

**HUBUNGAN PENGKOMUNIKASIAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN
PRESTASI KERJA KAKITANGAN PELAKSANA SEKTOR AWAM**
*(The Relationship between Organizational Culture with Job Performance among executive staff
in Public Sector)*

Wan Idros Wan Sulaiman, Nur Farhah Othman & Maizatul Haizan Mahbob

ABSTRAK

Tuntutan era globalisasi serta perkembangan teknologi dan komunikasi yang semakin canggih pada hari ini ternyata telah mewujudkan perubahan yang membawa organisasi kepada satu peringkat cabaran dalam mengekal dan meningkatkan lagi prestasi organisasi. Pendekatan budaya organisasi yang menjurus kepada pengekalan dan peningkatan prestasi organisasi melalui nilai-nilai yang menjadi pegangan ahli-ahli organisasi perlu diamalkan bagi meningkatkan pembangunan organisasi. Budaya organisasi merupakan elemen yang penting bagi memastikan organisasi terus mencapai matlamat, objektif serta visi dan misinya terutamanya dalam sektor awam. Oleh itu, kajian ini dilakukan bertujuan untuk mengenalpasti hubungan antara budaya organisasi dengan prestasi kerja dalam kalangan kakitangan kumpulan pelaksana sektor awam di Putrajaya. Objektif khusus kajian ini adalah untuk mengenalpasti hubungan antara budaya organisasi dari aspek nilai, falsafah organisasi dan perbezaan budaya dengan prestasi kerja dalam kalangan kakitangan pelaksana. Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan melalui borang soal selidik yang telah diedarkan kepada 200 orang responden yang terdiri daripada kakitangan kumpulan pelaksana di Kementerian Dalam Negeri (KDN), Jabatan Perdana Menteri (JPM) dan Kementerian Kesihatan Malaysia (KKM). Teori yang telah digunapakai dalam kajian ini ialah Teori Budaya Organisasi oleh Pacanowsky dan Trujillo (1983). Analisis Korelasi Pearson menunjukkan bahawa ketiga-tiga aspek budaya organisasi yang dikaji mempunyai hubungan signifikan positif yang kuat dengan prestasi kerja. Melalui analisis Regresi pula, hasil kajian membuktikan bahawa ketiga-tiga aspek budaya organisasi ini menyumbang sebanyak 67 peratus kepada prestasi kerja. Secara keseluruhannya, aspek perbezaan budaya merupakan penyumbang utama yang mempengaruhi prestasi kerja berbanding aspek nilai dan falsafah organisasi.

Kata kunci : Budaya organisasi, prestasi kerja, nilai, falsafah organisasi dan perbezaan budaya

ABSTRACT

The demanding globalisation era as well as the technological development and communication have become more sophisticated currently. This shows the existence of changes that manage to bring an organization forward to a challenging level in maintaining yet develop the

organization's performance. Cultural approach through values which has become a strong grasp among members of the organization should be applied in order to boost the organization development. Organization culture is one of the important elements in ensuring that they organization to achieve their goals, objectives, as well as vision and mission especially in the public sector. Hence, this study has been carried out to identify the relationship between organizational culture with the job performance among group on public sector executive staff in Putrajaya. The objectives of this study are to identify the relationship between organization culture in terms of value aspect, organization philosophy aspect, and the cultural differences aspect with job performance among executive staff. This study has used the observation method through questionnaire which has been distributed to 200 respondents which were among executive staff at the Ministry of Home Affairs (KDN), Prime Minister Office (JPM), and Ministry of Health (KKM). Theory that has been applied for this study was Organization Culture Theory by Pacanowsky and Trujillo (1983). Pearson's correlation analysis has shown that those three organizational cultural aspects used for this research have a strong significant yet positive relationship with the staff job performance. On the other hand through Regression analysis, the result of this study has proven that those three aspects of organizational culture have contributed 67 percent to the job performance. Overall, cultural differences aspect is a major contributor to the job performance compared to the values aspect and organization philosophy aspect.

Keywords: Organizational Culture, job performance, value, organization philosophy, cultural differences

PENGENALAN

Organisasi secara umumnya boleh ditakrifkan sebagai satu unit sosial yang terdiri daripada sekumpulan manusia yang bekerjasama dan saling bergantung antara satu sama lain bagi mencapai matlamat individu, kumpulan dan organisasi. Menurut Robbins (2003), organisasi adalah satu badan yang dianggotai oleh pelbagai individu dengan kelebihan yang pelbagai yang menjalankan tugas dan peranan berbeza bagi mencapai satu matlamat yang sama. Pencapaian matlamat organisasi ini adalah berdasarkan kepada dua elemen utama, iaitu elemen kemanusiaan seperti akauntabiliti dan komitmen serta elemen bukan kemanusiaan seperti proses, polisi, struktur dan teknologi. Menurut Abd. Aziz (2003), kedua-dua elemen ini akan mempengaruhi tingkah laku dalam organisasi sama ada secara individu ataupun kumpulan terhadap pencapaian organisasi. Dalam sektor awam, fokus organisasi terarah kepada membantu rakyat dengan menawarkan kemudahan dari segi perkhidmatan awam. Menurut Nurzakira Afnee *et al.* (2015), organisasi sektor awam ini secara keseluruhannya meliputi pelbagai pertubuhan, badan serta jabatan milik kerajaan pusat ataupun kerajaan negeri. Kawalan dalam sektor awam ini dilihat lebih berdasarkan kepada konsep pemusatan kuasa yang telah tersedia dalam undang-undang negara. Dari segi keuntungan pula, organisasi di sektor awam ini lebih memfokuskan kepada pembangunan dan kemajuan negara secara menyeluruh. Organisasi awam akan saling membantu antara satu sama lain untuk menyediakan kemudahan yang optimum kepada rakyat serta menjamin kelancaran pembangunan serta pentadbiran negara.

Budaya organisasi secara umumnya boleh dikatakan sebagai pelaksanaan kerja berdasarkan pada satu sistem nilai yang dipegang oleh pegawai dan juga kakitangan dalam sesebuah organisasi. Cara kerja yang dimaksudkan adalah cara kerja yang diamalkan setiap hari sehingga menjadi kebiasaan atau rutin harian organisasi tersebut. Jadi, jelaslah di sini bahawa budaya organisasi adalah satu elemen yang sangat kuat sehingga mempengaruhi kehidupan kerja harian setiap pekerja. Menurut Agwu (2014), organisasi terbentuk melalui budaya atau persekitaran sosiobudaya yang mempengaruhi cara pekerja berfikir, merasa dan bertindak. Maksudnya, sama ada pengurus mahupun pekerja, mereka tidak bekerja dalam suasana persekitaran yang mempunyai nilai yang bebas tetapi mereka ditadbir, diarah dan terikat dengan budaya organisasi (Ritchie, 2000). Menurut Sharifah Hayaati (2008) pula, budaya organisasi adalah suatu usaha yang menitikberatkan norma yang baik ke arah tingkah laku dan pelaksanaan kerja yang berkesan pada setiap peringkat perkhidmatan sama ada dilakukan secara formal atau tidak, tanpa mengambil kira sama ada dilakukan bagi mencapai sesuatu matlamat ataupun dalam melaksanakan rutin perkhidmatan seharian.

Budaya organisasi ini sebenarnya bergantung kepada nilai persekitaran, objektif (falsafah organisasi), sistem kepercayaan dan gaya pengurusan (perbezaan). Budaya organisasi yang positif dalam organisasi membentuk imej yang baik kepada organisasi terutamanya daripada aspek pencapaian prestasi yang baik. Sebaliknya, budaya organisasi yang negatif pula akan meruntuhkan pencapaian prestasi kerja pekerja mahupun organisasi. Sehubungan dengan itu, setiap kakitangan dalam sektor awam perlu mengamalkan budaya kerja yang cemerlang kerana kakitangan merupakan individu yang bertanggungjawab menyampaikan maklumat serta perkhidmatan organisasi kepada masyarakat serta menjayakan objektif, misi dan visi organisasi. Selain itu, prestasi kerja baik yang ditunjukkan oleh kakitangan awam dalam menyelesaikan tugas yang diamanahkan akan memberi impak yang positif terhadap kecemerlangan budaya kerja dalam sesebuah organisasi. Dengan itu, dapat dilihat bahawa budaya organisasi yang baik akan memberi keyakinan yang positif kepada pihak berkepentingan untuk terus mendapatkan perkhidmatan daripada kakitangan sektor awam. Justeru, dapat disimpulkan di sini bahawa budaya organisasi yang positif adalah amat penting dan mendatangkan banyak manfaat kepada sesebuah organisasi terutama dalam pentadbiran awam kerana budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap prestasi kerja dan sikap pekerja. Oleh itu, secara kesleuruhan, kajian ini ingin mengenal pasti hubungan pengkomunikasian budaya organisasi dengan prestasi kerja terhadap kakitangan pelaksana di sektor awam.

KERANGKA TEORETIKAL DAN KERANGKA KAJIAN

Teori Budaya Organisasi

Teori yang menjadi panduan dalam menjalankan kajian ini ialah Teori Budaya Organisasi (TBO). Teori ini diperkenalkan oleh Michael Pacanowsky & Nick O'Donnell Trujillo pada tahun 1983. Menurut Pacanowsky & Trujillo (1983), cara terbaik untuk memahami tentang sesebuah organisasi adalah dengan menggunakan lensa budaya seperti yang telah dicadangkan oleh ahli

antropologi Clifford Geertz. Bagi Geertz (1973), penggunaan kaedah saintifik tidak sesuai dalam mengkaji skop budaya. Pacanowsky & Trujillo (1983) menekankan bahawa budaya dalam konteks ini bukanlah merujuk kepada kepelbagaian etnik, bangsa dan latar belakang. Sebaliknya, budaya adalah cara hidup sesebuah organisasi, dan budaya bukanlah sesuatu yang dimiliki oleh organisasi tetapi budaya itu adalah sesuatu yang mewakili organisasi tersebut. Teori ini mengemukakan tiga andaian penting dalam mendalami budaya organisasi iaitu nilai organisasi, falsafah organisasi dan perbezaan budaya antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Nilai adalah prinsip atau asas yang terdapat dalam sesebuah organisasi. Menurut Pacanowsky & Trujillo (1983), kakitangan merupakan penyumbang dalam pembentukan budaya organisasi. Nilai ini memberi panduan tentang perkara yang harus dianggap penting oleh sesebuah organisasi dan proses ini berlaku secara semula jadi.

Setiap tingkah laku ahli dalam organisasi juga adalah penting dalam mewujudkan dan mengekalkan realiti atau makna bersama dalam sesebuah organisasi. Pacanowsky & Trujillo (1983) juga percaya bahawa realiti dan budaya organisasi juga ditentukan oleh falsafah organisasi. Falsafah organisasi ini merupakan andaian kedua dalam teori ini difahami sebagai kaedah dalam memberi makna tertentu. Ahli dalam organisasi juga mencipta, menggunakan dan mentafsir falsafah organisasi seperti simbol yang terdapat dalam organisasi mereka setiap hari. Simbol terdiri daripada dua bentuk, iaitu lisan dan bukan lisan. Slogan juga merupakan salah satu bentuk simbol yang menggambarkan tentang nilai yang dipegang oleh sesebuah organisasi. Manakala Hatch menerusi West & Turner (2010) telah membincangkan secara lebih mendalam tentang kategori simbol. Simbol terbahagi kepada tiga kategori yang utama iaitu simbol fizikal, simbol lisan dan simbol tingkah laku. Simbol fizikal merujuk kepada penggunaan logo, struktur bangunan dan hiasan. Manakala simbol lisan adalah seperti penggunaan singkatan dalam perbualan. Simbol tingkah laku pula adalah seperti penganjuran majlis dalam sesebuah organisasi. Andaian terakhir dalam teori ini ialah budaya setiap organisasi adalah berbeza antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Malah tafsiran budaya organisasi bagi setiap individu dalam sesebuah organisasi juga mungkin berbeza antara satu sama lain.

Walaupun tidak ada kata sepakat mengenai definisi budaya organisasi, sebahagian besar pengkaji bersetuju bahawa budaya organisasi disebut sebagai sesuatu yang holistik dan ditentukan oleh pengasas atau pemimpin sesebuah organisasi yang berkaitan dengan antropologi seperti ritual dan simbol, dibina oleh sosial dan sukar untuk diubah. Terdapat juga pengkaji berpendapat bahawa Teori Budaya Organisasi ini kurang dalam hal konsistensi. Goodall (2008) misalnya, mendapati bahawa Teori Budaya Organisasi bergantung sepenuhnya pada makna yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi.

Ramai penyelidik telah mengemukakan pelbagai dimensi budaya organisasi dalam kajian mereka, di mana terdapat 114 dimensi budaya organisasi telah dikenalpasti oleh pengkaji-pengkaji budaya organisasi seperti resolusi konflik; pengurusan budaya; berorientasikan pelanggan; kecenderungan untuk berubah; penglibatan pekerja; kejelasan matlamat; berorientasikan sumber manusia; identifikasi dengan organisasi; kuasa sebenar; gaya pengurusan; fokus organisasi; integrasi organisasi; berorientasikan prestasi; berorientasikan ganjaran; dan struktur tugas (Van der Post, Coning & Smith, 1997). Walau bagaimanapun, kajian ini menggunakan elemen yang dikemukakan oleh Pacanowsky & Trujillo (1983), iaitu nilai,

falsafah organisasi dan perbezaan budaya. Sehubungan itu, kajian ini sangat bersesuaian dikaitkan dengan Teori Budaya Organisasi kerana teori ini adalah salah satu kaedah terbaik untuk memahami tentang sesebuah organisasi dengan menggunakan lensa budaya yang dicadangkan Pacanowsky & Trujillo (1983) berlandaskan elemen-elemen berikut:

i) **Nilai**

Dalam budaya organisasi, nilai sangat penting sebagai panduan tentang perkara yang harus dianggap penting oleh sesebuah organisasi dan proses ini berlaku secara semula jadi. Oleh yang demikian, setiap individu dalam organisasi dianggap penting. Individu dalam organisasi juga perlu menyertai organisasi secara aktif. Individu dalam sesebuah organisasi ini termasuklah kakitangan, pihak pengurusan dan majikan. Penyertaan daripada individu adalah penting terhadap organisasi bagi menentukan organisasi lebih menyerlah ataupun tidak (Vanhet Kaar, 2005). Menyertai organisasi serta menyokong tadbir urus yang cekap akan memberi suatu keuntungan yang berterusan terutamanya dengan mengamalkan ketelusan, akauntabiliti dan mengelakkan salah tadbir urus dijalankan. Oleh itu, nilai adalah aspek yang penting bagi membangunkan organisasi.

ii) **Falsafah Organisasi**

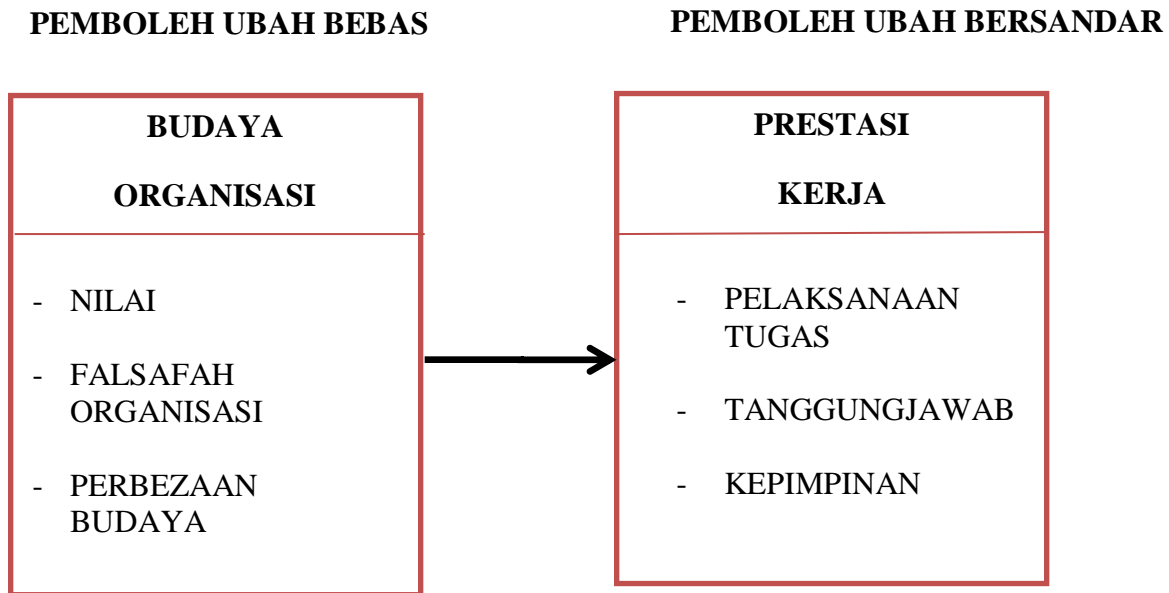
Budaya organisasi sebagai fenomena yang dapat dilihat, didengar dan dirasakan ketika seseorang berinteraksi dalam suatu organisasi ialah falsafah organisasi, iaitu simbol yang terdiri dari logo, slogan, upacara, cerita yang sering disampaikan oleh pekerja dalam organisasi tersebut. Anggota organisasi menciptakan, menggunakan dan mentafsirkan simbol setiap hari. Pelbagai simbol menjadi hal penting bagi budaya organisasi kerana simbol merangkumi tindakan, aktiviti rutin dan percakapan di dalam organisasi. Sejauhmana simbol ini efektif bergantung bukan hanya pada individu di luar organisasi yang menafsirkannya tetapi bagaimana pemimpin organisasi mempraktikkannya.

ii) **Perbezaan Budaya**

Walau bagaimanapun, aspek perbezaan budaya dalam organisasi tidak boleh dipandang remeh kerana budaya setiap organisasi adalah berbeza antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai budaya yang tersendiri dalam mencapai matlamat dan objektif syarikat. Namun begitu, untuk mencapai matlamat organisasi, setiap organisasi perlulah mempunyai satu perancangan yang baik. Perancangan ini mestilah melibatkan kepentingan keseluruhan ahli organisasi. Andrews *et al.* (2009) menegaskan bahawa perancangan yang formal tidak memberikan impak kepada keseluruhan prestasi kerja dalam organisasi. Ini kerana, kebanyakan organisasi hanya meletakkan perancangan sebagai formaliti sahaja tanpa melihat kepada kepentingan pelaksanaan perancangan tersebut. Oleh itu, setiap ahli organisasi perlu memastikan perancangan yang dihasilkan adalah selari dengan objektif serta visi dan misi organisasi.

Kerangka Kajian

Dalam kajian ini, budaya organisasi dikaitkan dengan prestasi kerja bagi melihat sejauhmana peranan budaya organisasi di Kementerian Dalam Negeri (KDN), Jabatan Perdana Menteri (JPM) dan Kementerian Kesihatan Malaysia (KKM) membantu dalam mempertingkatkan kualiti dan prestasi organisasi secara keseluruhan. Justeru, dalam kajian ini, pengkaji akan memfokuskan kepada aspek budaya organisasi seperti nilai, falsafah organisasi dan perbezaan budaya yang dikemukakan oleh Michael Pacanowsky & Nick O'Donnel Trujillo (1983), yang bertindak sebagai pembolehubah bebas seperti yang dinyatakan dalam rajah berikut;



Budaya sememangnya memainkan peranan yang sangat penting dalam sesebuah organisasi (Rozihan, 2002). Beliau turut menyatakan bahawa jatuh dan banggunya sesebuah organisasi itu bergantung kepada budaya yang dimilikinya. Dalam konteks kajian ini, budaya organisasi serta prestasi kerja dikaji secara serentak kerana budaya organisasi memainkan peranan yang penting dan utama dalam sesebuah organisasi khususnya dalam sistem pemikiran, perkongsian visi, kesepakatan pemahaman, reputasi dan imej organisasi. Malah, budaya organisasi ini lebih merujuk kepada amalan kerja yang diamalkan di dalam organisasi yang menggerakkan dan mengaktifkan hubungan kerja dengan semua ahli organisasi serta orang awam secara langsung mahupun tidak langsung. Dalam hal ini, prestasi kerja akan menjadi lebih efektif sekiranya disokong oleh elemen yang terdapat dalam budaya organisasi seperti nilai, falsafah organisasi dan perbezaan budaya. Malah, gabungan semua elemen budaya organisasi dengan prestasi kerja yang berterusan akan menghasilkan sebuah organisasi yang berkualiti dan produktif serta selari dengan visi dan matlamat sebenar organisasi.

KAEDAH KAJIAN DAN ANALISIS

Kajian ini telah menggunakan kaedah tinjauan, iaitu *survey*. Menurut Babbie (2004), kaedah tinjauan melalui borang soal selidik seringkali digunakan di dalam kajian di mana unit analisis adalah individu manusia. Ia bukan sahaja membolehkan pengkaji menggunakan maklumat dan data sedia ada sebagai sumber maklumat utama, malah data yang diperolehi juga boleh terus digunakan untuk menjawab objektif kajian. Tambahan pula, tinjauan melalui borang soal selidik merupakan kaedah pengumpulan data terbaik apabila wujud situasi di mana populasi kajian adalah terlalu besar.

Selain itu, kaedah persampelan bertujuan turut digunakan dalam kajian ini dengan memfokuskan kepada kakitangan kumpulan pelaksana sahaja sebagai responden. Penggunaan persampelan bertujuan adalah untuk membolehkan pengkaji menentukan responden yang sesuai dan khusus dengan tujuan kajian iaitu untuk melihat hubungan pengkomunikasian budaya organisasi dengan prestasi kerja dalam kalangan kakitangan sektor awam. Pengkaji turut memilih persampelan berkelompok (*cluster*) kerana kerangka persampelan susah diperolehi disebabkan oleh jumlah kakitangan pelaksana yang sangat besar. Selain itu, kaedah persampelan ini turut memberikan banyak kelebihan kepada pengkaji di mana ia memberikan peluang kepada pengkaji untuk memilih sampel di samping dapat menjimatkan masa serta memudahkan lagi pengkaji untuk mencapai tujuan sebenar kajian.

Kajian ini melibatkan tiga buah kementerian, iaitu Kementerian Dalam Negeri (KDN), Jabatan Perdana Menteri (JPM) dan Kementerian Kesihatan Malaysia (KKM). Memandangkan jumlah kakitangan pelaksana di ketiga-tiga kementerian ini terlalu ramai, iaitu sebanyak 15, 082 di Kementerian Dalam Negeri (KDN), 11, 915 di Jabatan Perdana Menteri (JPM) dan 19, 355 di Kementerian Kesihatan Malaysia (KKM) (Bahagian Pembangunan Organisasi, 2016), maka pengkaji memfokuskan kajian ini di Bahagian Pengurusan Sumber Manusia dan Unit Media dan Komunikasi Korporat (UKK) sahaja. Pemilihan responden terdiri daripada kakitangan kumpulan pelaksana sektor awam di Putrajaya. Pengkaji mengedarkan sebanyak 74 borang kaji selidik di Kementerian Dalam Negeri (KDN), 65 borang kaji selidik di Jabatan Perdana Menteri (JPM) dan 94 borang kaji selidik di Kementerian Kesihatan Malaysia (KKM) menjadikan keseluruhan jumlah borang kaji selidik yang diedarkan kepada kumpulan pelaksana sektor awam adalah sebanyak 249 borang. Jumlah borang soal selidik yang diedarkan adalah berbeza di setiap kementerian kerana pengedaran borang soal selidik berdasarkan kepada jumlah keseluruhan kakitangan pelaksana yang bertugas di Unit Media dan Komunikasi Korporat serta Bahagian Pengurusan Sumber Manusia di ketiga-tiga kementerian tersebut. Jadual di bawah menunjukkan senarai tiga buah kementerian yang dipilih berdasarkan kepada jumlah aduan awam yang tertinggi di seluruh Malaysia. Semua maklumat jumlah kakitangan pelaksana di ketiga-tiga kementerian diperolehi daripada Bahagian Pembangunan Organisasi, Jabatan Perkhidmatan Awam bagi tahun 2016. Manakala maklumat jumlah kakitangan pelaksana di Unit Media dan Komunikasi Korporat Bahagian Pengurusan Sumber Manusia pula diperolehi daripada Bahagian Pengurusan Sumber Manusia di kementerian masing-masing.

Jumlah Keseluruhan Kakitangan Pelaksana Sektor Awam

Bil	Senarai kementerian	Jumlah keseluruhan kakitangan pelaksana	Persampelan berdasarkan Unit Pengurusan Sumber Manusia	Persampelan berdasarkan Unit Media dan Komunikasi Korporat	Jumlah persampelan berdasarkan dua unit
1	Kementerian Dalam Negeri (KDN)	15, 082	66	19	85
2	Jabatan Perdana Menteri (JPM)	11, 915	55	15	70
3	Kementerian Kesihatan Malaysia (KKM)	19, 355	74	20	94

(*) Anggaran saiz kakitangan kumpulan pelaksana setiap kementerian (sesetengah kementerian yang terlibat sedang dalam proses *downsizing*, persaraan dan lain-lain).

Sumber: Bahagian Pembangunan Organisasi Jabatan Perkhidmatan Awam, 2016.

Kajian ini secara keseluruhannya menguji lima hipotesis untuk menentukan sama ada data yang diperolehi menyokong atau menolak hipotesis yang telah dikemukakan. Sebelum data diproses, ia perlu dikod dan dianalisis dengan menggunakan sistem perisian *Statistical Package For Social Science* (SPSS). Penyelidik menggunakan tiga kaedah statistik dalam kajian ini, iaitu statistik deskriptif, statistik inferensi dan regresi. Kaedah statistik deskriptif digunakan untuk menerangkan kekerapan dan peratusan bagi menghuraikan profil responden dalam kajian ini. Kaedah statistik inferensi pula digunakan bagi melihat sama ada wujud atau tidak hubungan pengkomunikasian antara budaya kerja organisasi dengan prestasi kerja dalam kalangan kakitangan sektor awam. Manakala analisis regresi digunakan bagi melihat pengaruh yang disumbangkan oleh setiap item dalam pemboleh ubah bebas, iaitu budaya organisasi terhadap pemboleh ubah bersandar, iaitu prestasi kerja.

DAPATAN HASIL KAJIAN Profil Responden

Pembolehubah	Kategori	Bilangan	Peratusan (%)
Jantina	Lelaki	73	36.5
	Perempuan	127	63.5
Umur	20-29 tahun	61	30.5
	30-39 tahun	106	53.0
	40-49 tahun	23	11.5
	50 tahun ke atas	10	5.0
Tempoh perkhidmatan	Kurang dari 5 tahun	69	34.5
	5-10 tahun		
	11-15 tahun	84	42.0
	15 tahun ke atas	37	18.5
		10	5.0

*Keseluruhan(N=200)

Aspek Budaya Organisasi

Kajian ini mengukur aspek budaya organisasi yang meliputi nilai, falsafah organisasi dan perbezaan budaya dalam kalangan kakitangan kumpulan pelaksana Unit Media dan Komunikasi Korporat dan Bahagian Pengurusan Sumber Manusia di tiga buah kementerian, iaitu KDN, JPM dan KKM. Berdasarkan kepada analisis statistik yang dilakukan, hasil keputusan ditunjukkan seperti di dalam jadual. Nilai min keseluruhan ini telah disusun daripada nilai yang paling tinggi sehingga ke nilai yang paling rendah mengikut item yang terdapat dalam aspek budaya organisasi. Oleh itu, analisis yang diperolehi mendapati bahawa pernyataan 'saya percaya bahawa nilai organisasi yang berkesan mampu meningkatkan tahap produktiviti dan menambahbaik prestasi kerja' merupakan nilai min yang tertinggi dalam aspek budaya organisasi iaitu dengan min 4.21 serta sisihan piawai 0.581 dan diikuti dengan pernyataan 'persekitaran fizikal di pejabat atau tempat kerja mestilah baik dan sihat' mencatatkan nilai min yang sama iaitu 4.21 dengan sisihan piawai 0.572. Manakala, nilai min ketiga tertinggi juga mempunyai nilai yang sama iaitu 4.21 dengan sisihan piawai 0.638 iaitu menerusi pernyataan 'persekitaran fizikal kerja yang tidak menyenangkan dan tidak padan mempengaruhi bukan sahaja motivasi pekerja, tetapi juga kepuasan, hubungan sosial, prestasi dan kesihatan pekerja' dan nilai min keempat tertinggi ialah melalui penyertaan 'kepercayaan antara pekerja adalah satu nilai yang sangat penting dalam sesebuah organisasi dan memberi pengaruh yang kuat ke atas perkongsian maklumat dalam kalangan pekerja' iaitu dengan nilai min 4.17 dengan sisihan piawai 0.658. Seterusnya nilai min kelima tertinggi juga mencatatkan nilai yang sama, 4.17 dengan sisihan piawai 0.660 iaitu dengan pernyataan mengenai 'bangunan yang mempunyai persekitaran yang baik dapat meningkatkan prestasi pekerja'.

Sehubungan dengan itu, berdasarkan konteks di Malaysia, hasil kajian mendapati bahawa kakitangan sektor awam lebih memfokuskan kepada nilai yang dipraktikkan dalam organisasi kerana melalui nilai tersebut dapat memberi kelebihan kepada organisasi bukan sahaja dari segi keharmonian organisasi malah produktiviti dalam kalangan kakitangan. Tambahan pula, nilai organisasi yang diamalkan dengan baik akan meningkatkan lagi prestasi kerja dalam kalangan

kakitangan sektor awam. Walau bagaimanapun, falsafah organisasi dari segi persekitaran tempat kerja juga memainkan peranan yang penting bagi mewujudkan suasana yang harmoni dan kondusif di tempat kerja. Di samping itu, kakitangan amat yakin bahawa falsafah organisasi menjadi pendorong utama kepada tingkah laku dan interaksi dalam kalangan pekerja. Dengan itu, kakitangan akan sentiasa berinteraksi antara satu sama lain bagi mencapai matlamat organisasi dan membentuk suatu pasukan yang berdaya saing. Oleh itu, dalam konteks sektor awam di Malaysia nilai dan falsafah organisasi adalah elemen yang paling penting dalam mewujudkan budaya organisasi yang cemerlang dalam kalangan kakitangan sektor awam di Putrajaya.

Aspek Prestasi Kerja

Jadual menunjukkan min keseluruhan bagi aspek prestasi kerja. Aspek prestasi kerja ini merangkumi pelaksanaan tugas, tanggungjawab dan kepimpinan. Setelah borang soal selidik diedarkan kepada ketiga-tiga buah kementerian yang terlibat, didapati bahawa pernyataan mengenai 'saya percaya bahawa sikap dan tingkah laku pemimpin memberikan impak kepada perlakuan anggota organisasi seterusnya mempengaruhi prestasi organisasi' mempunyai nilai min yang paling tinggi iaitu 4.19 dengan sisihan piawai 0.615 dan nilai min kedua paling tinggi ialah 4.15 dengan sisihan piawai 0.590 iaitu menerusi pernyataan 'kesanggupan pihak pengurusan memberikan sokongan fizikal dan moral berupaya mendorong pekerja meningkatkan prestasi kerja'. Seterusnya, nilai min ketiga tertinggi turut mencatatkan nilai min yang sama, iaitu 4.15 dengan sisihan piawai 0.624 menerusi pernyataan 'nilai-nilai pekerja, sikap dan tingkah laku kepimpinan memainkan peranan yang amat penting dalam meningkatkan motivasi kerja dan prestasi pekerja'. Manakala nilai min yang keempat tertinggi iaitu 4.13 dengan sisihan piawai 0.578 ialah pernyataan mengenai 'pekerja memerlukan pengurusan yang baik dan efektif supaya dapat memberikan kesan mendalam kepada kualiti perkhidmatan dan kualiti produk yang ditawarkan' dan terakhir nilai min kelima yang paling tinggi dilihat melalui kenyataan 'saya berpendapat bahawa pihak pengurusan perlu memberi galakkan kepada pekerja untuk menghadiri program seperti latihan, menyediakan bantuan fizikal dan kewangan, melibatkan pekerja dalam membuat keputusan dan membimbing dalam mengaplikasikan apa yang telah dipelajari' iaitu 4.13 dengan sisihan piawai 0.652.

Berdasarkan analisis yang dijalankan, kakitangan sektor awam melihat kepimpinan sebagai satu elemen yang dapat meningkatkan prestasi kerja dan membentuk budaya kerja yang amat baik serta mewujudkan kakitangan yang bermotivasi dan komited dalam melaksanakan tugas. Hal ini dapat memberi impak yang positif kepada organisasi kerana kepimpinan yang beretika akan mempengaruhi kakitangan untuk mencapai kesepaduan. Selain itu, kepimpinan yang baik juga akan memberikan impak kepada perlakuan anggota organisasi dan seterusnya mempengaruhi prestasi organisasi.

Di samping itu, sifat tanggungjawab pihak pengurusan atasan juga penting dalam memastikan setiap tugas yang dilaksanakan oleh kakitangan bawahan adalah selari dengan objektif korporat serta visi dan misi organisasi. Pihak pengurusan yang mampu berfikir secara kritis dan fleksibel dalam mencapai matlamat organisasi akan meningkatkan lagi prestasi kerja dalam kalangan kakitangan hasil daripada dorongan dan sokongan yang diamalkan oleh pemimpin. Oleh itu, sifat tanggungjawab dan kepimpinan adalah faktor penting dalam

meningkatkan prestasi kerja dan mewujudkan suasana kerja yang lebih kondusif serta melahirkan tenaga kerja yang produktif serta meningkatkan produktiviti.

Analisis Korelasi Pearson

Bahagian ini menjelaskan tentang dapatan kajian melalui analisis inferensi yang bertujuan untuk menganalisis hubungan di antara pemboleh ubah kajian dan mengaitkan dengan ciri-ciri sampel kepada populasi kajian. Oleh itu, dalam kajian ini pengkaji telah merangka empat hipotesis untuk diuji dengan menggunakan kaedah analisis korelasi untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan dua pemboleh ubah melalui nilai pekali korelasi *r* sama ada kuat, sederhana atau lemah dan positif atau negatif. Kekuatan hubungan tersebut terletak di antara nilai 0 hingga 1 dan apabila sesuatu nilai menghampiri angka 1, maka hubungan yang wujud adalah kuat. Jika sesuatu nilai menghampiri angka 0, maka hubungannya adalah lemah. Sementara itu, melihat kepada arah hubungan pula, hubungan yang positif menunjukkan kedua-dua pemboleh ubah yang dikaji adalah searah dan hubungan yang negatif pula menunjukkan hubungan yang tidak searah dan bertentangan.

Kajian ini menggunakan analisis Korelasi Pearson untuk menganalisis hubungan budaya organisasi dengan prestasi kerja serta merujuk kepada *Guildford's Rule of Thumb* dalam jadual. Korelasi Pearson merupakan satu kaedah yang sering digunakan oleh para saintis dalam kajian mereka untuk menguji hubungan. Manakala, pekali Korelasi Pearson digunakan untuk mengukur kekuatan pergantungan linear antara dua pemboleh ubah yang diperkenalkan oleh Karl Pearson dan *Guildford's Rule of Thumb* pula digunakan untuk menginterpretasikan kekuatan hubungan yang dihasilkan melalui ujian Korelasi Pearson. Jadual menunjukkan ujian Korelasi Pearson bagi keseluruhan hubungan budaya organisasi dengan prestasi kerja dalam kalangan kakitangan pelaksana sektor awam.

**Ujian Korelasi Pearson Keseluruhan antara
Hubungan Budaya Organisasi dengan Prestasi Kerja
dalam Sektor Awam di Putrajaya**

Budaya Organisasi	Prestasi Kerja	Sig. (2-tailed)
Nilai	0.740**	.000
Falsafah Organisasi	0.721**	.000
Perbezaan Budaya	0.765**	.000

** *p* < 0.01

Analisis Regresi

Regresi merupakan salah satu kaedah analisis statistik yang digunakan untuk melihat pengaruh antara dua atau lebih pemboleh ubah. Analisis regresi akan mengenal pasti perubahan antara dua atau lebih faktor (pemboleh ubah bebas) yang menyumbang kepada perubahan dalam suatu pemboleh ubah bersandar.

Pengujian Hipotesis

H₀ : Aspek nilai, falsafah organisasi dan perbezaan budaya bukan merupakan faktor yang mempengaruhi prestasi kerja dalam kalangan kakitangan pelaksana sektor awam di Putrajaya.

H₅ : Aspek nilai, falsafah organisasi dan perbezaan budaya merupakan faktor yang mempengaruhi prestasi kerja dalam kalangan kakitangan pelaksana sektor awam di Putrajaya.

Model Regresi (*Variable Entered/Removed*) dari aspek Nilai, Falsafah Organisasi dan Perbezaan Budaya dalam Kalangan Kakitangan Pelaksana Sektor Awam di Putrajaya

Model	Pemboleh Ubah Dimasukkan	Pemboleh Ubah Dibuang	Kaedah
1	Nilai Falsafah Organisasi Perbezaan Budaya		<i>Enter</i>

- a. Pemboleh ubah bersandar: Prestasi kerja.
- b. Kesemua aspek pemboleh ubah bebas dimasukkan.

Jadual menunjukkan pemboleh ubah bebas, iaitu budaya organisasi dari aspek nilai, falsafah organisasi dan perbezaan budaya dimasukkan ke dalam model regresi pelbagai menggunakan kaedah *enter*. Kaedah *enter* digunakan bagi melihat pengaruh dalam aspek pemboleh ubah bebas ke atas pemboleh ubah bersandar dan seterusnya mengenalpasti sama ada aspek dalam pemboleh ubah bebas mempengaruhi pemboleh ubah bersandar atau tidak. Secara keseluruhannya, berdasarkan jadual, tiada aspek dalam pemboleh ubah bebas yang dikeluarkan dari model regresi.

Analisis Regresi Pelbagai bagi sumbangan aspek Nilai, Falsafah Organisasi dan Perbezaan Budaya terhadap Prestasi Kerja dalam Kalangan Kakitangan Pelaksana Sektor Awam di Putrajaya

Model	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	.818	.668	.663	6.23186

- a. Peramal: (Tetap), nilai, falsafah organisasi dan perbezaan budaya.

Jadual di atas pula menunjukkan bahawa dapatan analisis regresi bagi melihat sumbangan pemboleh ubah bebas, iaitu budaya organisasi dari aspek nilai, falsafah organisasi dan perbezaan budaya terhadap perubahan pemboleh ubah bersandar, iaitu prestasi kerja dalam kalangan kakitangan pelaksana di Putrajaya. Dari segi sumbangan pemboleh ubah bebas terhadap pemboleh ubah bersandar, statistik *R*² mencatat nilai 0.668. Nilai ini menjelaskan mutu sumbangan pemboleh ubah bebas terhadap pemboleh ubah bersandar. Oleh itu, sumbangan

pemboleh ubah bebas dari aspek nilai, falsafah organisasi dan perbezaan budaya adalah sebanyak 67 peratus kepada perubahan pemboleh ubah bersandar.

Analisis ANOVA^a dari aspek Budaya Organisasi, iaitu Nilai, Falsafah Organisasi dan Perbezaan Budaya terhadap Prestasi Kerja dalam Kalangan Kakitangan Pelaksana Sektor Awam di Putrajaya

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	15349.954	3	5116.651	131.750	.000 ^b
Residual	7611.860	196	38.836		
Total	22961.814	199			

a. Pemboleh ubah bersandar: Prestasi kerja.

b. Peramal: (Tetap), nilai, falsafah organisasi dan perbezaan budaya.

Jadual menjelaskan mengenai nilai statistik regresi budaya organisasi dengan prestasi kerja dalam kalangan kakitangan pelaksana sektor awam di Putrajaya. Berdasarkan jadual di atas, didapati bahawa nilai F bersamaan dengan 131.750 dengan aras signifikan 0.000. Nilai aras signifikan yang diperolehi adalah lebih kecil daripada aras signifikan yang ditetapkan, iaitu 0.005. Justeru, ini bermakna H_0 ditolak dan H_5 diterima.

Koefisien Analisis Regresi Pelbagai bagi aspek Budaya Organisasi, iaitu Nilai, Falsafah Organisasi dan Perbezaan Budaya terhadap Prestasi Kerja dalam Kalangan Kakitangan Pelaksana Sektor Awam di Putrajaya

Model	Adjusted R Square	β	t	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)			1.274	.204		
Nilai		.261	3.730	.000	.345	2.900
Falsafah Organisasi	.663	.250	3.806	.000	.394	2.541
Perbezaan Budaya		.386	5.685	.000	.367	2.728

a. Pemboleh ubah bersandar: Prestasi kerja.

Hasil kajian menunjukkan bahawa ke semua aspek budaya organisasi, iaitu nilai, falsafah organisasi dan perbezaan budaya mempunyai pengaruh ke atas prestasi kerja dengan aras signifikan 0.000, lebih kecil daripada aras signifikan yang ditetapkan, iaitu 0.01. Selain itu, hasil analisis nilai β (beta) yang ditunjukkan bagi aspek perbezaan budaya ialah $\beta = 0.386$, $t = 5.685$ dengan nilai yang signifikan, iaitu $p(0.000) < 0.01$. Jadi, ini bermakna, H_0 ditolak dan H_5 diterima sekaligus menjadikan aspek perbezaan budaya sebagai faktor penyumbang utama yang mempengaruhi pemboleh ubah bersandar, iaitu prestasi kerja. Seterusnya, hasil analisis nilai β (beta) yang ditunjukkan bagi aspek nilai pula ialah $\beta = 0.261$, $t = 3.730$ dengan nilai yang signifikan, iaitu $p(0.000) < 0.01$. Justeru, aspek nilai juga merupakan faktor penyumbang lain yang mempengaruhi pemboleh ubah bersandar, iaitu prestasi kerja selain aspek perbezaan

budaya. Jadi, ini bermakna, H_0 ditolak dan H_5 diterima. Begitu juga dengan aspek falsafah organisasi yang merupakan faktor penyumbang yang mempengaruhi prestasi kerja dengan hasil analisis nilai β (beta) yang ditunjukkan, iaitu ialah $\beta = 0.250$, $t = 3.806$ dengan nilai yang signifikan, iaitu $p(0.000) < 0.01$. Ini menunjukkan bahawa H_0 ditolak dan H_5 diterima. Oleh itu, secara keseluruhannya, aspek perbezaan budaya merupakan penyumbang utama yang mempengaruhi pemboleh ubah bersandar, iaitu prestasi kerja, diikuti dengan aspek nilai dan seterusnya aspek falsafah organisasi. Selain itu aspek nilai, falsafah organisasi dan perbezaan budaya masing-masing menunjukkan nilai $VIF < 5$ dan nilai $Tolerance > 0.2$. Ini menjelaskan bahawa tidak wujud pertindihan *collinearity* antara pemboleh ubah bagi setiap item.

RUMUSAN DAN KESIMPULAN

Kejayaan dan kestabilan sesebuah organisasi adalah bergantung kepada amalan, tingkah laku dan corak pemikiran kakitangannya. Budaya organisasi adalah amalan terbaik dan terpuji yang merangkumi aspek pemikiran, pengurusan emosi dan dimanifestasikan melalui perlakuan, tindakan dan cara bekerja yang penuh integriti serta dapat memenuhi objektif organisasi. Amalan budaya organisasi yang baik berupaya untuk membentuk hubungan dalaman struktur organisasi yang cekap dan stabil serta memantapkan lagi komunikasi keorganisasian yang menggalakkan kepada pembentukan nilai organisasi yang baik. Tambahan pula, organisasi amat memerlukan imej dan reputasi yang berkesan bagi memastikan pihak berkepentingan yakin dengan perkhidmatan yang diberikan. Justeru, amalan budaya organisasi yang cemerlang dalam kalangan kakitangan dilihat sangat memainkan peranan dalam mempertingkatkan prestasi kerja. Dessler (2008) menyatakan bahawa prestasi kerja adalah suatu corak atau amalan yang ditunjukkan oleh kakitangan bagi melaksanakan tugas seharian di organisasi. Nurul Hudani *et al.* (2015) turut menyatakan bahawa prestasi kerja merupakan konstruk penting bagi setiap organisasi kerana keberkesanan dan kejayaan sesebuah organisasi ditentukan oleh keberkesanan prestasi dan hasil kerja daripada ahli-ahli di dalam sesebuah organisasi.

Oleh itu, budaya organisasi yang berdasarkan kepada aspek nilai, falsafah organisasi dan perbezaan budaya bukan sahaja boleh mendorong kepada peningkatan prestasi kerja secara berkesan, malah budaya organisasi juga sangat penting dan menjadi nadi utama dalam organisasi bagi membentuk nilai kakitangan supaya seiring dengan matlamat yang ingin dicapai. Bagi mengukuhkan lagi kedudukan organisasi dalam menghadapi persaingan dengan organisasi yang lain, kemantapan dalaman organisasi seperti budaya kerja perlu dikaji dengan lebih mendalam. Hal ini kerana, budaya organisasi adalah amalan terbaik yang merangkumi cara bekerja yang penuh integriti serta dapat memuaskan kehendak pelanggan. Dalam hal ini, aspek budaya organisasi dikaji bagi menilai semula kecekapan pengamalan budaya organisasi di tiga buah kementerian, iaitu Kementerian Dalam Negeri (KDN), Jabatan Perdana Menteri (JPM) dan Kementerian Kesihatan Malaysia (KKM) dengan melihat budaya organisasi menerusi aspek nilai, falsafah organisasi dan perbezaan budaya. Berdasarkan kepada edaran soal selidik terhadap 200 responden dalam kalangan kakitangan kumpulan pelaksana sektor awam di Putrajaya, pengkaji telah merumuskan semua hasil dapatan kajian berdasarkan kepada objektif kajian yang dibina. Secara umumnya, objektif kajian ini adalah mengenal pasti hubungan antara budaya organisasi dengan prestasi kerja dalam kalangan kakitangan pelaksana sektor awam di Putrajaya. Objektif khusus yang pertama ialah untuk mengenal pasti hubungan di antara budaya organisasi dari aspek nilai dengan prestasi kerja dalam kalangan kakitangan pelaksana sektor awam di

Putrajaya. Manakala objektif kedua ialah menganalisis hubungan di antara budaya organisasi dari aspek falsafah organisasi dengan prestasi kerja dalam kalangan kakitangan pelaksana sektor awam di Putrajaya. Berikutnya, mengukur hubungan di antara budaya organisasi dari aspek perbezaan budaya dengan prestasi kerja dalam kalangan kakitangan pelaksana sektor awam di Putrajaya. Keempat-empat objektif ini lebih memfokuskan kepada hubungan yang wujud di antara aspek budaya organisasi dengan prestasi kerja agar pengkaji dapat merungkaikan permasalahan kajian yang berlaku dalam organisasi awam amnya dan di kementerian yang dipilih sebagai subjek kajian secara khususnya. Selain itu, sumbangan setiap item dalam aspek budaya organisasi turut dikaji bagi melihat item yang mana menyumbang paling banyak dalam prestasi kerja.

Secara keseluruhannya, hubungan yang wujud di antara budaya organisasi dari aspek nilai, falsafah organisasi dan perbezaan budaya dengan prestasi kerja dalam kalangan kakitangan pelaksana sektor awam di Putrajaya jelas menunjukkan hubungan positif yang kuat. Walaupun kesemua aspek ini menunjukkan hubungan yang positif yang kuat, namun begitu, ketiga-tiga kementerian ini masih lagi menerima jumlah aduan yang tinggi daripada orang awam. Hal ini mungkin disebabkan oleh faktor atau aspek lain yang menyebabkan ketiga-tiga kementerian ini menerima aduan secara berterusan. Antaranya adalah faktor penyelarasan tugas, teknologi dan saluran komunikasi. Pihak pengurusan atasan kementerian mungkin tidak melaksanakan penyelarasan tugas yang sistematik dan lancar menyebabkan terdapat kelonggaran dalam pelaksanaan tugas oleh kakitangan bawahan. Pengurusan atasan sepatutnya bertanggungjawab dalam menyelaraskan tugas kepada kakitangan bawahan agar tugas yang diberikan adalah selari dengan objektif korporat dan visi serta misi organisasi. Hal ini kerana, penyelarasan tugas yang baik tidak akan menimbulkan konflik dan masalah kepada organisasi. Justeru, dalam hal ini pengkaji berpendapat bahawa penyelarasan tugas yang sistematik boleh mewujudkan budaya kerja yang tersusun dan lebih efektif kerana setiap kakitangan mengetahui bidang tugas masing-masing dan sentiasa bersedia untuk menyumbang idea atau tenaga bagi pembangunan serta kemajuan organisasi. Selain itu, pihak kementerian mungkin tidak melaksanakan Sistem Pengendalian Aduan dengan berkesan dan tidak melantik pegawai khas untuk mengendalikan sistem tersebut dan tidak memantau aduan yang diterima. Pihak kementerian juga mungkin tidak menyediakan saluran komunikasi yang baik, sama ada antara pelanggan dengan pihak pengurusan atasan atau jabatan dengan Biro Pengaduan Awam. Oleh itu, kajian pada masa akan datang boleh mengkaji dan melihat kepada aspek atau faktor lain dalam budaya organisasi yang boleh mempengaruhi prestasi kerja dalam kalangan kakitangan sektor awam dan diaplikasikan dalam perkhidmatan awam di Malaysia.

Tambahan pula, asas teori yang dikemukakan oleh Pacanowsky & Trujillo (1983) mendapati bahawa budaya organisasi dari aspek nilai, falsafah organisasi dan perbezaan budaya dapat mempertingkatkan prestasi kerja dalam kalangan kakitangan kumpulan pelaksana sektor awam di Putrajaya. Hasil kajian turut menyokong kepada teori, iaitu Pacanowsky & Trujillo yang mengandaikan bahawa sesuatu amalan atau penyampaian dalam organisasi adalah terjadi daripada budaya kerja yang baik. Ini kerana, budaya organisasi adalah elemen asas yang penting dan berupaya untuk membentuk kesepakatan dalam mempertingkatkan serta memperkukuhkan imej, reputasi dan juga prestasi organisasi. Berdasarkan hasil kajian, kakitangan kumpulan pelaksana kementerian dilihat mengamalkan budaya organisasi yang baik dan ini telah memberi impak kepada komunikasi keorganisasian secara keseluruhannya. Amalan budaya organisasi

yang baik memberi kesan kepada proses penyampaian dan perkhidmatan kepada pihak berkepentingan dan seterusnya memudahkan lagi pihak pengurusan untuk melakukan anjakan paradigma dari segi perkhidmatan berteraskan ‘Rakyat didahulukan, Pencapaian diutamakan’. Oleh itu, pihak kementerian perlu berfikir secara kritis bagi memastikan setiap kakitangannya mempunyai kecemerlangan perhubungan awam yang tinggi agar imej dan reputasi organisasi dapat berfungsi dengan lebih cekap secara berterusan.

RUJUKAN

- Abd. Aziz Yusof. 2003. *Gelagat organisasi: Teori, isu dan aplikasi*. Petaling Jaya: Prentice-Hall.
- Abdullah Ismail. 2005. *Hubungan tingkah laku asertif dengan konsep sendiri di kalangan pegawai-pegawai kanan Kastam di Jabatan Kastam Diraja Malaysia daerah Johor Bahru*. Tesis Ijazah Sarjana Sains Pembangunan Sumber Manusia. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Agwu, M. O. 2014. Impact of fair reward system on employees job performance in Nigerian agip oil company limited Port-Harcourt. *British Journal of Education, Society & Behavioral Science* 3(1): 47-64.
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. 2009. Strategy formulation, strategy content, and performance. *Journal of Public Management* 11: 1-22.
- Babbie, E. 2004. *The practice of social research*. (9th ed.). Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Biro Pengaduan Awam Malaysia. 2016. Statistik Aduan Bagi Tempoh 1 Januari – 31 Julai. <http://www.pcb.gov.my/STATISTIK/2016/Laman%20Web%20Statistik%20Aduan%20Julai%202016%20BM.pdf> (Diakses pada 12 September 2016).
- Dessler, G. 2008. *Human resource management*. (11th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Fazilah Mohd Hasun & Zafir Mohamed Makhbul. 2005. The issues of corporate culture in the organization management. *Prosiding Seminar Kebangsaan Pembangunan Sumber Manusia* 176-186.
- Goodall, A. H. 2008. Why have the leading journals in management and other social sciences failed to response to climate change? *Journal Management Inquiry* 17: 408-420.
- Head, B.W. 2010. How can the public sector resolves complex issues: Strategies for steering, administering and coping. *Asia Pacific Journal of Business Administration*. 2(1): 8-16.
- Khazani Ismail. 2006. *Persepsi terhadap budaya kualiti dalam organisasi perkhidmatan awam*. Fakulti Kejuruteraan dan Sains Geoinformasi: Universiti Teknologi Malaysia.

- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, B. H., Schaufeli, W. B., De Vet, H. C. W. & Van der Beek, A. J. 2011. Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 53(8): 856-866.
- Larson, J., & Kleiner, B. H. 2007. How to read non verbal communication in organisations. *Management Research News* 17-22.
- Mohammad, A. A. & Mohammed, S. A. 2013. Impact of Organizational Culture on Employee Performance. *International Review of Management and Business Research* 2(1): 168-175.
- Mohd. Majid Konting. 2004. *Kaedah penyelidikan pendidikan*. (Edisi ke-6). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Nurul Hudani Md. Nawawi, Ma'rof Redzuan, Puteri Hayati Megat Ahmad & Noor Hisham Md Nawawi. 2015. Pengujian model hubungan antara kecerdasan emosi, trait personaliti dan tingkah laku kepimpinan terhadap prestasi kerja. *Akademika* 85(2): 3-16.
- Nurzakira Afnee Zakaria, Wan Idros Wan Sulaiman & Maizatul Haizan Mahbob. 2015. Hubungan tingkah laku kepimpinan dengan budaya kerja 5S dalam sektor awam. *Journal of Social Sciences and Humanities* 10(1): 57-84.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. 2003. Organizational culture and climate. Dalam Borman, W. C., Ilgen, D. R. & Klimoski, R. J. *Handbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology* 12: 565-593. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Pacanowsky, M. & O'Donnell-Trujillo, N. 1983. Organizational communication as cultural performance. *Communication Monographs* 50: 127-147.
- Pederson, D. & Hartley, J. 2008. The changing context of public leadership and management implications for roles and dynamics. *International Journal of Public Sector Management* 21: 327-339.
- Ritchie, M. 2000. Organizational culture: An examination of its effect on the initialization process and member performance. *Southern Business Review* 25: 1-13.
- Robbins, S. P. 2003. *Organisational behaviour* (10th ed.). San Diego: Prentice Hall.
- Rozihan Abdul Aziz. 2002. Budaya organisasi dan inovasi: Kajian kes di sebuah organisasi perisian komputer tempatan. Fakulti Pengajian Pendidikan Universiti Putra Malaysia.
- Sharifah Hayaati Syed Ismail Al-Qudsy. 2008. Budaya kerja cemerlang menurut perspektif islam: amalan perkhidmatan awam malaysia. *Jurnal Pengajian Melayu* 19: 187-207.
- Syed Arabi Idid. 2002. *Kaedah penyelidikan komunikasi dan sains*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Van der Post, W. Z., De Coning, T. J. & Smith, E. M. 1997. An instrument to measure organizational culture. *South African Journal of Business Management* 28(4): 147-200.
- Vanhet, K. R. 2005. Company law and workers' interests' transfer: *European Review of Labour and Research* 11 (2): 179-188.
- West, R. & Turner, L. H. 2010. *Introducing communication theory*. (4th ed.). Boston: Mc Graw Hill.

BIODATA PENULIS

WAN IDROS WAN SULAIMAN

Merupakan pensyarah kanan di Pusat Penyelidikan Impak Media dan Industri Kreatif, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan (FSSK), Universiti Kebangsaan Malaysia. Fokus utama bidang kepakaran adalah Komunikasi Keorganisasian, Pentadbiran Awam dan Pembangunan Sumber Manusia. Kebanyakan hasil penulisan dan penerbitan memberikan tumpuan utama kepada kemajuan dan pembangunan sektor awam negara. Telah melahirkan modal insan di peringkat sarjana dan juga sarjanamuda dan sedang memantau serta menyelia beberapa pelajar di peringkat Kedoktoran.

Email: wiws@ukm.edu.my

NURFARHAH OTHMAN

Merupakan seorang pelajar jurusan Sarjana Pengurusan Komunikasi di Pusat Penyelidikan Impak Media dan Industri Kreatif, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan (FSSK), Universiti Kebangsaan Malaysia. Berdedikasi dan penuh komited dalam penulisan tesis peringkat sarjana sehingga layak diangkat sebagai manuskrip jurnal yang baik. Terlibat secara aktif dalam kebanyakan program dan aktiviti mega sepanjang pengajian beliau di UKM.

Email: nurfarhahothman@gmail.com

MAIZATUL HAIZAN MAHBOB

Merupakan pensyarah kanan di Pusat Penyelidikan Impak Media dan Industri Kreatif, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan (FSSK), Universiti Kebangsaan Malaysia. Fokus utama bidang kepakaran adalah penerimaan inovasi, advokasi dasar awam dan komunikasi keorganisasian. Antara kajian yang pernah dijalankan ialah penerimaan e-servis kerajaan, penerimaan inovasi sosial dan penerimaan Program Transformasi Kerajaan.

Email: maiz@ukm.edu.my