

## Kepuasan Komunikasi dan Hubungannya dengan Komitmen Kerja dalam Kalangan Pekerja Sektor Awam

Najib Ahmad Marzuki\*  
Umi Zunianti Nurbaya Omar@Aziz  
Kolej Sastera dan Sains, Universiti Utara Malaysia

\*Corresponding author; email: najib320@uum.edu.my

### ABSTRAK

*Kepuasan komunikasi dan komitmen kerja merupakan elemen yang penting dalam konteks pekerja di sesebuah organisasi. Kajian ini dijalankan bertujuan mengenal pasti hubungan di antara kepuasan komunikasi (tujuh dimensi) dengan komitmen kerja serta perbezaan komitmen kerja berdasarkan faktor umur, jantina dan status perkahwinan di sebuah organisasi awam. Seramai 169 responden dari sebuah organisasi awam dipilih melalui persampelan rawak mudah. Kepuasan komunikasi diukur melalui The Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) oleh Down dan Hazen (1977) manakala komitmen kerja diukur melalui Organizational Commitment Scale oleh Allen dan Meyer (1996). Dapatan kajian menunjukkan terdapat perhubungan yang signifikan dalam empat dimensi kepuasan komunikasi (perspektif korporat, kualiti maklumat, kesepaduan organisasi dan komunikasi horizontal) dengan komitmen kerja. Dimensi kepuasan komunikasi terhadap pihak atasan, kepuasan terhadap komunikasi subordinat dan kepuasan terhadap komunikasi maklum balas tidak berhubungan secara signifikan dengan komitmen kerja. Komitmen kerja pula berbeza mengikut kategori umur dan status perkahwinan tetapi tidak berbeza mengikut jantina.*

**Katakunci:** organisasi awam, perspektif korporat, kualiti maklumat, kesepaduan organisasi, komunikasi horizontal

## Communication Satisfaction and Its Relationship with Work Commitment among the Public Sector Workers

### ABSTRACT

*Communication satisfaction and work commitment are two important elements for workers in an organization. This study was aimed at identifying the relationship between dimensions of communication satisfaction (seven dimensions) and organizational commitment in a public organization; and differences in work commitment based on age, gender and marital status. A total of 169 respondents from a public organization were chosen through simple random sampling. Communication satisfaction was measured using the Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) by Down and Hazen (1977) while work commitment was measured using Organizational Commitment Scale by Allen and Meyer (1996). Results indicated that there were significant relationships in four dimensions of communication satisfaction (corporate perspective, corporate information, organizational integration and horizontal communication). Communication satisfaction towards superiors, subordinates and feedback were found to be unrelated to work commitment. Differences were also found in work commitment based on age and marital status but not for gender.*

**Keywords:** public organization, corporate perspective, information quality, organizational integration, horizontal communication

## PENGENALAN

Menurut Ahmad Kamil (1992), komunikasi merupakan suatu alat bagi manusia mengkoordinasikan tindakan setiap pekerja. Komunikasi dalam organisasi digunakan sebagai satu entiti untuk berinteraksi dengan dunia luar. Komunikasi mempunyai banyak fungsi bukan sahaja secara individu tetapi dalam organisasi. Ia berlaku sama ada dalam proses membuat keputusan, pengawalan, perancangan, pengaruh dan kepimpinan. Bednar (1983) menyatakan komunikasi berperanan memperoleh maklumat, mengubah sikap kakitangan dan perasaan. Di dalam organisasi, komunikasi adalah pemangkin kepada semua aktiviti organisasi, sebagai pengikat, penghubung dan penjalin ahli-ahli dalam organisasi meliputi pelbagai bahagian ke dalam satu kelompok atau kesatuan. Komunikasi juga bertindak sebagai alat pengaliran maklumat, data, pendapat, idea dan pandangan ahli-ahlinya.

Organisasi sektor awam mementingkan kepuasan komunikasi pekerja-pekerjanya kerana komunikasi merupakan asas yang menyatupadukan aktiviti semua fungsi yang wujud. Ketua yang mempunyai sifat memahami, sudi mendengar dan terbuka mendengar pandangan pekerja bawahannya akan menghasilkan pekerja yang berwawasan, setia serta boleh membentuk keadaan kerja yang penuh kepercayaan (Gamon, 1991). Menurut Lily Suriani, Ungku Norulkamar dan Siti Aisyah (2004), kepuasan komunikasi yang berlaku antara pekerja dengan ketuanya serta kepuasan komunikasi antara pekerja dengan organisasi akan menghasilkan perasaan sayang kepada organisasi terbabit. Perasaan sayang dan taat ini akan mempengaruhi komitmen kerja yang ditafsirkan melalui tindakan mereka iaitu membuat keputusan untuk terus berkhidmat dalam organisasi masing-masing. Komitmen kerja merujuk kepada usaha dan kerja keras yang ditunjukkan oleh seseorang pekerja (John & Taylor, 1999). Culverson (2002) mengaitkan komitmen dengan keinginan untuk terus bekerja di sesebuah organisasi. Komitmen kerja merupakan satu keperluan kepada organisasi dalam sektor awam. Menurut Culverson (2002), organisasi amat menghargai komitmen pekerjanya kerana komitmen kerja yang tinggi berkait dengan kesetiaan, ketekunan dan kecekapan anggotanya.

Menurut Clampitt dan Downs (1993), kepuasan komunikasi dan komitmen kerja merupakan pembolehubah penting dalam kajian komunikasi organisasi tetapi hanya beberapa kajian sahaja yang memberikan penekanan secara langsung terhadap kedua-dua pembolehubah ini (Varona, 1996). Misalnya, Downs (1981) mendapati wujud hubungan positif antara komunikasi organisasi dan komitmen keorganisasian manakala hubungan antara dimensi komunikasi dan tahap komitmen keorganisasian adalah pelbagai mengikut jenis organisasi dan komunikasi penyeliaan, maklum balas peribadi dan iklim komunikasi serta komitmen keorganisasian. Che Su Mustaffa (2001) telah membuat kajian mengenai hubungan komunikasi organisasi dengan komitmen keorganisasian. Kajian ini cuba mengenalpasti hubungan antara kepuasan terhadap aspek komunikasi dan hubungannya dengan komitmen keorganisasian dalam kalangan kakitangan sebuah organisasi. Hasil kajian menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara pembolehubah kepuasan komunikasi dan komitmen kerja. Keseluruhan aspek kepuasan komunikasi yang dikaji mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen keorganisasian. Ini menunjukkan bahawa semakin tinggi tahap kepuasan komunikasi organisasi, semakin tinggi juga tahap komitmen keorganisasian dalam kalangan kakitangan organisasi.

Perkaitan di antara kepuasan komunikasi dengan komitmen kerja bukan saja meliputi pekerja sektor awam tetapi merangkumi pekerja di sektor swasta. Lily Suriani, Ungku Norulkamar dan Siti Aisyah (2004) telah menjalankan kajian mengenai hubungan kepuasan komunikasi dengan komitmen dalam kalangan pekerja teknikal di Flextronics International, Senai, Johor. Hasil kajian menunjukkan tahap kepuasan komunikasi dan tahap komitmen kerja berada di tahap sederhana. Keputusan kajian mendapati terdapat hubungan positif signifikan antara kepuasan komunikasi dan komitmen dalam kalangan responden. Berdasarkan analisis regresi berganda yang dibuat oleh pengkaji, faktor kepuasan komunikasi

seperti komunikasi pengarah tugas dan maklumbalas individu paling mempengaruhi komitmen. Terdapat perbezaan tahap kepuasan komunikasi yang signifikan berdasarkan bangsa dan taraf perkahwinan. Faktor demografi yang lain seperti umur, taraf pendidikan dan jantina tidak mempengaruhi kepuasan komunikasi. Bagi tahap komitmen, hanya taraf perkahwinan sahaja yang menunjukkan wujudnya perbezaan yang signifikan apabila pekerja yang berstatus bujang lebih komited berbanding pekerja yang sudah berkahwin.

Kajian-kajian berkaitan dengan kepuasan komunikasi dan komitmen kerja terus berkembang dan melibatkan pelbagai pembolehubah. Asri Marsidi dan Hamrila Abdul Latip (2007) telah menjalankan kajian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pekerja di organisasi awam. Faktor demografi, faktor psikologi dan faktor organisasi telah dikaji dalam hubungannya dengan komitmen pekerja terhadap organisasi. Berdasarkan pengkategorian tahap komitmen pula, 58.4 peratus daripada responden mempunyai tahap komitmen yang sederhana. Hanya 40.7 peratus mempunyai komitmen yang tinggi kepada organisasi. Manakala terdapat seorang responden tergolong dalam kategori pekerja yang memiliki tahap komitmen yang rendah. Tahap pendidikan mempunyai hubungan dengan komitmen pekerja. Faktor demografi lain seperti umur, status perkahwinan, tempoh perkhidmatan dan pendapatan tidak menunjukkan hubungan yang signifikan ke atas komitmen kerja. Faktor psikologi dan faktor organisasi pula memperlihatkan hubungan positif dengan komitmen kerja.

## OBJEKTIF KAJIAN

Artikel ini membincangkan kajian yang dijalankan bagi mengenal pasti perkaitan di antara kepuasan komunikasi dalam konteks komitmen kerja. Secara khusus, objektif kajian ini adalah seperti berikut:

- Menganalisis hubungan di antara dimensi-dimensi kepuasan komunikasi dengan komitmen kerja.
- Meneliti perbezaan komitmen kerja berdasarkan faktor umur, jantina dan status perkahwinan.

Kepuasan komunikasi yang digunakan di dalam kajian menggunakan pentakrifan yang dinyatakan oleh Down dan Hazen (1977) yang merangkumi tujuh aspek iaitu pertama kepuasan terhadap perspektif korporat yang meliputi maklumat, pemberitahuan dan perubahan yang dilakukan oleh organisasi tentang kedudukan kewangan, polisi dan matlamat jabatannya. Kedua ialah kepuasan terhadap kualiti maklumat atau media iaitu sejauhmana penyaluran maklumat kepada pekerja daripada aspek ketepatan dan kesesuaian. Ketiga kepuasan terhadap kesepaduan organisasi iaitu sejauhmana penerimaan pekerja terhadap persekitaran kerja yang meliputi perancangan jabatan, keperluan pekerjaan dan berita tentang kakitangan dan jabatan tersebut yang amat berbeza dengan kehidupannya.

Keempat ialah kepuasan terhadap komunikasi horizontal yang merujuk kepada pengaliran maklumat secara bersilang berdasarkan fungsi. Kelima ialah kepuasan terhadap komunikasi pekerja dengan pihak atasan yang meliputi sejauhmana penilaian pekerja tentang tingkahlaku, penerimaan, keterbukaan, sikap, perhatian dan keperihatinan dan pendengar yang baik oleh ketuanya. Keenam ialah kepuasan terhadap komunikasi subordinat iaitu sejauhmana pemberian maklum balas pihak ini dari pihak atasan kepada pekerja bawahan bagi membantu pengaliran komunikasi yang berkesan. Ketujuh ialah kepuasan terhadap maklum balas, iaitu sejauhmana pekerja menerima respon atau dinilai tentang prestasi mereka.

Komitmen kerja yang digunakan di dalam kajian menggunakan pengertian komitmen berpandukan kajian yang dilakukan Allen dan Meyer (1996) yang telah mengkategorikan komitmen kepada dua komponen iaitu afektif dan berterusan. Komitmen afektif merujuk kepada sejauhmana ikatan emosi pekerja. Ianya meliputi penglibatan dan penyertaan aktif pekerja dalam usaha mencapai visi dan matlamat jabatan yang dianggap selaras dengan matlamat pekerja itu sendiri. Manakala komitmen berterusan

merujuk kepada kos ekonomi yang dipertimbangkan seperti kenaikan pangkat, gaji, pencen, hak pekerja kanan (*seniority rights*), kepuasan kerja dan hubungan dengan rakan. Tanggapan pekerja untuk terus kekal dalam adalah bergantung kepada kelebihan dari segi ekonomi yang diperolehi berbanding dengan pekerjaan alternatif.

## METOD KAJIAN

Sampel kajian terdiri dari 169 pekerja di sebuah organisasi awam di Kota Bharu. Sampel kajian dipilih berasaskan persampelan rawak mudah berdasarkan unit-unit yang terdapat dalam organisasi tersebut. Instrumen kajian yang digunakan ialah satu set borang soal selidik yang merangkumi tiga bahagian iaitu bahagian A (demografi), bahagian B (kepuasan komunikasi) dan bahagian C (komitmen kerja). Kepuasan komunikasi diukur melalui *The Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ)* oleh Down dan Hazen (1977) yang mengandungi 40 item. Skala jawapan yang digunakan ialah skala tujuh poin (dari 1 = amat tidak memuaskan; sehingga 7 = terlampau memuaskan). Item yang berkaitan dengan komitmen kerja pula diukur melalui *Organizational Commitment Scale* oleh Allen dan Meyer (1996). Skala pengukuran ini mengandungi 17 item. Skala jawapan yang digunakan ialah skala tujuh poin (dari 1 = sangat tidak setuju; sehingga 7 = sangat setuju). Data dianalisis melalui perisian *Statistical Packages for the Social Sciences (SPSS)*.

## DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

### Kepuasan komunikasi (keseluruhan) dan komitmen kerja

Jadual 1 menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara kepuasan komunikasi dengan komitmen kerja. Pekali korelasi  $r = 0.48$  ( $p < .01$ ) menunjukkan arah hubungan yang positif dan sederhana.

**Jadual 1**  
**Hubungan Kepuasan Komunikasi (keseluruhan) dengan Komitmen Kerja**

	Kepuasan komunikasi(r)
Komitmen kerja	0.48**

\*\* $p < .01$

Dapatan ini menunjukkan bahawa semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi komitmen kerja pekerja. Justeru itu, hasil dapatan ini menunjukkan wujud keselarian dengan kajian yang telah dilakukan oleh Potvin (1991) yang turut mendapati hubungan yang signifikan antara kepuasan komunikasi dengan komitmen kerja dalam kalangan pekerja di tiga buah organisasi di Amerika Syarikat.

Oleh itu, andaian-andaian yang dikemukakan oleh Teori Pin Perhubungan yang dikemukakan oleh Likert (1967), dapat diperkukuhkan lagi dengan hasil dapatan kajian. Likert dalam Shackle (1999) melihat keadaan ini sebagai sesuatu yang sihat dalam menggerakkan sesebuah organisasi. Beliau juga melihat komunikasi adalah sesuatu yang jelas dalam organisasi. Menurut beliau, komunikasi adalah satu keperluan dalam kesemua fungsi sesebuah organisasi. Dalam sistem pengurusan yang diamalkan oleh organisasi yang berorientasikan kerjasama dan motivasi (sistem partisipatif), ianya dilihat sebagai sebuah sistem yang mempunyai nilai kesetiaan kepada organisasi yang tinggi dalam kalangan pekerja serta kepuasan komunikasi yang lebih berbanding sistem yang lain. Sistem pengurusan yang diamalkan oleh organisasi ini iaitu mengalakkan penyertaan dan pembuatan keputusan dari pekerja bawahan di mana

pekerja berpeluang menyatakan pandangan, kritikan dan ketidaksetujuan tentang operasi, matlamat dan keadaan di jabatan dengan telus, maka kepuasan komunikasi mereka adalah tinggi.

Selain itu, kepuasan komunikasi yang tinggi disebabkan oleh sistem pengurusan yang diamalkan secara partisipatif dalam kalangan pekerja menyebabkan pekerja berasa gembira dan senang hati bekerja di jabatan tersebut. Keadaan ini telah dinyatakan oleh Lily Suriani, Ungku Norulkamar dan Siti Aisyah (2004) di mana kepuasan komunikasi yang berlaku antara pekerja dengan ketuanya serta kepuasan komunikasi antara pekerja dengan organisasi akan menghasilkan perasaan sayang kepada organisasi terbabit. Perasaan sayang dan taat ini akan mempengaruhi komitmen kerja yang ditafsirkan melalui tindakan mereka iaitu membuat keputusan untuk terus berkhidmat dalam organisasi masing-masing. Oleh itu, peningkatan dalam kepuasan komunikasi secara langsung boleh meningkatkan lagi komitmen kerja pekerja.

### **Kepuasan terhadap prespektif korporat dan komitmen kerja**

Jadual 2 menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara kepuasan terhadap perspektif korporat dengan komitmen kerja. Pekali korelasi  $r = 0.66$  ( $p < .01$ ), menunjukkan arah hubungan yang positif dan sederhana.

**Jadual 2**  
**Hubungan Kepuasan Terhadap Prespektif Korporat dengan Komitmen Kerja**

	prespektif korporat(r)
Komitmen kerja	0.66**

\*\* $p < .01$

Ini jelas menunjukkan bahawa semakin tinggi kepuasan terhadap prespektif korporat, maka semakin tinggi komitmen kerja pekerja. Sebaliknya pula, semakin rendah kepuasan terhadap perspektif korporat pekerja, maka komitmen kerja pekerja juga akan menjadi rendah. Ini selari dengan kajian yang telah dilakukan oleh Che Su Mustafa (2001) yang melihat hubungkait komunikasi organisasi dengan komitmen. Keseluruhan aspek kepuasan komunikasi yang dikaji mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen keorganisasian. Manakala kajian yang dilakukan oleh Putti, Aryee dan Phua (1990) yang membuat kajian tentang kepuasan komunikasi dengan komitmen kerja dalam kalangan pekerja di syarikat kejuruteraan menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan.

Dapatan kajian ini diperkukuhkan lagi dengan andaian-andaian yang dikemukakan oleh Rapoport (1968) dalam Teori Sistem yang menyatakan sistem sebagai suatu pertalian yang berkait di antara satu sama lain. Menurut teori ini, organisasi mengandungi bahagian-bahagian yang berkomunikasi antara satu sama lain, menerima mesej dari luar dan menyimpan maklumat. Bahagian yang menjadi asas dalam organisasi, iaitu pekerja termasuklah dari segi perwatakannya, struktur formal, corak interaksi, peranan dan persekitaran kerja. Semua bahagian ini berkait rapat dan akan berinteraksi antara satu dengan lain dan dikenali sebagai proses komunikasi. Organisasi yang memahami bahawa organisasinya merupakan satu struktur di mana terdapat unit-unit kecil di dalamnya, sifat keterbukaan adalah penting. Keadaan ini membuktikan bahawa kepuasan terhadap prespektif korporat yang merangkumi penyebaran maklumat terkini, pemberitahuan tentang pembaharuan dan perubahan dasar jabatan dan perubahan serta penambahbaikan yang dilakukan oleh organisasi ini tentang kedudukan kewangan, polisi dan matlamat jabatan sangat mempengaruhi komitmen kerja pekerja. Sebarang perubahan dan polisi yang diwar-warkan kepada pekerja menyebabkan pekerja berasa dihargai, diperlukan dan dihormati.

### **Kepuasan terhadap kualiti maklumat/media dan komitmen kerja**

Jadual 3 menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara kepuasan terhadap kualiti maklumat atau media dengan komitmen kerja. Pekali korelasi  $r = 0.37$  ( $p < .01$ ), menunjukkan arah hubungan yang positif dan lemah.

**Jadual 3**  
**Hubungan Kepuasan Terhadap Kualiti Maklumat atau Media dengan Komitmen Kerja**

	kualiti maklumat atau media (r)
Komitmen kerja	0.37**

\*\* $p < .01$

Hasil analisis ini jelas menunjukkan bahawa semakin tinggi kepuasan terhadap kualiti maklumat, maka semakin tinggi komitmen kerja pekerja. Sebaliknya pula, boleh dikatakan semakin rendah kepuasan terhadap kualiti maklumat pekerja, maka sudah tentu komitmen kerja pekerja juga akan rendah. Keadaan ini selaras dengan dapatan kajian yang dilakukan oleh Downs (1981) yang mendapati wujud hubungan positif antara komunikasi organisasi dan komitmen keorganisasian di mana hubungan antara dimensi komunikasi dan tahap komitmen keorganisasian adalah pelbagai mengikut jenis organisasi. Berdasarkan kepada hasil dapatan kajian menunjukkan adanya keselarasan dengan andaian-andaian dari teori yang dikemukakan oleh Scott dan William (1961) dan Rapoport (1968) iaitu Teori Sistem. Teori Sistem menyatakan sistem sebagai suatu pertalian yang berkait di antara satu sama lain. Sistem juga bermaksud peraturan yang memerlukan semua unit dan semua anggota berinteraksi dan bergerak seiringan. Dengan itu, organisasi mengandungi bahagian-bahagian yang berkomunikasi antara satu sama lain, menerima mesej dari luar dan menyimpan maklumat. Jelas atau tidak maklumat yang diterima oleh pekerja bergantung kepada kualiti maklumat yang diterima. Organisasi merupakan satu sistem yang perlu berkomunikasi melalui kualiti maklumat yang diterima oleh pekerja dan ini amat penting kerana dengan ketepatan penerimaan maklumat, kejelasan maklumat, kesesuaian dan kekerapan maklumat yang diterima akan mempengaruhi komitmen kerja pekerja.

Menurut Bednar (1983), komunikasi berperanan untuk memperolehi maklumat, mengubah sikap kakitangan dan perasaan. Oleh itu, tindakan positif yang dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan kepuasan terhadap kualiti maklumat sekaligus dapat mengubah sikap dan perasaan kakitangannya. Pekerja yang dihargai dan dititikberatkan menyebabkan wujudnya perasaan kasih dan sayang kepada organisasi serta meningkatkan kepuasan komunikasi, sekaligus meningkatkan komitmen kerja pekerja. Begitu juga dengan komitmen kerja pekerja amat bergantung kepada sejauhmana penerimaan mereka tentang maklumat dari organisasi sama ada tepat atau tidak, kesesuaian, lengkap dan kerap ataupun tidak. Maklumat yang diterima dengan tepat, sesuai, lengkap dan kerap menunjukkan sikap prihatin organisasi terhadap keperluan dan kebajikan pekerja. Ini akan menimbulkan perasaan ingin terus berkhidmat dalam organisasi, rasa bertanggungjawab kepada organisasi dan sayang untuk meninggalkan organisasi dalam kalangan pekerja.

### **Kepuasan terhadap kesepaduan organisasi dan komitmen kerja**

Jadual 4 menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara kepuasan terhadap kesepaduan organisasi dengan komitmen kerja. Pekali korelasi  $r = 0.25$  ( $p < .001$ ), menunjukkan arah hubungan yang positif dan lemah.

**Jadual 4**  
**Hubungan Kepuasan Terhadap Kesepaduan Organisasi dengan Komitmen Kerja**

	kesepaduan organisasi(r)
Komitmen kerja	0.25***

\*\*\*p<.001

Keputusan ini jelas menunjukkan bahawa semakin tinggi kepuasan terhadap kesepaduan organisasi, maka semakin tinggi komitmen kerja pekerja. Sebaliknya, semakin rendah kepuasan terhadap kesepaduan organisasi pekerja, maka sudah tentu komitmen kerja pekerja juga akan rendah. Dapatan kajian ini adalah selaras dengan dapatan kajian yang dilakukan oleh Asri Marsidi dan Hamrila Abdul Latip (2007) yang melakukan kajian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pekerja di organisasi awam. Hasil kajian mendapati komitmen pekerja dalam organisasi berada di tahap sederhana. Faktor organisasi mempunyai hubungan positif dengan komitmen.

Andaian-andaian yang dikemukakan oleh Likert (1967) dalam *Lingking Pin Theory* atau Teori Pin Perhubungan dapat diperkukuhkan lagi dengan hasil dapatan kajian ini. Teori Pin Perhubungan menyatakan manusia menjadi warga kumpulan kerja dalam sesebuah organisasi. Dalam kumpulan tersebut terdapat seorang ketua atau penyelia. Dalam organisasi, penyelia atau ketua ini menjadi penyambung antara kumpulan yang dipimpin dengan pengurusan atasan. Peranan ketua atau penyelia dalam boleh mempengaruhi sejauhmana penerimaan pekerja terhadap persekitaran kerja yang meliputi perancangan jabatan, keperluan pekerjaan dan berita tentang kakitangan dan jabatan tersebut yang amat berbeza dengan kehidupannya dengan pihak atasan. Ketua yang mempunyai sifat memahami, sudi mendengar dan terbuka mendengar pandangan pekerja bawahannya akan menghasilkan pekerja yang berwawasan, setia serta boleh membentuk keadaan kerja yang penuh kepercayaan (Gamon,1991). Kepuasan terhadap kesepaduan organisasi meliputi aspek penerimaan pekerja terhadap persekitaran kerja yang merangkumi perancangan jabatan, keperluan pekerjaan dan berita tentang kakitangan dan jabatan tersebut dengan kehidupannya. Semakin dekat persamaan ciri-ciri dalam organisasi yang meliputi aspek tadi dengan kehidupan pekerja, maka semakin tinggi kepuasan komunikasi pekerja. Maka sudah tentu, pekerja akan bekerja dengan lebih tekun, sekaligus meningkatkan lagi komitmen kerja.

#### **Kepuasan terhadap komunikasi horizontal dan komitmen kerja**

Jadual 5 menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara kepuasan terhadap komunikasi horizontal dengan komitmen kerja. Pekali korelasi  $r = 0.39$  ( $p < .01$ ), menunjukkan arah hubungan yang positif dan lemah.

**Jadual 5**  
**Hubungan Kepuasan Terhadap Komunikasi Horizontal dengan Komitmen Kerja**

	kommunikasi horizontal(r)
Komitmen kerja	0.39**

\*\*p<.01

Dapatan ini jelas menunjukkan bahawa semakin tinggi kepuasan terhadap komunikasi horizontal, maka semakin tinggi komitmen kerja pekerja. Sebaliknya pula, semakin rendah kepuasan terhadap komunikasi horizontal pekerja, maka komitmen kerja pekerja juga akan menjadi rendah. Dapatan kajian ini adalah selaras dengan dapatan kajian yang dijalankan oleh Lily Suriani Mohd Arif, Ungku Norulkamar Ungku

Ahmad dan Siti Aisyah Abdul Rahman (2004) yang mendapati bahawa dimensi komunikasi horizontal mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen kerja dan aras hubungan tersebut adalah positif.

Komunikasi horizontal melibatkan bagaimana organisasi menangani konflik dan menyelesaikan masalah, komunikasi antara jabatan, maklumbalas yang diterima tentang perancangan organisasi dan kekerapan ketua mengadakan mesyuarat dengan pekerja dalam membuat perancangan. Organisasi berupaya menyelesaikan sesuatu masalah yang berpunca daripada ketua atau penyelia yang kerap mengadakan musyawarah dalam mencapai sesuatu keputusan. Setiap keputusan yang dibuat berkenaan dengan perancangan organisasi memberi pekerja kebebasan dalam membuat keputusan untuk kepentingan organisasi. Organisasi menganggap pekerja adalah penting kepada setiap keputusan dan boleh mempengaruhi kegagalan dan kejayaan organisasi. Di pihak pekerja, keperluan asas seperti kehendak pekerja perlu terlebih dahulu dipenuhi sebelum dapat memberikan komitmen (Lunjew, 1994). Oleh itu, organisasi yang tahu akan kepentingan komunikasi horizontal ke atas komitmen kerja akan cuba sedaya upaya untuk mempertingkatkan.

### **Kepuasan terhadap komunikasi pihak atasan dan komitmen kerja**

Jadual 6 menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara kepuasan terhadap komunikasi pihak atasan dengan komitmen kerja ( $r = 0.05$ ,  $p > .05$ )

**Jadual 6**  
**Hubungan Kepuasan Terhadap Komunikasi Pihak Atasan dengan Komitmen Kerja**

	komunikasi pihak atasan(r)
Komitmen kerja	0.05

Keputusan ini menunjukkan bahawa dapatan tentang kepuasan terhadap komunikasi pihak atasan dengan komitmen kerja pekerja tidak mempunyai hubungan adalah tidak selaras dengan dapatan kajian oleh Azhar Hj Ahmad (2004) yang mendapati kesemua tujuh dimensi kepuasan komunikasi yang dikaji mempunyai hubungan dengan komitmen kerja. Manakala kajian yang dilakukan oleh Miller, Birkholt, Scott dan Stage (1995) dalam Hassan Abu Bakar, Che Su Mustafa dan Nuredayu Omar (2002) tidak menyokong hasil kajian ini. Miller dan rakan-rakan (1995) membuat kesimpulan bahawa komunikasi yang harmoni di antara ketua dan subordinat dapat membantu melicinkan lagi masalah-masalah yang dihadapi oleh organisasi di samping dapat mengurangkan tekanan di tempat kerja.

Keadaan ini membuktikan bahawa komunikasi dengan pihak atasan yang merangkumi penilaian pekerja tentang tingkahlaku, penerimaan, keterbukaan, sikap, perhatian, prihatin dan pendengar yang baik ketuanya, tidak boleh mempengaruhi komitmen kerja pekerja. Ini kerana 70 peratus pekerja organisasi ini lebih banyak menjalankan kerja-kerja luar dan lebih banyak berkomunikasi dengan orang awam berbanding dengan ketua mereka. Kekerapan pekerja berkomunikasi dengan orang awam menyebabkan kekerapan berkomunikasi dengan ketua mereka berada di tahap minima. Oleh itu, kepuasan terhadap komunikasi pihak atasan tidak dapat mempengaruhi komitmen kerja pekerja.

### **Kepuasan terhadap komunikasi subordinat dan komitmen kerja**

Jadual 7 menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara kepuasan terhadap komunikasi subordinat dengan komitmen kerja ( $r = 0.37$ ,  $p > .05$ ).



**Jadual 7**  
**Hubungan Kepuasan Terhadap Komunikasi Subordinat dengan Komitmen Kerja**

	komunikasi subordinat(r)
Komitmen kerja	0.37

Berdasarkan keputusan di atas menunjukkan bahawa kepuasan terhadap komunikasi subordinat dengan komitmen kerja pekerja tidak mempunyai hubungan dan adalah tidak selaras dengan dapatan kajian oleh Louis (1983) dalam Jablin (1987) yang mendapati interaksi dalam kalangan pekerja berkorelasi secara signifikan dengan komitmen, iaitu pekerja yang lebih banyak berinteraksi dengan rakan sekerjanya mencatatkan komitmen yang lebih tinggi berbanding mereka yang kurang atau tidak berinteraksi. Pengkaji yang lain termasuk Buchanan (1974), juga memperolehi keputusan yang sama. Kajian ini juga adalah tidak selaras dengan dapatan kajian yang dilakukan oleh Potvin (1991) yang merumuskan bahawa korelasi atau hubungan yang paling kuat ialah antara iklim komunikasi dengan komitmen keorganisasian dan paling lemah ialah antara perspektif organisasi dan komunikasi subordinat dengan komitmen keorganisasian.

Kepuasan terhadap komunikasi subordinat meliputi komunikasi sesama anggota iaitu sejauhmana komunikasi sesama anggota boleh memupuk dan menggerakkan semangat untuk mencapai matlamat organisasi, membantu pelaksanaan kerja, bebas dan terbuka kepada pembaharuan, cadangan dan kritikan dan memberikan maklumat tentang kerja. Bagi pekerja yang terlibat dengan kerja-kerja luar, pekerja terpaksa melakukan bancian untuk mengambil pelbagai maklumat tentang hal orang awam, individu ataupun syarikat perniagaan secara berseorangan. Setiap pekerja akan ditempatkan ke kawasan-kawasan tertentu, pekerja diberi masa selama beberapa hari dan perlu mengambil semua data yang diperlukan oleh organisasi secepat mungkin sebelum tarikh akhir. Kekangan masa dan situasi kerja yang memerlukan pekerja bekerja secara bersendirian menyebabkan komunikasi dengan rakan sekerja (subordinat) kurang. Tetapi keadaan ini tidak menjejaskan komitmen kerja, apabila pekerja mampu menyiapkan kerja mengikut masa yang ditetapkan. Kurang atau tidak berinteraksi dengan rakan sekerja menyebabkan tidak ada hubungan secara langsung di antara kepuasan terhadap komunikasi subordinat dengan komitmen kerja pekerja.

### **Kepuasan terhadap komunikasi maklumbalas dan komitmen kerja**

Jadual 8 menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara kepuasan terhadap komunikasi maklumbalas dengan komitmen kerja ( $r = 0.58, p > .05$ ).

**Jadual 8**  
**Hubungan Kepuasan Terhadap Komunikasi Maklumbalas dengan Komitmen Kerja.**

	komunikasi maklumbalas(r)
Komitmen kerja	0.58

Ini memperlihatkan bahawa kepuasan terhadap komunikasi maklumbalas dengan komitmen kerja pekerja tidak mempunyai hubungan yang signifikan dan adalah tidak selaras dengan dapatan kajian oleh Lily Suriani, Ungku Norulkamar dan Siti Aisyah (2004). Berdasarkan analisis regresi berganda yang dibuat oleh mereka, faktor kepuasan komunikasi seperti komunikasi pengarahan tugas dan maklumbalas individu paling mempengaruhi komitmen kerja.

Dapatan kajian ini juga tidak selari dengan dapatan kajian yang dilakukan oleh Downs (1991), yang mendapati komunikasi maklumbalas adalah paling mempengaruhi komitmen kerja pekerja dalam organisasi di Australia. Kepuasan terhadap komunikasi maklumbalas adalah perkara yang berkaitan dengan informasi mengenai kemajuan kerjaya pekerja, memberi penghargaan ke atas usaha pekerja, informasi mengenai prestasi kerja pekerja berbanding pekerja lain, informasi mengenai bagaimana anggota dinilai dan informasi mengenai cara bagaimana sesuatu permasalahan itu dikendalikan.

Bagi pekerja, kepuasan terhadap komunikasi maklumbalas adalah kurang penting berbanding dengan maklumat yang diterima dari organisasi tentang matlamat, dasar dan polisi organisasi, elaun dan gaji pekerja serta kedudukan kewangan organisasi. Dengan kata lain, pekerja merasakan perkara tentang diri sendiri adalah kurang penting berbanding tentang *input* yang boleh diterima dari organisasi itu sendiri. Dasar organisasi dan kedudukan organisasi amat penting bagi pekerja kerana jatuh atau banggunya organisasi amat mempengaruhi kedudukan dan kehidupan pekerja. Manakala maklumat mengenai elaun dan gaji penting bagi pekerja supaya pekerja dapat merancang kewangan masa depan dengan baik. Setiap pekerja yang terlibat dengan kerja-kerja luar yang jauh dari kediaman yang memaksa pekerja bermalam di situ akan diberi elaun. Bagi pekerja pemberian elaun yang mencukupi lebih bermakna dari pemberitahuan tentang kemajuan kerjaya, prestasi, penilaian dan permasalahan pekerja. Justeru itu, komunikasi maklumbalas tidak mempengaruhi komitmen kerja kerana pekerja tetap komited kepada pekerjaannya walaupun mereka tidak diberitahu tentang kemajuan kerjaya, prestasi, penilaian dan permasalahan.

**Perbezaan komitmen kerja berdasarkan umur**

Jadual 9 menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan dalam kelompok umur dengan komitmen kerja ( $F = 4.907, 3, p < .05$ ).

**Jadual 9**  
**Jadual Perbezaan Komitmen Kerja berdasarkan Umur**

Sumber varian	Jumlah Kuasa dua	dk	Min Kuasa dua	F	sig
Antara kumpulan	1243.731	3	414.577	4.907	0.03
Dalam kumpulan	14025.564	166	84.491		
Jumlah	15269.294	169			

Hasil analisis post hoc (Tukey HSD) berdasarkan jadual 10 menerangkan tentang kedua-dua kelompok status komitmen kerja yang dialami oleh pekerja yang berada dalam kelompok umur 21 hingga 30 tahun dan 31 hingga 40 tahun. Melalui analisis yang telah dilakukan didapati kelompok pekerja berumur 21 hingga 30 tahun lebih tinggi min komitmen kerja berbanding dengan kelompok pekerja berumur 31 hingga 40 tahun.

**Jadual 10**  
**Ujian Post Hoc (Tukey HSD) Perbezaan Komitmen Kerja berdasarkan Umur**

Pembolehubah	Kelompok	Kelompok	Perbezaan Min
Komitmen Kerja	21 hingga 30 tahun	31 hingga 40 tahun	5.92*

\* $p < .05$

Pekerja yang dalam kelompok umur 21 hingga 30 orang lebih komited terhadap kerja kerana pada kelompok umur ini pekerja mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi, belum berkahwin, gemar akan situasi yang mencabar seperti mendapatkan data dari kawasan pendalaman atau berurusan dengan orang ramai. Pekerja juga cenderung memberi sepenuh perhatian kepada pekerjaan berbanding dengan keluarga, kerana tidak mempunyai lain-lain komitmen. Berbeza dengan pekerja yang berumur dalam lingkungan 31 hingga 40 tahun komitmen kerja mereka adalah lebih rendah kerana pada umur kelompok ini, kebanyakan pekerja sudah berkeluarga. Pekerja terpaksa menyara keluarga yang lebih ramai dan ada dalam kalangan pekerja yang terpaksa bekerja sambil ataupun shif malam, kerana gaji yang tidak mencukupi untuk menyara keluarga. Justeru itu, pada siangnya pekerja tidak dapat memberikan sepenuh perhatian kepada kerja. Dapatan kajian ini adalah tidak selaras dengan dapatan kajian yang dilakukan oleh Lily Suriani, Ungku Norulkamar dan Siti Aisyah (2004).

### Perbezaan komitmen kerja berdasarkan jantina

Jadual 11 menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam kelompok jantina dengan komitmen kerja ( $t = 0.72, p > .05$ ).

**Jadual 11**  
**Perbezaan Komitmen Kerja Berdasarkan Jantina**

Jantina	min	sisihan piawai	t	dk	sig
Lelaki	74.357	10.6122	0.472	168	0.638
Perempuan	75.047	8.3327			

Ini adalah selaras dengan dapatan kajian yang dilakukan oleh Lily Suriani, Ungku Norulkamar dan Siti Aisyah (2004). Keputusan kajian mereka juga mendapati komitmen kerja tidak berbeza mengikut jantina. Dapatan kajian ini menyokong hasil dapatan kajian yang dilakukan oleh Azhar Hj Ahmad (2004) yang menyatakan jantina dilihat mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Tetapi dapatan kajian ini menunjukkan ketidakselarasan dengan kajian yang dilakukan oleh Bernardi dan Guptill (2008). Hasil kajian menunjukkan faktor jantina mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen. Tiadanya perbezaan komitmen kerja berdasarkan jantina adalah berpunca dari situasi pekerjaan yang diterima adalah sama, maka cara pekerja bekerja dan menerima pekerjaan itu adalah sama. Setiap unit mempunyai penyelia yang tugasnya memberi arahan dan maklumat terkini, memantau perjalanan dan perkembangan tugas serta memberi langkah penyelesaian kepada staf yang bermasalah. Disebabkan unit-unit dalam jabatan di bawah satu penyelia yang sama, maka setiap pekerja adalah di bawah pengendalian penyelia yang sama. Selain itu, gaji, elaun dan inisiatif yang diterima oleh pekerja daripada pihak pengurusan adalah sama dan tidak berbeza. Setiap pekerja berpeluang melakukan shif malam dan kerja-kerja luar dan pekerja berhak menerima elaun yang sama dan yang telah ditetapkan. Perbezaan penerimaan gaji setiap pekerja hanya bergantung kepada tempoh perkhidmatan pekerja bukannya jantina pekerja.

### Perbezaan komitmen kerja berdasarkan status perkahwinan

Jadual 12 menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan dalam kelompok status kahwin dengan komitmen kerja ( $F = 5.257, 2, p < .05$ ).

**Jadual 12**  
**Perbezaan Komitmen Kerja berdasarkan Status Perkahwinan**

Sumber varian	Jumlah Kuasadua	dk	Min Kuasadua	F	sig
Antara kumpulan	904.459	2	452.230	5.257	0.006
Dalam kumpulan	14364.835	167	86.017		
Jumlah	15269.294	169			

Hasil analisis post hoc (Tukey HSD) berdasarkan jadual 13 menerangkan tentang kedua-dua kelompok status komitmen kerja yang dialami oleh pekerja yang berada dalam kelompok status kahwin iaitu belum kahwin dan berkahwin. Melalui analisis yang telah dilakukan didapati pekerja belum berkahwin dengan lebih tinggi komitmen kerja berbanding dengan pekerja yang berkahwin.

**Jadual 13**  
**Ujian Post Hoc (Tuckey HSD) Komitmen Kerja berdasarkan Status Perkahwinan**

Pembolehubah Komitmen Kerja	Kelompok belum kahwin	Kelompok berkahwin	Perbezaan Min
			4.71*

\* p < .05

Pekerja yang belum berkahwin mempunyai komitmen yang tinggi kerana kebanyakan daripada mereka terdiri daripada kelompok umur 21 hingga 30 tahun. Dalam keadaan ini, pekerja kurang memikul tanggungjawab terhadap keluarga. Kebanyakan daripada pekerja masih lagi di bawah tanggungjawab ibubapa dan pendapatan yang diterima hanya untuk keperluan sendiri sahaja. Sebaliknya pekerja yang berkahwin adalah rendah daripada segi komitmen kerja mereka lebih cenderung meletakkan keutamaan yang tinggi terhadap keluarga masing-masing berbanding pekerja yang masih bujang.

Pekerja yang telah berkahwin terpaksa melakukan kerja sambilan seperti jaga, berniaga sendiri dan membawa teksi. Peruntukan masa yang amat terhad menyebabkan pekerja kurang rehat. Ini menyebabkan pekerja tidak dapat menumpukan sepenuh perhatian kepada kerja mereka yang sebenar. Keadaan ini dibebankan lagi jika pekerja mempunyai anak, suami atau ibubapa yang uzur atau sakit yang memerlukan pekerja meluangkan masa, tenaga dan wang yang lebih kepada mereka. Dapatan kajian ini adalah selaras dengan dapatan kajian yang dilakukan oleh Lily Suriani, Ungku Norulkamar dan Siti Aisyah (2004). Hasil kajian menunjukkan tahap komitmen berbeza mengikut status perkahwinan dan wujud perbezaan yang signifikan di mana pekerja yang berstatus bujang lebih komitmen berbanding pekerja yang sudah berkahwin. Tetapi kajian yang dilakukan oleh Asri Marsidi dan Hamrila Abdul Latip (2007) yang membuat kajian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pekerja di organisasi awam tidak menunjukkan keselarian dengan dapatan kajian apabila mendapati status perkahwinan tidak menunjukkan hubungan yang signifikan ke atas komitmen.

## KESIMPULAN

Kepuasan komunikasi dalam kalangan pekerja bukan sahaja dipengaruhi oleh sejauhmana kemahiran komunikasi yang ada pada diri pekerja tersebut, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti personaliti, masalah peribadi yang dialami oleh pekerja seperti masalah dengan rakan, keluarga dan ketua

unit dan kisah-kisah silam yang mengganggu. Kesan daripada kekangan-kekangan tadi, menyebabkan pekerja kurang mampu untuk menjadi komunikator yang baik. Ini menyebabkan pekerja berkenaan mula menjauhkan diri daripada rakan-rakan, memencilkan diri atau melakukan protes kepada majikan seperti datang lewat, kerap mengambil cuti, tidak melaksanakan tugas dan ponteng kerja.

Terdapat beberapa langkah yang boleh dilaksanakan untuk mengekang pekerja dari terus menghadapi masalah tersebut. Sebagai contoh menggalakkan pekerja mengemukakan ketidakpuasan hati, idea, cadangan dan pendapat sendiri atau unitnya dengan bebas dan terbuka. Selain itu, bagi merapatkan silaturahim antara sesama pekerja agar wujud perhubungan mesra dan erat, penganjuran hari keluarga seperti mengadakan aktiviti bergotong-royong, perkhemahan, *jungle tracking*, memancing bersama dan sukaneka. Tujuannya adalah untuk berkenalan di antara ahli-ahli keluarga, menunjukkan sikap penyayang, ambil tahu dan prihatin.

Kaunselor jabatan juga memainkan peranan yang amat penting dalam menangani permasalahan pekerja. Sesi kaunseling kelompok, sesi kaunseling individu dan perbincangan boleh dilaksanakan dengan sekerap yang mungkin. Tujuannya supaya pekerja mempunyai tempat mengadu dan mencari penyelesaian kepada permasalahan yang dialami. Keadaan ini dapat meningkatkan kefahaman kaunselor dan klien berkaitan punca dan mengapa seseorang pekerja itu bermasalah serta mencari jalan untuk mengatasi permasalahan tersebut. Oleh itu, melalui sesi kaunseling yang dijalankan sama ada sesi kaunseling kelompok ataupun sesi kaunseling individu, berupaya meningkatkan kemahiran dalam berkomunikasi serta meningkatkan kepuasan komunikasi pekerja.

Sejak kebelakangan ini, elemen komitmen kerja menjadi kayu pengukur sesuatu tingkahlaku pekerja dalam sesebuah organisasi. Malahan ia merupakan kayu pengukur kepada prestasi kerja seseorang pekerja serta berjaya ataupun tidak sesebuah organisasi. Sejauhmana komited ataupun tidak seseorang pekerja terhadap sesebuah organisasi bergantung kepada tiga komponen utama iaitu komponen afektif, komponen berterusan dan komponen normatif (Meyer & Allen, 1984).

Komponen afektif adalah sejauhmana pekerja merasakan yang organisasi tersebut sangat penting kepada dirinya. Pekerja dapat merasakan sendiri bahawa diri mereka bertanggungjawab, melibatkan penyertaan diri dengan aktif, dan boleh berkongsi matlamat dan nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi. Ia juga merujuk kepada ikatan emosi yang kuat dengan organisasi. Komponen berterusan melibatkan sejauhmana kos ekonomi yang dipertimbangkan oleh pekerja untuk meninggalkan organisasi tersebut. Persepsi pekerja untuk terus tinggal dalam organisasi bergantung kepada kelebihan ekonomi yang akan diperolehi seperti kenaikan pangkat dan gaji, pencen, bonus, elaun serta hubungan rapat dengan rakan sekerja. Akhir sekali ialah komponen normatif iaitu pekerja menganggap organisasi sebagai tempat untuk membalas budi disebabkan ciri-ciri tugas yang memuaskan.

Bagi menjadikan pekerja seorang yang yang komited dan setia kepada organisasi, beberapa langkah positif boleh diambil seperti menggalakkan pekerja menyertai kursus Bina Semangat, motivasi kerjaya dan motivasi diri. Selain itu, organisasi boleh menggalakkan pekerja melanjutkan pelajaran ke peringkat yang lebih tinggi dengan menawarkan kemudahan biasiswa dan tajaan. Dengan ini, pekerja akan merasakan yang diri mereka dihargai oleh organisasi, seterusnya menimbulkan rasa sayang terhadap organisasi dan meningkatkan semangat mereka untuk terus bekerja keras dan mencurahkan bakti serta tenaga kepada organisasi.

## RUJUKAN

- Ahmad Kamil Mohamed. (1992). *Kajian berkomunikasi dalam era masyarakat informasi*. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 252-276.
- Asri Marsidi & Hamrila Abdul Latip. (2007). Faktor yang mempengaruhi komitmen pekerja di organisasi awam. *Jurnal Kemanusiaan*, 10.
- Azhar Hj Ahmad. (2004). Hubungan antara kepuasan komunikasi dengan komitmen keorganisasian di kalangan kakitangan akademik dalam sebuah universiti awam terpilih. *Jurnal Pembangunan Sosial*, 7, 36-56.
- Bednar, D. A. (1983). Relationship between communication style and managerial performance in complex organization: A field study. *Journal of Business Communication*, 19(4), 51-76.
- Benardi, R. A., & Guptill, S. T. (2008). Social desirability response bias, gender, and factor influencing organizational commitment: An international study. *Journal of Business Ethics*, 81, 797-809.
- Buchanan, B. (1974). Building organization commitment the socialization of work manager in work organization. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Che Su Mustafa. (2001). Hubungan komunikasi organisasi dengan komitmen keorganisasian. *Jurnal Pembangunan Sosial*, Disember, 3, 65-86.
- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28.
- Culverson, E. D. (2002). Exploring organizational commitment following radical change: A case study within the park Canada agency. *Kertas Projek Master of Arts in Recreation and Leisure Studies*. University of Waterloo: Canada.
- Downs, C. W., & Hazen, M. A. (1977). A factor analytic study communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63-74.
- Downs, C. W. (1981). Analysis of communication satisfaction in four rura system. *Journal of Business Communication*, 14, 651-673.
- Gamon, C. K. (1991). *Managing commitment developing loyalty in a changing workplace*. California: Crisp Publication.
- Grant, J. A., & King, P. I. (1994). Compliance-gaining strategies, communication satisfaction and willingness to comply. *Communication Report*, 7(2), 99-109.
- Hassan Abu Bakar, Che Su Mustafa & Nuredayu Omar. (2002). Hubungan komunikasi kepenyeliaan dengan komitmen terhadap organisasi kakitangan Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Perlis. *Laporan Penyelidikan*. SPS: Universiti Utara Malaysia.
- Izzo, J.B. (1993). The development and validation of a supervisory openness scale. Employee Reliefs. Management & Theory. *Disertai Ph.D*. Kentucky State, University Kent.
- Jablin, F.M. (1979). Superior-subordinate communication. The state of theory and research. *Psychological Bulletin*. 81(12), 1096-1112.
- John, M. C. & Taylor, J. W. W. (1999). Leadership style, school climate and institutional commitment of teachers. *International Forum*, 2(1), 25-27.
- Lily Suriani Mohd Arif, Ungku Norulkamar Ungku Ahmad & Siti Aisyah Abdul Rahman. (2004). Hubungan kepuasan komunikasi dengan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja teknikal: Kajian kes di Flextronics International, Senai, Johor. *Laporan Penyelidikan*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Shockle, Z. P. (1999). *Fundamentals of organizational communication*. Longman: New York.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: Mc Graw-Hill.
- Lunjew, M. D. (1994). Participation in decision making among trainers and relationship with job satisfaction and performance. *Projek Doktor Falsafah*. Universiti Putra Malaysia.

- Potvin, T. C. (1991). Employee organizational commitment: An examination of its relationship to communication satisfaction and evaluation of questionnaires design to measure the construct. *Tesis PhD tidak diterbitkan*, University of Kansas, Lawrence.
- Putti, J. M., Aryee, S., & Phua, J. (1990). Communication relationship satisfaction and organizational commitment. *Group and Organization Studies*, 15(1), 44-52.
- Rapoport & Anatol.(1968). *Modern system reasearch for behavioral scientist*. Walter Buckley, Ed. Chicago: Aldine.
- Varona, E. (1996). Relationship between communciation satisfaction and organizational communication in three Guatemalan organizations. *Journal of Business Communication*, 33(2),111-140.