And society* : 139-146.

- Kamal Bashah. 1988. *Organizational Culture : Organizational adaptability and Change: A study of Petronas*. Dissertation for Doctoral, University of Southern California.
- Kamaruddin Musa. 1997. *Kepimpinan pendidikan dan orientasi sumber manusia : Kajian Kes di MRSM*. Tesis Sarjana Pendidikan. Universiti Kebvangaan Malaysia : Bangi.
- Katz, D. & Kahn, R.L. 1988. *The social psychology of organization*. New York : John Wiley and Sons.
- Khoo Kheng Hor. 1994. *Art of war (Sun Tzus)*. Petaling Jaya : Pelanduk Publication
- Kluckhohn, C. 1981. *The study of culture*. In Lerner, D. & Laswell, H.D. (Eds), *The Policy Science*. Stanford, CA : Stanford University Press.
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. 1992. *Corporate culture and performance*. New York : Macmillan Publisher.
- Laporan Tahunan MARA. 1996. Bahagian Perhubungan Korporat, MARA : Kuala Lumpur.
- Lawler, E.E. III. 1987. *Satisfaction and behaviour*. New York : McGraw-Hill Book Co.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. 1987. *Organization and environment : Managing Differentiation and intergation*. Boston : Harvard University Press.
- Likert, R. 1977. *The human organization*. New York : McGraw-Hill.
- Litwen, G.H. & Stringer, R.A. 1978. *Motivation and organizational climate*. Boston : Harvard Universiti Press.
- Loh Li Tyng. 1985. *Korelasi nilai-nilai Kerja pekerja di MPPJ : Satu kajian kes*.

Latihan Ilmiah. Universiti Kebangsaan Malaysia : Bangi.

Louis, M. 1990. *Organization as culture bearing millieux*. Chicago : University of Chicago Press.

MARA. 1990. *Panduan dan Penerangan*. Kuala Lumpur : Bahagian Perhubungan Korporat.

Margulies, N. 1965. A study of organizational culture and self-actualization process. Abstraction of Dissertation. Doctor of Philosophy in Business Administration. University of California.

Margulies, J. & Siehl, C. 1983. Organizational culture and counter culture : An uneasy Symbiosis. *Organizational Dynamics (Autumn)* : 52-64.

Marylin, A. 1993. Budaya korporat : Satu kajian kes PQRIM. Latihan Ilmiah. Universiti Kebangsaan Malaysia : Bangi.

Maslow, A.H. 1970. *Motivation and personality (2nd Ed)* New York : McGraw-Hill.

Merton, R.K. 1967. *Social theory and social structure*. New York : Free Press.

Mc Gregor, Douglas. 1960. *Human side of enterprise*. New York : Mc Graw-Hill.

Miller, D.C & Form, W.H. 1964. *Industrial sociology : The sociology of work Organizations*. New York : Harper & Row Publishers.

Mintzberg, H. 1989. *Mintzberg on management*. New York : Free Press.

Mohd Majid Konting. 1993. *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.

Mohd Yatim Nawai. 1999. *Budaya Organisasi: Satu Kajian di MARA*. Tesis S Sarjana Pendidikan. Universiti Kebangsaan Malaysia. Bangi.

- Mohd Yunus Noor. 1982. *Philosophy of teacher education*. Kuala Lumpur :
Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Mondy, R.W & Noe, R.M. 1990. *Human resource management*. Boston, Mass. :
Aqllyn and Bacon.
- Monir, H. Tayeb. 1988. *Organizations and national culture : A Comparative Analysis*.
London : Sage Publication.
- Musa Daia. 1987. Satu kajian mengenai pertalian saiz sekolah dengan morel guru
dan Perkembangan personaliti murid-murid. Tesis Phd. Universiti Kebangsaan
Malaysia : Bangi .
- Negandhi, A. & Estafan, B. 1965. A research model to determine applicability of
Of American management know-how in different culture and environments.
Academy of Management Journal. 8 : 303-318.
- Nik A. Rashid Ismail. 1988. Sistem nilai kerja bagi pengurus-pengurus Melayu dan
Cina : Satu kajian perbandingan. Jurnal Psikologi Malaysia. Universiti
Malaysia : Bangi.
- Noor Azian Mustafa. 1995. A study of the organizational culture in selected companies
In Malaysia. Master's Thesis, Kobe University of Commerce.
- Norman Nie. 1975. SPSS (X). *Statistical package for social sciences*. USA : McGraw-
Hill Book Company.
- Oakland, J.S. 1989. *Total quality management*. England : Butterworth-Heinemann Ltd.
- Ouchi, W.G. 1981. *Theory Z, how American business can meet Japanese challenge*.
California : Addison-Wesley Publishing Company.
- Ouchi, W.G. 1985. Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11: 457-483.

- Parsons, T. 1951. *The social system*. New York : Free Press.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. 1982. *In search of excellence*. New York : Harper and Row.
- Pirani, M. & William, J.G. 1987. Accounting culture or organizational culture : *Accounting, Organization and Societies* : 13-16
- Poon, June M.L. 1994. *Pengurusan sumber manusia*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Putti, J.M., Shapiro, H.J. & Keng, L.B. 1982. Intrinsic and extrinsic work values in the ASEAN subsidiaries of a Japanese Company. *Productivity Digest*. June : 1-6
- Rancangan Malaysia Ke Tujuh (1996-2000). 1996. Kuala Lumpur : Percetakan Nasional Bhd.
- Ray, C.A. 1986. Corporate culture : The last frontier of control? *Journal of Management Studies*, 23 : 289-297.
- Robbins, P.S. 1974. *Managing today*. New Jersey : Prentice Hall.
- Robbins, P.S. 1983. *Essential of human behavior*. London : Prentice Hall.
- Robbins, P.S. 1991. *Organizational behaviour : Concepts, controversies and Applications*. New Jersey : Prentice Hall.
- Robbins, P.S. 1997. *Management, concept and practice*. N. Jersey : Prentice Hall.
- Ruedi, A & Lawrence, P. 1970. *Organization in two cultures. Study of organizational Design*. Homewood : Irwin.
- Sackman, S.A. 1991. *Culture knowledge in organizations, exploring the collective*

Science Quarterly, 28 : 339-358.

Smith, P.B. 1994. The effective of Japaneses style of management : A review and Critique. *Journal of Occupational Psychology*, 57 : 121-136.

Sorge, A. & Warner, M. 1981. Culture management and manufacturing organization : A study of British and German firms' . *Management International Review*, 21 : 35-48.

Spraedly, J.P. & McCurdy, D.W. 1972. *The cultural experience : Ethnography in Complex society*. Chicago : Science Research Associates, Inc.

Stoner, A. F & Wankel, C. 1995. *Management*. New Jersey : Prentice-Hall.

Summer, E.C. 1987. *Organizational behaviour and the practice of management*. New York : Harper Collins Publishers.

Syed Ahmad Husin. 1975. Struktur kepimpinan dalam pembangunan luar bandar. *Dewan Masyarakat*, 13 : 48-53.

Taylor, J.C. & Bowers, D.G. 1972. *Survey of organizations*. Ann Arbor, Michigan : Institute of Social Research.

Tuckman, B.W. 1986. *Conducting educational research* . USA : Harcount B.J. Inc.

Vroom, V.H. 1964. *Work and motivation*. New York : John Wiley and Sons.

Wan Azmi Ramli. 1994. *Pengurusan masa kini (Ed. Ke 4)*. Kuala Lumpur : Utusan Publications and Distributions Sdn Bhd.

Wan Mohd Jamil. 1994. Pengurusan tempatan perlu mempunyai identiti sendiri. *Dewan Ekonomi*. Febuari : 44-45.

Weiner, B. 1988. *Human motivation*. New York : Holt, Rinehart and Winston.

rther, D.L. & Davis, S.H. 1985. *Personnel management and human resource*.
New York : McGraw-Hill Book Co.

kings, A.L. & Ouchi, W.G. 1993. Efficient culture : Exploring the relationship
Between cultures and organizational performance. *Administrative Science
Quartely*, **28** : 468-481.

ng Mei Mei. 1986. Korelasi nilai-nilai kerja pekerja di Petaling Jaya Hilton.
Satu Kajian Kes. Latihan Ilmiah. Jabatan Psikologi. Universiti Kebangsaan
Malaysia. Bangi.

ow, P.L. 1993. Budaya korporat : Satu kajian kes di Penerbangan Malaysia. Latihan
Ilmiah. Universiti Kebangsaan Malaysia. Bangi.

kl, G.A. 1981. *Leadership in organizations*. California : Prentice-Hall Inc.

valonni, M. 1980. Values. In Trandis, H.C. and Frislsn, R.W. (Eds.) *Handbook of
Cross-Culture Psychology : Social Psychology* **5** : 73-120.

Hak Milik MARA