

**KOMPETENSI KOMUNIKASI ANTARA BUDAYA DAN PRESTASI  
KERJA DALAM KALANGAN KAKITANGAN SEKOLAH PENGAJIAN  
SISWAZAH**

**FARAHANA BINTI MISNI**

**UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA**

**KOMPETENSI KOMUNIKASI ANTARA BUDAYA DAN PRESTASI  
KERJA DALAM KALANGAN KAKITANGAN SEKOLAH PENGAJIAN  
SISWAZAH**

**FARAHANA BINTI MISNI**

**Projek Sarjana ini dikemukakan  
sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat  
penganugerahan Ijazah Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia)**

**Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia  
Universiti Teknologi Malaysia**

**Ogos, 2014**

*Dedikasi*

KepadaMu Ya Rabb,

HambaMu memanjat manisan kesyukuran,

Kepada ibu yang ku kasihi dan ku sanjungi,

Puan Masriah Binti Mahat,

Moga ibu sentiasa berada dalam rahmat yang Maha Esa,

Jasa dan pengorbananmu sukar dibalas dengan harta dan kekayaan,

Aku bersyukur dengan hamparan anugerah ini,

Agar hidup dihembusi redha Ilahi,

Sekuntum kasih buat pensyarahku,

Dr Hashim Fauzy Bin Yaacob,

Ilmu yang diberikan akan ku bawa hingga ke akhirnya,

Terima kasih buatmu.

Buat rakan-rakan di UTM yang sama membantu,

Tiada kejayaan semanis madu tanpa usaha sepahit hempedu,

Teruskan usaha bagi mencapai apa yang diimpikan,

Kesetiaan kalian tak dapat ku ungkap dengan kata-kata,

Sekilau cahaya keriangannya akan sentiasa mendampingi kita.

Ya Rabb,

Kau rapatkanlah saf persahabatan dan ukhwah ini,

Agar ia kekal hingga ke Jannah.

## PENGHARGAAN

Assalamualaikum, dengan setulus hati penghargaan ini khas buat insan yang dihargai dan hormati iaitu Dr Hashim Fauzy Bin Yaacob selaku penyelia yang telah banyak membantu dalam menjalankan tugas beliau dengan penuh tanggungjawab terhadap anak didikannya dalam menyiapkan kajian ini dengan baik.

Penghargaan ini juga ditujukan kepada ibu saya yang sentiasa mendoakan saya agar memberikan yang terbaik dalam sepanjang pengajian saya dan memberikan sokongan sepenuhnya ketika menyiapkan kajian ini. Dan ucapan terima kasih ditujukan buat rakan-rakan seperjuangan terutamanya Mohammad Afrasiabi yang banyak membantu saya dalam menyiapkan kajian ini.

Selanjutnya ucapan terima kasih juga kepada pihak pentadbiran dan juga kakitangan Fakulti Pengurusan (FP) dan pihak pengurusan Sekolah Pengajian Siswazah kerana memberikan kerjasama yang sepenuhnya bagi membantu menyiapkan kajian ini.

Akhir sekali penghargaan juga turut diberikan buat semua individu dan pihak-pihak yang terlibat secara langsung atau tidak langsung didalam proses melaksanakan kajian ini. Semoga kajian ini mampu memanfaatkan semua.

## **ABSTRAK**

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti hubungan antara kompetensi komunikasi antara budaya dan prestasi kerja dalam kalangan kakitangan SPS di lima universiti bertaraf penyelidikan di Malaysia. Responden kajian terdiri daripada 108 orang. Data dikumpul dengan menggunakan borang soal selidik yang terdiri daripada tiga bahagian iaitu bahagian A (demografi), bahagian B (kompetensi komunikasi antara budaya) dan bahagian C (prestasi kerja). Instrumen yang digunakan bagi mengukur kompetensi komunikasi antara budaya adalah soal selidik yang dikemukakan oleh Hashim Fauzy (2008). Manakala prestasi kerja menggunakan soal selidik yang diadaptasi berpandukan soal selidik yang digunakan berdasarkan Model Sistem Interaksi Terhadap Prestasi Waldman (1994). Data yang dikumpul dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif (min dan peratus) dan statistik inferensi (korelasi Pearson dan regresi). Dapatan kajian mendapati bahawa tahap kompetensi komunikasi antara budaya dalam kalangan kakitangan SPS berada di tahap yang sederhana manakala tahap prestasi kerja berada di tahap yang tinggi. Ujian regresi pula menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara kompetensi komunikasi antara budaya dengan prestasi kerja. Daripada tiga dimensi kompetensi komunikasi antara budaya, dimensi motivasi yang paling dominan menyumbang kepada prestasi kerja. Dalam kajian ini beberapa cadangan juga telah dikemukakan untuk pengkaji akan datang supaya skop kajian diperluaskan dan menggunakan model dan teori yang berlainan. Manakala bagi pihak universiti dicadangkan memberikan pendedahan yang lebih tentang kompetensi komunikasi antara budaya yang diperlukan oleh kakitangan dalam menjalankan tugas.

## ABSTRACT

This study aims to identify the relationship between intercultural communication competence and job performance among employees of Graduate School in research universities in Malaysia. The respondents consisted of 108 respondents. Data were collected using a questionnaire consisting of three parts, part A (demographics), part B (intercultural communication competence), and part C (job performance). The instrument used to measure the intercultural communication competence is a questionnaire developed by Hashim Fauzy (2008). While for the job performance's questionnaire it is adapted based on questionnaires used on Interaction System Performance Model Waldman (1994). Data collected analyzed using descriptive statistics (mean and percentage) and inferential statistics (regression). The results showed that the level of intercultural communication competence is at the average level, while the level of performance at a high level. In addition, Regression analysis showed a significant relationship between intercultural communication competence and job performance. From the three dimensions of intercultural communication competence, motivation is the most dominant dimensions contribute to job performance. In this study, several suggestions have been made for future researchers to extend the scope of the study and using different models and theories. While for the university is proposed to give more exposure about intercultural communication competencies needed by employees in performing their duties.

## ISI KANDUNGAN

<b>BAB</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKASURAT</b>
	<b>PENGESAHAN STATUS TESIS</b>	
	<b>PENGESAHAN PENYELIA</b>	
	<b>HALAMAN JUDUL</b>	<b>i</b>
	<b>HALAMAN PENGAKUAN</b>	<b>ii</b>
	<b>HALAMAN DEDIKASI</b>	<b>iii</b>
	<b>HALAMAN PENGHARGAAN</b>	<b>iv</b>
	<b>ABSTRAK</b>	<b>v</b>
	<b>ABSTRACT</b>	<b>vi</b>
	<b>ISI KANDUNGAN</b>	<b>vii</b>
	<b>SENARAI JADUAL</b>	<b>xiii</b>
	<b>SENARAI RAJAH</b>	<b>xvi</b>
	<b>SENARAI SINGKATAN</b>	<b>xvii</b>
	<b>SENARAI SIMBOL</b>	<b>xviii</b>
	<b>SENARAI LAMPIRAN</b>	<b>xix</b>
<b>1</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Kajian	3
	1.3 Latar Belakang Organisasi	6
	1.4 Pernyataan Masalah	7
	1.5 Persoalan Kajian	12
	1.6 Objektif Kajian	12
	1.7 Kepentingan Kajian	13
	1.8 Skop Kajian	15

1.9	Definisi Konseptual dan Operasional	16
1.9.1	Definisi Konseptual	16
1.9.1.1	Kompetensi Komunikasi Antara Budaya	16
1.9.1.2	Prestasi Kerja	17
1.9.2	Definisi Operasional	17
1.9.2.1	Kompetensi Komunikasi Antara Budaya	17
1.9.2.2	Prestasi Kerja	22
1.10	Kesimpulan	22
<b>2</b>	<b>KAJIAN LITERATUR</b>	<b>23</b>
2.1	Pengenalan	23
2.2	Kompetensi Komunikasi Antara Budaya	23
2.2.1	Teori Kompetensi Komunikasi Antara Budaya	35
2.2.1.1	Teori Pengurusan Ketidakpastian /Kebimbangan Gundykunst (1995)	35
2.2.2	Model Komunikasi	43
2.2.2.1	Model Imahori dan Lanigan (1989)	43
2.3	Prestasi Kerja	46
2.3.1	Model Prestasi Kerja Waldman (1994)	48
2.4	Kajian Lepas	50
2.5	Kerangka Kajian	54
2.6	Hipotesis Kajian	55
2.7	Rumusan Bab	55
<b>3</b>	<b>METODOLOGI KAJIAN</b>	<b>56</b>
3.1	Pengenalan	56



3.2	Reka Bentuk Kajian	56
3.3	Lokasi Kajian	57
3.4	Populasi Kajian dan Kaedah Persampelan	58
3.5	Instrumen Kajian	59
3.5.1	Bahagian A: Maklumat Demografi	60
3.5.2	Bahagian B: Kompetensi Komunikasi Antara Budaya	60
3.5.3	Bahagian C: Prestasi Kerja	61
3.5.4	Pembahagian Item Positif dan Negatif	61
3.6	Keandalan dan Kesahan	62
3.7	Kajian Rintis	64
3.7.1	Kebolehpercayaan ( <i>Reliability</i> )	65
3.7.1.1	Kebolehpercayaan Ketekalan Dalam	65
3.8	Kaedah Pengumpulan Data	66
3.9	Kaedah Analisis Data	67
3.9.1	Statistik Deskriptif	67
3.9.2	Ujian Ke atas Data	68
3.9.2.1	Ujian Taburan Normal ( <i>Normality</i> )	68
3.9.2.2	Ujian Multikolineariti ( <i>Multicollinearity</i> )	69
3.9.3	Statistik Inferensi	70
3.9.3.1	Ujian Regresi	70
4.0	Kesimpulan	72
<b>4</b>	<b>ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN</b>	<b>73</b>
4.1	Pengenalan	73
4.2	Latar Belakang Responden	73
4.3	Tahap kompetensi Komunikasi Antara Budaya Kakitangan SPS	76

4.3.1	Taburan dan Min Kompetensi Komunikasi Antara Budaya	77
4.3.2	Tahap Berdasarkan Dimensi	77
4.3.2.1	Dimensi Pengetahuan	77
4.3.2.2	Dimensi Motivasi	81
4.3.2.3	Dimensi Kemahiran	86
4.4	Tahap Prestasi Kerja Kakitangan SPS	94
4.5	Hubungan Antara Kompetensi Komunikasi Antara Budaya dengan Prestasi Kerja	98
4.6	Sumbangan Dimensi Kompetensi Komunikasi Antara Budaya Terhadap Prestasi Kerja	100
4.7	Kesimpulan	100
<b>5</b>	<b>KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN</b>	<b>101</b>
5.1	Pengenalan	101
5.2	Kesimpulan	101
5.2.1	Perbincangan Taburan Demografi Responden	102
5.2.2	Objektif 1: Tahap kompetensi komunikasi antara budaya kakitangan SPS di universiti bertaraf penyelidikan di Malaysia.	103
5.2.3	Objektif 2: Tahap prestasi kerja kakitangan SPS di universiti bertaraf penyelidikan di Malaysia.	105
5.2.4	Objektif 3: Hubungan antara kompetensi komunikasi antara budaya dengan prestasi kerja kakitangan SPS di universiti bertaraf penyelidikan di Malaysia.	105
5.2.5	Objektif 4: Dimensi pengetahuan memberi	106

	sumbangan kepada pretasi kerja kakitangan SPS di universiti bertaraf penyelidikan di Malaysia.	
5.2.6	Objektif 5: Dimensi motivasi memberi sumbangan kepada pretasi kerja kakitangan SPS di universiti bertaraf penyelidikan di Malaysia.	107
5.2.7	Objektif 6: Dimensi kemahiran memberi sumbangan kepada pretasi kerja kakitangan SPS di universiti bertaraf penyelidikan di Malaysia.	107
5.3	Batasan Kajian	108
5.4	Cadangan	109
5.4.1	Cadangan Kepada Pengkaji Akan Datang	109
5.4.2	Cadangan Kepada Organisasi/Pihak Universiti	111
5.5	Kesimpulan	112
	<b>RUJUKAN</b>	114-137
	<b>LAMPIRAN</b>	138-146

## SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	HALAMAN
1.1	Unjuran Enrolmen Pelajar Antarabangsa di IPTA dari tahun 2009 hingga 2012	8
3.1	Sampel Kajian	59
3.2	Bahagian Dan Taburan Item Dalam Soal Selidik	60
3.3	Pembahagian Item Berbentuk Positif Dan Negatif	62
3.4	Penjelasan Nilai Cronbach's Alpha	64
3.5	Dapatan Kajian Rintis	65
3.6	Tahap Dan Selang Skala Min	68
3.7	Dapatan Collineariti	70
3.8	Guilford's Rule of Thumb	71
4.1	Dapatan Demografi Berdasarkan Kekerapan dan Peratusan	75
4.2	Taburan dan Min Kompetensi Komunikasi Antara Budaya	76
4.3	Statistik Deskriptif Kompetensi Komunikasi Antara Budaya	77
4.4	Statistik Deskriptif Dimensi Pengetahuan (Pengetahuan Tentang Bahasa)	79
4.5	Statistik Deskriptif Dimensi Pengetahuan (Pengetahuan Tentang Budaya Umum)	80
4.6	Statistik Deskriptif Pengetahuan	81
4.7	Statistik Deskriptif Dimensi Motivasi	82

	(Kehendak Interaksi)	
4.8	Statistik Deskriptif Dimensi Motivasi (Kehendak Menghadapi Perbezaan)	84
4.9	Statistik Deskriptif Dimensi Motivasi (Kehendak Menghadapi Stress)	85
4.10	Statistik Deskriptif Motivasi	86
4.11	Statistik Deskriptif Dimensi Kemahiran (Mengurus Interaksi)	87
4.12	Statistik Deskriptif Dimensi Kemahiran (Toleransi Dengan Kesamaran)	89
4.13	Statistik Deskriptif Dimensi Kemahiran (Kemahiran Lisan dan Bukan Lisan)	90
4.14	Statistik Deskriptif Dimensi Kemahiran (Akomodasi Tingkah Laku)	92
4.15	Statistik Deskriptif Dimensi Kemahiran (Menghadapi Konflik)	93
4.16	Statistik Deskriptif Kemahiran	94
4.17	Taburan dan Min Prestasi Kerja	95
4.18	Statistik Deskriptif Prestasi Kerja	96
4.19	Ujian Regresi Sumbangan Dimensi Kompetensi Komunikasi Antara Budaya Terhadap Prestasi Kerja	100

**SENARAI RAJAH**

<b>NO. RAJAH</b>	<b>TAJUK</b>	<b>HALAMAN</b>
2.1	Model Hubungan Kompetensi Komunikasi Antara Budaya	44
2.2	Model Prestasi Kerja	48
2.3	Konseptual Rangka Kajian	54

**SENARAI SINGKATAN**

<b>SINGKATAN</b>	<b>PERKATAAN SINGKATAN</b>
IPTA	Institut Pengajian Tinggi Awam
SPS	Sekolah Pengajian Siswazah
AUM	<i>Anxiety/uncertainty Management</i>
UKM	Universiti Kebangsaan Malaysia
UPM	Universiti Putra Malaysia
UM	Universiti Malaya
UTM	Universiti Teknologi Malaysia
USM	Universiti Sains Malaysia
VIF	Variance Inflation Factor

**SENARAI SIMBOL**

<b>SIMBOL</b>	<b>NAMA SIMBOL</b>
n	Kekerapan
%	Peratus
$\alpha$	Alpha
$\beta$	Beta
r	Nilai pekali
M	Min
SP	Sisihan Piawai



**SENARAI LAMPIRAN**

<b>NO. LAMPIRAN</b>	<b>TAJUK</b>	<b>HALAMAN</b>
A	Borang Soal Selidik	138-144
B	Jadual Krejcie & Morgan	145
C	Histogram dan Plot Q-Q Ujian Taburan Normal	146

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Pengenalan**

Seseorang harus memahami budaya orang lain untuk menjadi seorang yang kompeten dalam komunikasi antara budaya. Namun pemahaman ini sering diganggu oleh fakta bahawa apabila seseorang telah terbiasa berkembang dengan budaya mereka sendiri sahaja maka ia adalah lebih sukar bagi mereka untuk memahami tentang budaya luar. Dalam konteks Malaysia, budaya memainkan peranan yang besar dalam komunikasi. Budaya mempengaruhi komunikasi dalam pelbagai cara. Walau bagaimanapun, dengan adaptasi, tingkah laku tertentu mungkin kelihatan sesuai kepada budaya lain, bergantung kepada sejauh mana seseorang itu mampu untuk menggunakan kemahirannya atau kompetensinya dalam berkomunikasi melepasi budaya.

Dalam konteks globalisasi, apabila ramai individu yang perlu bekerja dan belajar di luar negara, cabaran utama yang harus mereka tempuh ialah bagaimana untuk berinteraksi dengan berkesan dengan individu dari negara yang berlainan dan bagaimana untuk menyesuaikan diri dengan persekitaran dan budaya baru, peraturan baru, dan prinsip baru. Seseorang individu haruslah membuktikan keupayaannya untuk menyesuaikan diri dengan betul dalam persekitaran budaya yang baru, dan haruslah menjalin hubungan interpersonal dengan individu dari kumpulan sosial yang berbeza (Ramona, 2012). Stone (2006) telah menggariskan kepentingan

individu untuk memiliki keupayaan dalam berhubung dengan individu dari pelbagai budaya disebabkan kemunculan ekonomi yang lebih global, pasaran dan pakatan antarabangsa, profil budaya kebanyakan masyarakat yang semakin meningkat seluruh dunia, dan pengantarabangsaan program pendidikan dan institusi.

Dalam dunia di mana sempadan negara semakin terhakis, dan di mana kepelbagaian budaya semakin bertambah dan berkembang dalam negara, perkaitan antara kecekapan antara budaya bagi dasar pendidikan tidak dapat dipertikaikan lagi. Masalah ekonomi, politik, dan permasalahan pekerjaan di negara asal menyebabkan kebanyakan pelajar antarabangsa lebih cenderung untuk tinggal dan bekerja di luar negara setelah tamat belajar. Permintaan dari pelajar luar negara untuk menyambung terus pembelajaran bagi program siswazah juga semakin bertambah. Kebanyakan pelajar memilih untuk meneruskan pengajian tinggi mereka di luar negara bertujuan mendapatkan pengalaman baru, sistem pendidikan yang baru, serta mempelajari budaya yang lain daripada negara asal mereka (Ahmad & Weerakkody, 2011). Pengantarabangsaan pendidikan juga telah membawa kepada peningkatan yang ketara dalam kepentingan persefahaman antara budaya dan kecekapan untuk pelajar dan kakitangan dalam persekitaran universiti.

Disebabkan pentingnya pemahaman tentang kecekapan dan pemahaman tentang budaya lain di arena dunia yang semakin kompleks dan berteraskan teknologi, institusi pendidikan menghadapi cabaran untuk membangunkan pemahaman berkaitan kecekapan antara budaya. Bagi merealisasikan matlamat pengantarabangsaan, pelajar dan kakitangan institusi pendidikan harus membangunkan hubungan peribadi dan budaya melalui dialog kerjasama, timbal balik, di mana semua persepsi perbezaan diiktiraf, termasuk, dihormati, dan dihargai (Grey, 2002). Namun, persoalannya mampukah kakitangan institusi pendidikan berkomunikasi antara budaya dengan kompeten? Dan adakah ia akan memberi kesan kepada prestasi kerja mereka? Persoalan-persoalan ini harus ditinjau untuk mengetahui tahap kompetensi komunikasi antara budaya khususnya dalam kalangan kakitangan di Sekolah Pengajian Siswazah (SPS).

Oleh itu, adalah penting bagi pihak pentadbiran universiti dilengkapi dengan pengetahuan dalam isu berkaitan kemampuan berkomunikasi, perkongsian realiti atau inter-subjektiviti dan kesedaran terhadap tanggapan berbudaya sebagai persediaan menghadapi pelajar tidak kira dari luar negara mahupun pelajar tempatan (Ahmad & Weerakkody, 2011). Kajian ini akan mengupas lebih mendalam lagi tentang tahap kompetensi komunikasi antara budaya dan kesannya terhadap prestasi kerja.

## **1.2 Latar Belakang Kajian**

Tahap kesedaran yang tinggi mengenai kepentingan hubungan di antara budaya di zaman globalisasi ini, lebih cenderung untuk membuat orang ramai lebih mahir dan cekap dalam komunikasi antara budaya. Komunikasi antara budaya yang berkesan merupakan satu kemahiran global yang penting melalui peningkatan interaksi dengan individu yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeza (Knutson & Posirisuk, 2006). Banyak kajian yang menyoal graduan, majikan, dan pekerja menunjukkan bahawa kemahiran komunikasi antara budaya adalah salah satu aspek utama yang perlu ditingkatkan di kalangan pekerja dan graduan baru (Morreale et al., 2000).

Kajian mengenai kemahiran komunikasi antara budaya ini sangat luas kerana secara umumnya, setiap manusia akan berkomunikasi di antara satu sama lain di dalam kehidupan seharian. Terdapat banyak kajian tentang kompetensi komunikasi antara budaya ini telah dilakukan dalam pelbagai bidang (Hashim Fauzy, 2001; Larkey, 1996; Roselina, Syed Azizi & Mohd Yusoff, 2002). Sebagai contoh, di dalam sesebuah organisasi kebiasaannya akan wujud perbezaan nilai di kalangan ahli organisasi disebabkan oleh perbezaan budaya. Perbezaan budaya ini akan menyebabkan konflik akan berlaku jika terdapat masalah dalam berkomunikasi. Contohnya, terdapat satu kajian oleh Polat dan Metin (2012) di Turkey tentang

hubungan antara tahap kompetensi antara budaya dengan strategi dalam menyelesaikan masalah di antara guru dan pelajar yang datang dari pelbagai budaya. Kajian merumuskan bahawa guru perlu menjadi individu yang mampu untuk menyelesaikan konflik-konflik dengan cekap bagi memenuhi pembelajaran pelajar-pelajar yang datang dari budaya yang berbeza. Kurangnya kecekapan tentang perbezaan budaya menyebabkan prejudis terhadap kumpulan budaya lain dan ahli-ahli mereka dan ia boleh membawa kepada konflik antara budaya. Seperti yang dilihat melalui hasil kajian, kecekapan antara budaya mempunyai kesan yang besar dalam menentukan strategi penyelesaian konflik di mana mereka sebagai guru akan lebih cekap mengendalikan strategi penyelesaian masalah.

Terdapat juga kajian tentang kompetensi komunikasi antara budaya dalam bidang kepimpinan. Dalam satu kajian yang dijalankan oleh Gadolfi (2012) di Amerika, telah membincangkan tentang bagaimana kompetensi komunikasi antara budaya mampu memberi impak terhadap kepimpinan yang berkesan. Perbezaan dalam budaya kebangsaan mengenakan had terhadap gaya dan taktik komunikasi pemimpin. Sesetengah budaya tertentu berbeza dalam tingkah laku berkomunikasi, motivasi mereka untuk mengumpul atau menyebarkan maklumat. Oleh itu, pemimpin seharusnya berkomunikasi antara budaya dengan cekap untuk memimpin dengan berkesan kerana keupayaan untuk mencipta dan berkomunikasi visi yang berinspirasi adalah kritikal kepada kejayaan sesuatu organisasi. Ini juga bermaksud kaedah atau gaya komunikasi amat penting dan jelas ianya dapat menentukan sama ada mesej dari pemimpin dapat diterima oleh individu bawahan atau tidak. Kecekapan dalam komunikasi antara budaya boleh membantu dalam menganalisis dan meramalkan strategi komunikasi yang berkesan dan strategi kepimpinan transformasi yang berpengaruh dalam seluruh konteks budaya yang berbeza.

Kajian dalam bidang kompetensi antara budaya juga menjadi satu tarikan kepada Washington, Okoro dan Thomas (2012) yang telah menjalankan kajian terhadap komunikasi antara budaya dalam perniagaan global. Menurut kajian ini, kajian sebelumnya (O'Rourke, 2010; Bovee & Thill, 2010; Carte & Fox, 2008) telah mengesan beberapa kegagalan usaha dalam perniagaan antarabangsa kepada beberapa faktor iaitu, kekurangan kemahiran dan kecekapan antara budaya, dan

ketidakupayaan untuk berkomunikasi dengan berkesan di peringkat global. Negara-negara di dunia kini menjadi semakin saling bergantung dan saling berhubung kerana pasaran global dan keperluan pengguna yang pelbagai. Ia adalah penting untuk organisasi dan negara-negara yang mengambil bahagian menghargai perbezaan budaya antara satu sama lain bagi memastikan pertumbuhan dan kemampanan dalam perniagaan antarabangsa. Pengurus yang dikalangan pelbagai budaya dari negara-negara yang terlibat dalam rundingan perdagangan antarabangsa perlu memahami perbezaan budaya negara masing-masing dan berkomunikasi secara kompeten di antara budaya bagi menguruskan perbezaan budaya dengan lebih berkesan seterusnya merapatkan jurang komunikasi di antara mereka.

Apabila membincangkan tentang komunikasi antara budaya khususnya di Institut Pengajian Tinggi, terdapat kewujudan pelbagai budaya iaitu pelajar antarabangsa yang datang dari pelbagai negara untuk menuntut pengajian tinggi mereka. Kemungkinan wujudnya masalah komunikasi di kalangan kakitangan dan pelajar asing ini pasti akan berlaku disebabkan oleh perbezaan bahasa dan budaya dan seterusnya akan memberi kesan kepada prestasi kerja mereka. Oleh yang demikian, kajian mengenai hubungan antara kompetensi komunikasi antara budaya ini dilakukan terhadap kakitangan di Sekolah Pengajian Siswazah (SPS) di lima buah universiti bertaraf penyelidikan di Malaysia. Kajian yang berkisarkan tentang tahap kompetensi komunikasi dan hubungannya dengan prestasi kerja ini diharapkan akan memberi pelbagai manfaat kepada mereka dalam memberi gambaran yang lebih jelas dalam membantu kakitangan di SPS menyedari kepentingan kompetensi dalam komunikasi antara budaya yang sekaligus boleh meningkatkan prestasi kerja mereka.

### **1.3 Latar Belakang Organisasi**

Sekolah Pengajian Siswazah (SPS) menyediakan program akademik yang seimbang untuk Ijazah Sarjana dan Ph.D. bagi pelajar-pelajar siswazah ijazah. Pengajian siswazah adalah penting kepada teras perniagaan universiti dan membolehkan universiti untuk membentuk pelajar menjadi seseorang yang profesional dan berpengetahuan di mana mereka mampu melaksanakan aktiviti-aktiviti penyelidikan dan pembangunan serta dapat memenuhi cabaran-cabaran yang berkaitan industri dan organisasi. Pembangunan profesional ini dapat membantu dalam memenuhi keperluan sumber manusia di negara ini.

SPS memantau dan merangka dasar yang berkaitan dengan pembangunan pengajian siswazah dan menyelaras fakulti untuk membangunkan dan meningkatkan kualiti pendidikan siswazah. Pengajian siswazah menawarkan peluang untuk mengembangkan pengetahuan dan meningkatkan kepakaran dalam bidang tertentu. SPS juga menawarkan rangka kerja fleksibel untuk membantu pelajar mencapai objektif yang dikehendaki mereka.

SPS memupuk dan membangunkan komuniti pembelajaran ilmiah dan pengetahuan, dan juga mencari serta meneroka semua bentuk dan sempadan ilmu melalui tahap yang lebih tinggi. Ia juga beroperasi sebagai saraf pusat pendidikan dalam peringkat ijazah di institusi, dan bertanggungjawab bagi perlaksanaan dan pengurusan pentadbiran secara keseluruhan. Ia menyelaras dan merangka dasar kemasukan akademik dan peraturan-peraturan, serta menyediakan sokongan untuk memudahkan penyelidikan dan pembelajaran di kalangan pelajar pascasiswazah. Pengajian siswazah akan menyediakan pelajar untuk membangunkan kerjaya mereka sendiri. Pengetahuan dan kemahiran tambahan yang diperolehi melalui pengajian siswazah akan meletakkan mereka lebih banyak langkah ke hadapan dalam bentuk kebolehan untuk memenuhi keperluan majikan. Pengajian siswazah juga akan menjadikan individu lebih yakin dan bebas untuk melaksanakan aktiviti-aktiviti keusahawanan mereka sendiri.

#### 1.4 Pernyataan Masalah

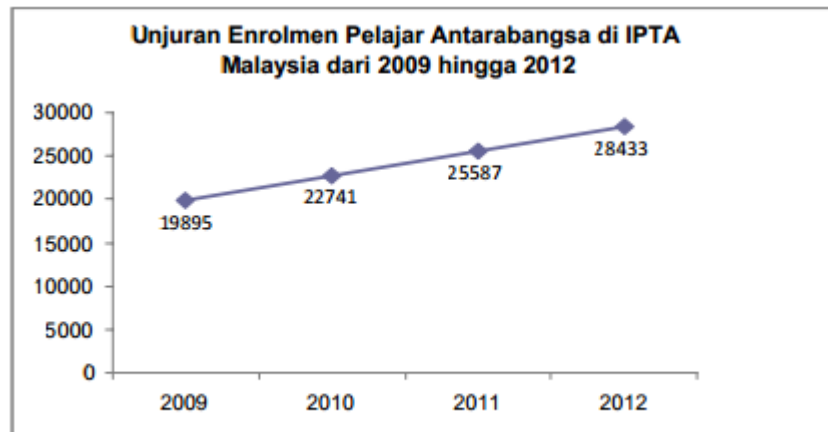
Di dalam dunia pekerjaan yang semakin global pekerja seharusnya berinteraksi dengan berkesan dan efektif dengan individu yang mempunyai nilai-nilai, norma, dan tingkah laku yang berbeza di dalam organisasi mereka. Rogers dan Rogers (1976) menyatakan bahawa komunikasi adalah nadi sesebuah organisasi. Jika tiada aliran komunikasi dalam organisasi, maka sesebuah organisasi tidak dapat diwujudkan. Pada masa kini organisasi semakin menyedari bahawa untuk berjaya di masa hadapan, pekerja yang kompeten atau cekap dalam berkomunikasi dengan individu-individu dari kalangan pelbagai budaya amat diperlukan. Hal ini telah lama dibincangkan bahawa organisasi yang berfungsi dengan berkesan bergantung terutamanya pada kecekapan dalam komunikasi (Bavelas & Barret, 1951).

Selaras dengan perkembangan dunia global, Malaysia telah menjadi salah sebuah destinasi penting dalam dunia pendidikan pengajian tinggi. Pengantarabangsaan program pendidikan dan institusi telah membawa kepada perkembangan kepelbagaian budaya di mana terdapat peningkatan jumlah pelajar antarabangsa yang datang untuk menyambung pembelajaran bagi program siswazah. Umumnya pelajar antarabangsa memilih untuk belajar di luar negara kerana ingin mendapat pengalaman, sistem belajar, dan budaya baru (Mohamad Kamal Harun, 2009). Selain itu, pelajar antarabangsa berpendapat bahawa negara yang dipilih dapat menyediakan pelajaran yang bermutu dan lebih baik daripada negara asal (Ka Ho Mok, 2011).

Trend menunjukkan bahawa terdapat peningkatan yang ketara bagi pelajar antarabangsa yang melanjutkan pelajaran mereka ke institut pengajian tinggi awam Malaysia. Berdasarkan Jadual 1.1 unjuran enrolmen pelajar antarabangsa pada tahun 2009 menunjukkan peningkatan akan berlaku dari jumlah 19 895 orang pada tahun 2009 kepada 28 433 orang pada tahun 2012. Kebanyakan universiti tempatan sedang bekerja keras untuk merekrut lebih ramai pelajar antarabangsa pada tahun-tahun yang akan datang (Laporan Akhir Kajian Pelajar Antarabangsa, 2009).



**Jadual 1.1:** Unjuran enrolmen pelajar antarabangsa di IPTA dari tahun 2009 hingga 2012



Ekoran kemasukan pelajar antarabangsa yang kian meningkat, institusi pendidikan memerlukan persediaan yang mantap dari segi infrastruktur, pendedahan budaya tempatan dan kesediaan warga institusi dalam menerima pelajar antarabangsa bagi memastikan kepuasan pelajar antarabangsa khususnya terhadap perkhidmatan yang diberi atau disediakan. Hal ini disebabkan oleh pelajar antarabangsa ini akan membawa imej universiti, sebagai contoh apabila mereka berpuas hati dengan perkhidmatan yang diberikan, mereka akan menarik minat rakan senegara untuk menyambung pelajaran ke peringkat tertinggi di universiti di mana mereka belajar.

Namun dengan kemasukan pelajar antarabangsa ini, wujudnya beberapa halangan dalam komunikasi terutamanya antara pelbagai budaya. Permasalahan yang sering berlaku ialah pentadbir dan kakitangan akademik kekurangan kesedaran dan penglibatan dengan kepelbagaian budaya iaitu dengan pelajar antarabangsa (Mohamad Kamal Harun, 2009). Ia menyebabkan berlakunya permasalahan dalam komunikasi iaitu terdapat perbezaan bahasa dan apabila gaya perbualan bertentangan dengan norma budaya individu yang diinteraksi. Halangan ini berkaitan dengan proses sosialisasi. Sesetengah kakitangan tidak tahu mengenai budaya lain dan tidak mahu mengambil tahu tentang budaya lain (Mohamad Kamal Harun, 2009).

Kakitangan Sekolah Pengajian Siswazah (SPS) khususnya yang sentiasa berurusan dengan pelajar antarabangsa, seharusnya kompeten dalam berkomunikasi di antara budaya kerana ia juga adalah sebahagian daripada tugas mereka dan supaya tugas yang dijalankan dapat berjalan dengan lancar dan berkesan.

Selain daripada itu, hasil temu bual oleh pengkaji dengan beberapa orang kakitangan SPS menunjukkan bahawa kadang kala mereka berasa tertekan dalam berurusan dengan pelajar antarabangsa ini disebabkan kurangnya pengetahuan mereka dengan bahasa lisan mahupun bukan lisan yang digunakan oleh pelajar antarabangsa. Setiap pelajar antarabangsa yang berasal dari negara yang berbeza juga mempunyai kehendak, karenah dan juga perangai yang berbeza-beza.

Dengan komunikasi yang kurang berkesan, ia boleh menimbulkan pelbagai masalah dalam menjalankan tugas. Hal ini menyebabkan berlakunya perasaan risau dan tidak pasti di kalangan kakitangan SPS apabila pelajar antarabangsa berurusan dengan mereka kerana mereka risau tidak dapat berkomunikasi dengan baik. Masalah ini juga akan menyebabkan mereka tidak pasti dengan keupayaan mereka untuk meramal hasil kerja mereka hasil daripada urusan mereka dengan pelajar antarabangsa. Ketidajelasan perasaan dan emosi yang di alami akan menyebabkan mereka sukar untuk melaksanakan tugasnya dengan baik seterusnya boleh memberi kesan kepada prestasi kerja.

Antara halangan lain yang kebiasaannya berlaku dalam komunikasi antara budaya ialah stereotaip, prejudis, dan etnosentrisme. Stereotaip berlaku apabila seseorang mencuba untuk meramal dan menjangkakan apa yang akan dilakukan oleh orang lain untuk mengurangkan ketidakpastian. Ia boleh menjadi halangan dalam komunikasi antara budaya kerana ia adalah sifat yang terlalu mempermudah atau memperbesarkan sesuatu situasi (Samovar & Porter, 2004). Stereotaip akan menyebabkan individu akan menyalahafsirkan sesuatu mesej yang diterima dari individu yang berbeza atau berlainan budaya (Gudykunst, 1991). Prejudis merujuk kepada sikap negatif terhadap orang lain (Lustig & Koester, 1999). Ia adalah

pertimbangan yang dilakukan terhadap orang lain tanpa bukti yang mencukupi untuk menyokong pendapat masing-masing (Bolgat, 2005).

Etnosentrisme juga adalah masalah dalam komunikasi antara budaya kerana kepercayaan ini membawa individu untuk berfikir bahawa budaya yang dianuti sendiri adalah lebih baik daripada budaya lain (Jandt, 2004; Lustig & Koester, 1999) dan menghakimi orang lain mengikut piawai budaya mereka sendiri (Jandt, 2004; Linde, 1997). Gundykunst dan Kim (1997) mengatakan bahawa individu yang mempunyai minda etnosentrik berfikir bahawa cara hidup mereka adalah betul dan cara hidup budaya lain adalah salah.

Kesemua masalah ini menyebabkan penyalahafsiran mesej oleh penerima dan juga mempengaruhi pengkodan mesej oleh sumber. Dalam erti kata lain, perbezaan budaya mempengaruhi keupayaan berkomunikasi dengan ahli budaya lain iaitu kompetensi komunikasi antara budaya. Masalah komunikasi antara budaya juga boleh mempengaruhi keberkesanan pengurusan apabila para pekerja tidak memahami mesej dan arahan yang disampaikan disebabkan halangan-halangan di atas. Oleh sebab komunikasi merupakan aspek pengurusan yang paling penting bagi menjalankan semua aktiviti organisasi, hal ini pasti menjejaskan prestasi organisasi dan membawa kesan buruk ke atas aspek-aspek seperti motivasi, kepuasan kerja, tahap prestasi kerja, iklim organisasi, semangat kerja berpasukan dan sebagainya (Hashim Fauzy, 2001).

Banyak hasil kajian menyatakan kompetensi komunikasi antara budaya akan mempengaruhi prestasi kerja (Payne, 2005; Chairsakoe & Speece, 2004; Scudder & Guillani, 1989, Manthienvichienchai et al., 2002, Sizoo et al., 2005). Jika pekerja mempunyai motivasi, pengetahuan dan kemahiran dalam berkomunikasi antara budaya dan jika ia bersesuaian bagi sesebuah organisasi maka atribusi kecekapan ini boleh memberikan hasil yang positif terhadap organisasi seperti peningkatan tahap produktiviti dan juga prestasi kerja (Payne, 2005). Selain itu, Chairsakoe & Speece (2004) menyatakan bahawa kompetensi komunikasi antara budaya yang tinggi dapat

membantu jurujual menjalankan tugas dengan lancar dan berkesan iaitu dalam proses perundingan jual beli yang dijalankan oleh mereka. Manakala dalam kajian Manthienvichienchai et al. (2002), beliau menyatakan bahawa dimensi pengetahuan, motivasi, dan kemahiran adalah dimensi yang paling dominan dalam kompetensi komunikasi antara budaya di mana ia adalah perkara yang penting dalam pengurusan sekolah atau pendidikan antarabangsa.

Seterusnya melihat kepada persekitaran masa kini, di mana dalam era globalisasi ini, keperluan kompetensi komunikasi antara budaya adalah sangat penting bagi membolehkan pekerja dan organisasi memenuhi keperluan pelanggan dan juga dapat bersaing di peringkat global. Senario ini serba sedikit berlaku di institute pengajian tinggi, ini menimbulkan minat pengkaji untuk melihat adakah kompetensi komunikasi antara budaya yang dimiliki oleh kakitangan Sekolah Pengajian Siswazah di lima universiti bertaraf penyelidikan ini mempunyai hubungan dengan prestasi kerja mereka.

## **1.5 Persoalan Kajian**

Persoalan kajian adalah berdasarkan kepada pernyataan masalah di atas, kajian yang dijalankan ini akan menjawab persoalan-persoalan berikut:

- 1.5.1** Apakah tahap kompetensi komunikasi antara budaya dalam kalangan kakitangan SPS di universiti bertaraf penyelidikan di Malaysia?
- 1.5.2** Apakah tahap prestasi kerja dalam kalangan kakitangan SPS di universiti bertaraf penyelidikan di Malaysia?
- 1.5.3** Apakah hubungan antara kompetensi komunikasi antara budaya dengan prestasi kerja kakitangan SPS di universiti bertaraf penyelidikan di Malaysia?
- 1.5.4** Apakah sumbangan dimensi pengetahuan terhadap prestasi kerja kakitangan SPS di universiti bertaraf penyelidikan di Malaysia?
- 1.5.5** Apakah sumbangan dimensi motivasi terhadap prestasi kerja kakitangan SPS di universiti bertaraf penyelidikan di Malaysia?
- 1.5.6** Apakah sumbangan dimensi kemahiran terhadap prestasi kerja kakitangan SPS di universiti bertaraf penyelidikan di Malaysia?

## **1.6 Objektif Kajian**

Kajian ini mempunyai tiga objektif utama di mana setiap satu daripadanya akan menjawab setiap persoalan bagi kajian yang dijalankan. Objektif-objektif tersebut adalah seperti berikut:

- 1.6.1 Mengenal pasti tahap kompetensi komunikasi antara budaya dalam kalangan kakitangan SPS di universiti bertaraf penyelidikan di Malaysia.
- 1.6.2 Mengenal pasti tahap prestasi kerja dalam kalangan SPS di universiti bertaraf penyelidikan di Malaysia.
- 1.6.3 Mengenal pasti hubungan antara kompetensi komunikasi antara budaya dengan prestasi kerja kakitangan SPS di universiti bertaraf penyelidikan di Malaysia.
- 1.6.4 Mengenalpasti sumbangan dimensi pengetahuan terhadap prestasi kerja kakitangan SPS di universiti bertaraf penyelidikan di Malaysia
- 1.6.5 Mengenalpasti sumbangan dimensi motivasi terhadap prestasi kerja kakitangan SPS di universiti bertaraf penyelidikan di Malaysia
- 1.6.6 Mengenalpasti sumbangan dimensi kemahiran terhadap prestasi kerja kakitangan SPS di universiti bertaraf penyelidikan di Malaysia

## **1.7 Kepentingan Kajian**

Pertama, kajian ini penting untuk memenuhi syarat penganugerahan Ijazah Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia). Kajian ini juga memberi gambaran yang lebih jelas tentang masalah komunikasi dengan individu dari pelbagai budaya yang dihadapi oleh kakitangan SPS untuk meningkatkan lagi tahap kompetensi komunikasi antara budaya mereka dengan pelajar antarabangsa di universiti masing-masing.

Bagi pihak organisasi yang dipilih pula, kajian ini dapat membantu pihak pentadbiran di universiti yang terlibat mengetahui tahap kompetensi komunikasi antara budaya bagi kakitangan SPS ini, juga membantu pihak universiti mengenalpasti faktor-faktor yang menjadi punca kepada masalah komunikasi antara budaya yang berlaku di kalangan kakitangan SPS dan pelajar antarabangsa. Perkara seperti ini harus diambil berat bagi membantu mereka dalam berkomunikasi dengan lebih cekap dan kompeten dengan individu dari pelbagai budaya khususnya pelajar antarabangsa. Hasil kajian juga boleh memberi kesedaran kepada mereka mengenai kepentingan kompetensi komunikasi antara budaya terhadap prestasi pekerja dan mempunyai keputusan sama ada untuk membuat beberapa perubahan seperti memberi atau mereka bentuk program latihan dan pembangunan yang bersesuaian dengan keperluan. Di samping itu, penyelidikan ini boleh digunakan oleh organisasi dalam bersaing dengan pesaing lain mahupun mengekalkan reputasi institusi pengajian mereka.

Dari segi akademik, penyelidikan ini membantu penyelidik untuk memahami tahap kompetensi komunikasi antara budaya dan hubungannya terhadap prestasi kerja dalam kalangan kakitangan SPS di lima buah universiti bertaraf penyelidikan di Malaysia. Ia juga memberi panduan kepada universiti-universiti tempatan yang lain jika mereka ingin mengkaji dan meningkatkan perkhidmatan dan fasiliti untuk pelajar antarabangsa, seterusnya memberi input kepada sistem pendidikan negara dalam memastikan kualiti perkhidmatan yang bermutu selaras dengan negara terkemuka yang lain. Selain itu, kajian ini juga dapat memberi bimbingan kepada pengkaji akan datang sekiranya mereka ingin membuat kajian yang berfokus kepada komunikasi antara budaya. Kajian ini dapat menyumbang kepada penambahan ilmu pengetahuan terhadap setiap objektif kajian yang dijalankan. Kajian ini juga dapat membuka minda kepada pengkaji-pengkaji yang akan datang untuk mendalami isu ini dengan lebih jelas dan terperinci.

## 1.8 Skop Kajian

Skop kajian adalah merupakan satu panduan kepada pengkaji bagi memudahkan kajian dijalankan mengikut skop yang tertentu sahaja. Skop juga memudahkan pengumpulan maklumat yang hanya tertumpu kepada responden yang dipilih. Kajian ini dijalankan di SPS di lima buah universiti bertaraf penyelidikan di Malaysia iaitu Universiti Sains Malaysia, Universiti Kebangsaan Malaysia, Universiti Pertanian Malaysia, Universiti Malaya dan Universiti Teknologi Malaysia. Sampel kajian yang akan membantu dalam kajian ini ialah terdiri daripada kakitangan di bahagian pengurusan dan pentadbiran. Mereka bertanggungjawab dalam menguruskan masalah atau urusan yang berkaitan dengan pengajian siswazah terhadap pelajar antarabangsa mahupun tempatan. Pelajar antarabangsa ini datang dari pelbagai negara seperti Iran, China, Indonesia, dan lain-lain dan mereka terdiri daripada pelbagai pengalaman, latar belakang, bahasa, budaya, dan agama yang berbeza. Ini akan memberi input tentang tahap kompetensi komunikasi antara budaya khususnya di kalangan kakitangan SPS di mana mereka sentiasa berkomunikasi dengan budaya yang berbeza iaitu dengan pelajar antarabangsa.

Untuk itu, seramai 145 orang kakitangan SPS dari lima buah universiti bertaraf penyelidikan di Malaysia yang dipilih akan dijadikan responden dalam kajian ini. Terdapat dua pembolehubah dalam kajian ini iaitu kompetensi komunikasi antara budaya dan prestasi kerja. Dalam pembolehubah kompetensi komunikasi antara budaya, dimensi-dimensi yang terdapat dalamnya ialah pengetahuan, kemahiran dan motivasi. Oleh yang demikian, kajian ini hanya tertumpu kepada elemen-elemen yang terdapat dalam pembolehubah tidak bersandar iaitu kompetensi komunikasi antara budaya dan pembolehubah lain yang dinyatakan sahaja.



## **1.9 Definisi Konseptual dan Operasional**

Definisi konseptual dan operasional yang mendukungi tajuk kajian iaitu “Kompetensi Komunikasi Antara Budaya dan Prestasi Kerja dalam kalangan kakitangan Sekolah Pengajian Siswazah” haruslah dikupas dahulu. Definisi-definisi yang perlu diperjelaskan ialah ‘kompetensi komunikasi antara budaya’, dan ‘prestasi kerja’.

### **1.9.1 Definisi Konseptual**

#### **1.9.1.1 Kompetensi Komunikasi Antara Budaya**

Komunikasi antara budaya bermaksud individu dari latar belakang budaya yang berbeza berinteraksi antara satu sama lain. Budaya mempengaruhi nilai, kepercayaan, pandangan dunia, tingkah laku bukan lisan, bahasa, dan bagaimana untuk mempunyai hubungan dengan orang lain (Liamputtong, 2010). Dengan kata lain atau lebih tepat lagi, komunikasi antara budaya melibatkan interaksi antara orang yang mempunyai persepsi budaya dan sistem simbol yang berbeza untuk mengubah acara komunikasi. Perbezaan dari segi bahasa, makanan, sikap, tabiat kerja, tingkah laku sosial, dan sebagainya boleh menyebabkan banyak pergaulan antara budaya tidak berlaku dengan efektif (Samovar & Potter, 2004). Kompetensi komunikasi antara budaya merupakan kemampuan individu dalam menguruskan beberapa bentuk cabaran dari pelbagai budaya. Walau bagaimanapun, kecekapan antara budaya bukan sahaja ditakrifkan sebagai pengetahuan mengenai pelbagai budaya, tetapi juga sebagai kesedaran mengenai perbezaan budaya, kepercayaan, toleransi, dan kemahiran interpersonal dalam usaha untuk mengelakkan salah faham (Zimmermann, 2010).

### **1.9.1.2 Prestasi Kerja**

Prestasi kerja didefinisikan oleh kebanyakan orang sebagai apa yang dilakukan oleh individu di tempat kerja dan ia sentiasa dianggap sebagai faktor penting dalam pengurusan pekerja. Prestasi kerja telah dikaitkan dengan keupayaan individu merealisasikan matlamat kerja masing-masing, memenuhi jangkaan serta mencapai sasaran kerja atau piawaian yang ditetapkan oleh organisasi (Eysenck, 1998; Maathis & Jackson, 2000; Bohlander et al., 2001). Pencapaian tugas yang diberikan diukur dari segi piawaian yang telah ditetapkan yang dikenali ketepatan, kesempurnaan, kos, dan kelajuan dalam menyelesaikan tugas. Dalam sesuatu kontrak, prestasi disifatkan sebagai kewajipan yang harus dipenuhi oleh pekerja, untuk melepaskan pekerja dari semua liabiliti di dalam kontrak. Prestasi pekerja adalah satu sistem penarafan yang digunakan dalam kebanyakan syarikat untuk menentukan kebolehan dan mengukur produktiviti pekerja. Ia merupakan satu kriteria yang amat penting yang berkaitan dengan hasil dan kejayaan sesebuah organisasi.

## **1.9.2 Definisi Operasional**

### **1.9.2.1 Kompetensi Komunikasi Antara Budaya**

Dalam konteks kajian ini, kompetensi komunikasi antara budaya bermaksud bagaimana tahap kemampuan kakitangan Sekolah Pengajian Siswazah dalam menguruskan cabaran dari pelbagai budaya terutamanya dalam berkomunikasi dengan pelajar antarabangsa. Dimensi-dimensi yang terdapat dalam kompetensi komunikasi antara budaya ialah pengetahuan, kemahiran, dan motivasi (Hashim Fauzy, 2008).

**a) Pengetahuan**

Pengetahuan bermaksud mengetahui tingkah laku yang paling sesuai untuk situasi yang diberikan dan mengenali amalan komunikasi yang sesuai. Ia merujuk kepada kesedaran atau kefahaman tentang maklumat dan tindakan yang diperlukan untuk menjadi kompeten terhadap silang budaya (Wiseman, 2002). Menurut Matveer dan Milter (2004), pengetahuan berkaitan dengan budaya termasuklah maklumat budaya umum seperti amalan-amalan budaya, maklumat budaya khusus, dan maklumat budaya orang asing. Selain daripada itu, pengetahuan ini juga terdiri daripada pengetahuan tentang bahasa dan pengetahuan tentang budaya umum.

ii) Pengetahuan tentang bahasa

Menurut Kupka, Everett dan Wildermuth (2007), kompetensi berbahasa asing mempunyai prinsip yang sama dengan kemahiran dan pengetahuan. Ia adalah prinsip saling bergantung antara satu sama lain. Ini dapat dibuktikan dengan melihat kepada pengetahuan yang berkaitan dengan tatabahasa dan kosa kata. Kemahiran pula adalah berkaitan dengan sebutan dan kefasihan, manakala motivasi pula adalah berkaitan dengan motivasi seseorang dalam menggunakan bahasa asing. Selain daripada itu juga, seseorang itu perlulah mempunyai pengetahuan tentang bahasa semantik, sintesis dan juga makna setiap apa yang dikatakan (Samovar dan Porter, 1994).

ii) Pengetahuan tentang budaya umum

Menurut Zion dan Kozleski (2005), memahami sesuatu budaya adalah suatu perkara yang kritikal dan sukar kerana ia melibatkan nilai, kepercayaan, tingkahlaku dan sensitiviti sesuatu budaya. Maka, pengetahuan tentang budaya umum adalah sangat penting dalam menyebabkan berlakunya komunikasi berkesan.

**b) Motivasi**

Motivasi merujuk kepada perasaan, hasrat, keperluan, yang dikaitkan dengan jangkaan atau penglibatan sebenar individu dalam kemahiran komunikasi antara budaya. Ia adalah keinginan untuk berkomunikasi dengan cara yang cekap dan keinginan berkomunikasi dengan cara yang berkesan dan sesuai (Wiseman, 2002). Dalam konteks motivasi, ia juga melihat kepada kehendak untuk berinteraksi, kehendak menghadapi perbezaan, dan kehendak menghadapi stress.

**i) Kehendak untuk berinteraksi**

Menurut Samovar dan Porter (1994), untuk meningkatkan motivasi komunikator, dan meningkatkan kompetensi untuk berkomunikasi adalah suatu perkara yang mudah. di mana semakin tinggi keinginan seseorang itu untuk berkomunikasi dengan berkesan maka semakin tinggi kemungkinan atau kebarangkalian untuk seseorang itu dapat melihat diri sendiri dan boleh dilihat oleh orang lain sebagai kompeten dalam berkomunikasi.

**ii) Kehendak menghadapi perbezaan**

Kehendak menghadapi perbezaan ialah kecenderungan seseorang untuk meluaskan system hubungannya tanpa mengira perbezaan yang wujud di mana ia dapat memenuhi keperluan antara satu sama lain, saling percaya, dan juga meningkatkan integrasi rangkaian terhadap hubungan.

iii) **Kehendak menghadapi stres**

Menurut Saodah, Narimah dan Mohd Yosuf (2004), perasaan stres boleh digambarkan apabila seseorang itu mempunyai perasaan tidak selesa, tertekan, dan kerisauan tentang sesuatu perkara apabila berjumpa dengan orang yang tidak dikenali. Keadaan bimbang juga boleh digambarkan dengan perasaan takut dan menyebabkan komunikasi seseorang itu menjadi tidak berkesan apabila perasaan stres dan tertekan menguasai diri. Maka, untuk berkomunikasi dengan berkesan, seseorang individu perlu mempunyai motivasi dan kehendak yang tinggi untuk menghadapi stres.

c) **Kemahiran**

Kemahiran pula merujuk kepada prestasi sebenar berkaitan dengan tingkah laku yang dirasakan berkesan dan sesuai dalam konteks komunikasi (Wiseman, 2002). Ia mencerminkan keupayaan untuk berkomunikasi dengan cara yang adaptif, fleksibel, dan menyokong antara satu sama lain. Menurut Matveer dan Milter (2004), kemahiran terhadap sesuatu budaya adalah ketepatan dan keberkesanan tingkah laku yang dianggap sebagai kompeten dalam budaya yang berbeza. Selain daripada itu juga, kemahiran ini boleh dilihat melalui kemahiran dalam mengurus interaksi, kemahiran dalam toleransi dengan kesamaran, kemahiran lisan dan bukan lisan, kemahiran dalam mengakomodasikan tingkah laku, dan kemahiran menghadapi konflik.

i) **Mengurus interaksi**

Mengurus interaksi ialah kemahiran seseorang itu untuk berinteraksi dengan baik. Selain daripada itu, komunikator juga perlu tahu fungsi interaksi dan juga perlu mengetahui jangkauan audien (Samovar dan Porter, 2004).

ii) Toleransi dengan kesamaran

Menurut Saodah, Narimah dan Mohd Yosuf (2004), ketidakpastian dan kesamaran adalah berbentuk kognitif, iaitu di dalam fikiran individu. Ia dipengaruhi oleh apa yang difikirkan oleh individu tentang orang yang tidak dikenali. Kesamaran atau ketidakpastian ini kadangkala membuatkan seseorang itu tidak pasti dengan keupayaan mereka sendiri untuk meramal hasil pertemuan dengan orang yang mereka belum kenali dari segi budaya yang berbeza.

iii) Kemahiran lisan dan bukan lisan

Komunikasi lisan adalah komunikasi yang digunakan dalam bentuk pertuturan, manakala komunikasi bukan lisan adalah komunikasi yang digunakan bukan dalam bentuk pertuturan seperti pergerakan badan, mimik muka, jelingan mata, dan sebagainya. Menurut Kupta, Everett dan Wildermuth (2007), perkara yang paling penting apabila berinteraksi dengan orang asing adalah proses komunikasi iaitu bergantung kepada maklumat lisan dan maklumat bukan lisan.

iv) Akomodasi tingkah laku

Akomodasi tingkah laku di dalam konteks ini merujuk kepada penyesuaian tingkah laku yang digunakan mengikut situasi-situasi tertentu. Kemahiran dalam akomodasi tingkah laku merujuk kepada kebolehan seseorang itu berkomunikasi yang disertakan dalam tingkah laku yang disesuaikan dengan keadaan sekeliling untuk membolehkan seseorang itu berkomunikasi dengan berkesan (Saodah, Narimah dan Yosuf, 2004).

v) Menghadapi konflik

Menurut Ishak (2004), konflik kelompok merupakan suatu suasana yang melibatkan pertentangan antara dua atau lebih parti kesan daripada ketidaksamaan matlamat yang hendak dicapai, ketidakselarasan aktiviti ke arah mencapai matlamat, ketidakterupaan personaliti, kehendak, dan lain-lain. Oleh itu, untuk menghadapi konflik, seseorang individu perlulah mempunyai kemahiran untuk menjadikan konflik yang berlaku tidak menjadi semakin serius.

### **1.9.2.2 Prestasi Kerja**

Untuk kajian ini, prestasi kerja merujuk kepada tahap keupayaan kakitangan Sekolah Pengajian Siswazah dalam mencapai sasaran dan piawaian tugas yang telah ditetapkan oleh organisasi. Di mana segala kerja yang dijalankan boleh diukur melalui prestasi kerja mereka. Prestasi kerja kakitangan boleh diukur melalui kualiti kerja, kuantiti kerja, pengetahuan, dan lain-lain.

## **1.10 Kesimpulan**

Kesimpulannya, bab ini memberi gambaran awal tentang kajian yang dijalankan ini. Dimulai dengan pendahuluan dan latar belakang kajian yang memberi pendedahan asas tentang kajian ini. Diikuti dengan latar belakang organisasi yang berkisar sedikit sebanyak tentang organisasi tersebut. Kemudian, pernyataan masalah yang membincangkan tentang isu-isu yang timbul berkaitan masalah dan kesulitan yang timbul dalam kalangan kakitangan Sekolah Pengajian Siswazah dan pelajar antarabangsa. Matlamat dan objektif kajian pula merupakan hasil kajian yang ingin dicapai di akhir kajian ini. Kepentingan, skop serta definisi konseptual dan operasional juga menerangkan aspek dan perkara yang terdapat dalam kajian ini.

## RUJUKAN

- Abelson, R. (1976). Script processing in attitude formation and decision making. In J. Carroll & J. Payne (Eds.), *Cognition and social behavior*. (pp. 33-45) Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Adler, R. B. dan Towne, N. (1993). *Looking out/Looking in*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Ahmad, J. dan Weerakkody, N. (2011). Komunikasi Budaya Silang, Kompetensi, Pengajaran dan Pembelajaran: Satu Analisis (Intercultural Communication, Competence, Teaching and Learning: An Analysis). *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 36(1), 45-53.
- Ahmad Taufik Sulaiman (2001). *Faktor-faktor Yang Menentukan Keberkesanan Komunikasi: Satu Kajian di Jabatan Kastam Diraja Malaysia (JKDM) Negeri Pahang*. Tesis Master, Universiti Utara Malaysia.
- Anderson, J. W. (1994). A Comparison of Arab and American Conceptions of "Effective" Persuasion. In L. A. Samovar & R. E. Porter (Eds.), *Intercultural Communication: A Reader*. (pp. 389-405) Belmont: Wadsworth.
- Arifin, Z. (1985). *Pekerja dan pekerjaan: Pendekatan Psikologi Personel*. Petaling Jaya.: Fajar Bakti Sdn.Bhd.
- Austin, J. T. dan Villanova, P. (1992). The Criterion Problem: 1917-1992. *Journal of Applied Psychology*, 77, 836-874.



- Alred, G. dan Byram, M. (2002). Becoming An Intercultural Mediator: A Longitudinal Study of Residence Abroad. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 23(5), 339-352.
- Azizi Yahaya, Shahrin Hashim, Jamaludin Ramli, Yusof Boon dan Abdul Rahim Hamdan (2006). *Menguasai Penyelidikan dalam Pendidikan*. Pulau Pinang: PTS Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Barna, L. M. (1994). Intercultural Communication Stumbling Blocks. In L. A. Samovar & R. E. Porter (Eds.), *Intercultural Communication: A Reader*. Belmont: Wadsworth.
- Barnett, G. A. dan Lee, M. (2003). Issues in Intercultural Communication Research. In W.B. Gudykunst (Ed.). *Cross-cultural and Intercultural Communication*. California: SAGE.
- Baron, R. M. dan Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research – Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bavelas, A. dan Barrett, M. (1951). An experimental approach to organisational communication. *Personnel*, 27, 386-397.
- Baxter, L. A. (1988). A dialectical perspective on communication strategies in relationship development. In S. Duck (Ed.), *Handbook of Personal Relationships*. (pp. 257-273). Newbury Park: Sage Publication.
- Becker E. (1971). *The birth and death of meaning*. New York: Harper & Row.
- Bell, R. (1987). Social involvement. In J. McCroskey & J. Daly (Eds.), *Personality and interpersonal communication*. (pp. 195-242). Newbury: Sage Publication

- Berenson, K. R., Gyurak, A., Ayduk, O., Downey, G., Garner, M. J., Mogg, K. dan Pine, D. S. (2009). Rejection sensitivity and disruption of attention by social threat cues. *Journal of Research in Personality*, 43, 1064–1072.
- Berger, C. R. (1997). *Planning strategic interaction: Attaining goals through communicative action*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Berger, C. R., dan Bradac, J. (1982). *Language and social knowledge*. London: Edward Arnold.
- Berger, C. R. dan Calabrese, R. (1975). Some explorations in initial interactions and beyond. *Human Communication Research*, 1, 99-112.
- Beyers, W. dan Goossens, L. (2002). Concurrent and predictive validity of the Students' Adaptation to College Questionnaire (SACQ) in a sample of European freshman students. *Educational and Psychological Measurement*, 62, 527-538.
- Bhagat, R. S. (1982). Conditions under which stronger job performance-job satisfaction relationships may be observed: A closer look at two situational contingencies. *Academy of Management Journal*, 25, 772-789.
- Blalock, H. M. (1969). *Theory construction: From verbal to mathematical formulations*. Englewood Cliffs.: Prentice-Hall.
- Bochner, A. P. dan Kelly, C. W. (1974). Interpersonal Competence: Rationale, philosophy, and implementation of a conceptual framework. *Speech Teacher*, 23, 279-301.
- Bohlander, G., Snell, S. dan Sherman, A. (2001). *Managing Human Resources*. New York: South-Western College Publishing.
- Bolgatz, J. (2005). *Talking race in the classroom*. New York: Teachers College Press.

- Bond, M. H. (1988). Finding universal dimensions of individual variation in multicultural studies of values: The Rokeach and Chinese value surveys. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 1009-1015.
- Borman, W. C. dan Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*. (pp. 71-98). New York: Jossey-Bass.
- Borman, W. C. dan Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99–109.
- Bovee, C. L. dan Thill, J. V. (2010). *Business communication today*. 10th ed.. Boston: Prentice Hall.
- Bowman, B. L. dan O'Connell, R. T. (1990). *Linear Statistical Models: An Applied Approach*. (2<sup>nd</sup> Ed). Belmont: Duxbury.
- Brislin, R. W., Landis, D. dan Brandt, M. E. (1983). Conceptualizations of Intercultural Behaviour and Training. In D. Landis & R. W. Brislin (Eds.), *Handbook of Intercultural Training; Vol. 1. Issues in Theory and Design*. Elmsford: Pergamon.
- Brown, D. E. (1991). *Human Universals*. Philadelphia: Temple University Press.
- Burns, D. (1985). *Intimate connections*. New York: Signet.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.

- Campbell, J. P. (1990b). Modeling the performance prediction problem in Industrial and Organizational Psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., Gasser, M. B. dan Oswald, F. L. (1996). The substantive nature of job performance variability. In K. R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations* (pp. 258-299). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. dan Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In E. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*. (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J. dan Wise, L. L. (1990). Modeling of job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43, 313-343.
- Carte, P. dan Fox, C. (2008). *Bridging the culture gap: A practical guide to international business communication* (2nd ed). Philadelphia: Kogan Page.
- Carver, R. H. dan Nash, J. G. (2005). *Doing Data Analysis with SPSS Version 12*. Belmont: Thomson Learning, Inc.
- Chaisrakeo, S. dan Speece, M. (2004). Culture, intercultural communication competence and sales negotiation: A qualitative research approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19, 267-282.
- Chen, G. M. (1989). Relationships of the dimensions of intercultural communication competence. *Communication Quarterly*, 37, 118-133.
- Chen, G. M. (1990). *ICC: Some Perspectives of Research*. Paper presented in the Annual Meeting of the Eastern Communication Association. April 1990.
- Chen, G. M. (1992). A test of intercultural communication competence. *Intercultural Communication Studies*, 2, 63-82.

- Chen, G. M. (1995). A model of intercultural communication competence. *Mass Communication Research*, 50, 81-96.
- Chen, G. M. (1993b). Self-disclosure and Asian students' abilities to cope with social difficulties in the United States. *Journal of Psychology*, 127, 603-610.
- Chen, G. M. dan Starosta, W. J. (1996). Intercultural communication competence: A synthesis. In Brant R.B. Ed. *Communication Yearbook 19*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Chen, G. M. dan Starosta, W. J. (2005). *Foundations of intercultural communication*. Lanham, Maryland: University Press of America, Inc.
- Chomsky, N. (1965). *Aspects of the theory of syntax*. Cambridge: MIT Press.
- Chua, Y. P. (2006). *Kaedah Penyelidikan: Kaedah dan Statistik Penyelidikan-Buku 1*. Kuala Lumpur: McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Cohen-Charash, Y. dan Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Collier, M. J. (1989). Cultural and intercultural communication competence: Current approaches and directions for future research. *International Journal of Intercultural Relations*, 13, 287-302.
- Collier, M. J. dan Thomas, M. (1988). Cultural identity: An interpretive perspective. In Y. Y. Kim & W. B. Gudykunst (Eds.), *Theories in intercultural communication* (pp. 99-120). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Conrad, C. (1985). *Strategic organizational communication: Cultures, situations, and adaptations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

- Cui, G. dan Awa, N. E. (1992). Measuring Intercultural Effectiveness, *International Journal of Intercultural Relations*, 18, 311-328.
- Dalal, R. S. dan Hulin, C. L. (2008). Motivation for what? A multivariate dynamic perspective of the criterion. In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future* (pp. 63-100). New York: Routledge.
- Deardorff, D (2006). Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10(3), 241-266.
- De Dreu, C. K. W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S. dan Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the work place. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 645-668.
- Deetz, S. A., Tracy, S. J. dan Simpson, J. L. (2000). *Leading organizations through transition: Communication and cultural change*. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Delaney, T. dan Huselid, A., (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-69.
- Devine, P., Evett, S., dan Vasquez-Suson, K. (1996). Exploring the interpersonal dynamics of intergroup contact. In R. Sorrentino & E.T. Higgins (Eds.), *Handbook of motivation and cognition*, 3, 423-464. New York: Guilford.
- Dolphin, C. Z. (1994). Variables in the use of personal space in intercultural transactions. In L. A. Samovar & R.E. Porter (Eds.), *Intercultural communication: A reader* (pp. 252-263). Belmont, CA: Wadsworth.

- Edwards, J. R. (1991). *Person–job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*. New York: Wiley.
- Elmes, D. G., Kantowitz, B. H. dan Rodiger III, H. L. (2006). *Research Methods in Psychology*. (8<sup>th</sup> ed). California: Wadsworth / Thomson Learning..
- Epstein, S. (1976). Anxiety arousal and the self-concept. In I. G. Sarason & C. D. Spielberger (Eds.), *Stress and anxiety* (pp. 183-224). New York: Wiley.
- Eysenck, M. (1998). *Psychology: an integrated approach*. New York: Addison-Wesley Longman Ltd.
- Fantini, A. E. (2005). *About Intercultural Communicative Competence: A Construct* (pp. 1-4). Brattleboro: School for International Training.
- Farace, R. V., Taylor, J. A. dan Stewart, J. (1978). Criteria for evaluation of organizational communication effectiveness. Review and synthesis. In B. Ruben (Ed.). *Communication Yearbook 2*. New Brunswick: Transaction.
- Field, A. (2003). *Discovering Statistics Using SPSS for Windows: Advanced Technique for the Beginner*. London: Sage Publication Inc.
- Fiske, S. T. (1992). Sex stereotyping as evidence of discrimination in the workplace. *The Radcliffe Quarterly*, 24-27.
- Fiske, S. dan Taylor, S. (1991). *Social Cognition* (2nd ed). NY: McGraw-Hill.
- Gadolfi, F. (2012). A Conceptual Discussion of Transformational Leadership and Intercultural Competence. *Review of International Comparative Management*, 13(4).
- Gartner. (2008). *Gartner Says Emerging Nations Will Make ICT Industry 'Borderless' by 2015*, Gartner Group, May 14. (<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=669710>; accessed August 21, 2014).

- George, D. dan Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Georgianna, S. (2007). Self-leadership: a cross-cultural perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 22(6), 569-589.
- Griffin, E. (2003). *Communication: a first look at communication theory*. Boston: McGraw Hill Higher Education.
- Gudykunst, W. B. (1983). *Intercultural Communication Theory*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Gudykunst, W. B. (1985). A model of uncertainty reduction in intercultural encounters. *Journal of Language and Social Psychology*, 4, 79-98.
- Gudykunst, W. B. (1993). Toward a theory of effective interpersonal and intergroup communication: An anxiety/uncertainty management (AUM) perspective. In W. B. Gudykunst & J. Koester (Eds.), *Intercultural communication competence*. (pp. 33-71). Newbury Park: Sage.
- Gudykunst, W. B. (1995). An Anxiety/Uncertainty Management (AUM) theory: Current status. In R. L. Wiseman (Ed.), *Intercultural communication theory*. (pp. 8-58). Thousand Oaks: Sage Publication.
- Gudykunst, W. B. (2005). An Anxiety/Uncertainty Management (AUM) Theory of Effective Communication: Making the Mesh of the Net Finer, in William B. Gudykunst (Ed.), *Theorizing About Intercultural Communication*. (pp. 281-332). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gudykunst, W. B., Chua, E., dan Gray, A. (1987). Cultural dissimilarities and uncertainty reduction processes. In M. McLaughlin (Ed.), *Communication Yearbook10*. (pp. 457-469) Newbury Park: Sage Publication.



- Gudykunst, W. B. dan Hammer, M. R. (1988). Strangers and hosts: An uncertainty reduction based theory of intercultural adaptation. In Y.Y. Kim & W. B. Gudykunst (Eds.), *Cross-cultural adaptation: Current approaches* (pp. 105-139). Newbury Park: Sage.
- Gudykunst, W. B., dan Kim, Y. Y. (2003). *Communicating with strangers: an approach intercultural communication*, (4th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Gudykunst, W. B., Ting-Toomey, S. dan Wiseman, R. (1991). Taming the beast: Designing a course in intercultural communication. *Communication Education*, 40, 272-286.
- Grey, M. (2002). Drawing with Difference: challenges faced by international students in an undergraduate business degree. *Teaching in Higher Education*, 7(2), 153-166.
- Hair, J. F. Jr., Babin, B., Money, A. H. dan Samouel, P. (2003). *Essentials of Business Research Methods*, USA: Leyh Publishing, LLC.
- Hammer, M. R., Bennet, M. J. dan Wiseman, R. (2003). Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, 27, 421-443.
- Hamzah Hashim (2010). *Komunikasi Silang Budaya di Tapak Pembinaan*. Tesis Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia, Skudai.
- Han, Y., Liao, J. Q. dan Long, L. R. (2007), "Model of development and empirical study on employee job performance construct", *Journal of Management Sciences in China*, 10, pp. 62-77.
- Hashim Fauzy Yaacob (2001). *Komunikasi Antara Manusia*. Skudai: Penerbit UTM

- Hashim Fauzy (2008). *Adaptasi Kepada Budaya Organisasi dan Kompetensi Komunikasi Antara Budaya Pengurus Malaysia Dalam Syarikat Multinasional*. Tesis Ph. D, Universiti Putra Malaysia.
- Hayward, B. A. (2005). *Relationship Between Employee Performance, Leadership and Emotional Intelligence In a South African Parastatal Organisation*. Tesis Master, Rhodes University.
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2<sup>nd</sup> Ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Howell, W. dan Dipboye, R. (1986). *Essentials of industrial organizational psychology* (3rd Ed.). Chicago: The Dorsey Press.
- Huang, Y., Rayner, C. dan Zhuang, L. (2003). Does intercultural competence matter in intercultural business relationship development? *International Journal of Logistics: Research and Application*, 6(4), 277-288.
- Ilgel, D. R. dan Schneider, J. (1991). Performance measurement: A multi-discipline view. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. 6, 71–108. Chichester: Wiley.
- Imahori, T. T. dan Lanigan, M. J. (1989). Relational model of intercultural communication competence. *International Journal of Intercultural Relations*, 13, 269 – 286.
- Ishak Mad Shah. (2004). *Pengenalan Psikologi Industri & Organisasi*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia
- Jandt, F. E. (2004). *An introduction to intercultural communication: Identifies in a global community* (4<sup>th</sup> Ed.). London: Sage.

- John, O. P. (1990). The “big five” factor taxonomy: Dimensions of personality in the natural language and in questionnaires. In L. A. Pervin (Ed.), *Handbook of personality: Theory and Research*. 66-100. New York: Guilford.
- Ka Ho Mok. (2011). The question for regional hub of education: Growing hierarchies, organizational hybridization, and new governance in Singapore and Malaysia. *Journal of Education Policy*, 26(1), 61-81.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. 1: 75–170. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kankaanranta, A., dan Louhiala-Salminen, L. (2013). “What language does global business speak?” – The concept and development of BELF. *Iberica*, 26, 17-34.
- Karriker, J. H. dan Williams M. L. (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model. *Journal of Management*, 35, 112.
- Kerlinger, F. N. (1973). *Foundations of behavioural research* (2nd Ed.). New York: Holt, Rhinehart and Winston.
- Kiesler, D. J. (1983). The 1982 interpersonal circle: A taxonomy for complementary in human transactions. *Psychological Review*, 90, 185-214.
- Kim, Y. Y. (1991). Intercultural Communication Competence: A System-Theoretic View, In Ting-Toomey, S. dan Korzeny, R. (Eds.), *Cross-Cultural Interpersonal Communication*. (pp. 259-275). Newbury Park, CA: Sage.
- Kim, M. S. (1994). Cross-cultural comparisons of the perceived importance of conversational constraints. *Human Communication Research*, 21(1), 128-151.

- Kinner, P. R dan Gray, C.D. (2004). *SPSS 12 made simple*. New York: Psychology Press.
- Kluckhon, C. (1948). *Mirror for Man: The Relation of Anthropology to Modern Life* (pp. 17). New York: McGraw-Hill.
- Knutson, T. dan Posirisuk, S. (2006). Thai Relational Development and Theoretical Sensitivity as Potential Contributors to Intercultural Communication Effectiveness. *Journal of Intercultural Communication Research*, 35(3), 205-217.
- Krejcie, R. V. dan Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities: Educational and psychological measurement*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kristof, A. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1- 49.
- Kupka, B., Everett, A., dan Wildermuth, S. (2007). The Rainbow Model of Intercultural Communication Competence. A Review Extension of Existing Research. *Intercultural Communication Studies*, 16(2), 18-36.
- Langer, E. (1989). *Mindfulness*. Reading: Addison-Wesley.
- Langer, E. (1997). *The power of mindful learning*. Reading: Addison-Wesley.
- Laporan Akhir Kajian Pelajar Antarabangsa di Malaysia. (2009). Institut Penyelidikan Pendidikan Tinggi Negara: Pulau Pinang.
- Larkey, L. K. (1996). Toward a theory of communicative interactions in culturally diverse workgroups. *Academy of Management Review*, 21, 463-491.

- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterey, C.A: Brooks/Cole.
- Le Roux, J. (2002). Effective educators are culturally competent communicators. *Intercultural Education*, 13(1), 37-48.
- Lewin, K. (1938). *The conceptual representation and measurement of psychological forces*. Durham: Duke University Press.
- Liamputtong, P. (2010). *Performing qualitative cross-cultural research*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Linde, C. V. D. (1997). Intercultural communication within multicultural schools: Educational management insights. *Education*, 118(2), 191-205.
- Maathis, R. L. dan Jackson, J. H. (2000). *Human resource management*. South-Western: College Publishing.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M. dan Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39, 99-128.
- Madlock, P. E. (2008). The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45, 61–78.
- Martin, J. N. dan Hammer, M. R. (1989). Behavioral categories of intercultural communication competence: Everyday communicators' perceptions. *International Journal of Intercultural Relations*, 13, 303-332.
- Matveev, A. V. (2002). *The perception of intercultural communication competence by American and Russian managers with experience on multicultural teams*, Dissertation, UMI Dissertation Services, Ohio University, Ann Arbor, MI.

- Matveev, A. V., dan Milter, R. G. (2004). The value of intercultural competence for performance of multicultural teams. *Team performance management*, 10(5/6), 104-111.
- Maznevski, M. (1994). Understanding Our Differences: Performance in Decision Making Groups with Diverse Members. *Human Relations*, 47(5).
- Menard, S. (1995). *Applied Logistic Regression Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Metin, M. dan Polat, S. (2012). The Relationship Between the Teachers' Intercultural Competence Levels and the Strategy of Solving Conflicts. *Social and Behavioral Sciences*, 46, 1961 – 1968.
- Mohamad Kamal Harun. (2009). International student mobility & the 'UiTM study abroad' programme. *Seminar on employability enhancing graduate employability: Issues, concerns & the way forward*. pp. 21 – 22. UiTM, Shah Alam
- Morreale, S. P. (2009). *Competent and Incompetent Communication. 21st Century Communication: A Reference Handbook*. 445-54. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morreale, S. P., Osborn, M. M. dan Pearson, J. C. (2000). Why communication is important: A rationale for the centrality of the study of communication. *Journal of the Association for Communication Administration*. 29, 1-25.
- Monthienvichienchai, C., Bhibulbhanuwat, S., Kasemsuk, C. dan Speece, M. (2002). Cultural awareness, communication apprehension, and communication competence: A case study of Saint John's International School. *The International Journal of Educational Management*, 16(6), 288-296.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. dan Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.

- Motowidlo, S. J. dan Schmit, M. J. (1999). Performance assessment in unique jobs. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of job performance: Implications for staffing, motivation, and development*. 56–86. San Francisco: Jossey-Bass.
- Murphy, K. dan Claveland, J. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, organizational and goal oriented perspectives*. Newbury Park: Sage Publication.
- Myers, R. (1990). *Classical and Modern Regression with Applications*. (2th ed). Boston: Duxbury
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., MacKee, D. O. dan MacMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61, 85–98.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., dan Wright, P. M. (2010). Human resource Management: *Gaining a competitive Advantage* (7 ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Nur Ain Achim (2009) *Hubungan Antara Kompetensi Komunikasi Antara Budaya dan Keberkesanan Komunikasi Kesehatan di kalangan Jururawat di Hospital Pakar Putra Melaka*. Tesis Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai.
- O'Rourke, IV, J. S. (2010). *Management Communication*. 4th ed. 280-289. Upper Saddle River: Pearson.
- Parks, M. R. (1985). Interpersonal communication and the question for personal competence. In M. L. Knapp & G. R. Miller (Eds.), *Handbook of interpersonal communication*. 171-201. Beverly Hills: Sage Publication.

- Payne, H. (2005). Reconceptualizing Social Skills in Organizations: Exploring the Relationship between Communication Competence, Job Performance, and Supervisory Roles. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(2), 64-76.
- Penbek, S., Yurdakul, D., dan Cerit, A. G. (2009). Intercultural Communication Competence: A study about the intercultural sensitivity of university students based on their education and international experiences. *European and Mediterranean Conference on Information System*, July 13-14.
- Penley, L. E., Alexander, E. R., Jernigan, I. E. dan Henwood, C. L. (1991). Communication Abilities of Managers: The relationship to performance. *Journal of Management*, 17(1), 57-76.
- Piaw, C. Y. (2006). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan Asas Statistik Penyelidikan*. Kuala Lumpur: McGraw-hill Sdn. Bhd.
- Pincus, D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395-419.
- Polat, S. dan Metin, M. (2012). The relationship between the teacher's Intercultural competence levels and the strategy of solving conflicts. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 46.
- Porter, L. dan Lawler, E. (1967). Antecedent attitudes of effective managerial performance. *Journal Organizational Behavior and Human Performance*, 2(2), 122-142.
- Pruegger, V. J. dan Rogers, T. B. (1993). Development of a scale to measure cross-cultural sensitivity in the Canadian context. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 25, 615-621.



- Pullin, P. (2010). Small talk, rapport, and international communicative competence: Lessons to learn from BELF. *Journal of Business Communication*, 47 (4), 455–476.
- Ramona, S. (2012) A Multidisciplinary Approach to Intercultural Communication. *The Public Administration and Social Policies Review*, 1(8).
- Reid, P. A. (2010). *The Role of Emotional Abilities in the Development of Cross Cultural Competence and their Impact on Cross-cultural Adjustment and Job Satisfaction*. Florida Institute of Technology: Dissertation for Doctor of Philosophy in Industrial (Organizational Psychology).
- Reynolds, P. D. (1971). *A primer in theory construction*. New York: Bobbs-Merrill.
- Robbins, B. (1993). *The phantom public sphere*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Roe, R. A. (1999). Work performance: A multiple regulation perspective. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. 14, 231–335. Chichester: Wiley.
- Rogers, E. M. dan Rogers, R. A. (1976). *Communication in Organizations*. London: Free Press.
- Rokeach, M. (1960). *The open and closed mind: Investigating into the nature of belief systems and personality systems*. New York: Basic Books.
- Roselina Ahmad Saufi, Syed Azizi Wafa dan Mohd Yusoff Zainon Hamzah. (2002). “Leadership Style Preferences of Malaysian Managers”. *Malaysian Management Review*, 37(1), 1-10.
- Ruben, B. D. (1976). Assessing communication competency for intercultural adaptation. *Group and Organization Studies*, 1, 334-354.

- Ruben, B. D. (1977). Guidelines for cross-cultural communication effectiveness. *Group and Organization Studies*, 2, 470-479.
- Sackett, P. R., Zedeck, S. dan Fogli, L. (1988). Relations between measures of typical and maximum job performance. *Journal of Applied Psychology*, 73, 482-486.
- Salimah Mohd Rashid (2011). *Kepuasan Komunikasi Dimensi Hubungan dan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja*. Tesis Master, Universiti Teknologi Malaysia.
- Samovar, L. A. dan Porter, R. E. (2004). *Communication Between Cultures* (5<sup>th</sup> Ed.). Belmont: Wadsworth/Thomson Learning.
- Saadah Wok, Narimah Ismail, dan Mohd. Yusof Hussain. (2004). *Teori-teori komunikasi*. Pahang Darul Makmur: PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Schenker, T. (2012). Intercultural competence and cultural learning through telecollaboration. *CALICO Journal*, 29(3), 449-470
- Schwartz, S. (1990). Individualism-collectivism. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 21, 139-157.
- Schwartz, S. dan Bilsky, W. (1987). Toward a psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 878-891.
- Schwartz, S. dan Sagiv, L. (1995). Identifying culture-specifics in the content and structure of values. *Journal of Cross- Cultural Psychology*, 26, 92-116.

- Scudder, J. N. dan Guillani, P. J. (1989). Communication competencies as discriminator of supervisors rating of employee performance. *Journal of Business Communication*, 217-229.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business* (4th Ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Sizoo, S., Plank, R., Iskat, W. dan Serrie, H. (2005) The effect of intercultural sensitivity on employee performance in cross-cultural service encounters. *Journal of Services Marketing*, 19 (4), 245-255.
- Smith, M. B. (1966). Explorations in competence: A study of Peace Corps teachers in Ghana. *American Psychologist*, 21, 555-556.
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 526-537.
- Spitzberg, B. H. (1983). Communication competence as knowledge, skills, and impression. *Communication Education*. 32: 323–329.
- Spitzberg, B. H. (2003). Methods of interpersonal skill assessment. In: J. O. Greene and B. R. Burleson, (Eds.), *Handbook of communication and social interaction skills*. 93-134. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Spitberzg. B. H. dan Cupach, W. R. (1984). *Interpersonal communication competence*. Beverly Hill: Sage Publication.
- Spitzberg, B. H. dan Hecht, M. L. (1984). A component model of relational competence. *Human Communication Research*. 10: 575-599.
- Stephan, W. G., dan Stephan, C. (1985). Intergroup anxiety. *Journal of Social Issues*, 41, 157-166.

- Strack, S. dan Lorr, M. (1990). Three approaches to interpersonal behaviour and their common factors. *Journal of Personality Assessment*, 54, 782-790.
- Stone, N. (2006). Conceptualising Intercultural Effectiveness for University Teaching. *Journal of Studies in international Education*, 10(4), 334-356.
- Subramaniam A/L Sri Ramalu. (2010). *Relationships between cultural intelligence, personality, cross cultural adjustment and job performance amongst expatriates in Malaysia*. Tesis Ph.D., Universiti Putra Malaysia.
- Sulaiman, H. (1982). *Ke arah peningkatan prestasi bentuk pengurusan dan kriteria pengukuran prestasi*. Kertas kerja Seminar Kebangsaan. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Sunnafrank, M. (1983). Attitude similarity and interpersonal attraction in communication processes. *Communication Monographs*, 50, 273-284.
- Sunnafrank, M. dan Miller, G. (1981). The role of initial conversation in determining attraction to similar and dissimilar strangers. *Human Communication Research*, 8, 16-25.
- Tajfel, H. (1978). Interindividual and intergroup behavior. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups* (pp. 61-76). London: Academic Press.
- Taylor, E. (1994). Intercultural Competency: A Transformative Learning Process. *Adult Education Quarterly*, 44, 154-174.
- Tett, R. P. dan Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 500-517.
- Thill, J. V. dan Bovee, C. L. (2011). *Excellence in Business Communication*. (9th edition). Upper Saddle River: Prentice Hall.

- Thompson, J. L. (2009). Building collective communication competence in interdisciplinary research teams. *Journal of Applied Communication Research*, 37(3), 278–297.
- Toops, H. A. (1944). The Criterion. *Educational and Psychological Measurement*, 4, 271-297.
- Triandis, H. C. (1977). Subjective culture and interpersonal relations across cultures. In L. Loeb-Adler (Ed.). Issues in cross-cultural research. *Annual of the New York Academy of Sciences*. 285, 418-434.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism & collectivism*. Boulder: Westview.
- Triola, M. F. (2004). *Elementary statistic*. Ninth edition. United States of America: Pearson Education, Inc.
- Turner, J. C. (1987a). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Blackwell.
- Turner, J. H. (1988). *A theory of social interaction*. Palo Alto: Stanford University Press.
- Valentine, S., Godkin, L. dan Lucero, M. (2002). Ethical context, organizational commitment and person–organization fit. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 349-360.
- Valkonen, T. (2003). *Assessing speech communication skills: Perspectives on presentation and group communication skills among upper secondary school students*. Tesis PhD. University of Jyväskylä, Finland.
- Vanlear, C. A. (1991). Testing a cyclical model of communicative openness in relationship development: Two longitudinal studies. *Communication Monographs*, 58, 337-361.

- Waldman, D. A. (1994). "Designing Performance Management Systems for Total Quality Implementation". *Journal of Organizational Change Management*, 7(2), 31-44.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., dan West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57, 95-118.
- Washington, M., Okoro, E. dan Thomas, O. (2012). Intercultural Communication In Global Business: An Analysis Of Benefits And Challenges. *International Business & Economics Research Journal*, 11(2).
- Werner, J. M., dan Desimone, R. L. (2006). *Human Resource Development* (4<sup>th</sup> Edition). Mason: Thomson South- Western.
- Wexley, K. N. dan Latham, G. P. (1981). *Developing and Training Human Resources in Organizations*. Glenview, IL: Scott Foresman & Company.
- White, G. M. (1980). Conceptual universals in interpersonal language. *American Anthropologist*, 82, 759-781.
- Wilder, D. dan Allen, V. (1978). Group membership and preference for info about others. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4, 106-110.
- Wiseman, R. L. (2002). Intercultural communication competence. In W.B. Gudykunst, & B. Mody (Eds.), *Handbook of international and intercultural communication* (2<sup>nd</sup> Ed.). 207-224. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Wiseman, R. L., Hammer, M. R. dan Nishida, H. (1989). Predictors of intercultural communication competence. *International Journal of Intercultural Relations*, 13, 349-370.

- Zablah, A. R., George R. F., Tom J. B., dan Darrell E. B. (2012), How and When Does Customer Orientation Influence Frontline Employee Job Outcomes? A Meta-Analytic Evaluation, *Journal of Marketing*, 76, 21–40.
- Zhong, M. dan Gibson, D. (2005). Intercultural communication competence in the healthcare context. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 621–634.
- Zimmermann, K. (2010). *Intercultural Competence As A Success Factor Of Virtual Multicultural Teams – A Case Study on the Team Effectiveness of Global HR Teams Master*. Tesis Master, University of Jyväskylä, Finland.
- Zion. S., & Kozleski, E. B. (2005). *Understanding culture*. Denver: National Institute for Urban School Improvement.