



UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA

**ADAPTASI KEPADA BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI
KOMUNIKASI ANTARA BUDAYA PENGURUS MALAYSIA DALAM
SYARIKAT MULTINASIONAL**

HASHIM FAUZY BIN YAACOB

FBMK 2008 1



ADAPTASI KEPADA BUDAYA ORGANISASI
DAN KOMPETENSI KOMUNIKASI ANTARA
BUDAYA PENGURUS MALAYSIA DALAM
SYARIKAT MULTINASIONAL

HASHIM FAUZY BIN YAACOB

DOCTOR OF PHILOSOPHY
UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA

2008



**ADAPTASI KEPADA BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI
KOMUNIKASI ANTARA BUDAYA PENGURUS MALAYSIA
DALAM SYARIKAT MULTINASIONAL**

Oleh:

HASHIM FAUZY BIN YAACOB

**Tesis ini Dikemukakan Kepada Sekolah Pengajian Siswazah, Universiti Putra
Malaysia Sebagai Memenuhi Sebahagian Daripada Syarat Penganugerahan
Ijazah Doktor Falsafah**

Mac 2008



Abstrak tesis yang dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia sebagai memenuhi keperluan untuk ijazah Doktor Falsafah

**ADAPTASI KEPADA BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI
KOMUNIKASI ANTARA BUDAYA PENGURUS MALAYSIA
DALAM SYARIKAT MULTINASIONAL**

Oleh

HASHIM FAUZY BIN YAACOB

Mac 2008

Pengerusi : Profesor Madya Ezhar Tamam, PhD

Fakulti: Bahasa Moden dan Komunikasi

Objektif utama kajian ini adalah untuk mengenal pasti hubungan kompetensi komunikasi antara budaya dengan adaptasi kepada budaya organisasi di kalangan pengurus Malaysia dalam syarikat multinasional asing yang beroperasi di Malaysia.

Kajian ini berasaskan kepada pengintegrasian beberapa teori iaitu teori pengurusan kebimbangan/ketidakpastian (AUM) oleh Gudykunst (1995), teori adaptasi silang budaya (CCAT), oleh Yun Young Kim (2001), model budaya organisasi oleh Harris dan Moran (1991) dan teori sistem. Pengintegrasian dilakukan kerana tidak ada teori secara khusus menghubungkan kompetensi komunikasi antara budaya dan adaptasi dalam organisasi dan begitu juga tidak ada teori khusus menghubungkan kompetensi komunikasi antara budaya dengan adaptasi kepada budaya organisasi.



Kajian tinjauan ini menggunakan borang soal selidik tadbir sendiri. Sebanyak 212 responden telah dipilih secara rawak daripada syarikat multinasional asing yang terdapat di Malaysia.

Skala Likert-item lima mata digunakan untuk mengukur (a) adaptasi kepada budaya organisasi pengurus Malaysia (b) kompetensi komunikasi antara budaya pengurus Malaysia dan (c) persepsi pengurus Malaysia tentang komunikasi interpersonal mereka dengan ekspatriat. Analisis deskriptif dan inferensi iaitu frekuensi, min, korelasi Pearson, korelasi separa, regresi berganda dan regresi hierakikal digunakan untuk menganalisis data.

Kajian mendapati tahap adaptasi kepada budaya organisasi, tahap kompetensi komunikasi antara budaya dan komunikasi interpersonal pengurus Malaysia adalah tinggi menunjukkan mereka kompeten kepada budaya. Pengurus Malaysia juga memilih integrasi berbanding asimilasi, pengasingan dan peminggiran ketika melakukan adaptasi.

Kajian juga menyokong bahawa terdapat perkaitan positif antara kompetensi komunikasi antara budaya dengan adaptasi kepada budaya organisasi. Dimensi-dimensi kompetensi komunikasi antara budaya iaitu pengetahuan, motivasi dan kemahiran serta

kompetensi komunikasi antara budaya memberi sumbangan kepada adaptasi kepada budaya organisasi.

Bagaimanapun kajian ini mendapati komunikasi interpersonal dengan ekspatriat tidak bertindak sebagai moderator kepada sumbangan pengetahuan, motivasi dan kemahiran ke atas adaptasi kepada budaya organisasi, dan sumbangan kompetensi komunikasi antara budaya keseluruhan ke atas adaptasi kepada budaya organisasi.

Kajian ini mengemukakan beberapa cadangan termasuk syor supaya dibentuk teori yang khusus tentang kompetensi komunikasi antara budaya dan adaptasi kepada budaya organisasi.

Abstract of thesis presented to the Senate of Universiti Putra Malaysia in fulfilment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy

**ADAPTATION TOWARDS ORGANIZATIONAL CULTURE AND
INTERCULTURAL COMMUNICATION COMPETENCE AMONG
MALAYSIAN MANAGERS IN MULTINATIONAL CORPORATION**

By

HASHIM FAUZY BIN YAACOB

March 2008

Chairman : Associate Professor Ezhar Tamam, PhD

Faculty: Modern Languages and Communication

The main objective of the study is to identify the relationship between intercultural communication competence and adaptation towards organizational culture among Malaysian managers working for foreign multinational corporations in Malaysia.

The study is based on the integration of anxiety/uncertainty management (AUM) theory by Gudykunst (1995), cross-cultural adaptation theory (CCAT) by Yun Young Kim (2001), organizational culture model by Harris and Moran (1991) and the system theory. Integration of all these theories and model were made because there is no specific theory on intercultural communication competence and adaptation in an organizational context, and a theory on intercultural communication competence and adaptation towards the organizational culture.



This survey research employed a self-administered questionnaire. A total of 212 respondents were selected randomly from multinational companies operating in Malaysia.

A five-point Likert-item scales were used to measure (a) Malaysian managers' adaptation towards organizational culture (b) intercultural communication competence among Malaysian managers, and (c) Malaysian managers' perception of their interpersonal communication with expatriates. Descriptive and inferential analysis, namely frequency, mean, Pearson's correlation, partial correlation, multiple regression, and hierarchical regression were used to analyze the data.

This research showed that the level of adaptation towards organizational culture, intercultural competence and interpersonal communication of Malaysian managers with expatriates is high, suggesting that they are culturally competent. Malaysian managers prefer integration rather than assimilation, separation or marginalization in adaptation towards organizational culture.

The research also showed that there is a positive relationship between intercultural communication competence and adaptation to organizational culture. The dimensions of intercultural communication competence are knowledge, motivation and skills and

overall intercultural communication competence contributes towards the adaptation into the organizational culture.

This research however found that interpersonal communication with expatriates is not a moderating variable affecting the contribution of knowledge, motivation and skills on organizational culture adaptation, and overall intercultural communication competence.

The study offer several suggestions which include the need for development of a theory specifically on intercultural competence and adaptation towards organizational culture.



PENGHARGAAN

Pertama sekali saya mengucapkan syukur kepada Allah s.w.t kerana dengan izinnya saya dapat menyelesaikan tesis ini dengan sempurna walaupun terpaksa menghadapi berbagai dugaan, cabaran dan gangguan. Selawat dan salam ke atas junjungan besar Nabi Muhammad s.a.w., kaum keluarganya dan para sahabat baginda.

Saya ingin mengungkapkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada pengerusi penyeliaan saya Profesor Madya Dr. Ezhar Tamam yang banyak membantu dan menunjuk ajar saya dalam berbagai perkara berhubung dengan kajian untuk tesis ini.

Begitu juga saya tidak lupa kepada ahli jawatankuasa penyeliaan yang bersifat suportif ke atas usaha-usaha saya iaitu Profesor Dr. Hj. Musa bin Abu Hassan dan Dr. Narimah Ismail walaupun dalam keadaan menghadapi berbagai kekangan masih dapat meluangkan masa untuk membantu saya menyiapkan tesis ini.

Saya juga turut berterima kasih kepada pensyarah-pensyarah saya iaitu Profesor Dr. Hj. Salleh Hasan dan Dr. Siti Zobidah Omar daripada Jabatan Komunikasi UPM dan Prof. Madya Dr. Saodah Wok daripada Universiti Islam Antarabangsa. Arbiter yang menyemak dan memberi pandangan terhadap soalselidik saya Profesor Dr. Sulaiman



Mohd Yassin dari KUSTEM, Profesor Dr. Syed Arabi Syed Abdullah Idid UIAM, Profesor Madya Dr. Saodah Wok UIAM, Profesor Madya Mohd Hassan Mohd Osman UTM, Dr. Abdul Halim Abdul Raof UTM.

Seterusnya saya mengucapkan sekalung penghargaan kepada Jabatan Komunikasi Universiti Putra Malaysia yang menyediakan berbagai keperluan saya sebagai pelajar khususnya kepada Ketua Jabatan dan semua staf Jabatan. Di samping itu tidak lupa kepada staf Fakulti Bahasa Moden dan Komunikasi UPM.

Saya turut memberikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Universiti Teknologi Malaysia yang membiayai pengajian saya selama saya berada di UPM.

Paling tidak dilupakan ialah keluarga saya iaitu isteri saya Puan Faridah bt. Hj. Shamsuri dan anak-anak saya Damisah, Fatimatuzzahra dan Mohammad Wajdi.



Saya mengesahkan bahawa satu Jawatankuasa Pemeriksa telah berjumpa pada 5 Februari 2008 untuk menjalankan peperiksaan akhir bagi Hashim Fauzy bin Yaacob untuk menilai tesis Doktor Falsafah beliau bertajuk “Adaptasi kepada Budaya Organisasi dan Kompetensi Komunikasi Antara Budaya Pengurus Malaysia dalam Syarikat Multinasional ” mengikut Akta Universiti Pertanian Malaysia (Ijazah Lanjutan) 1980 dan Peraturan Universiti Pertanian Malaysia (Ijazah Lanjutan) 1981. Jawatankuasa Pemeriksa tersebut telah memperakukan bahawa calon ini layak dianugerahi ijazah Doktor Falsafah.

Ahli Jawatankuasa Penilaian adalah seperti berikut:

Abdul Mua’ti @ Zamri Ahmad, PhD

Profesor Madya
Fakulti Bahasa Moden dan Komunikasi
Universiti Putra Malaysia
(Pengerusi)

Md. Salleh Hj. Hassan, PhD

Profesor
Fakulti Bahasa Moden dan Komunikasi
Universiti Putra Malaysia
(Pemeriksa Dalam)

Siti Zobidah Omar, PhD

Pensyarah
Fakulti Bahasa Moden dan Komunikasi
Universiti Putra Malaysia
(Pemeriksa Dalam)

Samsuddin Abd. Rahim, PhD

Profesor
Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan
Universiti Kebangsaan Malaysia
(Pemeriksa Luar)

HASANAH MOHD. GHAZALI, PhD

Profesor dan Timbalan Dekan
Sekolah Pengajian Siswazah
Universiti Putra Malaysia

Tarikh: 28 April 2008



Tesis ini telah dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia dan telah diterima sebagai memenuhi syarat keperluan untuk ijazah Doktor Falsafah. Ahli jawatankuasa penyeliaan adalah seperti berikut:

Ezhar Tamam, PhD

Profesor Madya
Fakulti Bahasa Moden dan Komunikasi
Universiti Putra Malaysia
(Pengerusi)

Musa Abu Hassan, PhD

Profesor
Fakulti Bahasa Moden dan Komunikasi
Universiti Putra Malaysia
(Ahli)

Narimah Ismail, PhD

Pensyarah
Fakulti Bahasa Moden dan Komunikasi
Universiti Putra Malaysia
(Ahli)

AINI IDERIS, PhD

Profesor dan Dekan
Sekolah Pengajian Siswazah
Universiti Putra Malaysia

Tarikh: 8 Mei 2008



PERAKUAN

Saya memperakui bahawa tesis ini adalah hasil kerja saya yang asli melainkan petikan dan sedutan yang tiap-tiap satunya telah dijelaskan sumbernya. Saya juga memperakui bahawa tesis ini tidak pernah dimajukan sebelum ini, dan tidak dimajukan serentak dengan ini, untuk ijazah lain sama ada di Universiti Putra Malaysia atau di institusi lain.

HASHIM FAUZY BIN YAACOB

Tarikh: 21 Mac 2008



KANDUNGAN

Mukasurat

ABSTRAK	ii
ABSTRACT	v
PENGHARGAAN	viii
PENGESAHAN	x
PERAKUAN	xii
SENARAI JADUAL	xvi
SENARAI RAJAH	xviii
SENARAI SINGKATAN	xix
GLOSARI ISTILAH	xxi

BAB

I	PENGENALAN	1
	Latar Belakang	1
	Syarikat Multinasional (SMN)	2
	SMN di Malaysia	7
	Pengurus dan Adaptasi dalam SMN	9
	Budaya Pengurus Malaysia dan SMN	12
	Kajian Mengenai Komunikasi dan Adaptasi dalam SMN	16
	Permasalahan dan Persoalan Kajian	18
	Objektif Kajian	24
	Kepentingan Kajian	24
	Skop dan Batasan Kajian	27
II	SOROTAN LITERATUR	29
	Adaptasi dalam Organisasi	29
	Budaya Organisasi	50
	Kompetensi Komunikasi Antara Budaya	67
	Komunikasi Pengurus Tempatan dengan Ekspatriat	80
	Teori Berkaitan Kajian	84
	Integrasi Teori yang Menjadi Asas Kajian	101
	Hipotesis Kajian	104
	Rumusan	106



III	KAEDAH KAJIAN	
108		
	Reka Bentuk Kajian	108
	Rangka Konseptual Kajian	111
	Definisi Operasional Angkubah Kajian	113
	Lokasi Kajian	122
	Populasi dan Subjek Kajian	122
	Instrumen Kajian	125
	Kajian Rintis	135
	Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen Kajian	136
	Pengumpulan Data	138
	Analisis Data	140
	Aras Signifikan	145
IV	HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN	146
	Analisis Deskriptif	147
	Latar Belakang Demografi Responden	147
	Mod Adaptasi Pengurus Malaysia dalam SMN	154
	Tahap Adaptasi kepada Budaya Organisasi	155
	Tahap Kompetensi Komunikasi Antara Budaya (KKAB)	160
	Tahap Komunikasi Interpersonal Pengurus Malaysia dengan Ekspatriat	165
	Rumusan Tentang Tahap Adaptasi, KKAB dan Komunikasi Interpersonal Pengurus Malaysia dengan Ekspatriat	168
	Ujian Hipotesis Kajian	169
	Perbandingan Mod Adaptasi Pengurus Malaysia dalam SMN	169
	Hubungan antara Dimensi-dimensi Kompetensi Komunikasi Antara Budaya	170
	Hubungan antara Dimensi-dimensi Kompetensi Komunikasi Antara Budaya dengan Adaptasi kepada Budaya Organisasi	173
	Hubungan antara Dimensi-dimensi Kompetensi Komunikasi Antara Budaya dan Komunikasi Interpersonal dengan Ekspatriat	183
	Sumbangan Dimensi-dimensi Kompetensi Komunikasi Antara Budaya ke atas Adaptasi kepada Budaya Organisasi	187
	Sumbangan Dimensi-dimensi Kompetensi Komunikasi Antara Budaya, Komunikasi Interpersonal Pengurus Malaysia dengan Ekspatriat ke atas Adaptasi kepada Budaya Organisasi	191
	Sumbangan Kompetensi Komunikasi Antara Budaya, Komunikasi Interpersonal Pengurus Malaysia dengan Ekspatriat ke atas Adaptasi kepada Budaya Organisasi	197
	Model Analisis Laluan Berdasarkan Rangka Konseptual Kajian	201
	Rumusan	203

V	RUMUSAN, KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN	
205		
	Rumusan	205
	Kesimpulan	216
	Implikasi dan Cadangan	219
	Cadangan untuk Tujuan Praktis	221
	Cadangan kepada Pembinaan Teori	224
	Cadangan untuk Kajian Akan Datang	227
	RUJUKAN	231
	LAMPIRAN	250
	VITA	306



SENARAI JADUAL

Jadual		Mukasurat
1	Jumlah syarikat SMN ikut Negara	123
2	Ujian kebolehpercayaan instrumen menggunakan Cronbach's Alpha	137
3	Taburan responden mengikut jantina, umur dan bangsa	148
4	Taburan responden mengikut kelulusan, lama berkhidmat, jawatan dan tempoh dalam jawatan terkini	150
5	Taburan kekerapan menjalani latihan	151
6	Kekerapan responden berkomunikasi dengan ekspatriat	152
7	Taburan responden mengikut negara SMN	153
8	Taburan responden mengikut tahap adaptasi	156
9	Taburan responden mengikut tahap dimensi adaptasi	157
10	Taburan responden mengikut tahap kompetensi komunikasi antara budaya	160
11	Taburan responden mengikut tahap dimensi KKAB	162
12	Min subdimensi kompetensi komunikasi antara budaya pengurus Malaysia dalam SMN	165
13	Taburan responden mengikut tahap komunikasi interpersonal pengurus Malaysia dengan ekspatriat	166
14	Min setiap item komunikasi interpersonal pengurus Malaysia dengan ekspatriat dalam SMN	167

15	Hubungan antara dimensi KKAB (Pengetahuan, Motivasi dan Kemahiran)	171
16	Hubungan antara dimensi pengetahuan dengan adaptasi kepada budaya organisasi	174
17	Hubungan antara dimensi motivasi dengan adaptasi kepada budaya organisasi	175
18	Hubungan antara dimensi kemahiran dengan adaptasi budaya organisasi	178
19	Korelasi Pearson bagi keseluruhan subdimensi kompetensi komunikasi antara budaya dengan adaptasi kepada budaya organisasi	179
20	Regresi Berganda adaptasi kepada budaya organisasi dengan semua angkubah bebas	182
21	Hubungan antara dimensi KKAB dengan komunikasi interpersonal pengurus Malaysia dengan ekspatriat	184
22	Ujian Regresi Hierakikal komunikasi interpersonal pengurus Malaysia dengan ekspatriat dan dimensi KKAB	186
23	Ujian Regresi Hierakikal angkubah bersandar ke atas dimensi kompetensi komunikasi antara budaya dan angkubah demografi sebagai kawalan	190
24	Ujian Regresi Hierakikal angkubah bersandar ke atas dimensi KKAB, angkubah demografi dan komunikasi interpersonal dengan ekspatriat	193
25	Ujian Regresi Hierakikal angkubah bersandar ke atas KKAB keseluruhan, angkubah demografi dan komunikasi interpersonal dengan ekspatriat	199



SENARAI RAJAH

Rajah		Mukasurat
1	Dimensi Utama Budaya	57
2	Integrasi Teori untuk Rangka Konseptual Kajian	102
3	Model untuk Rangka Konseptual Kajian	104
4	Rangka Konseptual KKAB dan Adaptasi kepada Budaya Organisasi	113
5	Kerangka Sampel Mengikut Negara	124
6	Mod Adaptasi Pengurus Malaysia dalam SMN	155
7	Min Adaptasi Pengurus Malaysia dalam SMN	159
8	Min KKAB Pengurus Malaysia dalam SMN	163
9	Pengetahuan dan Adaptasi: Komunikasi dengan Ekspatriat sebagai Moderator	195
10	Motivasi dan Adaptasi: Komunikasi dengan Ekspatriat sebagai Moderator	195
11	Kemahiran dan Adaptasi: Komunikasi dengan Ekspatriat sebagai Moderator	196
12	KKAB dan Adaptasi: Komunikasi dengan Ekspatriat sebagai Moderator	200
13	Model Analisis Laluan Hubungan antara Dimensi-dimensi KKAB, Komunikasi Interpersonal dengan Ekspatriat dan Adaptasi	201
14	Model Kompetensi Komunikasi Antara Budaya dan Adaptasi Kepada Budaya Organisasi	226



SENARAI SINGKATAN

AUM	Anxiety-Uncertainty Management
CCAT	Cross Cultural Adaptation Theory
CEO	Chief Executive Officer
EIC	East India Company
FNT	Face Negotiation Theory
FDI	Foreign Direct Investment
ICC	Intercultural Communication Competence
IBM	International Business Machines
IMT	Interaction Management Theory
IRIC	Institute for Research on Intercultural Cooperation
ISO	International Standards Organization
KKAB	Kompetensi komunikasi antara budaya
KUSTEM	Kolej Universiti Teknologi dan Sains Malaysia
MBA	Master in Business Administration
Ph.D	Doctor of Philosophy
NIB (NIC)	Negara Industri Baru (New Industrialize Country)
PKENJ	Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Johor
P & G	Procter and Gamble
SMN	Syarikat Multinasional



STN	Syarikat Transnasional
TNB	Tenaga Nasional Berhad
UIAM	Universiti Islam Antarabangsa Malaysia
UPM	Universiti Putra Malaysia
UTM	Universiti Teknologi Malaysia
URT	Uncertainty Reduction Theory
VIF	Variance Inflation Factor



GLOSARI ISTILAH

Ambil kisah	-	Mindfulness
Kajian kegelinciran	-	Derailment research
Kepelbagaian budaya	-	Multicultural
Kesepadanan budaya	-	Cultural fit
Kesepadanan individu-persekitaran	-	Person-environment fit
Kesepadanan individu-organisasi	-	Person-organization fit
Keupayaan mengatasi	-	Coping
Komunikasi silang budaya	-	Cross cultural communication
Model analisis laluan	-	Path analysis model
Orang asing	-	Stranger
Pelarasan	-	Adjustment
Perkadaran langsung	-	Direct rating
Pegawai di seberang laut	-	Sojourner
Ponteng kerja	-	Absenteeism
Pusing ganti kerja	-	Turnover
Pengasingan	-	Separation
Silang budaya	-	Cross cultural
Tafsiran kebiasaan	-	Rule of thumb
Tuan rumah	-	Host





BAB I
PENGENALAN
Latar Belakang

Satu isu penting dalam bidang komunikasi antara budaya dan kajian silang budaya (psikologi silang budaya dan pengurusan silang budaya) ialah adaptasi atau penyesuaian sama ada dari segi psikologi, hubungan sosial atau pekerjaan.

Adaptasi boleh berlaku dalam konteks individu dengan individu yang lain terutama dalam komunikasi (White & Burgoon, 2001), adaptasi individu dengan kumpulan, adaptasi dalam organisasi atau adaptasi budaya. Adaptasi budaya tidak hanya berlaku apabila wujudnya dua kumpulan budaya yang berbeza tetapi juga boleh berlaku dalam kumpulan manusia yang mempunyai budaya yang sama melalui proses dikenali sebagai sosialisasi. Adaptasi yang berlaku melibatkan manusia daripada dua budaya berbeza dikaitkan dengan proses akulturasi atau asimilasi. Sesebuah organisasi juga mempunyai budaya yang mana pekerja organisasi berkenaan harus mengadaptasi diri mereka kepada budaya organisasi tersebut.

Faktor utama yang dikaitkan dengan adaptasi kepada budaya ialah komunikasi (Zimmermann, 1995). Bidang komunikasi antara budaya setakat ini lebih banyak memberi penekanan kepada kompetensi komunikasi antara budaya sebagai syarat untuk mencapai tahap komunikasi yang berkesan atau syarat kepada kejayaan individu untuk melakukan adaptasi.

