

## Kompetensi Komunikasi dan Kepuasan Komunikasi Penjawat Awam di Malaysia

*(Communication Competence and Communication Satisfaction Among  
Civil Servants in Malaysia)*

Che Su Mustaffa

(Pusat Pengajian Teknologi Multimedia dan Komunikasi, Universiti Utara Malaysia)

### ABSTRAK

*Penelitian-penelitian berkaitan dengan kompetensi menunjukkan bahawa permasalahan kompetensi dikaitkan dengan persoalan takrifan, pendekatan, perbezaan hasil kajian dan model. Isu berkaitan dengan kompetensi terutama dalam kalangan penjawat awam turut mendapat perhatian pengkaji kerana kompetensi mempunyai pelbagai implikasi terhadap organisasi, namun kajian terhadap isu ini kurang dilakukan di negara-negara bukan Barat. Ini kerana kecenderungan negara-negara berkenaan meminjam dan mengaplikasi model dari barat tanpa mengambil kira nilai-nilai tempatan. Sehubungan itu, artikel ini memperkatakan mengenai perkaitan antara kompetensi komunikasi dari segi komunikasi antara budaya, komunikasi interpersonal dan komunikasi berdasarkan konteks dengan kepuasan komunikasi dalam kalangan penjawat-penjawat awam di Malaysia. Kaedah yang digunakan dalam kajian ini ialah tinjauan keratan rentas di dua buah organisasi beruniform. Data dikumpulkan melalui pengedaran soal selidik dan dianalisis menggunakan analisis statistik diskriptif, korelasi dan analisis regresi pelbagai. Hasil kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi komunikasi antara budaya, kompetensi komunikasi interpersonal, kompetensi komunikasi berdasarkan konteks dengan kepuasan komunikasi. Analisis turut mengenal pasti dimensi-dimensi dalam setiap pengukuran kompetensi komunikasi yang meramal kepuasan komunikasi. Implikasi dan cadangan kajian akan datang turut dibincangkan.*

*Kata kunci: Kompetensi komunikasi; komunikasi antara budaya; komunikasi interpersonal; kepuasan komunikasi*

### ABSTRACT

*Studies related to competence show that the problems associated with competence revolve around issues of definitions, approaches, different research results and models of competence. Issues of communication competence, especially among civil servants have also received research attention because competence has various implications for organizations. However, available studies on the issue from a non-western country are less common. This is attributable to the tendency of researchers from non-western countries to borrow and apply the western model irrespective of local values. Therefore, this article deals with the relationship between communication competence, intercultural communication, interpersonal communication and communication based on the context of communication satisfaction among civil servants in Malaysia. The method used in this study is cross-sectional survey carried out in two uniformed organizations. Data collection for the study was through questionnaire and was analyzed using descriptive statistics, correlation and multiple regression analysis. The results showed a significant relationship between intercultural communication competences, interpersonal communication competence, communication competence based on the context of communication satisfaction. The analysis also identified dimensions in every measurement of competencies that predict communication satisfaction. Implications and suggestions for future research were also discussed.*

*Keywords: Communication competence; intercultural communication; interpersonal communication; communication satisfaction*

### PENDAHULUAN

Perkhidmatan awam seringkali dikaitkan dengan berbagai rungutan tentang kompetensi kakitangannya dalam melaksanakan tugas yang boleh menjejaskan imej dan reputasi organisasi. Antara lain perkhidmatan awam seringkali dikaitkan dengan ketidakcekapan dalam pengurusan, pembaziran, penyalahgunaan kuasa, dan sebagainya. Kompetensi penjawat awam yang dipersoalkan menyebabkan banyak penelitian (Zhong 1998; Shah, Sean King & Patel 2004; Hunt & Baruch

2003; Che Su 2012) dilakukan untuk mengenal pasti punca kepada permasalahan berkenaan dan mencadangkan pelbagai strategi penyelesaian bagi menjana perkhidmatan yang lebih cemerlang agar dapat memenuhi kehendak dan keperluan pelanggan.

Secara umumnya kompetensi merujuk kepada pengetahuan, kemahiran dan ciri-ciri peribadi atau sifat personaliti yang diperlukan oleh pekerja bagi melaksanakan sesuatu tugas atau tanggungjawab. Menyedari kepentingan aspek kompetensi ini, organisasi telah meminjam dan melaksanakan berbagai model kompetensi dari Barat

untuk diaplikasikan dalam konteks pengurusan organisasi mereka terutamanya dari negara-negara yang sedang membangun. Prinsip asas model kompetensi berkenaan mengaitkan prestasi dengan kompetensi. Andaiannya, prestasi akan meningkat jika kakitangan mempunyai semua kompetensi yang diperlukan bagi melaksanakan jawatan yang disandang. Mengikut satu kajian hampir 70% daripada syarikat-syarikat di sektor swasta menggunakan model kompetensi bagi membantu mereka dalam strategi pengurusan/perniagaan dan seterusnya memperbaiki prestasi organisasi.

Namun begitu, terdapat juga kritikan-kritikan yang ditimbulkan oleh para sarjana berkaitan dengan kesesuaian model ini dengan nilai tradisi serta budaya yang ada di negara-negara yang sedang membangun. Menurut Douglas (1988) model-model yang dibentuk di Barat mungkin membekalkan suatu idealism bagi dicontohi oleh organisasi di negara-negara sedang membangun. Persoalannya ialah model yang dibentuk oleh sarjana barat adalah berdasarkan kepada andaian normatif tentang masyarakat, nilai dan motivasi yang mungkin tidak didapati di negara sedang membangun. Setiap negara mempunyai sistem nilai yang unik serta relevan dengan masyarakatnya dan adalah hampir mustahil untuk memindahkan nilai budaya sesuatu tempat atau negara ke tempat lain tanpa menimbulkan ketidakselarasan atau ketegangan terhadap persekitaran ianya diperkenalkan.

Lantaran itu, pengkaji sehingga kini masih menemui bukti bercampur mengenai hubungan antara penggunaan model kompetensi dan peningkatan prestasi pekerja dan/atau prestasi organisasi. Ini mencerminkan pengaruh andaian positif yang kuat tentang ciri-ciri wacana umum mengenai kompetensi. Pendekatan kompetensi akan tertakluk kepada soalan mengenai kesahihannya sehinggalah ada penyelesaian tentang masalah ukuran kompetensi yang memuaskan. Sebagai alternatif, paradigma interpretivis berhujah bahawa tanggapan kompetensi perlu dikaji dalam konteks tertentu, di mana isu-isu interaksi pekerja dan kerja yang boleh diambil kira sepenuhnya. Pelbagai dimensi perbincangan ukuran wujud dalam hasil kajian khususnya mengenai kekurangan model kompetensi universal dan pemahaman yang universal tentang fenomena kompetensi hingga menyebabkan penelitian lebih lanjut berkaitan dengan persoalan ini perlu dilakukan.

Aspek kompetensi jelas mempunyai kekuatan dan kelemahan tersendiri. Walaupun pelaburan yang besar dibuat oleh organisasi-organisasi dalam rangka kerja kompetensi, namun, tidak mampu untuk menghasilkan apa yang diharapkan. Banyak perbincangan mengenai kompetensi berdasarkan objektif, perspektif rasional yang cenderung untuk menggambarkan kompetensi manusia sebagai satu set ciri-ciri kerja dan pekerja. Potensi pekerja dapat dipertingkatkan dengan analisis terhadap konteks di mana kompetensi digunakan seperti sistem sumber manusia, dan juga dari segi konteks organisasi yang lebih luas, termasuk budaya, sejauh mana etos kompetensi wujud dalam organisasi, dan kefahaman pekerja tentang

bagaimana peningkatan kompetensi sesuai dengan pembangunan kerjaya mereka. Keperluan kedua mungkin memerlukan anjakan dalam cara kompetensi ditakrifkan dan meletakkan tumpuan yang lebih besar pada sifat semuanya bergantung kepada konteks organisasi.

Dalam konteks perkhidmatan awam di Malaysia, kerajaan menyedari bahawa usaha berterusan perlu diambil untuk meningkatkan produktiviti dan kompetensi sumber manusia dalam perkhidmatan awam ke arah meningkatkan daya saing dan kemakmuran negara. Perkhidmatan awam kini sedang berhadapan dengan perubahan persekitaran yang dinamik. Antaranya ialah keperluan pekerja berpengetahuan (*knowledge workers*), berkompentensi dalam berkomunikasi, penguasaan teknologi komunikasi dan maklumat, tadbir urus yang baik dan ekspektasi pemegang taruh dan pelanggan yang semakin meningkat. Oleh itu, perkhidmatan awam perlu memberi penekanan kepada penguasaan ilmu pengetahuan, peningkatan kompetensi dan pengamalan ciri-ciri peribadi yang positif. Perkhidmatan awam juga perlu mengamalkan budaya pembelajaran berterusan serta sistem pengurusan fleksibel yang berupaya bertindak secara proaktif dan berkesan.

Salah satu daripada elemen kompetensi yang perlu dimiliki oleh penjawat-penjawat adalah kompetensi dalam berkomunikasi. Kompetensi berkomunikasi ialah kehendak dan keupayaan untuk berkomunikasi supaya makna yang disampaikan dapat difahami dan juga dapat memahami makna orang lain (Zalabak 1991). Rosenfeld dan Berko (1990) pula mentakrifkan kompetensi berkomunikasi sebagai keupayaan untuk mencapai matlamat komunikasi. Bagi mencapai tahap kompetensi berkomunikasi, Littlejohn dan Jabusch (1982) mengemukakan empat komponen kompetensi berkomunikasi iaitu, proses memahami, sensitiviti individu, kemahiran berkomunikasi, dan tanggungjawab etika. Proses memahami merujuk kepada keupayaan kognitif untuk memahami dinamik peristiwa komunikasi. Sensitiviti individu ialah keupayaan untuk menjangka perasaan dan makna. Kemahiran komunikasi ialah keupayaan untuk membina dan mentafsir mesej dalam suasana tertentu, dan etika ialah sikap yang berkaitan dengan perbuatan baik semua pihak yang bertanggungjawab untuk memperoleh sesuatu hasil daripada proses komunikasi.

Berkomunikasi adalah merupakan perkara yang dilakukan oleh individu pada setiap masa. Berkomunikasi merupakan proses pertukaran maklumat dan perkongsian makna antara dua individu atau lebih. Dalam konteks menyalurkan perkhidmatan kepada pelanggan, salah satu aspek yang dinilai ialah kompetensi seorang penjawat awam dalam proses pertukaran maklumat yang berlaku. Proses pertukaran maklumat ini memerlukan individu memiliki kemahiran yang tertentu. Kompetensi komunikasi yang dimiliki perlu meliputi aspek yang menyeluruh dari segi kemampuan berkomunikasi dengan tepat, berkesan, memenuhi keperluan, sesuai dengan masa, keadaan, pemilihan saluran yang bersesuaian dan berjaya mencapai matlamat.

Sehubungan itu, artikel ini menumpukan perbincangan kepada hasil penelitian yang dilakukan bagi mengenal pasti persepsi terhadap kompetensi berkomunikasi serta perkaitannya dengan kepuasan komunikasi dalam konteks penjawat awam di Malaysia. Permasalahan utama dalam kajian ini ialah berkaitan dengan kurangnya tahap kompetensi yang dipamerkan oleh kakitangan sektor awam yang turut menyumbang kepada kelemahan perkhidmatan yang diberikan oleh kakitangan berkenaan. Hal ini telah menjejaskan imej dan persepsi terhadap kakitangan sektor awam pada pandangan masyarakat.

Persoalan yang dikemukakan dalam artikel ini ialah apakah bentuk dan tahap kompetensi berkomunikasi dalam kalangan penjawat awam? Apakah hubungan antara kompetensi berkomunikasi dan kepuasan komunikasi? Adakah dimensi di dalam kompetensi berkomunikasi menjadi peramal kepada kepuasan berkomunikasi?

Kajian ini mempunyai sumbangan dari segi akademik dan pragmatik. Dari segi akademik, kajian menyumbang kepada penambahan kajian berkaitan dengan kompetensi komunikasi di tempat kerja dalam konteks penjawat awam di Malaysia. Dari segi pragmatik pula, hasil kajian ini dapat menyumbang kepada pembentukan dasar dan polisi berkaitan dengan kompetensi komunikasi yang berkesan di tempat kerja. Garis panduan sebegini adalah penting dalam konteks perkhidmatan awam yang lebih cekap dan berkesan.

#### ULASAN KARYA

Sejarah berkaitan dengan konsep kompetensi bermula pada zaman Parsi (dalam kod Hamurabbi), Yunani (di Lydia Plato) dan zaman Rom (dalam bahasa umum). Konsep ini telah digunakan di Eropah dari abad ke-16 dalam kesusasteraan profesional, undang-undang (kompetensi mahkamah dan saksi), pentadbiran awam (kompetensi institusi), struktur organisasi (kompetensi jabatan atau fungsi), pengurusan (kompetensi teras, pengurusan kompetensi), dan pendidikan dan latihan (pendidikan berasaskan kompetensi) (Mulder 2007). Konsep kompetensi digunakan dalam ucapan harian pada zaman Parsi - era Roman - Yunani, digunakan dalam bahasa-bahasa Barat: pada abad ke-16, sains tingkah laku: 1950 White (1959), sains sistem: 1970 Gilbert (1978), sains pengurusan: 1980 Boyatzis (1982) dan strategi korporat (Pralhad & Hamel 1990).

Perdebatan mengenai konsep kompetensi bermula pada tahun 1950-an, apabila White (1959) di dalam artikel beliau menulis mengenai keperluan untuk menakrifkan semula kompetensi sebagai motif asas untuk memperoleh pengetahuan, penguasaan kemahiran, dan mencadangkan supaya konsep ini diteroka dengan lebih mendalam. Selepas sedekad pandangan ini dikemukakan, McClelland (1973) mengkritik perlaksanaan konsep kompetensi seperti penggunaan ujian tradisional yang dicadangkan supaya ditukar kerana kesahan ramalan ujian kecerdasan, penilaian tradisional dalam pendidikan,

latihan dan pemilihan kakitangan dipersoalkan. Seterusnya Gilbert (1978) meneliti hubungan antara kompetensi dan peningkatan prestasi pekerja. Boyatzis (1982) melakukan kajian tentang kompetensi pengurus dengan cara meminta pengurus cemerlang untuk memerihalkan tentang kompetensi mereka. Zemke (1982) mengembangkan lagi aplikasi konsep kompetensi dalam semua aspek latihan dan pembangunan. Pada masa ini persatuan profesional mula menggunakan profil kompetensi bagi perlesenan profesional dan amalan pendaftaran. McLagan (1989) dalam membangunkan profil kompetensi untuk penilaian sendiri dan pembangunan.

Ulasan karya (Streumer & Bjorkquist 1998; Burgoyne 1989; Collin 1989; Jubb & Robotham 1997) menunjukkan wujud beberapa isu yang penting apabila membincangkan tentang kompetensi. Pertamanya ialah perbezaan takrifan berkaitan dengan istilah kompetensi. Istilah kompetensi atau dikenali juga sebagai kecekapan dikatakan sukar difahami atau ditakrifkan kerana terdapat perbezaan pandangan berkaitan takrifan terhadap istilah berkenaan. Misalnya Streumer dan Bjorkquist (1998) menyimpulkan bahawa kajian-kajian lepas yang dilakukan oleh sarjana British menyatakan bahawa kompetensi sebagai keupayaan individu untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah diberikan kepadanya manakala dalam kajian-kajian yang dilakukan oleh sarjana Jerman pula merujuk kepada konsep kompetensi secara lebih meluas iaitu meliputi pengetahuan, kemahiran, dan identiti profesional seseorang penjawat awam.

Jurang daripada ulasan karya juga menunjukkan kritikan terhadap kesahihan dan kebolehpercayaan kaedah untuk mengkaji kompetensi (Burgoyne 1989; Collin 1989; Jubb & Robotham 1997) yang turut dipersoalkan kerana terdapat banyak kaedah penilaian yang dilakukan berdasarkan tradisi positivis dan mencerminkan prinsip-prinsip saintifik pendekatan kuantitatif. Pendekatan berorientasikan kerja menggunakan kaedah seperti kajian ciri-ciri pekerjaan, manakala pendekatan berorientasikan pekerja mengkaji profil peribadi, pendekatan pelbagai dimensi, tidak menyokong mana-mana kaedah tertentu tetapi sebaliknya mencadangkan penggunaan pelbagai kaedah dalam mengkaji kompetensi.

Salah satu kaedah yang sering digunakan adalah insiden kritikal, di mana pekerja berprestasi sederhana dan tinggi diminta untuk menggambarkan situasi kritikal, yang telah berlaku semasa di tempat kerja, dan bagaimana mereka bertindak balas kepada situasi ini (New 1996; Thomson & Mabey 1994). Pengkaji cuba mengenal pasti faktor penting yang membezakan prestasi antara seorang pekerja dengan pekerja yang lain dengan menggunakan pendekatan temu bual tentang peristiwa yang dianggap kritikal. Kaedah ini mempunyai kelemahan (Orpen 1997) kerana pilihan insiden kritikal oleh pekerja serta penerangan pekerja mengenai tindakan mereka sendiri dalam banyak kes boleh menjadi satu usaha yang subjektif dan mempunyai implikasi terhadap kebolehgunaan hasil kajian. Penilaian prestasi pekerja adalah subjektif dan sukar untuk meramalkan tingkah laku individu, sama

ada pekerja yang berprestasi tinggi atau sederhana, dan seterusnya meramal ketekalan tingkah laku pekerja pada masa depan.

Analisis fungsi kerja juga sering digunakan dalam mengkaji kompetensi. Pottinger (1987) mencadangkan bahawa analisis fungsi kerja melibatkan pengenalan fungsi tugas yang digunakan untuk membuat kesimpulan tentang ilmu pengetahuan dan kemahiran prestasi kerja. Analisis fungsi kerja mempunyai potensi untuk mengenal pasti kemahiran dan pengetahuan yang menjadi prasyarat penting untuk latihan dan isu-isu pembangunan kerjaya. Analisis fungsi kerja turut dikritik kerana tidak begitu berkesan untuk mengenal pasti komponen-komponen yang lembut kerja (*soft skill*), seperti ukuran tingkah laku, sikap, gerak hati dan kreativiti.

Kritikan terhadap kaedah ini menyebabkan penelitian mengenai identifikasi kompetensi lebih berorientasikan positif. Kaedah ini menganggap hubungan sebab akibat antara ciri-ciri asas kompetensi pekerja dan prestasi penyelia. Bukti penyelidikan, bagaimanapun, mendedahkan hubungan pembolehubah ini bercampur aduk. Kerja awal oleh Boyatzis (1982) misalnya, mendapati bahawa, hubungan antara pembolehubah yang wujud adalah lebih berbentuk perkaitan. Parker dan Wall (1998) menekankan bahawa tidak ada hubungan sistematik wujud di antara memiliki kompetensi tertentu dan prestasi. Kajian terbaru mendedahkan gambaran yang lebih positif mengenai kompetensi dan peningkatan prestasi individu dan kumpulan. *The Competitiveness White Paper* (DTI 1995), berpendapat bahawa pengurusan prestasi boleh diperbaiki melalui pembangunan piawai dan kelayakan untuk pengurusan, yang juga dikaitkan dengan peluang pembangunan dan latihan pekerja.

Dalam kajian komprehensif mengenai pembangunan pengurusan berasaskan kompetensi di 16 buah organisasi, Winterton dan Winterton (1999) melaporkan peningkatan dalam prestasi individu adalah berkaitan dengan keberkesanan penggunaan model kompetensi. Model berorientasikan kerja melihat kompetensi sebagai hasil khusus pekerjaan. Kompetensi yang diperlukan untuk kerja atau peranan dinilai melalui proses analisis dipanggil analisis berfungsi. Organisasi di United Kingdom misalnya menggunakan perubahan pendekatan yang berorientasikan kerja, di mana mereka cuba untuk menentukan cara mana komponen kompetensi berinteraksi. Sistem United Kingdom melihat kompetensi terdiri daripada tiga komponen asas: tugas, pengurusan, dan persekitaran kerja. Model berorientasikan pekerja melihat senarai tingkah laku atau sifat peribadi yang berkaitan dengan prestasi peranan yang berkesan. Oleh yang demikian, adalah sukar untuk memahami secara universal tanggapan kompetensi serta pengukurannya bagi maksud mewujudkan penanda aras tahap kompetensi yang mampu diguna pakai oleh semua pihak.

Salah satu pendekatan terkini ialah pandangan bahawa kompetensi terdiri daripada pengetahuan, kemahiran dan kebolehan (KSAs). Kompetensi juga dianggap sebagai unsur-unsur KSAs yang mendatangkan perbezaan sebenar

prestasi pekerja dalam persekitaran kerja yang kompetitif. Ini selaras dengan konsep teori berasaskan sumber dan menandakan satu perubahan yang ketara dalam pemikiran bahawa kompetensi secara umumnya dianggap sebagai sifat-sifat individu, ditadbir secara khusus dan generik (yang berkaitan dengan semua kerja-kerja dalam organisasi).

Secara keseluruhannya ulasan karya menunjukkan bahawa terdapat beberapa isu berkaitan dengan kompetensi iaitu dari segi takrifan istilah kompetensi yang berbeza antara negara, berdasarkan konteks, penggunaan kaedah penelitian, hasil kajian yang bercanggah serta model-model yang dibina menyebabkan isu berkaitan dengan kompetensi masih diperdebatkan dan masih relevan untuk diperkatakan. Tambahan lagi, dalam konteks pengurusan organisasi di Malaysia yang mempunyai perbezaan bangsa dan budaya menyebabkan kompetensi komunikasi adalah merupakan antara kompetensi utama yang perlu dimiliki oleh penjawat awam. Dalam meneliti kajian-kajian lepas tentang kompetensi berkomunikasi, pengkaji seperti Cooley dan Roach (1984); Diez (1984) (dipetik dari Hass & Arnold 1995); Sypher (1984); Spitzberg dan Cupach (1989); Wiemann dan Backlund (1980) telah menyimpulkan bahawa terdapat ketidakselarasan dari segi definisi/teori dan kepelbagaian elemen tingkah laku bagi kompetensi berkomunikasi.

Sehubungan itu, kompetensi komunikasi dalam konteks perbincangan artikel ini merujuk kepada kompetensi komunikasi secara umum dan khusus iaitu komunikasi interpersonal, kompetensi komunikasi antara budaya dan kompetensi komunikasi berdasarkan konteks. Ketiga-tiga bentuk kompetensi ini dikenal pasti penting oleh sarjana dan memerlukan penelitian lanjut (Hunt & Baruch 2003; Monthienvichienchai, Bhilbulbhanuwat, Kasemsuk & Speece 2002).

#### TEORI KOMPETENSI KOMUNIKASI

Wiseman (2001), dipetik dalam Gudykunst dan Mody (2001) menyatakan bahawa kompetensi berkomunikasi terdiri daripada tingkah laku yang dianggap sebagai berkesan dan bersesuaian. Menurut Wiseman (2001) lagi, tiga faktor utama yang perlu wujud sebelum kompetensi komunikasi berlaku iaitu pengetahuan, motivasi, dan kemahiran atau tindakan. Pengetahuan merujuk kepada kesedaran atau kefahaman maklumat dan tindakan yang diperlukan untuk menjadikan interaksi antara budaya berkesan seperti yang yang dikehendaki. Motivasi merujuk kepada perasaan, hasrat, keperluan, dan mendorong komunikasi antara budaya. Kemahiran atau tindakan merujuk kepada tindakan sebenar yang bersesuaian akan dipilih dalam konteks komunikasi (Spitzberg & Cupach 1984; Lustig & Koester 1998; Hofstede 2001).

Model yang digunakan untuk membincangkan asas komunikasi adalah berdasarkan kepada Grid Kompetensi (*Competence Grid*) yang mengandaikan wujudnya tiga faktor yang menyebabkan komunikasi berkesan

iaitu motivasi, pengetahuan dan kemahiran (Morreale, Spitzberg & Barge 2001) di samping konteks komunikasi dan persepsi penerima terhadap sumber.

Motivasi adalah tahap di mana komunikator didorong ke arah atau menyimpang dari berkomunikasi secara berkesan. Ramai komunikator tidak dapat memenuhi potensi ini secara maksimum kerana merasa malu atau takut ketika berkomunikasi. Dua bentuk motivasi yang boleh diberikan perhatian ialah negatif dan positif. Motivasi negatif merujuk kepada faktor yang terhasil daripada ketakutan, kebimbangan atau pengelakkan. Motivasi positif pula terhasil dari usaha dan keinginan yang membawa kepada kecemerlangan prestasi. Antara faktor yang menyumbang kepada motivasi positif ialah situasi dan matlamat yang ingin dicapai dalam situasi berkenaan.

Pengetahuan dalam berkomunikasi mengandungi maklumat mengenai apa yang hendak diucap, dilakukan dan prosedurnya. Pengetahuan tentang komunikasi dipelajari secara informal. Masa yang banyak dihabiskan untuk berkomunikasi secara interpersonal, kumpulan dan perucapan awam (Morreale, Spitzberg & Barge 2001) berbanding untuk menulis. Pengetahuan boleh dipecahkan kepada pengetahuan yang berkaitan dengan prosedur dan pengetahuan berkaitan dengan kandungan. Pengetahuan kandungan merujuk kepada tajuk, perkataan serta makna yang diperlukan dalam situasi. Pengetahuan prosedur adalah mengetahui bagaimana untuk menyusun atur, merancang dan mempersembahkan pengetahuan dalam situasi tertentu.

Kemahiran merupakan sesuatu yang boleh diulang kaji secara tingkah laku berdasarkan matlamat. Kemahiran komunikasi berlaku pada tahap umum dan khusus. Misalnya, pada tahap umum, walau apapun budaya yang diamalkan oleh sesebuah masyarakat itu, ahli-ahlinya mestilah mempunyai keupayaan untuk bertanya soalan, menunjukkan mimik muka tertentu seperti marah, sedih, gembira dan lain-lain. Tahap kemahiran khusus adalah lebih kepada setiap situasi dan situasi komunikasi yang berlaku adalah unik.

Biasanya individu akan menggunakan kemahiran komunikasi berdasarkan kepada pengalamannya yang terdahulu. Komunikator dengan itu mempelajari pelbagai kemahiran sepanjang hidup mereka. Peranan situasi yang berbeza memerlukan kombinasi kemahiran yang berbeza tetapi seimbang berdasarkan kepada andaian Grid Kompetensi.

Kompetensi selanjutnya ialah konteks atau situasi. Konteks mengandungi sempadan di mana komunikator membuat persepsi terhadap sesuatu bagi membantunya mengetahui apakah komunikasi. Konteks mengandungi kedua-dua jenis dan tahap. Jenis-jenis kontekstual adalah cara berfikir secara rutin dan tindak balas terhadap episod-episod komunikasi. Tahap konteks merujuk kepada bilangan komunikator dalam episod dan sejauh mana arah proses komunikasi ditentukan oleh episod ini. Konteks yang paling biasa adalah interpersonal, kumpulan kecil dan perucapan awam.

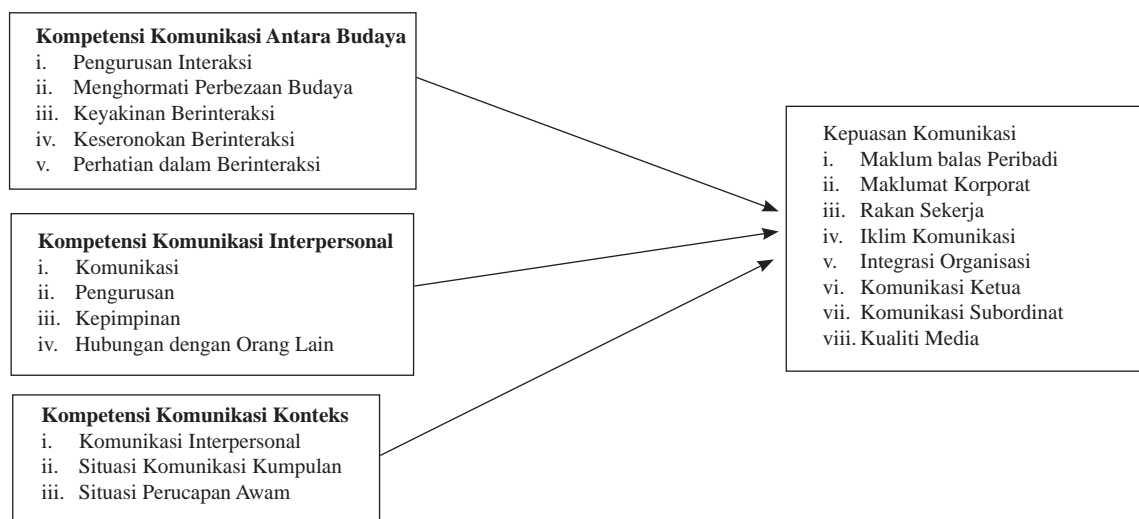
Jenis konteks yang lain termasuklah budaya, hubungan, kuasa, keakraban, tempat dan fungsi. Budaya mengandungi pola fikiran, nilai dan tingkah laku yang menjadi identiti kumpulan (Samovar & Potter 1995). Budaya mengandungi kepercayaan dan sikap terhadap dunia spiritual, status, hierarki, penggunaan masa dan ruang serta hubungan dengan individu lain. Budaya adalah merupakan tingkah laku. Hubungan boleh difahami berdasarkan dua dimensi: kuasa dan keakraban. Hubungan melibatkan kuasa. Keakraban pula merujuk kepada dimensi emosi dan penilaian bagi sesuatu hubungan iaitu tahap sejauh mana individu suka atau tidak suka kepada seseorang. Tempat sering dikaitkan dengan persekitaran atau keadaan fizikal sekeliling. Tempat termasuk semua ciri-ciri fizikal seperti suhu, pencahayaan, ruang untuk bergerak, objek dan media yang digunakan untuk berkomunikasi. Fungsi komunikasi ialah tujuan sesuatu tingkah laku komunikasi dan apa yang ingin dicapai dalam budaya, masa serta tempat bagi sesuatu proses komunikasi berlaku.

Tahap konteks pula merujuk kepada tiga tahap iaitu interpersonal, kumpulan dan perucapan awam serta berbeza berdasarkan konteks individu yang berbeza, seorang kepada beberapa orang dan seorang kepada ramai atau untuk kegunaan masa. Contohnya konteks interpersonal sebagai interaksi tidak formal dalam kalangan individu yang terlibat dalam hubungan sosial dan personal. Hubungan sosial sering didefinisikan berdasarkan kepada peranan tidak formal dan sosioemosi. Konteks kumpulan melibatkan kumpulan yang ramai antara tiga hingga ke-12 orang serta sering berlaku dalam bentuk lebih formal dan berorientasikan tugas. Konteks perucapan awam pula sering kali melibatkan seorang atau satu kumpulan ditugaskan untuk berucap kepada khalayak ramai. Ketiga-tiga konteks ini merupakan tiga situasi komunikasi yang paling kerap dilakukan oleh individu. Dengan itu, kompetensi berkomunikasi adalah penggunaan tingkah laku lisan dan bukan lisan untuk memperoleh hasil yang dikehendaki dengan cara yang bersesuaian dengan konteks. Tingkah laku yang boleh mencapai matlamat yang diharapkan adalah tingkah laku yang berkesan. Tingkah laku dikatakan berkesan dan sesuai bagi mengoptimalkan potensi untuk mencipta kompetensi dalam konteks.

Ketiga-tiga komponen ini diteliti dalam konteks kajian berdasarkan kepada kompetensi umum dan juga kompetensi khusus dalam kalangan penjawat awam di Malaysia. Kompetensi komunikasi diukur berdasarkan kepada tiga pembolehubah iaitu kompetensi komunikasi antara budaya, kompetensi komunikasi interpersonal dan kompetensi komunikasi berdasarkan konteks. Komponen-komponen ini diteliti keberkesannya dari segi implikasi terhadap pembolehubah lain. Dalam konteks kajian ini kompetensi komunikasi diteliti dari segi perkaitannya dengan kepuasan komunikasi pekerja dan digambarkan berdasarkan kepada kerangka kajian berikut.

## KERANGKA KAJIAN

Rajah 1 menggambarkan kerangka kajian yang diguna pakai dalam konteks kajian ini. Kompetensi komunikasi antara budaya, kompetensi komunikasi interpersonal dan



RAJAH 1. Kerangka kajian

## METODE KAJIAN

## REKA BENTUK KAJIAN

Kajian ini mengaplikasikan reka bentuk kajian kuantitatif. Data dikumpulkan melalui kaedah tinjauan keratan rentas iaitu pengedaran borang soal selidik kepada responden melalui penggunaan kaedah pensampelan secara rawak mudah. Kaedah kuantitatif dipilih kerana kelebihanannya iaitu dapat menjimatkan masa dan kos kerana data dapat dikumpul dalam masa yang singkat dengan jumlah responden yang ramai di samping penelitian yang diulas turut menunjukkan kepentingan penggunaan kaedah ini dalam meneliti aspek kompetensi.

## PENGUKURAN

Soal selidik dalam kajian ini melibatkan lima bahagian iaitu Bahagian A merupakan soalan yang berkaitan dengan demografi responden. Soalan yang dikemukakan adalah seperti jantina, taraf perkahwinan, keturunan, dan umur.

Bahagian B pula berkaitan dengan kompetensi komunikasi antara budaya. Instrumen ini dikemukakan oleh Chen dan Starosta (2000). Bahagian ini mengandungi 21 item yang mengukur dimensi pengurusan interaksi, menghormati perbezaan budaya, keyakinan untuk berinteraksi, keseronokan berinteraksi dan perhatian dalam berinteraksi.

Bahagian C dalam instrumen ini adalah tentang kompetensi interpersonal yang dikemukakan oleh

kompetensi komunikasi berdasarkan konteks diandaikan mempunyai hubungan dengan kepuasan komunikasi. Rajah berkenaan juga menggambarkan dimensi yang terdapat dalam setiap pembolehubah berkenaan.

Buhrmester et al. (1988). Bahagian ini mengandungi 18 item yang berkaitan dengan kompetensi interpersonal. Kompetensi komunikasi interpersonal terdiri dari dimensi komunikasi, pengurusan, kepimpinan dan hubungan dengan orang lain.

Bahagian D pula berkaitan dengan kompetensi komunikasi yang diukur dalam tiga situasi iaitu situasi komunikasi interpersonal, situasi komunikasi kumpulan dan situasi perucapan awam. Instrumen ini dikemukakan oleh Morreale, Spitzberg dan Barge (2001). Ianya mengandungi 18 item dengan dimensi situasi komunikasi interpersonal, situasi komunikasi kumpulan dan situasi perucapan awam. Persepsi responden dari segi motivasi, pengetahuan dan kemahiran untuk berkomunikasi dalam ketiga-tiga konteks ini turut diukur.

Bagi bahagian E mengukur kepuasan berkomunikasi berdasarkan kepada soal selidik yang dikemukakan oleh Downs dan Hazen (1977). Bahagian ini mengandungi 35 item. Soal selidik kepuasan komunikasi memecahkan komunikasi organisasi kepada sembilan dimensi iaitu kualiti maklumat/media, komunikasi penyeliaan, komunikasi subordinat, iklim komunikasi, maklum balas peribadi, perspektif organisasi, kesepaduan organisasi, komunikasi pihak atasan, dan komunikasi horizontal dan informal. Setiap dimensi diukur oleh lima item.

Instrumen adalah dalam Bahasa Inggeris, dan telah diterjemahkan mengikut kaedah *back to back translation* yang dicadangkan oleh Brislin, Lonner dan Thorndike (1973) dan Brislin (1986). Kesemua pilihan jawapan menggunakan skala Likert lima mata iaitu 1 hingga 5.

## KEBOLEHPERCAYAAN INSTRUMEN

Jadual 1 menunjukkan nilai cronbach alfa prakajian dan kajian sebenar bagi keseluruhan pembolehubah serta

dimensi instrumen bagi kajian yang dilakukan. Secara keseluruhannya nilai-nilai ini menggambarkan instrumen ini boleh diterima pakai dan digunakan dalam konteks kajian ini.

JADUAL 1. Kebolehpercayaan instrumen

Dimensi	Nilai Alfa Prakajian	Nilai Alfa Kajian Sebenar
Kompetensi Antara budaya	.70	.66
a. Pengurusan Interaksi	.75	.68
b. Menghormati Perbezaan Budaya	.57	.66
c. Keyakinan Berinteraksi	.75	.70
d. Keseronokan Berinteraksi	.78	.77
e. Perhatian dalam Berinteraksi	.70	.61
Kompetensi Interpersonal	.76	.75
a. Komunikasi	.76	.78
b. Pengurusan	.85	.83
c. Kepimpinan	.87	.84
d. Hubungan dengan Orang Lain	.85	.80
Kompetensi Konteks	.97	.77
1. Komunikasi Interpersonal		
a. Motivasi	.75	.80
b. Pengetahuan	.82	.80
c. Kemahiran	.84	.80
2. Situasi Komunikasi Kumpulan		
a. Motivasi	.80	.78
b. Pengetahuan	.78	.78
c. Kemahiran	.82	.78
3. Situasi Perucapan Awam		
a. Motivasi	.84	.78
b. Pengetahuan	.80	.79
c. Kemahiran	.72	.77
Kepuasan Komunikasi	.97	.75
a. Maklum balas Peribadi	.75	.86
b. Maklumat Korporat	.75	.80
c. Rakan Sekerja	.65	.78
d. Iklim Komunikasi	.76	.81
e. Integrasi Organisasi	.76	.82
f. Komunikasi Ketua	.75	.81
g. Komunikasi Subordinat	.78	.83
h. Kualiti Media	.67	.86

## DEMOGRAFI RESPONDEN

Sejumlah 600 soal selidik telah diedarkan kepada responden dan 550 soal selidik telah dipulangkan. Dari jumlah berkenaan, sejumlah 494 boleh diterima pakai untuk dianalisis sehingga menjadikan kadar pulungannya sebanyak 89.8 peratus. Bakinya iaitu 56 buah soal selidik terpaksa ditolak kerana jawapan yang tidak lengkap.

Responden kajian adalah meliputi pekerja di dua buah organisasi beruniform di Kedah, Perlis dan Pulau Pinang. Responden terdiri daripada 300 orang (60.7%) perempuan dan 194 orang (39.3%) lelaki. Seramai 384 orang (77.7%) responden berstatus sudah berkahwin dan 93 orang

(18.8%) responden berstatus bujang. Seramai 12 orang (2.4%) responden berstatus janda, empat orang (.80%) berstatus duda dan hanya seorang (.20%) yang berstatus balu. Seramai 446 orang (90.3%) berbangsa Melayu, 29 orang (5.9%) berbangsa India, 16 orang (3.2%) berbangsa Cina dan tiga orang (.60%) dari lain-lain bangsa. Bagi umur pula, seramai 156 orang (31.6%) responden berumur antara 30 hingga 39 tahun. Seramai 149 orang (30.2%) responden berumur antara 21 hingga 29 tahun, berumur antara 40 hingga 49 tahun melibatkan seramai 96 orang (19.4%) responden, 84 orang (17.0%) responden berumur antara 50 tahun dan ke atas, dan hanya sembilan orang (1.8%) responden berumur kurang daripada 20 tahun.

### HUBUNGAN ANTARA PEMBOLEHUBAH

Analisis seterusnya dilakukan untuk mengenal pasti hubungan antara pembolehubah (Jadual 2). Dari segi hubungan antara kompetensi komunikasi antara budaya dan kepuasan terhadap komunikasi organisasi, hasil analisis menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kedua-dua pembolehubah ( $r = .25, p < 0.01$ ). Begitu juga hubungan antara dimensi dalam komunikasi antara budaya dengan kepuasan komunikasi yang secara keseluruhannya signifikan dan positif. Hubungan yang signifikan dan positif antara pembolehubah-pembolehubah ini menunjukkan semakin tinggi persepsi terhadap kemahiran komunikasi antara budaya dari sudut pengurusan dalam berinteraksi, hormat-menghormati, keyakinan, keseronokan dan perhatian dalam kalangan kakitangan organisasi, semakin tinggi juga kepuasan mereka terhadap komunikasi yang diamalkan dalam organisasi berkenaan.

Dari segi hubungan antara kompetensi komunikasi interpersonal dan kepuasan terhadap komunikasi organisasi, hasil analisis juga menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kedua-dua pembolehubah ( $r = .43, p < 0.01$ ). Hubungan yang signifikan dan positif antara kedua pembolehubah ini juga didapati bagi dimensi komunikasi, pengurusan, kepimpinan dan hubungan dengan orang lain. Ini menunjukkan semakin tinggi kemahiran komunikasi interpersonal dalam kalangan kakitangan organisasi, semakin tinggi juga kepuasan mereka terhadap komunikasi yang diamalkan oleh organisasi berkenaan.

Bagi hubungan antara kompetensi komunikasi berdasarkan konteks dan kepuasan terhadap komunikasi organisasi, hasil analisis juga menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kedua-dua pembolehubah

JADUAL 2. Analisis korelasi keseluruhan pembolehubah

Pemboleh ubah	Kepuasan Komunikasi
Komunikasi antara budaya	.25**
Pengurusan dalam Berinteraksi	.31**
Hormat-menghormati	.13**
Keyakinan	.13**
Keseronokan	.10**
Perhatian dalam Berinteraksi	.12**
Komunikasi Interpersonal	.43**
Komunikasi	.28**
Pengurusan	.34**
Kepimpinan	.36**
Hubungan	.45**
Komunikasi Berdasarkan Konteks	.34**
Interpersonal	.36**
Komunikasi Kumpulan	.25**
Perucapan Awam	.31**

\*\* r adalah signifikan pada  $p < 0.01$

( $r = .34, p < 0.01$ ) serta dimensi yang terdapat dalam pembolehubah berkenaan. Hubungan yang signifikan dan positif antara kedua pembolehubah ini menunjukkan semakin tinggi kompetensi terhadap komunikasi berdasarkan konteks dalam kalangan kakitangan organisasi, semakin tinggi juga kepuasan mereka terhadap komunikasi yang diamalkan oleh organisasi berkenaan.

Secara keseluruhannya, hasil analisis menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah dan dimensi yang terdapat dalam pembolehubah berkenaan. Analisis selanjutnya dilakukan bagi mengenal pasti pembolehubah peramal bagi kepuasan komunikasi dengan menggunakan analisis regresi pelbagai bertujuan untuk mengenal pasti peramal kepada kepuasan komunikasi.

### PERAMAL KEPUASAN KOMUNIKASI

Berdasarkan Jadual 3, hasil analisis regresi pelbagai menunjukkan kemahiran komunikasi antara budaya, kemahiran komunikasi interpersonal, kemahiran komunikasi berdasarkan konteks meramalkan 29.5% daripada varians dalam kepuasan komunikasi. Nilai  $R^2$  secara statistiknya signifikan, dengan  $F = 65.42$  dan  $p < .00$ .

JADUAL 3. Analisis regresi pelbagai

	B	Beta	t	Sig.
Pemalar	60.553		22.994	.000
Antara budaya	.046	.114	2.261	.024
Interpersonal	.212	.259	5.268	.000
Kompetensi	.175	.372	8.241	.000

$R^2 = .339$   
 Ubah suai  $R = .334$   
 $F = 65.42, p < 0.01$

### PERAMAL KEPUASAN KOMUNIKASI BERDASARKAN DIMENSI KOMUNIKASI ANTARA KOMUNIKASI INTERPERSONAL DAN KOMUNIKASI BERDASARKAN KONTEKS

Analisis seterusnya menjurus kepada dimensi yang terdapat dalam pembolehubah sebagai peramal kepada kepuasan komunikasi. Jadual 4 menunjukkan model utama dalam meramal kepuasan komunikasi berdasarkan dimensi bagi setiap pembolehubah. Hasil analisis menunjukkan model kedua yang merangkumi dimensi hormat dan interaksi merupakan dimensi utama dalam meramal kepuasan komunikasi. Dimensi keyakinan, keseronokan dan perhatian dalam berinteraksi didapati tidak signifikan dalam meramalkan kepuasan komunikasi.

Jadual 5 menunjukkan model utama dalam meramal kepuasan komunikasi berdasarkan dimensi bagi kompetensi komunikasi interpersonal. Hasil analisis menunjukkan



JADUAL 4. Peramal kepuasan komunikasi: Analisis regresi prosedur *Stepwise* bagi dimensi komunikasi antara budaya

Model	R	Ubah suai R <sup>2</sup>	B	Beta	t	Sig
<i>Model 1</i>	.31	.09				
Pemalar			68.14		8.61	.00
Interaksi			3.11	.31	7.33	.00
<i>Model 2</i>	.35	.53				
Pemalar			48.36		5.08	.00
Interaksi			3.20	.32	7.63	.00
Hormat			1.06	.15	3.64	.00

model kedua yang merangkumi dimensi komunikasi dan pengurusan merupakan dimensi utama dalam meramal kepuasan komunikasi. Dimensi kepimpinan, dan

hubungan dalam berinteraksi di dapati tidak signifikan dalam meramalkan kepuasan komunikasi.

JADUAL 5. Peramal kepuasan komunikasi: Analisis regresi prosedur *Stepwise* bagi dimensi komunikasi interpersonal

Model	R	Ubah suai R <sup>2</sup>	B	Beta	t	Sig
<i>Model 1</i>	.27	.07				
Pemalar			83.25		12.27	.00
Komunikasi			1.82	.27	6.32	.00
<i>Model 2</i>	.35	.12				
Pemalar			75.05		11.06	.00
Komunikasi			3.01	.12	2.38	.01
Pengurusan			.81	.27	5.33	.00

Jadual 6 menunjukkan model utama dalam meramal kepuasan komunikasi berdasarkan dimensi bagi kompetensi komunikasi berdasarkan konteks. Hasil analisis menunjukkan model yang merangkumi dimensi

komunikasi dalam konteks komunikasi interpersonal, komunikasi kumpulan dan perucapan awam merupakan dimensi-dimensi yang signifikan dalam meramal kepuasan komunikasi.

JADUAL 6. Peramal kepuasan komunikasi: Analisis regresi prosedur *Stepwise* bagi dimensi kompetensi komunikasi berdasarkan konteks

Model	R	Ubah suai R <sup>2</sup>	B	Beta	t	Sig
<i>Model 1</i>	.13	.13				
Pemalar			86.97		18.99	.00
Kompetensi			13.74	.36	8.62	.00
<i>Model 2</i>	.15	.14				
Pemalar			84.70		18.31	.00
Situasi Komunikasi Interpersonal			13.75	.37	8.63	.00
Situasi Komunikasi Kumpulan			10.43	.27	5.32	.00
Situasai Perucapan Awam			4.53	.15	2.89	.04

## PERBINCANGAN

Hasil analisis menunjukkan secara keseluruhannya kompetensi komunikasi interpersonal, kompetensi komunikasi antara budaya dan kompetensi komunikasi berdasarkan konteks bagi responden yang dikaji adalah memuaskan. Antara pernyataan dalam komunikasi yang dinyatakan sebagai tinggi oleh responden ialah persepsi bahawa mereka adalah seorang yang berfikiran terbuka terhadap pelanggan yang berbeza budaya, menghormati nilai-nilai orang yang berbeza budaya, seringkali menunjukkan isyarat secara lisan atau bukan lisan bahawa responden faham apabila berbual dengan rakan yang berbeza budaya, dan berasa seronok apabila berinteraksi dengan orang yang berbeza budaya, dan perbezaan budaya antara responden dengan pelanggan menyebabkan responden berasa seronok.

Hasil kajian ini membuktikan dalam sebuah negara yang berbilang bangsa, kakitangan kerajaan tidak dapat mengelak dari berinteraksi dengan pelanggan yang berbeza budaya. Perbezaan budaya yang telah menjadi lumrah ini tidak dianggap sebagai membebaskan responden tetapi sebaliknya adalah merupakan perkara biasa yang dihadapi seharian semasa bertugas. Dapatan ini juga selaras dengan Shah, Sean King dan Patel (2004) yang mendapati terdapat hubungan yang sangat kukuh antara persepsi terhadap budaya dan kompetensi berkomunikasi secara silang budaya. Kompetensi berkomunikasi adalah penting kerana ianya dapat mewujudkan rasa empati dan mengelakkan etnosentrik yang memang tidak sesuai dengan negara berbilang bangsa seperti Malaysia.

Dengan itu, elemen budaya merupakan salah satu elemen penting apabila memperkatakan tentang kompetensi terutamanya bagi penjawat awam di negara yang berbilang bangsa seperti Malaysia. Perbincangan yang ditinjau dalam ulasan karya hanya menumpukan kepada perbincangan berkaitan dengan aspek istilah, takrifan, kaedah dan sebagainya. Hasil kajian ini telah membuktikan bahawa elemen budaya terutama aspek perbezaan budaya juga penting untuk diambil kira apabila memberikan takrifan, mengemukakan model dan meneliti pembolehubah-pembolehubah berkaitan dengan kompetensi. Ini selaras dengan pandangan Douglas (1988) tentang keperluan untuk mengambil kira konteks tempatan dalam meneliti kesesuaian penerapan model-model Barat.

Bagi kompetensi komunikasi interpersonal pula, nilai min yang tertinggi ialah bagi item-item “berkongsi maklumat, idea dan pandangan dengan rakan sekerja”, “mendengar dengan penuh perhatian terhadap pendapat orang lain dan menerimanya secara positif”, “fokus kepada pelanggan apabila berfikir dan bertindak”, “boleh mendengar dan boleh merasai reaksi orang lain (perasaan, emosi dan niat) selaras dengan mesej yang disampaikan dan bertindak dengan sewajarnya”, dan “dapat menggunakan dengan cekap pelbagai saluran komunikasi (dokumen-dokumen, memo-memo, laporan-laporan lisan)”. Ini juga merupakan salah satu elemen budaya sebenarnya di mana item-item ini mencerminkan

nilai budaya yang diamalkan iaitu hormat menghormati yang ditunjukkan melalui tingkah laku memberikan perhatian semasa berinteraksi, memberikan maklum balas, empati dan sebagainya. Ini selaras dengan pandangan bahawa Malaysia adalah merupakan negara kolektivisme yang mementingkan kerjasama kumpulan.

Elemen kolektivisme ini juga jelas apabila responden meletakkan nilai min yang terendah bagi item “menjadi perantara terhadap persetujuan antara kumpulan yang berbeza budaya”, “dapat meramalkan halangan dan menyediakan penyelesaian bertepatan terlebih dahulu ketika berkomunikasi”, “boleh menyusun hubungan dengan orang yang berpengaruh atau kumpulan untuk mendapatkan penambahbaikan bagi organisasi” dan “boleh bertindak selaku penasihat kepada pelanggan dalaman atau luaran”. Mengelakkan konflik adalah merupakan salah satu ciri masyarakat kolektivisme (Hofstede 1980) yang turut menjadi elemen penting dalam pengukuran kompetensi.

Kompetensi komunikasi berdasarkan konteks diukur berdasarkan kepada tiga bentuk konteks iaitu situasi komunikasi interpersonal, situasi komunikasi kumpulan dan situasi perucapan awam. Ketiga-tiga situasi ini dikaji berdasarkan kepada aspek motivasi, pengetahuan dan kemahiran untuk mengambil tindakan dalam ketiga-tiga konteks tersebut. Secara keseluruhannya, hasil analisis menunjukkan responden berpendapat mereka mempunyai kemahiran dan pengetahuan untuk berdepan dengan situasi dan konteks komunikasi yang dikaji tetapi meletakkan nilai min yang rendah dari segi motivasi untuk melakukan tindakan atau mempamerkan kemahiran mereka. Misalnya, elemen yang tertinggi dari segi “pengetahuan dan kemahiran ialah untuk memberitahu seseorang bahawa beliau tidak boleh memotong barisan”, “berpengetahuan untuk memberitahu rakan bahawa dia telah melakukan kesalahan”, dan “berpengetahuan untuk berinteraksi secara sosial dengan mereka yang berbeza latar budaya”. Namun begitu, apabila ditanya tentang motivasi mereka untuk benar-benar melakukan tindakan berkenaan, responden meletakkan nilai min yang rendah. Ini menunjukkan meskipun responden menyatakan bahawa mereka berkemahiran dan berpengetahuan, ini belum dapat menjamin mereka melakukan kompetensi yang sebenar bila berdepan dengan keadaan.

Begitu juga dengan situasi komunikasi kumpulan, bagi elemen motivasi, hasil analisis menunjukkan, kompetensi yang tertinggi ialah bagi aspek pengetahuan dan kemahiran tetapi motivasi yang rendah diletakkan bagi “memberitahu ahli kumpulan bahawa dia mengganggu anda bercakap dan perlu untuk menunggu giliran untuk bercakap”. Bagi aspek kemahiran, nilai min yang terendah ialah “kemahiran untuk memberitahu ahli kumpulan bahawa anda tidak cukup bersedia untuk mesyuarat”, “kemahiran untuk berjenaka secara spontan semasa perbincangan serius sedang dijalankan”, dan “kemahiran untuk memberitahu ahli kumpulan bahawa dia mengganggu anda bercakap dan perlu menunggu giliran untuk bercakap”. Elemen-elemen ini mengukur

sejauh mana responden mampu untuk berterus terang dan menyatakan sesuatu atau memberikan teguran secara langsung bagi menjamin kelangsungan hubungan dan berkerjasama sesama ahli kumpulan.

Bagi konteks perucapan awam pula, hasil analisis menunjukkan, bagi aspek motivasi, kemahiran dan pengetahuan, nilai min yang tinggi ialah bagi “pengetahuan untuk menyampaikan ucapan secara mudah dan informatif”, diikuti dengan “pengetahuan untuk menyampaikan laporan teknikal yang telah disediakan kepada kumpulan”, dan “pengetahuan untuk memperkenalkan calon politik yang disokong kepada khalayak ramai”. Nilai min yang rendah dalam konteks “perucapan awam bagi elemen memberikan ucapan tanpa persediaan”, diikuti dengan “ditemu bual untuk siaran televisyen secara langsung”, dan “memberikan ucapan bercorak pemujukan kepada khalayak ramai tentang cadangan yang telah ditolak”. Secara keseluruhannya, hasil analisis menunjukkan bahawa dalam ketiga-tiga konteks situasi kemahiran komunikasi, responden memiliki pengetahuan, kemahiran dan motivasi yang tinggi bagi elemen yang berkaitan dengan komunikasi interpersonal tetapi memiliki kemahiran yang agak rendah pada elemen yang berkaitan dengan perucapan awam secara ‘impromptu’. Ini mencerminkan aspek ketelitian dalam kalangan penjawat awam yang perlu melakukan persediaan tertentu sebelum diminta untuk memberikan pendapat, namun begitu mereka juga perlu dilatih untuk bersedia dengan situasi yang memerlukan mereka berdepan dengan keadaan yang tidak dirancang.

Aspek seterusnya yang dikaji ialah kepuasan komunikasi terhadap aspek komunikasi yang diamalkan oleh sesebuah organisasi. Hasil analisis menunjukkan nilai min yang tertinggi diberikan kepada item tahap “sejauh mana penyelia bersikap terbuka terhadap idea-idea”, diikuti dengan “tahap sejauh mana penyelia saya mempercayai saya”, “tahap di mana kumpulan kerja saya berkeupayaan”, “maklumat tentang polisi dan matlamat organisasi”, dan “tahap di mana sikap terhadap komunikasi dalam organisasi adalah sihat”. Item-item yang rendah adalah bagi pernyataan tentang tahap kepuasan terhadap “khabar angin adalah aktif dalam organisasi”, “maklumat tentang kebajikan dan gaji kakitangan”, tahap sejauh mana “konflik dikendalikan dengan menggunakan saluran komunikasi yang bersesuaian”, dan maklumat tentang sejauh mana “kakitangan dalam organisasi mempunyai keupayaan sebagai komunikator”.

Hasil kajian ini mencerminkan bahawa elemen hubungan dengan penyelia adalah merupakan elemen utama yang diberikan nilai tertinggi dari segi kepuasan komunikasi oleh responden. Elemen di mana responden kurang berpuas hati ialah berkaitan dengan konflik sepertimana dengan penemuan berkaitan dengan kompetensi yang telah dibincangkan.

Dari segi hubungan antara kompetensi komunikasi umum dan kepuasan terhadap komunikasi organisasi, hasil analisis menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kedua-dua pembolehubah. Begitu juga dengan

hubungan antara ketiga-tiga pembolehubah kompetensi iaitu kompetensi antara budaya, kompetensi interpersonal dan kompetensi berdasarkan konteks yang didapati mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kakitangan terhadap komunikasi yang diamalkan oleh organisasi. Hubungan yang signifikan dan positif antara kedua pembolehubah ini menunjukkan semakin tinggi kompetensi komunikasi kakitangan organisasi, semakin tinggi juga kepuasan mereka terhadap komunikasi yang diamalkan oleh organisasi berkenaan.

Dari segi dimensi, hasil analisis juga menunjukkan bahawa dimensi komunikasi antara budaya iaitu pengurusan dalam berinteraksi, hormat-menghormati, keyakinan dalam berinteraksi, keseronokan dalam berinteraksi dan perhatian yang diberikan semasa berinteraksi juga mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan komunikasi. Elemen dalam komunikasi interpersonal iaitu komunikasi, pengurusan, kepimpinan dan hubungan juga menunjukkan hasil yang sama. Komunikasi berdasarkan konteks dari segi dimensi interpersonal, komunikasi kumpulan dan perucapan awam juga didapati mempunyai perkaitan yang signifikan dengan kepuasan komunikasi. Kompetensi ini merupakan aspek yang penting untuk diperkukuhkan dalam konteks bagi menjamin mutu perkhidmatan awam yang lebih baik.

Hasil analisis regresi pelbagai menunjukkan kemahiran komunikasi antara budaya, kemahiran komunikasi interpersonal, kemahiran komunikasi berdasarkan konteks dan budaya kerja merupakan peramal kepada kepuasan terhadap komunikasi organisasi. Ini turut mengukuhkan hasil kajian yang menunjukkan kepentingan kompetensi dari ketiga-tiga sudut ini dalam kalangan penjawat awam. Hasil kajian ini telah mengenal pasti beberapa aspek di dalam setiap kompetensi berkenaan yang perlu untuk dipertingkatkan.

#### IMPLIKASI KAJIAN

Hasil kajian ini telah menyumbang kepada kajian-kajian lepas. Pertamanya dari sudut takrifan kompetensi. Berdasarkan kepada penelitian ini, takrifan kompetensi perlulah didasarkan kepada aspek atau bidang yang dikaji. Misalnya, dalam konteks perbincangan artikel ini takrifan kompetensi menjurus kepada takrifan kompetensi dalam berkomunikasi. Dengan itu elemen-elemen yang perlu dirangkum dalam takrifan kompetensi berkomunikasi perlu mengambil kira beberapa aspek utama yang dikenali sebagai pembolehubah dan pecahan-pecahan kecil yang dikenali sebagai dimensi dalam konteks kajian ini. Aspek utama dalam takrifan komunikasi ialah kompetensi berkomunikasi terangkum dalam kemahiran untuk berinteraksi dalam konteks kepelbagaian budaya secara interpersonal dan berdasarkan konteks atau situasi. Aspek budaya terutamanya budaya individu yang menjadi rakan untuk berinteraksi perlu difahami bukan hanya dalam konteks silang budaya seperti mana yang ditakrifkan tetapi juga budaya antara etnik dalam konteks masyarakat

tempat itu sendiri. Nilai hormat-menghormati dan mengelakkan konflik dibuktikan amat penting sebagai satu elemen kompetensi dalam kajian ini. Dengan itu, penyediaan latihan sebagai satu elemen pembelajaran di tempat kerja seperti yang dinyatakan oleh Collin (2004) perlu menekankan kepada elemen-elemen ini dalam konteks di Malaysia. Hasil kajian ini juga telah mengenal pasti beberapa elemen yang responden belum berada pada tahap selesa yang sepenuhnya seperti yang diandaikan oleh Kolb (1984), Boud dan Miller (1996) dan Brookfield (1996) iaitu pekerja perlu digalakkan untuk melakukan refleksi diri terhadap elemen-elemen ini sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kompetensi mereka.

Kedua, pemilihan kaedah kajian ini hanyalah terhad kepada respon yang diberikan oleh responden namun mempunyai kekuatan yang cukup untuk membolehkan kita membuat satu kesimpulan. Berdasarkan maklum balas responden terhadap kompetensi komunikasi berdasarkan konteks, hasil kajian ini telah mengenal pasti elemen tidak ketara dan ketara dalam konteks kompetensi komunikasi. Elemen yang jelas kelihatan ialah responden mempunyai pengetahuan dan kemahiran dan elemen yang tidak ketara adalah motivasi untuk mengambil sesuatu tindakan meskipun mereka mempunyai pengetahuan dan kemahiran. Mereka mengetahui bahawa mereka perlu memperbetulkan kesilapan rakan atau pihak atasan namun tahap motivasi mereka untuk mengambil tindakan adalah rendah. Berkemungkinan ini adalah kerana elemen budaya tertentu seperti Budaya Jarak Kekuasaan (*Power Distance Culture*) seperti yang dibincangkan oleh Mulder dan rakan-rakan (1973) dan Hofstede (1980) yang menyebabkan pihak bawahan akur dengan kehendak pihak atasan atau untuk menjaga hubungan. Aspek ini perlu diatasi seperti mana yang dicadangkan oleh Webster (2000) dan Krogh dan Roos (1995) yang menyatakan bahawa perlu wujud kesepadanan antara pengetahuan dan tugas yang dipertanggungjawabkan.

Selaras dengan pandangan Winterton dan Winterton (1996), kompetensi dikatakan mempunyai implikasi yang tertentu terhadap kakitangan dan organisasi. Hasil kajian ini membuktikan bahawa persepsi terhadap kompetensi berkomunikasi mendatangkan kepuasan terhadap komunikasi yang diamalkan oleh organisasi berkenaan. Kepuasan komunikasi adalah penting kerana ianya dikaitkan juga dengan berbagai aspek lain dalam organisasi seperti kepuasan kerja, prestasi pekerja, produktiviti dan sebagainya.

Dari segi isu pengukuran kompetensi iaitu sama ada kompetensi adalah umum atau berdasarkan konteks, hasil analisis menunjukkan kepentingan kompetensi dari kedua-dua perspektif. Secara umum, pekerja mempunyai pengetahuan untuk berinteraksi dengan pelanggan, mengetahui bagaimana untuk menguruskan interaksi berkenaan, menunjukkan sikap dan tingkah laku yang dijangkakan oleh penerima dan sebagainya. Secara khusus ialah di mana pekerja bermotivasi untuk mempamerkan kemahiran dan pengetahuan yang mereka miliki semasa melaksanakan tugas. Dengan itu, dalam

konteks pelaksanaan latihan dan pembelajaran berkaitan dengan kompetensi, kedua-dua aspek umum dan khusus harus dititikberatkan dan disesuaikan dengan konteks pekerjaan. Ini bagi membolehkan kakitangan organisasi menunjukkan kompetensi mereka secara konsisten.

Dari segi pragmatiknya, pihak tertentu boleh mengadakan program latihan bagi mempertingkatkan lagi kemahiran komunikasi dalam kalangan kakitangan organisasi. Penekanan siri-siri latihan berkaitan dengan berucap di khalayak ramai secara *impromptu* umpamanya boleh diberikan keutamaan. Siri-siri latihan adalah penting selaras dengan pandangan Boud (2005) dan Marsick dan Watkins (1990) bahawa aspek-aspek ini dapat membantu mengukuhkan kompetensi pekerja terutama apabila latihan diintegrasikan dengan pengalaman bekerja sebagai pengalaman peribadi responden.

#### CADANGAN KAJIAN AKAN DATANG

Berdasarkan kepada dapatan kajian, kajian ini telah mengenal pasti dimensi-dimensi kepuasan terhadap dimensi komunikasi organisasi yang didapati memainkan peranan penting dalam konteks kompetensi komunikasi. Kajian akan datang boleh dilakukan dalam konteks responden yang berbeza iaitu dari sudut persepsi pelanggan yang berurusan dengan organisasi.

Penggunaan perspektif yang berbeza, konsepsi yang berbeza membawa kepada perbezaan dalam persoalan kajian. Dari segi metode, penggunaan metod pemerhatian ikut serta dikatakan merupakan intisari bagi paradigma mengkaji kompetensi. Kajian ini mengaplikasikan kaedah tinjauan berdasarkan kepada soal selidik yang berkemungkinan akan menjadi lebih kukuh jika disepadukan dengan kaedah yang lain seperti temu bual dan pemerhatian. Walau bagaimanapun, kajian yang dicadangkan ini adalah lebih berbentuk awalan bagi mencari hubungan antara pembolehubah-pembolehubah.

#### KESIMPULAN

Secara keseluruhannya, hasil analisis menunjukkan kompetensi komunikasi adalah merupakan elemen penting yang telah lama diperdebatkan dalam berbagai konteks. Hasil kajian ini menunjukkan beberapa elemen penting yang perlu diambil kira dalam konteks mentakrifkan kompetensi seperti konteks dan budaya masyarakat setempat. Kompetensi juga dibuktikan sebagai mempunyai elemen ketara dan tidak ketara. Pengetahuan dan kemahiran boleh dikatakan sebagai elemen yang ketara tetapi motivasi untuk mengambil tindakan adalah sesuatu yang tidak ketara dan perlu diberikan penekanan. Artikel ini juga telah membuktikan kepentingan kompetensi apabila dikaitkan dengan pembolehubah lain dalam kajian. Ini menunjukkan kompetensi mempunyai kesan terhadap hasil sesebuah organisasi menyebabkan kompetensi perlu dititikberatkan.

## RUJUKAN

- Boud D. 2005. 'Aren't we all learner centred now?' The bitter sweet flavour of success. Dlm. *Changing Higher Education: The Development of Learning and Teaching*, disunting oleh P. Ashwin, 19-32. London: Taylor & Francis.
- Boud, D. & Miller, N. 1996. Synthesising traditions and identifying themes in learning from experience. Dlm. *Working with Experience*, disunting oleh D. Boud & N. Miller, 9-18. London: Routledge.
- Boyatzis, R.E. 1982. *The Competent Manager: A Guide for Effective Management*. New York: Wiley.
- Brookfield, S. 1996. Helping people to learn what they do: Breaking dependence on experts. Dlm. *Working with Experience*, disunting oleh D. Boud & N. Miller, 27-40. London: Routledge.
- Buhrmester, D., Furman, W., Wittenberg, M.T. & Reis, H.T. 1988. Five domains of interpersonal competence in peer relationships. *Journal of Personality and Social Psychology* 55: 991-1008.
- Burgoyne, J. 1989. Creating the management portfolio: Building on competency approaches to management development. *Management Education & Development* 20(1): 56-61.
- Brislin, R.W. 1986. The wording and translation of research instruments. Dlm. *Field Methods in Cross-Cultural Research*, disunting oleh W.J. Lonner & J.W. Berry. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Brislin, R.W., Lonner, W.J. & Thorndike, R.M. 1973. *Cross-Cultural Research Methods*. New York: John Wiley & Sons.
- Che Su Mustaffa. 2012. Kompetensi komunikasi dalam kalangan penjawat awam. Laporan penyelidikan tidak terbit.
- Chen, G.M. & Starosta, W. 2000. The development and validation of the intercultural sensitivity scale. *Human Communication* 3(1): 2-14.
- Collin, A. 1989. Managers' competence: Rhetoric, reality and research. *Personnel Review* 18(6): 20-25.
- Collin, K. 2004. The role of experience in work and learning among design engineers. *International Journal of Training and Development* 8(2): 111-127.
- Cooley, R.E. & Roach, D.A. 1984. A conceptual framework. Dlm. *Competence in Communication: A Multidisciplinary Approach*, disunting oleh R.N. Bostrom, 11-32. Beverly Hills, CA: Sage.
- Downs, C.W. & Hazen, M.A. 1977. A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication* 14(3): 63-74.
- DTI White Paper. 1995. *Competitiveness: Forging Ahead*, CM2867, London: HMSO.
- Gilbert, T.F. 1978. *Human Competence: Engineering Worthy Performance*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Haas, J.W. & Arnold, C.L. 1995. An examination of the role of listening in judgments of communication competence in co-workers. *Journal of Business Communication* 32(2): 123-139.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hunt, J.W. & Baruch, Y. 2003. Developing top managers: The impact of interpersonal skills training. *Journal of Management Development* 22(8): 729-752.
- Jubb, R. & Robotham, D. 1997. Competences in management development: Challenging the myths. *Journal of European Industrial Training* 21(4-5): 171-177.
- Kolb, D. 1984. *Experiential Learning Experience as a Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Krogh, G. & Roos, J. 1995. A perspective on knowledge, competence and strategy. *Personnel Review* 24(3): 56-76.
- Littlejohn, S.W. & Jabusch, D.M. 1982. Communication competence: Model and application. *Journal of Applied Communication Research* 10: 29-37.
- Lustig, M.W. & Koester, J. 1998. *Intercultural Competence: Interpersonal Communication Across Cultures*. 3rd edition. New York: Pearson.
- Marsick, V.J. & Watkins, K. 1990. *Informal and Incidental Learning in the Workplace*. London and New York: Routledge.
- McClelland, D.C. 1973. Testing for competence, rather than intelligence. *American Psychologist* 28: 1-14.
- McLagan, P.A. 1989. *Models for HRD Practice: The Models, American Society for Training and Development*. Alexandria: American Society for Training and Development.
- Monthienvichienchai, C., Bhibulbhanuwat, S., Kasemsuk, C. & Speece, M. 2002. Culture awareness, communication apprehension and communication competence: A case study of Saint John's International School. *Journal of Education Management* 16(6): 288-296.
- Morreale, S.P., Spitzberg, B.H. & Barge, J.K. 2001. *Human Communication: Motivation, Knowledge & Skills*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Mulder, M., Veen, P., Hijzen, T. & Jansen, P. 1973. On power equalization: A behavioral example of power distance reduction. *Journal of Personality and Social Psychology* 26(2): 151-58.
- Mulder, M. 2007. Competence – the essence and use of the concept in ICVT. *European Journal of Vocational Training* 40: 5-22.
- New, G.E. 1996. Reflections: A three-tier model of organisational competencies. *Journal of Managerial Psychology* 11(8): 44-52.
- Orpen, C. 1997. Performance appraisal techniques, task types and effectiveness: A contingency approach. *Journal of Applied Management Studies* 6(2): 139.
- Parker, S.K. & Wall, T.D. 1998. *Job and Work Design*. London: Sage Publication.
- Pottinger, P. 1987. Competency assessment at school and work. *Social Policy* (September/October): 35-40.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 68: 79-91.
- Rosenfeld, L.B. & Berko, R.M. 1990. *Communicating with Competency*. Illinois: Scoot Foresman.
- Samovar, L.A. & Porter, R.E. 1995. *Communication Between Cultures*. Belmont: Wadsworth.
- Shah, M.B., Sean King M.S. & Patel, A.S. 2004. Intercultural Disposition and Communication. *Competence of Future Pharmacists* 68(5): 2-11.
- Spitzberg, B.H. & Cupach, W.R. 1984. *Interpersonal Communication Competence*. Beverly Hills, Calif.: Sage.
- Spitzberg, B.H. & Cupach, W.R. 1989. *Handbook of Interpersonal Competence Research*. New York: Springer.
- Streumer, J.N. & Bjorkquist, D.C. 1998. Moving beyond traditional vocational education and training: Emerging issues. Dlm. *Key Qualifications in Work and Education*, disunting oleh W.J. Nijhof & J.N. Streumer, 249-264. Kluwer: Dordrecht.

- Sypher, B.D. 1984. The importance of social cognitive abilities in organizations. Dlm. *Competence in Communication*, disunting oleh R. Bostrom, 103-127. Beverly Hills: SAGE.
- Thomson, R. & Mabey, C. 1994. *Developing Human Resources*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Webster, F. 2000. Higher education. Dlm. *Understanding Contemporary Society: Theories of the Present*, disunting oleh G. Browning, A. Halcli & F. Webster, 312-327. London: Sage.
- White, R.W. 1959. Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review* 66(5): 297-333.
- Wiemann, J.M. & Backlund, P. 1980. Current theory and research in communicative competence. *Review of Educational Research* 50: 185-198.
- Wiseman, R.L. 2001. Intercultural communication competence. Dlm. *Handbook of International and Intercultural Communication*, disunting oleh W. Gudykunst & B. Mody, 207-224. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Winterton, J. & Winterton, R. 1996. *The Business Benefits of Competence-Based Management Development*. U.K: Department of Education & Employment.
- Winterton, J. & Winterton, R. 1999. *Developing Managerial Competence*. London: Routledge.
- Zalabak, P.S. 1991. *Fundamentals of Organizational Communication, Knowledge, Sensitivity, Skills and Value*. London: Longman.
- Zemke, R. 1982. Job competencies: Can they help you design better training? *Training* 19(5): 28-31.
- Zhong, M. 1998. Perceived intercultural communication competence in cross-cultural interactions between Chinese and Americans. *Critical Studies* 12: 161-179.
- Che Su Mustaffa  
Pusat Pengajian Teknologi, Multimedia dan Komunikasi  
Universiti Utara Malaysia  
06010 UUM Sintok, Kedah, MALAYSIA.  
E-Mel: chesu402@uum.edu.my