

BAB 2

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pengenalan

Komunikasi adalah satu aspek penting dalam tugas-tugas pengurusan organisasi. Jaya dan gagalnya sesebuah organisasi mungkin berpunca daripada kurangnya pengetahuan dan kemahiran dalam komunikasi. Komunikasi yang baik dan berkesan penting bagi melaksanakan rancangan, strategi dan program-program organisasi serta mewujudkan kepuasan kerja.

Bab ini akan membincangkan teori-teori komunikasi dan kepuasan kerja yang berkaitan dengan kajian. Beberapa kajian lepas yang telah dijalankan oleh pengkaji-pengkaji dalam negara dan luar negara yang berkaitan dengan komunikasi juga akan dikemukakan.

2.2 Konsep Komunikasi

Dalam sesebuah organisasi, para anggota tidak dapat mengelakkan diri daripada berinteraksi sesama sendiri. Berinteraksi di antara individulah yang menjadikan sesebuah organisasi bergerak dengan dinamik. Kesejahteraan, keselesaan dan kepuasan kerja banyak bergantung kepada tahap interaksi antara individu di dalam organisasi .

Nutting et al (1996) mentakrifkan komunikasi sebagai perkongsian perkataan, idea, perasaan dan ayat untuk menyampaikan maksud dan

berkongsi maklumat tentang sesuatu perkara. Koehler et al (1981) menambah bahawa maklumat adalah fakta, pandangan atau idea yang disampaikan dari seseorang kepada seseorang.

Ramai penulis melihat komunikasi sebagai satu proses. Ross (1983) menjelaskan bahawa komunikasi adalah proses memilih, menyusun dan menghantar mesej. Holt (1993) pula berpendapat bahawa komunikasi itu sebagai proses interpersonal dalam mengirim dan menerima maklumat melalui simbol dan tingkah laku manakala Timm dan De Tienne (1995) menambah ia adalah satu proses mental dalam hubungan ingin berkongsi makna. Bagi Jaafar (1993) pula, komunikasi adalah proses berinteraksi yang memberi rangsangan melalui pemberian dan penerimaan mesej. Gary (1989) juga menekankan bahawa komunikasi itu adalah proses memberi makna kepada seseorang yang lain seperti yang diinginkan. Komunikasi adalah proses untuk mempengaruhi seseorang untuk mempercayai dan melakukan sesuatu seperti yang dikehendaki.

Sebagai kesimpulannya, komunikasi itu adalah satu proses penghantaran, penerimaan dan pertukaran maklumat, pendapat atau idea daripada sumber kepada penerima dan penerima memberi maklum balas apabila perkara yang dikomunikasikan difahami dengan jelas. Dalam proses penghantaran dan penerimaan mesej itu terdapat pemikiran dan perasaan.

2.3 Konsep Komunikasi Pengurusan

Komunikasi pengurusan merupakan asas yang menyatupadukan fungsi semua aktiviti yang wujud dalam organisasi. Keberkesanannya komunikasi pengurusan boleh dihubungkan dengan kejayaan organisasi (Juhary , 1995). Menurut Holt (1993), komunikasi pengurusan adalah proses bertukar-tukar maklumat untuk mencapai kesefahaman antara pekerja dan pihak pengurusan dalam organisasi. Melalui komunikasi ini kesefahaman tentang idea dan perasaan dapat dinyatakan . Ini disokong oleh Jaafar (1993) yang menjelaskan bahawa komunikasi pengurusan adalah proses pertukaran idea, pendapat, maklumat dan sebagainya dengan tujuan untuk mencapai matlamat organisasi. Proses komunikasi dalam pengurusan boleh dilihat di Rajah 2.



Rajah 2 – Proses Pengurusan Dan Komunikasi
Sumber : Muhd Mansur Abdullah. (1998) Komunikasi Dalam Pengurusan. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka

Hunt (1989) menjelaskan bahawa komunikasi pengurusan perlu ada sifat keterbukaan, saling mempercayai, hormat-menghormati, menyokong dan jujur. Amalan komunikasi perlu disisipkan dengan sifat penyayang. Koehler (1981) melihat komunikasi pengurusan bertujuan untuk mempengaruhi penerima dan mengharapkan maklum balas demi kepentingan organisasi.

Komunikasi pengurusan melibatkan komunikasi formal dan tidak formal (Andrews dan Baird, 1992 dan Jaafar, 1993). Barker dan Barker (1993) menjelaskan bahawa dalam komunikasi formal terdapat saluran rasmi yang bergerak secara menegak dan menurun berdasarkan autoriti dan hierarki yang digunakan. Pergerakan maklumat secara formal merangkumi segala bentuk media cetak seperti memo, pekeliling, papan kenyataan dan sebagainya. Pergerakan maklumat mengikut saluran ini dianggap selamat dan dapat menghubungkan sejumlah pekerja dengan serentak. Di samping itu, komunikasi lisan juga sangat efektif dan penting dalam proses komunikasi.

Komunikasi tidak formal pula bergerak tidak mengikut struktur carta organisasi. Ia wujud di antara individu melalui pelbagai hal tanpa mengikut dasar autoriti dan hierarki dalam organisasi. Proses ini lebih kepada proses komunikasi interpersonal antara ahli dan organisasi dan di luar kawalan pihak pengurusan sesebuah organisasi.

Andrews dan Baird (1992) dan Jaafar (1993) telah membahagikan komunikasi kepada tiga pola iaitu :

- Komunikasi ke bawah
- Komunikasi ke atas
- Komunikasi mendatar

2.3.1 Komunikasi Ke Bawah

Komunikasi ke bawah merupakan pengaliran mesej dari peringkat atasan kepada peringkat bawahan (Robbins, 1996). Mesej ini biasanya bersifat arahan atau perintah berhubung dengan sesuatu tindakan yang perlu diambil. Mesej ini boleh berbentuk memo, pekeliling dan juga risalah panduan kerja. Merujuk kepada komunikasi ke bawah dalam sesebuah sekolah iaitu dari pegawai atasan (pengetua) kepada pegawai bawahan (guru), ia dapat dikendalikan menerusi pelbagai saluran seperti menerusi memo, surat pekeliling, notis, mesyuarat, taklimat, temuduga, pembesar suara, perhimpunan dan perbualan. Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan mesej tugas dan penyelenggaraan yang berkaitan dengan arah tuju, matlamat, disiplin, perintah, soalan dan dasar organisasi (Goldhaber, 1990). Menurut Stoner (1992) pula, tujuan utama komunikasi ke bawah adalah untuk menasihat, memberitahu, mengarah, memerintah dan menilai para subordinat dan menyediakan maklumat mengenai matlamat dan polisi organisasi kepada para anggota organisasi.

Sehubungan dengan komunikasi ke bawah, Katz dan Kahn (dalam Goldhaber, 1990) telah mengenalpasti 5 jenis komunikasi tersebut iaitu;

- arahan tugas
- rasional tugas
- prosedur dan amalan
- maklum balas
- penerapan matlamat

Para pekerja memerlukan maklumat yang jelas, tepat dan sesuai dengan masa dan keadaan. Maklumat yang tepat boleh memberikan kepuasan bekerja (Conrad, 1985). Maklumat yang disampaikan bukanlah sekadar untuk didengar tetapi harus diterjemahkan dengan betul oleh pekerja. Chase (1970) telah mengenal pasti enam ciri maklumat yang dianggap bermutu iaitu ;

- Maklumat mestilah tepat dan betul sama ada baik atau buruk.
- Maklumat mestilah jelas dan khusus dari segi makna .
- Maklumat mestilah bertenaga iaitu memperlihatkan ketegasan.
- Maklumat mestilah sesuai dengan keadaan dan berorientasikan penerima.
- Maklumat tidak kompleks dan mudah difahami.
- Maklumat tidak mempunyai makna yang tersembunyi.

Berdasarkan huraian di atas, dapatlah disimpulkan maklumat ke bawah merujuk kepada maklumat yang tepat, jelas,

cukup, sesuai dan mudah difahami dari pihak pengurusan kepada pekerja yang boleh disampaikan melalui pelbagai saluran untuk tujuan tertentu.

2.3.2 Komunikasi Ke Atas

Komunikasi ke atas merupakan pengaliran maklumat dari pekerja kepada pihak pengurusan (Andrews dan Baird, 1992). Maklumat ini biasanya bersifat aduan, permintaan, rayuan, saranan, penjelasan dan pelaporan. Ia merupakan maklum balas dari pekerja kepada pihak pengurusan dan merupakan usaha untuk mempengaruhi pihak pengurusan (Goldhaber, 1990). Bentuk komunikasi ini adalah penting bagi kejayaan sebuah organisasi dan merupakan sumber kepada idea yang boleh menyumbang ke arah peningkatan produktiviti.

Fulk dan Mani (1986) menyatakan ketepatan maklumat ke atas hanya boleh berlaku sekiranya pihak pengurusan memperlihatkan sifat kemesraan, senang didatangi, bertimbang rasa dan bersedia menerima komunikasi dari pekerja. Ia juga perlu dirangsang oleh pihak pengurusan. Komunikasi ke atas akan menjadi terhalang apabila maklumat yang hendak disampaikan oleh pekerja adalah maklumat yang kurang baik. Keadaan maklumat tersebut menjadikan pekerja berasa takut apalagi jika maklumat tersebut boleh mencerminkan kelemahan pihak pengurusan.

Komunikasi ke atas merupakan penyediaan maklumat yang bernilai kepada pihak pengurusan dan menunjukkan tingkat kefahaman para pekerja. Maklum balas adalah perlu dan penting untuk memastikan mesej diterima dan difahami sebagaimana dikehendaki. Maklum balas dapat menunjukkan ukuran penerimaan dan kefahaman pekerja terhadap maklumat yang diberi dan merupakan ruang pengaliran idea dari bawah ke atas. Ia membantu pengurus untuk menilai keberkesanan komunikasi mereka dan berusaha untuk mengubah keadaan di samping mengenal pasti daerah masalah (Koehler, 1981). Dalam komunikasi pengurusan, maklum balas digunakan untuk memberi laporan, maklumat pencapaian, keputusan operasi dan maklumat lain untuk tujuan perancangan dan membuat keputusan dalam organisasi (Holt, 1993). Merujuk kepada komunikasi ke atas dalam sesebuah sekolah iaitu dari pegawai bawahan (guru) kepada pegawai atasan (pengetua) boleh dilakukan menerusi perbualan, temuduga, surat berita, laporan, taklimat dan mesyuarat.

2.3.3 Komunikasi Mendatar

Komunikasi mendatar merupakan komunikasi yang berlaku di kalangan mereka yang berada dalam hierarki yang sama (Andrews dan Baird, 1992). Komunikasi ini digunakan untuk mempercepatkan aliran maklumat, mempertingkatkan kefahaman dan menyelaras usaha bagi mencapai objektif organisasi (Robbins,

1996). Aliran komunikasi mendatar adalah perlu untuk tujuan penyelarasan dan integrasi berbagai fungsi organisasi.

2.4 Teori-Teori Komunikasi

Penekanan di sini adalah kepada teori komunikasi interpersonal, teori komunikasi kumpulan dan teori komunikasi organisasi kerana ia lebih tertumpu kepada membincangkan komunikasi dalam pengurusan pendidikan dan berkaitan dengan kajian ini.

2.4.1 Teori Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal menggunakan perbualan untuk mencapai objektif dalam perhubungan. Matlamat utamanya adalah untuk mendapat maklumat mengenai orang lain, menggunakan maklumat dan interaksi dalam menentukan pola tingkah laku. Komunikasi interpersonal merupakan satu proses yang mendefinisikan corak perhubungan. Persepsi interpersonal adalah penentu utama dalam pola perhubungan. Memahami dan difahami ditentukan melalui persepsi interpersonal di mana keupayaan menyampaikan dinilai berdasarkan persepsi bagaimana seseorang itu bertindak dalam sesuatu perhubungan.

2.4.2 Teori Komunikasi Kumpulan

Perkumpulan adalah penting kepada individu dan masyarakat. Apabila seseorang bergerak dalam kumpulan, kerjasama adalah penting dalam mencapai matlamat. Komunikasi

digunakan untuk berkongsi sumber-sumber bagi mengatasi masalah. Oleh itu komunikasi kumpulan bukan sahaja menjadi alat untuk melaksanakan tugas tetapi juga untuk mengekalkan dan menyatukan kumpulan. Proses dalam interaksi kumpulan melibatkan dua kumpulan tenaga iaitu tugas dan sosioemosi. Tugas tertumpu kepada penyelesaian masalah sementara sosioemosi tertumpu kepada pengekalan kumpulan dan hubungan interpersonal. Kedua-dua tenaga ini menentukan keberkesanan kumpulan.

2.4.3 Teori Komunikasi Organisasi

Organisasi merupakan struktur yang dibentuk melalui komunikasi. Manusia berkomunikasi untuk mencapai matlamat diri dan kumpulan. Komunikasi yang melaksanakan fungsi tersebut. Proses komunikasi menghasilkan beberapa hasil struktural seperti iklim organisasi. Ia menunjukkan ciri sistematik organisasi dan peranan komunikasi sebagai struktur dan kuasa. Terdapat tiga jenis struktur dalam teori ini iaitu;

- Struktur komunikasi pola interaksi dalam kumpulan.
- Struktur kuasa iaitu jenis kuasa dan ke atas siapa.
- Struktur kepemimpinan iaitu taburan peranan dalam hubungan interpersonal ke atas ahli kumpulan.

2.5 Kepuasan Kerja

Menurut Gruneberg (1979), kepuasan kerja merujuk kepada perasaan atau tindak balas emosi individu terhadap aspek sesuatu situasi kerja. Kajian beliau mendapati kepuasan kerja adalah penting untuk pekerjaan dan boleh mempengaruhi prestasi kerja dalam menyumbang ke arah peningkatan produktiviti. Locke (1969) pula menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif, gembira dan menyeronokkan hasil daripada penilaian pekerjaan dan pengalaman pekerjaan seseorang sebagai menyenangkan dan berjaya. Pekerja yang mempunyai kepuasan kerja akan menghasilkan kerja yang lebih bermutu dan produktif (Mullins, 1989).

Mullins (1989) melihat kepuasan kerja sebagai sikap seseorang pekerja dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab. Sikap ini dihubungkait dengan tanggapan individu terhadap pencapaian yang menjurus kepada kepuasan. Pekerja yang menyukai kerjanya akan berpuas hati dan mempunyai sikap positif, lebih bekerjasama dan bermotivasi tinggi terhadap kerja dan masa hadapan. Pekerja yang tidak menyukai kerjanya akan berasa tidak puas hati dan lebih cenderung untuk menghasilkan kerja yang berkualiti rendah, ponteng dan meninggalkan organisasi (Robbins, 1996).

Dalam keharmonian sesebuah organisasi, hubungan pihak pengurusan dengan pekerja adalah penting. Hubungan yang baik mendorong kepada peningkatan tahap kepuasan kerja. Rangkaian

hubungan ini dapat meningkatkan produktiviti dalam organisasi (Mullins, 1989).

2.5.1 Teori Kepuasan Kerja

Satu teori kepuasan kerja telah dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Teori ini dikenali sebagai Teori Dua Faktor yang dilabel sebagai Faktor Motivator dan Faktor Higien. Teori ini adalah berlandaskan kepada Teori Hierarki Keperluan Maslow . Teori Dua Faktor ini adalah berasaskan hasil kajian Herzberg dan rakan-rakannya mengenai sikap kerja di kalangan dua ratus orang jurutera dan akauntan pada penghujung tahun 1950-an. Dari penyelidikannya, Herzberg telah membuat kesimpulan bahawa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja berpunca dari dua set faktor yang berasingan yang disebutnya pendorong dan higien.

Menurut teori Herzberg semua insan mempunyai dua set keperluan iaitu keperluan untuk perkembangan secara psikologikal dan keperluan untuk mengelakkan keadaan yang tidak menyeronokkan. Faktor motivator merupakan faktor pendorong atau faktor intrinsik kepada pekerjaan iaitu berkaitan secara langsung dengan kerja yang dilakukan. Faktor higien pula merupakan faktor luaran atau ekstrinsik kepada pekerjaan iaitu berkaitan dengan persekitaran kerja. Teori ini dianggap penting kerana faktor-faktor motivator dan higien dapat membantu melihat kepuasan kerja.

Di dalam kajiannya, Herzberg mendapati bahawa ada beberapa perkara tentang tugas-tugas pekerja yang menjadi pendorong yang

penting. Perkara-perkara ini adalah berkaitan dengan penyempurnaan kendiri iaitu pencapaian, pengiktirafan, penghormatan, pekerjaan itu sendiri, peluang untuk perkembangan dan pertumbuhan individu, kenaikan pangkat dan tanggungjawab. Di sebaliknya perkara-perkara seperti gaji, polisi majikan dan keadaan tempat kerja tidak begitu penting dalam memberi dorongan. Walau bagaimanapun, sekiranya faktor-faktor ini tidak diberi perhatian yang wajar, ia akan menjadi sumber ketidakpuasan yang kuat atau halangan kepada dorangan pekerja-pekerja.

Faktor-faktor yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan di kalangan pekerja-pekerja tetapi tidak secara langsung mendorong manusia dikenali sebagai faktor higien. Ia lebih merupakan faktor-faktor yang bersangkut-paut dengan kerja tetapi bukanlah kerja itu sendiri. Faktor-faktor yang terdapat dalam komponen higien melibatkan keperluan sosial dan keselamatan iaitu keadaan tempat kerja, penyeliaan, hubungan interpersonal, amalan organisasi, keselamatan kerja, status, gaji dan kehidupan peribadi. Kewujudan faktor higien dapat mengurangkan ketidakpuasan tetapi tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Oleh itu mengikut Herzberg, dorongan yang berjaya bergantung kepada :

- Keperluan Dorongan : Dorongan yang berkesan di dalam organisasi bergantung kepada faktor-faktor seperti kerja yang bermakna, pencapaian, penghargaan, tanggungjawab dan pertumbuhan individu itu sendiri. Kekurangan keperluan

dorongan tidak dapat ditampung dengan menambah keperluan persekitaran.

- Memenuhi Keperluan Persekutuan Pekerja-Pekerja : Untuk melaksanakan ini, organisasi perlulah memberi pekerja suasana kerja yang memuaskan (keadaan tempat kerja, gaji, jaminan kerja, perhubungan antara perseorangan dan lain-lain lagi). Sekiranya ini tidak dapat dilaksanakan, ketidakpuasan akan berlaku dan dorongan yang berjaya tidak boleh berlaku. Akan tetapi, apabila faktor keperluan higien ini telah dicapai, dorongan yang berjaya tidak akan dicapai tanpa memenuhi keperluan dorongan.

Implikasi daripada teori Herzberg ini ialah pihak pengurusan yang hanya menekankan ekstrinsik atau ganjaran higien akan gagal untuk mendapatkan keseluruhan kekuatan tenaga para pekerjanya. Ganjaran higien hanya menjadikan situasi kerja lebih diterima. Ia boleh mengurangkan ketidakpuasan tetapi tidak dapat menghasilkan kepuasan kerja. Pada Herzberg, walau bagaimana positif pun faktor-faktor higien tadi, motivasi pekerja tidak akan menerima sebarang kesan. Untuk memberi motivasi terhadap pekerja, pekerjaan itu sendiri mesti dijadikan sebagai sesuatu yang bernilai.

Berdasarkan huraian di atas, secara umumnya dapatlah dirumuskan bahawa kepuasan kerja merujuk kepada tindak balas emosi terhadap situasi pekerjaan yang berkaitan dengan sikap, persepsi dan

perasaan pekerja terhadap tugas dan tanggungjawab yang dilakukannya. Kepuasan kerja penting bagi seseorang dalam menjalankan tugasnya sebagai guru di sekolah.

2.6 Kajian - Kajian Tempatan

Kajian tempatan dalam bidang komunikasi khususnya hubungan komunikasi pihak pengurusan dengan pekerja terutama pengetua dengan guru-guru ke atas kepuasan kerja sangat terhad dan belum meluas dijalankan. Kebanyakan kajian yang ditemui lebih banyak mengkaji hubungan kepuasan kerja dengan stail kepemimpinan, iklim organisasi, prestasi kerja dan faktor demografi.

Kajian oleh Obura (1974) mengenai guru-guru di Malaysia mendapati bahawa 37.8% daripada guru-guru terlatih di sekolah-sekolah di Malaysia yang menjadi responden akan meletakkan jawatan sekiranya diberikan gaji dan bentuk perkhidmatan lain yang lebih baik. Keadaan ini adalah disebabkan oleh ketidakpuasan hati mereka mengenai corak kepemimpinan guru besar dan gaya komunikasi mereka yang lemah.

Kajian Norkiah (1981) cuba melihat hubungan di antara ketegangan dengan kepuasan kerja. Seramai 60 orang guru dari 4 buah sekolah menengah di Kajang terlibat dalam kajian ini. Hasil kajian menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara ketegangan dengan kepuasan kerja.

Kajian Narander (1987) melihat hubungan di antara kepuasan kerja, faktor demografi dan ketidakhadiran kerja. Seramai 120 orang pekerja kolar biru DBKL telah terlibat. Hasil kajian mendapati tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran kerja.

Seah (1989) dalam kajiannya melihat pengaruh iklim organisasi ke atas kepuasan dan prestasi kerja jurujual di Syarikat Amway dan Electrolux. Seramai 79 orang responden telah terlibat dalam kajian ini. Hasil kajian mendapati hubungan rapat dengan penyelia dan kekerapan berkomunikasi mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja dan prestasi kerja.

Fadzil (1989) cuba mengkaji hubungan di antara kepuasan kerja dengan suasana kerja, penyeliaan dan kenaikan pangkat. Seramai 66 orang kaunselor sekolah di Pulau Pinang telah terlibat dalam kajian ini. Hasil kajian mendapati kaunselor sekolah mempunyai tingkat kepuasan kerja yang sederhana. Aspek penyeliaan dan rakan sekerja menjadi pendorong utama kepada kepuasan kerja. Kajian ini juga menunjukkan hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan penyeliaan, suasana kerja dan kenaikan pangkat.

Nik Hasnaa (1994) yang menjalankan kajian di sebuah kilang elektronik di Bangi, Selangor tentang kesan komunikasi ketua-pekerja ke atas kepuasan kerja dan komitmen pekerja terhadap organisasi

mendapati ada hubungan yang signifikan antara komunikasi ketua-pekerja dengan komitmen dan kepuasan kerja.

Lim (1995) pula mengkaji kepuasan kerja guru-guru sekolah rendah jenis kebangsaan (Cina) di Kelantan. Seramai 198 orang guru menjadi responden. Beliau cuba melihat hubungan faktor demografi iaitu jantina, taraf pendidikan, gred sekolah dan pengalaman kerja dengan kepuasan kerja. Dapatan kajian menunjukkan 92.9% daripada guru-guru sekolah rendah jenis kebangsaan (Cina) di negeri Kelantan mempunyai kepuasan kerja yang sederhana. Tidak ada hubungan signifikan di antara kepuasan kerja dengan jantina, taraf pendidikan dan pengalaman kerja kecuali gred sekolah.

Kajian oleh Seman (1996) di sebuah kilang di Johor tentang hubungan komunikasi antara ketua-pekerja dengan komitmen dan kepuasan kerja pekerja mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi membina dan komunikasi ke atas terhadap komitmen dan kepuasan kerja pekerja. Kajian ini juga mendapati wujud hubungan yang positif antara komunikasi ke atas dengan kesetiaan terhadap organisasi.

2.7 Kajian - Kajian Luar Negara

Terdapat banyak kajian komunikasi yang menumpukan perhatian kepada hubungan antara komunikasi dengan kepuasan kerja, tekanan, prestasi kerja dan komitmen keorganisasian. Kajian yang menyorot

fenomena kepuasan kerja dan kesannya kepada organisasi banyak dihasilkan. Ini kerana tahap kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan penglibatan pekerja, ketekunan dalaman dan komitmen kepada kerja (Conrad, 1985).

Down & Hazen (1977) dalam kajiannya menyatakan bahawa persepsi guru terhadap sistem komunikasi sekolah mengandungi beberapa dimensi iaitu penyelarasan polisi, makluman awal perubahan, kebebasan membuat pandangan, penghargaan terhadap prestasi yang baik dan kecukupan maklumat bagi perkara yang ada kaitan dengan guru.

Kajian Flippo (1984) mendapati bahawa semakin terbuka sikap penyelia maka semakin tinggi tahap kepuasan pekerja dengan organisasi, kerja dan penyelia.

Conrad (1985) pula mendapati bahawa suasana komunikasi yang bersifat terbuka akan mendorong subordinat untuk berkomunikasi dengan mereka. Oleh itu penyelia sepatutnya berkomunikasi dengan subordinat mereka melalui kemahiran yang berorientasikan perhubungan yang lebih terbuka kerana ia mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja subordinat. Kajian Conrad juga mendapati bahawa mesej yang tidak tepat akan mempengaruhi tingkah laku dan kepuasan kerja subordinat. Ramai pekerja yang mengadu mereka tidak menerima maklumat yang betul dan jelas. Apabila ini berlaku, pekerja akan memilih untuk tidak mematuhi arahan-arahan walau pun arahan tersebut dianggap penting terhadap prestasi kerja mereka. Oleh itu didapati kebolehan ketua

berinteraksi dengan pekerja perlu lebih tepat dan jelas agar subordinat puas hati.

Satu tinjauan dilakukan oleh Georgia Profesional Standards Commision, Atlanta, Amerika Syarikat (1985) untuk mengetahui persepsi guru mengenai peranan dan kewibawaan pengetua mereka dari segi kecekapan pentadbiran dan prestasi pengetua dalam melaksanakan aktiviti-aktiviti berkaitan sekolah mendapati lebih 30% guru menyatakan rasa tidak puas hati terhadap cara pengetua berkomunikasi dengan guru. Kajian ini menunjukkan bahawa para guru mengharapkan para pengetua berperanan dengan lebih baik ketika berkomunikasi dengan mereka.

Pincus (1986) pula mengkaji hubungan komunikasi dengan kepuasan kerja dan prestasi kerja. Seramai 127 jururawat pelatih di sebuah hospital di Amerika Syarikat terlibat dalam kajian ini. Hasil daripada kajian didapati wujudnya hubungan yang positif di antara kepuasan berkomunikasi dengan kepuasan dan prestasi kerja. Komunikasi penyelia, maklum balas personel dan iklim organisasi menunjukkan hubungan yang signifikan dengan kepuasan dan prestasi kerja.

Frone dan Major (1988) juga telah membuat kajian ke atas 93 orang jururawat. Mereka ingin melihat hubungan di antara kualiti komunikasi dengan kepuasan kerja. Dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang positif di antara kepuasan kerja dengan kualiti komunikasi penyelia, pekerja bawahan, rakan sekerja dan pentadbiran

hospital. Seterusnya didapati hubungan yang melibatkan penyeliaan pentadbiran hospital sahaja yang signifikan.

Alexander et al(1989) membuat kajian ke atas hubungan komunikasi penyelia dengan kepuasan kerja dan prestasi kerja. Seramai 130 orang kaunselor daripada pusat pemulihan vokasional dijadikan sampel kajian. Hasil kajian telah menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif di antara maklumat mengenai kerja dan maklumat mengenai organisasi dengan kepuasan dan prestasi kerja.

Kajian yang dilakukan oleh Gougen (1990) di Amerika Syarikat mendapati komunikasi di antara guru dengan pengetua berdasarkan jantina mempengaruhi kepuasan kerja guru. Pengetua perempuan didapati mempunyai amalan komunikasi yang lebih disenangi oleh guru-guru berbanding dengan pengetua lelaki. Kajian kedua yang dijalankan oleh Gougen di Alberta, Kanada juga menghasilkan dapatan yang sama.

Hurst (1995) dalam kajiannya ke atas tabiat komunikasi para jurutera di pusat-pusat penyelidikan mendapati bahawa 80% daripada idea-idea baru didapati melalui pertemuan secara bersemuka dengan rakan sekerja. Mereka tidak akan bergerak lebih daripada 100 kaki dari meja masing-masing untuk bertukar-tukar idea dan tidak suka menggunakan telefon untuk mendapatkan maklumat. Faktor fizikal tempat kerja juga mempengaruhi interaksi. Pemisahan secara menegak juga menyukarkan komunikasi berbanding dengan pemisahan secara

mendatar. Menurut Hurst (1995), kontak visual adalah kritikal untuk komunikasi yang baik dan penghasilan idea-idea baru.

2.8 Rumusan

Tinjauan kajian yang lepas menunjukkan bahawa terdapat rasa tidak puas hati di kalangan guru terhadap komunikasi pengetua. Di sekolah, komunikasi merupakan satu alat, aktiviti, strategi dan proses dalam melaksanakan pentadbiran. Hubungan komunikasi yang baik dan berkesan antara pengetua dan guru-guru boleh mengurangkan tekanan malah dapat memberi kepuasan kerja kepada guru.

Hasil dari kajian-kajian yang lepas juga menunjukkan bahawa pekerja mengharapkan agar ketua atau majikan melaksanakan komunikasi yang berkesan dan boleh diterima oleh guru-guru. Keadaan ini akan meningkatkan kepuasan kerja guru. Masalah dalam komunikasi antara pengetua dan guru-guru boleh menjelaskan kelincinan pentadbiran sekolah.

Justeru itu, satu kajian untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang hubungan komunikasi pengetua dengan kepuasan kerja guru-guru perlu diadakan.