

## **KEBERKESANAN KOMUNIKASI ORGANISASI: SATU ANALISIS MULTIDIMENSI**

CHE SU MUSTAFFA  
*Fakulti Komunikasi dan Bahasa Moden  
Universiti Utara Malaysia*

### **ABSTRAK**

*Komunikasi memainkan peranan penting dalam konteks survival sesebuah organisasi. Kajian-kajian lepas menunjukkan bahawa terlalu sedikit kajian yang dilakukan menumpukan kepada hubungan antara kepuasan komunikasi dan komitmen terhadap organisasi dalam konteks Malaysia. Tambahan pula, hubungan kedua-dua pembolehubah berkenaan adalah lebih berbentuk andaian tanpa bukti-bukti empirikal melalui kajian di berbagai organisasi. Sehubungan ini, kajian ini memberikan fokus kepada hubungan antara kepuasan terhadap komunikasi organisasi dan komitmen terhadap organisasi di Malaysia. Data dikumpulkan menggunakan soal selidik Kepuasan Komunikasi yang dibentuk oleh Downs (1990) dan soal selidik Komitmen Organisasi oleh Meyer dan Allen (1990). Sejumlah 317 orang responden terlibat dalam kajian ini. Hasil kajian menunjukkan wujud hubungan yang positif antara kepuasan terhadap komunikasi organisasi dan komitmen terhadap organisasi. Kajian ini turut memaparkan kepentingan kepuasan komunikasi dikaji sebagai elemen multidimensi. Setiap dimensi mungkin mendatangkan kesan yang berbeza terhadap komitmen.*

### **ABSTRACT**

*Communication is pervasive in all areas of organizational life. A review of the communication studies literature indicates very little attention has been given to research examining the relationship between communication satisfaction and organizational commitment within Malaysian contexts. Moreover, the relationship between communication satisfaction and organizational commitment of the employees has been inferred without the benefit of demonstrated empirical evidence in all kinds of organizations. Therefore, this study focuses on the relationship between organizational communication satisfaction and the organizational commitment in Malaysia. Data were collected using the Downs's (1990) Communication Satisfaction*

*Questionnaire, and Organizational Commitment Questionnaire by Meyer and Allen (1990). A total of 317 respondents were involved in the study. Results indicated that there is an obvious positive relationship between communication satisfaction and employees' organizational commitment. This study also highlights the importance of recognizing that communication satisfaction is multidimensional. Each dimension may affect organizational commitment differently.*

## PENGENALAN

Kepentingan komunikasi dalam konteks pengurusan sesebuah organisasi memang telah lama diakui, dan konstruk bagi mengkaji komunikasi organisasi telah dilakukan dalam berbagai konteks. Salah satu pendekatan terkini dalam mengkaji komunikasi organisasi ialah dengan menggunakan pendekatan multidimensi iaitu mengkaji komunikasi organisasi daripada berbagai aspek.

Pemecahan kepada dimensi-dimensi atau dikenali sebagai pendekatan multidimensi diaplikasikan kerana dapat memberikan gambaran menyeluruh tentang fenomena komunikasi yang terdapat di dalam organisasi, di samping membantu organisasi mengenal pasti secara lebih terperinci kekuatan dan kelemahan setiap aspek komunikasi yang terdapat di dalam organisasi berkenaan. Ini kerana setiap dimensi mempunyai kepentingan tersendiri dalam menyumbang kepada kepuasan komunikasi keseluruhan yang wujud di dalam sesebuah organisasi. Downs dan Hazen (1977) memecahkan dimensi komunikasi organisasi kepada komunikasi pihak atasan, komunikasi subordinat, perspektif korporat, kualiti maklumat/media, kesepaduan organisasi, komunikasi horizontal, iklim komunikasi, maklum balas peribadi, keperluan untuk berinteraksi dan komunikasi penyeliaan.

Komunikasi pihak atasan atau komunikasi menegak misalnya, melihat kepentingan teknik dan kualiti penyaluran mesej formal daripada pihak atasan kepada subordinat. Dimensi ini menjadi tidak efektif sekiranya dihalang oleh masalah-masalah seperti perbezaan persepsi, kaedah penyebaran maklumat, penapisan maklumat, dan kepatuhan melulu (Daniels, Spiker, & Papa, 1997). Perbezaan persepsi antara subordinat dan pihak atasan menyebabkan mesej disalahtafsirkan. Mesej juga kabur jika sekiranya organisasi terlalu bergantung kepada penyaluran mesej dalam bentuk tulisan. Di samping itu, mesej-mesej bukan lisan yang negatif seperti mimik muka, intonasi dan sebagainya turut merenggangkan hubungan pihak atasan-subordinat. Faktor-

faktor ini menyumbang kepada rasa ketidakpuasan di kalangan kakitangan yang seterusnya mempengaruhi kepuasan terhadap keseluruhan aspek komunikasi organisasi.

Dimensi komunikasi subordinat yang melibatkan mesej daripada subordinat kepada pihak atasan akan menjadi lebih berkesan jika melibatkan perbincangan tidak formal, pembentukan prosedur bagi khabar-khabar angin, sistem cadangan, perbincangan, mesyuarat kumpulan-kumpulan kecil dan penerbitan-penerbitan organisasi (Weber, 1993). Masalah ketidakpuasan terhadap komunikasi subordinat timbul apabila kurangnya kepercayaan di pihak subordinat terhadap pihak atasan yang menyebabkan subordinat memutarbelitkan maklumat dengan hanya memberitahu pihak atasan perkara positif dan gambaran baik tentang subordinat (Goldhaber, 1990).

Isu berkaitan dengan komunikasi subordinat dalam konteks pengurusan organisasi di Malaysia dibuktikan apabila pihak subordinat dikatakan lebih berkecenderungan untuk mematuhi arahan yang diberikan oleh pihak atasan, menghormati status dan kekuasaan, serta pergantungan terhadap pihak atasan dalam membuat keputusan (Hofstede, 1980). Razali (1999) turut mendapati bahawa rasa tidak puas hati terhadap komunikasi daripada subordinat kepada pihak atasan berlaku kerana proses komunikasi yang berlaku kepada pihak atasan tidak mendapat maklum balas. Sekiranya terdapat maklum balas, tempoh masa yang diambil adalah agak lama. Rentetan daripada keadaan ini, persoalan yang timbul ialah apakah kesannya terhadap kepuasan komunikasi dalam kalangan kakitangan dalam organisasi berkenaan?

Dimensi komunikasi horizontal/informal mengandaikan bahawa proses pertukaran mesej di kalangan kakitangan yang sama peringkat adalah penting. Namun begitu, ketidakpuasan timbul sekiranya proses komunikasi ini dihalang oleh sempadan-sempadan autoriti organisasi, pengkhususan, penggunaan jargon dan istilah yang sukar difahami. Dengan perkembangan-perkembangan teknologi terkini seperti penggunaan e-mel dan sebagainya, bentuk komunikasi horizontal meningkat menyebabkan rantaian jaringan tradisi tidak lagi diikuti. Subordinat boleh berkomunikasi secara langsung dengan pegawai penyelia tanpa melalui saluran formal menyebabkan dimensi ini penting untuk dinilai semula (Buhler, 1997). Aspek komunikasi horizontal diakui penting dan harus dititikberatkan sebagai usaha untuk mempertingkatkan kesepaduan dalam konteks pengurusan organisasi di Malaysia (Ahmad Sarji, 1994).

Dimensi kualiti maklumat adalah penting bagi membantu pihak atasan membuat keputusan. Tiga bentuk maklumat yang mustahak, pertama maklumat berkaitan dengan kepakaran iaitu siapakah di kalangan subordinat paling layak untuk melakukan sesuatu tugas. Kedua, maklum balas tentang sejauhmanakah arahan-arahan daripada penyelia dilaksanakan. Ketiga, masalah berhubung dengan tugas yang dihadapi oleh subordinat. Pemilihan saluran atau media turut mempengaruhi kualiti maklumat. Maklumat yang tepat, lengkap, mempunyai darjah kesahihan yang tinggi serta memenuhi kehendak kakitangan organisasi merupakan maklumat yang berkualiti dan diperlukan oleh kakitangan bagi membantu menyelesaikan masalah dan memangkinkan perubahan dalam organisasi (Lewis & Shea, 1996).

Antara permasalahan yang dikemukakan dalam kajian ini ialah sejauh manakah ciri-ciri maklumat yang berkualiti berdasarkan ciri di atas wujud dalam konteks pengurusan komunikasi organisasi di Malaysia? Ini kerana, antara rungutan berkaitan masalah komunikasi dalam organisasi di Malaysia ialah

“... proses komunikasi yang berlaku hanyalah semata-mata melalui fail yang biasanya bertukar dari meja ke meja, bergantung kepada tugas dan tanggungjawab, meskipun komunikasi lisan digunakan secara meluas, keberkesanannya adalah kurang menyebabkan proses komunikasi sering tidak mencapai matlamatnya” (Razali, 1999:24).

Kakitangan sesebuah organisasi juga seharusnya dimaklumkan tentang perspektif organisasi bagi membolehkan mereka turut serta dalam menjana matlamat organisasi di samping meningkatkan pelaburan (Antal, 1994). Ciri-ciri perspektif organisasi yang efektif ialah apabila ianya realistik, berkredibiliti, menarik dan selaras dengan matlamat organisasi, di samping mencabar kemahiran, bakat dan penggunaan optima sumber-sumber organisasi untuk mencapainya (Wright, 1996). Perspektif organisasi juga dinyatakan dalam bentuk wawasan organisasi (Lawson & Shen, 1998). Ciri-ciri wawasan organisasi yang berkesan ialah dihayati oleh pihak atasan, berusaha untuk mencapainya, bersifat khusus, sesuai dengan budaya organisasi, jujur, mengambil kira input daripada pelbagai pihak, dikomunikasikan dan dirujuk (Wright, 1996).

Antara kelemahan wawasan organisasi ialah misi yang kualitatif, tidak khusus, kabur, mementingkan kumpulan-kumpulan tertentu, cuba mengambil hati semua pihak untuk mengelakkan konflik, tidak

konsisten, tahap kesepaduan yang rendah, umum, sukar dicapai, dan terlalu berorientasikan sejarah walhal yang diperlukan ialah orientasi masa depan dan fokus kepada pasaran (Piercy, 1994). Perspektif organisasi turut dititikberatkan dalam pengurusan organisasi di Malaysia selaras dengan pelbagai dasar yang diperkenalkan bagi meningkatkan mutu perkhidmatan awam.

Komunikasi yang berkesan juga harus dilihat dari segi dimensi Kesepaduan Organisasi iaitu tahap sejauh mana kakitangan bersepadu dan terlibat dalam interaksi interpersonal bagi mencapai matlamat yang dikongsi bersama (Barker & Camarata, 1998). Komunikasi yang kabur akan menimbulkan kekeliruan dan salah faham yang boleh menjejaskan kesepaduan organisasi. Salah satu isu dalam konteks pengurusan organisasi di Malaysia ialah penglibatan dalam sesebuah organisasi seperti penglibatan dalam membuat keputusan yang dikatakan rendah terutamanya bagi kakitangan di sektor awam (Razali, 1998). Sekiranya fenomena ini wujud, permasalahan seterusnya ialah apakah pengaruhnya terhadap kepuasan dalam berkomunikasi di kalangan kakitangan organisasi berkenaan?

Selain itu, tatacara penyampaian dan penerimaan maklumat oleh penyelia terdekat turut mempengaruhi kepuasan terhadap komunikasi organisasi. Menurut Roberts dan O'Reilly (1977), komunikasi penyeliaan yang berkualiti mempengaruhi dua lagi dimensi komunikasi organisasi iaitu kepercayaan terhadap penyelia dan pengaruh penyelia. Ciri-ciri penyeliaan yang berkualiti ialah memberikan perhatian kepada aspek kemanusiaan dalam menangani masalah subordinat, membina kumpulan kerja yang efektif, mempunyai matlamat pencapaian yang tinggi, bersemangat positif, menjauhi tekanan-tekanan yang tidak berpatutan, menjelaskan objektif tugas kepada subordinat, dan menggalakkan subordinat untuk menyatakan masalah (Conrad, 1990). Arahan-arahan juga harus bersifat khusus, konsisten, memberikan sebab-musabab, rasa empati dan penghargaan (Koumoutzis, 1994). Kemahiran ini membolehkan penyelia memilih bahasa dan kaedah penyaluran mesej yang bersesuaian dalam menyampaikan maklumat.

Isu-isu berkaitan dengan komunikasi penyeliaan dalam konteks pengurusan organisasi di Malaysia turut dikaitkan dengan kepimpinan di Malaysia terutamanya pengurus-pengurus Melayu yang dicirikan sebagai egosentrik, mementingkan orientasi tugas, serta autokratik turut mempengaruhi hubungan komunikasi (Nik Rashid, 1977). Norma-norma negatif seperti sikap tidak apa, menyalahkan orang lain,

mendiamkan diri, persetujuan sepenuhnya dengan ketua dan berpura-pura sibuk merupakan antara sikap-sikap negatif yang perlu ditangani. Pengurus-pengurus Malaysia juga dikatakan lebih bersikap tradisional berbanding dengan sikap inovatif. Tingkah laku pemimpin adalah penting dikaji terutamanya dalam konteks Malaysia di mana kuasa seseorang pemimpin bergantung kepada tingkah laku peribadi dan kedudukannya. Kredibiliti beliau tidak hanya datang daripada aspek-aspek teknikal, kepakaran, dan kemahiran, tetapi juga kualiti peribadi yang penting untuk membolehkan beliau dihormati.

Iklm komunikasi yang positif seperti keterbukaan, mudah dihubungi, bekerjasama dan penglibatan di kalangan kakitangan organisasi turut berperanan dalam komunikasi organisasi. Persekitaran atau iklim yang positif akan meningkatkan kepuasan kerja, mengurangkan kos akibat ketidakhadiran dan pusing ganti dan meningkatkan kepercayaan (Weiss, 1985). Penyelia yang dipercayai akan mendapat lebih perhatian dan sokongan di samping kurangnya komunikasi yang berbentuk negatif. Kepentingan iklim komunikasi yang positif penting di Malaysia dan dibuktikan mempunyai perkaitan dengan keberkesanan organisasi. Sejauh manakah aspek ini dipraktikkan dalam amalan komunikasi dalam mengurus organisasi di Malaysia serta tahap kepuasan kakitangan terhadap elemen berkenaan merupakan antara persoalan penting kajian ini.

Menurut Kluger dan DeNisi (London, Holt & Lars, 1999) maklum balas peribadi merupakan antara dimensi komunikasi organisasi yang penting kerana pemberian maklum balas dalam persekitaran yang menyokong menyebabkan kakitangan memahami bagaimana mereka dikehendaki bertingkah laku dan memikirkan tindakan dan amalan bagi meningkatkan prestasi kerja (Urick & DeMont, 1993). Di samping itu, mencari maklum balas merupakan suatu inisiatif di kalangan kakitangan bagi perkembangan diri dan prestasi kerja (London, Holt, & Lars, 1999). Tubbs dan Moss (1974) menyimpulkan bahawa kakitangan yang menerima maklum balas positif akan membina sikap positif terhadap diri sendiri berbanding dengan kakitangan yang menerima maklum balas negatif. Walau bagaimanapun, maklum balas negatif juga boleh menjadi input meningkatkan prestasi kerja jika dikomunikasikan dengan berkesan iaitu jelas dan konkrit, tidak bersifat menghukum, dan berkisar di sekitar item-item yang boleh dipertingkatkan (Kikoski, 1998).

Masalah berkaitan dengan tatacara pemberian maklum balas ini juga didapati wujud di kalangan pekerja dalam konteks pengurusan

organisasi di Malaysia yang dikatakan kurang berpuas hati dengan tatacara pemberian maklum balas yang agak tertutup dan tidak jelas. Ini turut dikaitkan dengan kecenderungan masyarakat Malaysia yang dikatakan tidak berterus terang dalam menyalurkan kekecewaan, pendapat serta pandangan mereka (Asma, 1994).

Keperluan berinteraksi merupakan salah satu dimensi komunikasi penting dalam persekitaran organisasi. Keperluan berinteraksi meningkat apabila kakitangan berhadapan dengan maklumat yang mencabar kepercayaan, sikap dan pengetahuan mereka. Keperluan berinteraksi ini ialah persoalan-persoalan di dalam diri kakitangan dan mereka bermotivasi untuk mencari maklumat yang boleh mengatasi konflik dan masalah yang dihadapi. Keperluan berinteraksi biasanya lebih tinggi di kalangan kakitangan yang baru berkhidmat dengan sesebuah organisasi (Giambra, Camp, & Grodsky, 1992) serta mempunyai hubungan dengan prestasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian (McClay, Campbell, & Cudek, 1994).

Masalah ketidakberkesanan komunikasi pihak atasan ini juga diakui wujud dalam konteks berkomunikasi dalam masyarakat Malaysia di mana komunikasi pihak atasan dikatakan lebih berbentuk sehalu, kurang terbuka, serta kurang menitikberatkan pendapat dan pandangan pihak bawahan (Saracheck & Abdul Hamid, 1991). Razali (1999) mendapati masalah komunikasi yang berlaku di organisasi adalah pengaliran maklumat sehalu daripada pihak atasan kepada pihak bawahan di samping kecenderungan pihak atasan mengambil keputusan tanpa mengambil kira pendapat dan pandangan pihak subordinat. Persoalan yang timbul di sini ialah sejauh manakah komunikasi dalam bentuk ini memberi kesan dari segi kepuasan komunikasi di kalangan kakitangan organisasi di Malaysia?

Huraian-huraian di atas menunjukkan kepentingan, peranan dan halangan kepada setiap dimensi-dimensi komunikasi organisasi dalam konteks pengurusan sesebuah organisasi. Kajian-kajian berkaitan keberkesanan dari aspek kepuasan terhadap komunikasi organisasi ditekankan oleh sarjana dan pengamal komunikasi organisasi kerana kemampuannya untuk mendatangkan kesan terhadap kakitangan organisasi (Arnold & Feldman, 1986; Burin, 1992). Di samping itu, komunikasi organisasi yang berkesan mampu memenuhi jangkaan kakitangan terhadap bentuk komunikasi yang diinginkan dan seterusnya akan meningkatkan tahap kepuasan kakitangan berkenaan (Morley & Schockley-Zalabak, 1997). Justeru itu, permasalahan komunikasi organisasi yang menjadi intipati kepada kajian ini turut merupakan

fenomena sejagat yang dihadapi oleh kakitangan organisasi di Malaysia dan merupakan antara isu yang wajar ditangani untuk meningkatkan prestasi organisasi berkenaan.

### **Komunikasi Organisasi dan Komitmen Keorganisasian**

Komunikasi yang berkesan tidak hanya sekadar ditinjau dari segi kepuasan yang timbul di kalangan kakitangan organisasi. Dakwaan-dakwaan berkaitan dengan keberkesanan komunikasi organisasi akan menjadi lebih sahih sekiranya dibuktikan hubungannya dengan pembolehubah-pembolehubah organisasi yang lain (Pincus, 1986). Dalam konteks kajian ini, salah satu hubungan yang dikaji ialah antara kepuasan terhadap komunikasi organisasi dan komitmen keorganisasian. Justifikasi kepada pemilihan kedua-dua pembolehubah ini adalah berdasarkan kepada keselarasannya dengan kajian-kajian yang telah dijalankan iaitu hubungan antara komunikasi organisasi dan komitmen keorganisasian merupakan antara tema-tema popular dalam kajian-kajian keorganisasian (Anderson, 1995).

Selain itu, komitmen keorganisasian menarik minat pengkaji kerana kakitangan organisasi yang mempunyai tahap komitmen tinggi akan menjadi produktif dan setia kepada organisasi. Tahap komitmen rendah dikaitkan dengan pusing ganti, ponteng kerja, gangguan kesihatan, tekanan dan lain-lain masalah di tempat kerja (Ward & Davis, 1995). Namun begitu, antara kekurangan kajian-kajian lepas ialah kegagalan untuk mengkaji aspek-aspek multidimensi bagi komitmen keorganisasian dan lebih memberikan tumpuan kepada satu dimensi komitmen sahaja. Kepentingan untuk mengenal pasti dimensi khusus bagi komitmen turut diakui oleh pengkaji-pengkaji yang lain (Romzek, 1990; Iles, Forster, & Tinline, 1996; Boyle, 1997; Benkhoff, 1997) menyebabkan muncul beberapa pendekatan berkaitan dengan komitmen dari sudut multidimensi.

Di Malaysia, kajian-kajian berkaitan dengan komitmen keorganisasian turut dilihat oleh pengkaji-pengkaji seperti Pearson dan Chong (1997), Razali (1998), Shan (1998), mereka dapati komitmen keorganisasian merupakan salah satu aspek penting yang mempengaruhi pembolehubah-pembolehubah lain di dalam sesebuah organisasi seperti kepuasan kerja. Namun begitu, kajian-kajian berkaitan dengan hubungan antara komunikasi organisasi dan komitmen keorganisasian kurang diberikan penekanan. Menurut Varona (1996), fokus kajian-kajian terhadap hubungan antara kedua-dua pembolehubah ini di negara-negara yang lain selain daripada negara-negara barat adalah

berkurangan (Varona, 1996). Hal ini menyebabkan langkah-langkah penerokaan bagi kajian yang melihat kepada bentuk hubungan antara kedua-dua pembolehubah ini penting dan mustahak untuk diaplikasikan di negara-negara yang lain. Berdasarkan hasil kajian beliau, Razali (1999) turut mencadangkan supaya kajian-kajian berkaitan dengan komitmen di Malaysia dipelbagaikan bagi mendapatkan hasil yang lebih komprehensif.

Berdasarkan kepada dimensi-dimensi permasalahan yang dikemukakan, persoalan-persoalan bagi kajian ini ialah:

- a) Adakah peningkatan dalam kepuasan terhadap komunikasi organisasi turut menyumbang kepada peningkatan komitmen keorganisasian?
- b) Apakah dimensi-dimensi utama yang terdapat di dalam komunikasi organisasi yang menyumbang kepada komitmen keorganisasian?

Tujuan artikel ini ditulis adalah untuk membincangkan hubungan antara kepuasan terhadap elemen-elemen komunikasi yang wujud di dalam sesebuah organisasi dan tahap sumbangan dimensi-dimensi komunikasi berkenaan terhadap komitmen kakitangan.

Sehubungan itu, hasil kajian ini dapat mengenal pasti peranan dan sumbangan aspek-aspek komunikasi dalam meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian. Ini dapat membantu pihak pengamal atau pengurus untuk mempertingkatkan lagi kecekapan dan keberkesanan penggunaan saluran komunikasi organisasi melalui fokus terhadap saluran tersebut yang seterusnya akan meningkatkan kesan terhadap kakitangan.

## **SOROTAN LITERATUR**

### **Kepuasan Terhadap Dimensi-dimensi Komunikasi Organisasi**

Kajian oleh Avery (1977) mendapati responden berpuas hati dengan kesemua dimensi komunikasi organisasi yang dikemukakan oleh Downs dan Hazen (1977). Kakitangan atasan mempunyai tahap kepuasan yang lebih tinggi berbanding dengan subordinat. Wujud korelasi yang signifikan antara dimensi-dimensi komunikasi organisasi dengan kepuasan kerja. Dimensi yang mempunyai nilai korelasi paling kukuh dengan kepuasan kerja ialah komunikasi horizontal, komunikasi subordinat dan iklim komunikasi. Hasil yang sama juga

didapati oleh Thiry (1977) iaitu responden berpuas hati dengan kesemua dimensi yang dikaji. Responden paling berpuas hati terhadap dimensi komunikasi subordinat dan Komunikasi Penyeliaan dan kurang berpuas hati terhadap dimensi maklum balas peribadi dan kualiti maklumat/media. Hasil kajian oleh Thiry juga menunjukkan wujudnya perbezaan signifikan antara kepuasan terhadap komunikasi organisasi dengan aspek demografi dan korelasi yang signifikan antara kepuasan terhadap komunikasi organisasi dengan kepuasan kerja.

Kio (1979) turut menyimpulkan bahawa komunikasi subordinat dan komunikasi penyeliaan merupakan dimensi komunikasi organisasi yang paling tinggi tahap kepuasannya manakala maklum balas peribadi dan komunikasi horizontal merupakan dimensi yang paling rendah tahap kepuasannya. Kakitangan sektor awam lebih berpuas hati terhadap komunikasi organisasi berbanding kakitangan sektor swasta serta perkaitan yang signifikan antara kepuasan komunikasi organisasi dengan kepuasan kerja. Gordon (1979) menyimpulkan bahawa dimensi yang mempunyai tahap kepuasan tertinggi ialah komunikasi penyeliaan dan terendah ialah iklim komunikasi, kualiti maklumat, dan maklum balas peribadi. Nicholson (1980) turut mendapati hasil responden berpuas hati terhadap dimensi-dimensi kepuasan terhadap komunikasi organisasi kecuali perspektif organisasi.

Jones (1981) mendapati majoriti daripada responden berpuas hati terhadap dimensi-dimensi komunikasi organisasi. Dimensi yang mempunyai tahap kepuasan paling tinggi ialah komunikasi subordinat dan komunikasi horizontal, manakala maklum balas peribadi, iklim komunikasi dan kualiti maklumat/media merupakan dimensi yang paling rendah tahap kepuasannya. Duke (1981) mendapati hasil yang agak bertentangan dengan kajian oleh Gordon (1979), Nicholson (1980), dan Jones (1981). Beliau mendapati hanya 38% daripada responden berpuas hati terhadap komunikasi organisasi. Dimensi komunikasi organisasi yang paling tinggi tahap kepuasan ialah kesepaduan organisasi dan komunikasi horizontal, dan paling rendah ialah maklum balas peribadi dan iklim komunikasi. Tidak terdapat perbezaan signifikan dari segi umur, taraf perkahwinan, dan etnik dengan dimensi-dimensi komunikasi organisasi. Duke turut mendapati wujudnya korelasi yang signifikan antara kepuasan kerja dengan dimensi-dimensi komunikasi organisasi. Dimensi iklim komunikasi mempunyai korelasi tertinggi dengan kepuasan kerja.

Pincus (1986) turut mendapati responden berpuas hati dengan keseluruhan dimensi-dimensi yang dikaji. Dimensi yang paling tinggi

tahap kepuasan ialah komunikasi penyeliaan, kesepaduan organisasi, dan komunikasi horizontal dan paling rendah ialah iklim komunikasi dan maklum balas peribadi. Dimensi maklum balas peribadi dan komunikasi penyeliaan merupakan peramal signifikan bagi kepuasan kerja. Dimensi komunikasi penyeliaan dan komunikasi horizontal merupakan dimensi yang mempunyai tahap kepuasan yang tinggi dan paling rendah ialah perspektif organisasi dan komunikasi pihak atasan. Pincus juga mendapati kepuasan terhadap komunikasi organisasi mempunyai kesan terhadap kepuasan kerja dan prestasi kakitangan.

Alum (1982) menjalankan kajian di Mexico dan mendapati bahawa purata skor bagi keseluruhan dimensi komunikasi organisasi adalah dalam lingkungan berpuas hati. Komunikasi organisasi turut berhubungan dengan kepuasan kerja dan persepsi terhadap produktiviti. Keseluruhan dimensi komunikasi organisasi mempunyai perkaitan dengan kepuasan kerja. Clampitt (1983) dalam kajian beliau mendapati jenis organisasi mempunyai kesan yang kecil terhadap kepuasan komunikasi organisasi. Dimensi yang memiliki skor tertinggi ialah komunikasi subordinat dan komunikasi penyeliaan manakala maklum balas peribadi merupakan dimensi yang terendah tahap kepuasannya.

Clampitt dan Girard (1986) mendapati kesemua dimensi komunikasi organisasi kecuali maklum balas peribadi dikategorikan sebagai memuaskan oleh responden. Dimensi komunikasi penyeliaan dan komunikasi subordinat mempunyai nilai tertinggi. Varona (1988) membandingkan kepuasan komunikasi di dua buah organisasi swasta. Komunikasi subordinat, kesepaduan organisasi, dan komunikasi penyeliaan merupakan dimensi yang paling tinggi tahap kepuasan, manakala komunikasi horizontal, maklum balas peribadi, dan perspektif organisasi merupakan dimensi-dimensi yang rendah tahap kepuasan. Responden dari kedua-dua organisasi menunjukkan perbezaan signifikan dari segi tahap kepuasan komunikasi. Perbezaan tahap kepuasan komunikasi organisasi ini diandaikan wujud kerana perbezaan saiz, stail kepengurusan dan polisi-polisi kebajikan.

Clampitt dan Girard (1993) menganalisis semula kegunaan konstruk kepuasan terhadap komunikasi organisasi berdasarkan kajian-kajian berkaitan kepuasan komunikasi dalam berbagai organisasi. Clampitt dan Girard mencadangkan pertama, dapatan kajian berkaitan dengan dimensi yang paling tinggi dan dimensi yang paling rendah tahap kepuasannya adalah terbukti dalam banyak kajian. Kedua, hubungan antara aspek demografi dengan kepuasan komunikasi adalah terhad. Ketiga, dimensi-dimensi komunikasi organisasi berupaya

menerangkan tentang pembolehubah terikat. Keempat, konstruk kepuasan komunikasi organisasi adalah lebih efektif dalam menerangkan tentang kepuasan kerja berbanding dengan produktiviti. Lee (1994) membandingkan kepuasan komunikasi organisasi antara kakitangan akademik universiti di Amerika Syarikat dan kakitangan akademik di Taiwan. Responden daripada kedua-dua negara menempatkan komunikasi penyeliaan sebagai yang tertinggi tahap kepuasannya, diikuti komunikasi horizontal, kualiti media/ maklumat dan iklim komunikasi. Persamaan ini membuatkan Lee menyimpulkan bahawa meskipun wujud perbezaan budaya, responden mungkin mengalami beberapa persamaan pengalaman terhadap dimensi-dimensi komunikasi organisasi dalam organisasi mereka. Varona (1996) mendapati wujud hubungan yang positif tetapi sederhana antara kepuasan komunikasi organisasi dan komitmen keorganisasian.

### **Komitmen Keorganisasian**

Kajian-kajian berkaitan dengan komitmen boleh dilihat daripada faktor-faktor yang mempengaruhi dan kesan komitmen keorganisasian. Misalnya, kajian oleh Alvi dan Ahmed (1987) di Pakistan mendapati dari sudut demografi, pekerja-pekerja wanita mempunyai tahap komitmen keorganisasian yang lebih tinggi berbanding dengan pekerja lelaki. Umur merupakan peramal penting bagi komitmen tetapi berhubungan secara negatif dengan komitmen keorganisasian. Tahap pendidikan dan pendapatan memberikan sumbangan kecil terhadap komitmen keorganisasian. Jans (1989) turut mendapati jenis pekerjaan dan faktor demografi mempengaruhi komitmen keorganisasian. Dari segi demografi, faktor umur dan tempoh berkhidmat mendatangkan kesan positif terhadap komitmen keorganisasian.

Zaccaro dan Dobbins (1989) menunjukkan ahli-ahli kumpulan lebih komited apabila mereka menggemari kumpulan berkenaan terutama ahli kumpulan dan aktiviti. Aven, Parker, dan McEvoy (1993) menyimpulkan bahawa majoriti daripada dapatan kajian menunjukkan tidak wujud perbezaan daripada segi jantina terhadap komitmen sikap dan hanya beberapa dapatan kajian sahaja yang menunjukkan bahawa jenis kerja bertindak selaku pembolehubah penyederhana dalam hubungan antara jantina dengan komitmen.

Raju dan Srivastava (1994) mengkaji kesan komitmen terhadap profesion. Hasil kajian menunjukkan, nilai kerja instrinsik lebih berhubungan dengan komitmen keorganisasian. Sommer (1996)

menyimpulkan dalam konteks tertentu sesetengah konsep dan teknik yang berkaitan dengan tingkah laku organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi. Sass dan Canary (1996) melihat hubungan antara komitmen dan identifikasi organisasi. Hasil kajian menunjukkan komitmen dan identifikasi berkorelasi secara konsisten dengan sikap, jangka masa dan pembolehubah demografi.

Pengkaji-pengkaji turut meninjau kesan komitmen keorganisasian seperti ketidakhadiran ke tempat kerja, gaya kepimpinan, prestasi kerja, dan berhenti kerja (Mowday, Porter, & Steers, 1982). Kajian-kajian yang berkaitan dengan komitmen keorganisasian menunjukkan komitmen berkorelasi secara positif dengan produktiviti, kepuasan kerja dan kepuasan komunikasi (Katz & Kahn, 1978; Bateman & Strasser, 1984; O'Reilly & Chatnam, 1986). Mayer dan David (1992) menunjukkan pusing ganti berhubungan kukuh dengan komitmen berterusan berbanding dengan komitmen nilai dan prestasi yang berhubungan secara kukuh dengan komitmen nilai. Cohen (1993) menunjukkan bahawa pertama, komitmen keorganisasian merupakan peramal yang kukuh bagi keinginan untuk menarik diri daripada organisasi, komitmen terhadap kesatuan sekerja merupakan peramal yang kukuh bagi keberkesanan kesatuan-kesatuan, dan kepuasan kerja yang rendah mempunyai hubungan signifikan dengan keinginan untuk berhenti kerja.

Komitmen afektif merujuk kepada keinginan kakitangan organisasi untuk terus berkhidmat kerana bersetuju dengan matlamat organisasi (Greenberg & Baron, 1997). Pengkaji-pengkaji (Allen & Meyer, 1993; Agarwal & Ramaswami, 1993; Hellman & McMillan, 1994) mengkaji kepentingan komitmen afektif dalam konteks organisasi. Allen dan Meyer (1993) melihat hubungan antara tahap kerjaya dengan komitmen keorganisasian dan mendapati purata bagi dimensi komitmen afektif dan komitmen normatif adalah tinggi bagi responden yang lebih berumur dan lebih lama tempoh berkhidmat. Komitmen berterusan pula meningkat selaras dengan peningkatan tempoh berkhidmat dan tempoh menjawat jawatan.

Agarwal dan Ramaswami (1993) melihat kepentingan tugas, sikap penyelia dan struktur organisasi dengan komitmen afektif. Hasil kajian menunjukkan kekaburan peranan merupakan peramal paling penting bagi komitmen afektif, diikuti dengan autonomi tugas, timbang rasa penyelia, dan kepelbagaian tugas. Hellman dan McMillan (1994) mengkaji proses sosialisasi pekerja baru dan hubungannya dengan komitmen afektif. Hasil kajian menunjukkan bahawa sosialisasi

organisasi mempunyai kesan positif terhadap komitmen kepada kumpulan.

Green dan Bauer (1995) mendapati penyeliaan kerja berhubungan secara negatif dengan komitmen afektif. Gardner dan Carlpio (1996) mendapati usaha peningkatan kualiti oleh organisasi mempunyai hubungan signifikan dan positif terhadap komitmen afektif. Ini menyebabkan tahap kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian yang lebih tinggi. Randall dan O'Driscoll (1997) membandingkan hubungan antara komitmen afektif dan komitmen kalkulatif terhadap nilai kerja. Hasil kajian menunjukkan komitmen afektif berhubungan kukuh dengan persepsi terhadap sokongan organisasi berbanding dengan komitmen kalkulatif. Stephen dan Annette (1997) menyimpulkan bahawa pengetahuan terhadap peraturan organisasi bukan merupakan peramal signifikan bagi komitmen afektif, komitmen berterusan atau komitmen normatif. Pengetahuan terhadap tatacara keadilan merupakan peramal signifikan bagi komitmen afektif dan komitmen normatif.

Komitmen berterusan merujuk kepada kecenderungan kakitangan untuk terus berkhidmat dengan sesebuah organisasi kerana beliau tidak mampu melakukan sebaliknya iaitu berhenti daripada organisasi berkenaan atau mencari kerja yang lain (Greenberg & Baron, 1997). Allen, Gattaly, dan Ian (1990) melihat faktor yang mempengaruhi komitmen afektif dan komitmen berterusan dan hubungan antara komitmen afektif dan komitmen berterusan. Analisis faktor pengesahan menunjukkan pengukuran komitmen afektif dan pengukuran komitmen berterusan mengukur konstruk yang berbeza, dan komitmen berterusan dipecahkan kepada kurangnya pilihan dan pengorbanan sendiri yang mempunyai kesan positif terhadap komitmen afektif bagi kakitangan.

Jenkins dan Thomlinson (1992) mendapati komitmen berterusan berhubungan secara signifikan dengan pengurangan kepuasan kerja dan mempunyai hubungan yang lemah, negatif dan tidak signifikan dengan keinginan untuk melakukan pusing ganti. Mayer dan Schoorman (1992) menunjukkan komitmen nilai mempunyai hubungan signifikan dan kukuh dengan tingkah laku positif kakitangan, kepuasan kerja dan prestasi kerja. Komitmen berterusan mempunyai hubungan yang signifikan dengan keinginan untuk berhenti kerja.

Angle dan Lawson (1993) turut membuktikan bahawa komitmen normatif mempunyai hubungan kukuh dengan komitmen afektif dan

komitmen berterusan. Cramer (1996) melihat hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen berterusan dan mendapati hubungan antara tahap kepuasan kerja dengan komitmen berterusan adalah positif dan signifikan. Kajian Wilson (1997) menunjukkan wujud korelasi antara pembolehubah-pembolehubah berkenaan. Pengaruh umur, tempoh berkhidmat, dan tempoh menjawat jawatan tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan dimensi-dimensi komitmen. Wahn (1998) menyimpulkan bahawa jantina mempunyai kesan signifikan terhadap komitmen berterusan. Tahap pendidikan dan kedudukan dalam hierarki organisasi mempunyai hubungan negatif dengan komitmen berterusan, manakala tempoh menjawat jawatan mempunyai hubungan positif dengan komitmen berterusan.

Komitmen normatif merujuk kepada rasa tanggungjawab kakitangan untuk terus berkhidmat dengan sesebuah organisasi kerana tekanan daripada pihak yang lain untuk berbuat demikian (Greenberg & Baron, 1997). Heshizer dan Martin (1991) membandingkan antara komitmen normatif dan komitmen instrumental selaku pembolehubah mencelah dalam meramal penglibatan dalam kesatuan sekerja. Hasil kajian menunjukkan kedua-dua dimensi berkesan selaku pembolehubah mencelah berbanding dengan model yang menunjukkan kesan langsung. Komitmen normatif merupakan pembolehubah mencelah lebih kukuh berbanding dengan penglibatan instrumental. Wujud hubungan negatif antara komitmen instrumental dan penyertaan dalam kesatuan sekerja. Keberkesanan kesatuan sekerja didapati lebih berhubung dengan komitmen normatif berbanding dengan komitmen instrumental.

Pisnar-Sweeney (1997) turut melihat peranan komitmen dalam meramalkan penyertaan ahli-ahli di dalam kesatuan sekerja. Hasil kajian menunjukkan komitmen normatif merupakan peramal yang signifikan bagi penglibatan rutin dalam aktiviti kesatuan sekerja, sosialisasi kesatuan, peranan keluarga, faedah kesatuan merupakan peramal bagi komitmen normatif dan penyertaan instrumental, kepuasan terhadap sistem merupakan peramal bagi komitmen instrumental, dan penglibatan dalam kesatuan sekerja merupakan peramal yang signifikan bagi tingkah laku kakitangan. Hershizer (1997) melihat aspek yang sama dan mendapati ahli kesatuan yang mempunyai tahap komitmen normatif tinggi lebih aktif dalam kesatuan sekerja berbanding dengan ahli-ahli yang mempunyai tahap komitmen instrumental. Meyer dan Allen (1998) menguji pengalaman kerja dan nilai terhadap pengalaman berkenaan selaku pembolehubah penyederhana terhadap komitmen keorganisasian dan mendapati nilai

dan pengalaman mempunyai kesan terhadap komitmen afektif dan normatif tetapi kesannya adalah berbeza berdasarkan persepsi responden terhadap nilai pengalaman berkenaan.

Di Malaysia, kajian-kajian berkaitan dengan komitmen keorganisasian dilakukan oleh Saracheck, Abdul Aziz dan Zakaria (1984) dan mendapati responden meletakkan kepercayaan lebih tinggi terhadap keupayaan dan kebolehan sebagai kunci kepada kejayaan berbanding dengan status. Aizzat dan Nasruddin (1992) mendapati tidak wujud perbezaan antara nilai kerja dengan komitmen keorganisasian di kalangan penyelia-penyelia Malaysia yang bekerja dengan firma-firma di Jepun dan Eropah. Hee (1997) mengkaji hubungan antara komitmen keorganisasian dengan kepuasan kerja, keletihan kerja serta peluang untuk kemajuan dan mendapati bahawa komitmen keorganisasian berhubung secara positif dan signifikan dengan kepuasan kerja dan peluang untuk kemajuan, tetapi berhubung secara negatif dengan keletihan kerja.

## DEFINISI OPERASI

### **Komunikasi Organisasi**

Kepuasan komunikasi melibatkan jangkaan individu tentang sesuatu hubungan komunikasi. Apabila proses komunikasi yang berlaku selaras atau melebihi jangkaan matlamat komunikasi antara sumber dan penerima, tahap kepuasan yang lebih tinggi seharusnya dilaporkan oleh mereka yang terlibat berbanding dengan apabila jangkaan atau matlamat ini tidak dicapai (Thomas, Booth-Butterfield & Booth-Butterfield, 1995). Redding (1972) mendefinisikan kepuasan komunikasi sebagai suatu tahap yang menyeluruh terhadap kepuasan yang diterima daripada persekitaran komunikasi yang wujud di sesebuah organisasi. Menurut Downs (1988), kepuasan komunikasi didefinisikan sebagai kepuasan individu terhadap berbagai aspek komunikasi organisasi meliputi:

- a) Kepuasan terhadap perspektif korporat: Menekankan kepada kepelbagaian maklumat berkaitan dengan organisasi secara keseluruhan. Ini termasuklah pemberitahuan-pemberitahuan berkaitan dengan perubahan, kedudukan kewangan organisasi, polisi dan matlamat organisasi.
- b) Kepuasan terhadap kualiti maklumat/media: Merupakan penilaian terhadap saluran-saluran komunikasi organisasi termasuklah tahap di mana mesyuarat-mesyuarat terancang

dengan rapi, arahan-arahan bertulis yang ringkas dan jelas, dan jumlah maklumat yang mencukupi. Kepuasan terhadap kualiti maklumat juga merujuk ciri-ciri maklumat yang tepat, sesuai dan lengkap.

- c) Kepuasan terhadap kesepaduan organisasi: Melibatkan tahap di mana kakitangan menerima maklumat tentang persekitaran kerja yang berkaitan dengan diri mereka seperti perancangan-perancangan jabatan, keperluan-keperluan pekerjaan, dan berita-berita yang berkaitan dengan kakitangan dan organisasi.
- d) Kepuasan terhadap komunikasi horizontal: Merujuk kepada pengaliran maklumat secara bersilang mengikut fungsi sesebuah organisasi.
- e) Kepuasan terhadap komunikasi pihak atasan: Menilai komunikasi pihak pengurusan atasan dengan kakitangan organisasi. Faktor ini termasuklah item-item tentang tingkah laku pihak pengurusan atasan seperti keterbukaan kepada idea-idea baru, sikap mengambil berat dan keupayaan untuk memberikan sepenuh perhatian apabila mendengar.
- f) Kepuasan terhadap komunikasi subordinat: Fokus kepada komunikasi subordinat yang diharapkan memberikan maklum balas terhadap komunikasi daripada pihak atasan, memahami kehendak pihak penyelia dan membantu mengalirkan komunikasi ke atas yang berkesan.
- g) Kepuasan terhadap iklim komunikasi: Digambarkan di kedua-dua tahap pekerja dan organisasi. Item-item dalam dimensi ini mengukur sejauhmana komunikasi sesebuah organisasi memotivasikan pekerja untuk mencapai matlamat organisasi dan juga tahap di mana iklim komunikasi membuatkan mereka mengidentifikasikan diri dengan organisasi.
- h) Kepuasan terhadap maklum balas peribadi: Merupakan salah satu dimensi terkukuh kerana kakitangan secara umumnya berkeinginan untuk mengetahui tentang bagaimana mereka dinilai dan bagaimana prestasi mereka diukur.
- i) Kepuasan terhadap keperluan berinteraksi: Merujuk kepada persepsi responden terhadap sejauh mana keperluan mereka untuk mengemukakan pendapat, pandangan dan masalah kepada rakan sekerja dipenuhi.
- j) Kepuasan terhadap komunikasi penyeliaan: Hubungan yang melibatkan keterbukaan sikap penyelia dalam menerima idea-idea, kesediaan untuk mendengar, memberi perhatian serta bimbingan dalam menyelesaikan masalah. Penekanan yang diberikan ialah maklumat yang berkaitan dengan jenis-jenis

aktiviti yang perlu dilaksanakan, bila aktiviti berkenaan harus dilaksanakan, serta bagaimana untuk menyelaraskannya dengan aktiviti-aktiviti lain dalam organisasi.

Bagi tujuan kajian ini, keseluruhan dimensi-dimensi yang dikemukakan diukur dengan menggunakan soal selidik yang dibentuk oleh Downs dan Hazen (1977) iaitu soal selidik kepuasan komunikasi (*Communication satisfaction Questionnaire*).

### **Komitmen Keorganisasian**

Meyer dan Allen (1984) mengemukakan dimensi komitmen afektif, dimensi komitmen berterusan dan dimensi komitmen normatif berdasarkan kedua-dua pendekatan sikap dan tingkah laku. Komitmen afektif merujuk kepada perapatan emosi kakitangan terhadap, identifikasi dan penglibatan dalam organisasi. Komitmen berterusan berdasarkan kepada kos apabila kakitangan meninggalkan organisasi. Komitmen normatif menggambarkan perasaan tanggungjawab kakitangan terhadap organisasi iaitu seseorang itu mempunyai komitmen normatif yang kukuh untuk terus bersama-sama dengan organisasi berkenaan kerana mereka merasakan mereka perlu berbuat demikian.

Bagi tujuan kajian ini komitmen keorganisasian dikaji berdasarkan kepada tiga komponen iaitu afektif, berterusan dan normatif dan dioperasikan mengikut skala Soalselidik Komitmen Keorganisasian (OCQ) yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1990).

## **HIPOTESIS KAJIAN**

### **Komunikasi Organisasi dan Komitmen Keorganisasian**

Ulasan-ulasan karya berkaitan dengan kepuasan komunikasi dan komitmen keorganisasian menunjukkan kedua-dua pembolehubah ini saling mempengaruhi (Putti, Aryee, & Phua, 1990; Downs, 1991; Potvin, 1991; Wesolowski & Mossholder, 1997). Tahap kepuasan komunikasi organisasi mempunyai hubungan dengan tahap komitmen keorganisasian. Sehubungan itu, andaian bagi hubungan antara kedua-dua pembolehubah ini ialah semakin tinggi tahap kepuasan komunikasi, semakin tinggi juga komitmen keorganisasian. Hipotesis yang dibentuk dan diuji adalah:

H1: Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kepuasan komunikasi dan komitmen keorganisasian.

## **Dimensi Utama Komunikasi Organisasi bagi Meramal Komitmen Keorganisasian**

Kajian-kajian lepas menunjukkan bahawa dimensi-dimensi komunikasi organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian (Kio, 1979; Gordon, 1979; Jones, 1981; Varona, 1988).

Sehubungan itu, persamaan regresi yang dibentuk bagi mengenal pasti dimensi-dimensi komunikasi organisasi yang mempunyai hubungan paling signifikan dengan kepuasan kerja bagi pengukuran komunikasi organisasi ialah:

$$\text{Komitmen Keorganisasian} = a + b_1 (\text{Kesepaduan Organisasi}) + b_2 (\text{Komunikasi Subordinat}) + b_3 (\text{Komunikasi Horizontal}) + b_4 (\text{Kualiti Maklumat/Media}) + b_5 (\text{Komunikasi Pihak Atasan}) + b_6 (\text{Maklumbalas Peribadi}) + b_7 (\text{Perspektif Korporat}) + b_8 (\text{Iklim Komunikasi}) + b_9 (\text{Komunikasi Penyeliaan}) + e.$$

### **METODE KAJIAN**

Kajian berbentuk kuantitatif ini mengaplikasikan kaedah tinjauan keratan rentas (*cross-sectional survey*) berdasarkan kepada soal selidik yang dijawab oleh responden. Populasi kajian ini sejumlah 2,785 orang kakitangan. Daripada jumlah ini, seramai 338 orang sampel merupakan jumlah yang memadai (Sekaran, 2000). Sampel bagi kajian ini dipilih dengan menggunakan kaedah persampelan rawak berstratifikasi yang melibatkan pemecahan responden mengikut kategori unit.

#### **Maklumat Diskriptif Responden Kajian**

Daripada keseluruhan soal selidik yang diedarkan, sejumlah 317 yang lengkap dan boleh dianalisis. Berdasarkan kepada pecahan responden, majoriti daripada responden kajian ini adalah lelaki, berkahwin, berbangsa Melayu, telah berkhidmat dengan organisasi berkenaan melebihi tiga belas tahun dan berpendidikan Sijil Pelajaran Malaysia.

#### **Hubungan antara Komunikasi Organisasi dan Komitmen Keorganisasian**

Dari segi hubungan antara kepuasan terhadap komunikasi organisasi dan komitmen keorganisasian, hasil analisis menunjukkan wujud

hubungan yang signifikan, sederhana dan positif antara kedua-dua pembolehubah ( $r = .54$ ,  $p < 0.01$ ). Dapatan ini menyokong hipotesis yang dibentuk. Ini menunjukkan bahawa semakin tinggi tahap kepuasan terhadap komunikasi organisasi, semakin tinggi juga tahap komitmen keorganisasian di kalangan kakitangan organisasi.

**Jadual 1**  
Maklumat Demografi Responden

| Demografi                 | Frekuensi | Peratus (%) |
|---------------------------|-----------|-------------|
| <b>Jantina:</b>           |           |             |
| Lelaki                    | 215       | 57.60       |
| Wanita                    | 102       | 32.40       |
| <b>Taraf Perkahwinan:</b> |           |             |
| Bujang                    | 268       | 84.60       |
| Berkahwin                 | 49        | 14.40       |
| Duda/Janda                | 0         |             |
| <b>Bangsa:</b>            |           |             |
| Melayu                    | 284       | 88.40       |
| Cina                      | 7         | 2.20        |
| India                     | 23        | 7.90        |
| Lain-lain                 | 5         | 1.50        |
| <b>Tempoh berkhidmat:</b> |           |             |
| kurang 3 tahun            | 14        | 4.4         |
| 4-6 tahun                 | 40        | 12.6        |
| 7-9 tahun                 | 52        | 16.4        |
| 10-12 tahun               | 27        | 8.5         |
| lebih 13 tahun            | 184       | 58.2        |
| <b>Kelulusan:</b>         |           |             |
| SPM ke bawah              | 196       | 59.75       |
| STPM                      | 36        | 11.32       |
| Sijil                     | 36        | 11.32       |
| Diploma                   | 27        | 9.43        |
| Ijazah                    | 22        | 7.55        |
| Lain-lain                 | 0         | 0           |

### **Dimensi-dimensi Utama dalam Komunikasi Organisasi bagi Meramal Komitmen Keorganisasian**

Tujuan kajian ini seterusnya adalah untuk melihat dimensi-dimensi utama yang terdapat di dalam komunikasi organisasi yang mempunyai hubungan terkukuh dengan komitmen keorganisasian. Analisis yang digunakan ialah analisis regresi berganda dan regresi "stepwise". Tatacara pertama ialah untuk melihat korelasi antara pembolehubah bagi tujuan mengenal pasti hubungan dimensi-dimensi di dalam pembolehubah bebas dan hubungannya dengan pembolehubah terikat. Berdasarkan hasil korelasi (*forced-entry*), hanya dimensi-

dimensi yang berhubungan secara signifikan dengan komitmen keorganisasian dianalisis bagi mengenal pasti secara perbandingan dimensi yang berkaitan secara signifikan dengan komitmen keorganisasian berdasarkan nilai beta koefisien. Seterusnya, analisis regresi prosedur “*stepwise*” diaplikasikan untuk menghasilkan model yang paling tepat bagi meramal komitmen terhadap organisasi.

**Jadual 2**  
Korelasi antara Dimensi Komunikasi Organisasi dan  
Komitmen Keorganisasian

| Dimensi                        | Nilai r* |
|--------------------------------|----------|
| Kesepaduan organisasi          | .39      |
| Komunikasi subordinat          | .38      |
| Komunikasi horizontal/informal | .47      |
| Kualiti maklumat/media         | .55      |
| Komunikasi pihak atasan        | .39      |
| Maklumbalas peribadi           | .38      |
| Perspektif korporat            | .30      |
| Iklim komunikasi               | .46      |
| Komunikasi penyeliaan          | .51      |

Nota: \*  $p < 0.01$

Dalam konteks hubungan antara komunikasi organisasi dan komitmen keorganisasian, analisis korelasi menunjukkan kesemua sembilan dimensi mempunyai korelasi yang signifikan dengan komitmen keorganisasian. Hasil analisis regresi menunjukkan kepuasan komunikasi menerangkan 33% daripada varians di dalam komitmen keorganisasian (Jadual 3). Nilai  $R^2$  adalah secara statistiknya signifikan, dengan  $F = 18.63$  dan  $p < 0.00$ . Tiga dimensi utama dalam menerangkan tentang komitmen keorganisasian ialah kualiti maklumat/media, perspektif korporat dan komunikasi penyeliaan.

**Jadual 3**  
Peramal Komitmen Keorganisasian: Analisis Regresi

| Model                   | B      | Beta | t     | Sig |
|-------------------------|--------|------|-------|-----|
| Pemalar                 | 18.29  |      | 4.20  | .00 |
| Kesepaduan organisasi   | .89    | .15  | 1.91  | .06 |
| Komunikasi subordinat   | -2.93E | -.07 | -.09  | .93 |
| Komunikasi horizontal   | .46    | .08  | .88   | .38 |
| Kualiti maklumat/media  | 2.42   | .42  | 4.73  | .00 |
| Komunikasi pihak atasan | -.59   | -.11 | -1.55 | .12 |
| Maklum balas peribadi   | .29    | .05  | .66   | .51 |
| Perspektif korporat     | -.80   | -.06 | -.71  | .04 |

(sambungan)

|                       |      |      |      |     |
|-----------------------|------|------|------|-----|
| Iklim komunikasi      | -.39 | -.06 | -.71 | .48 |
| Komunikasi penyeliaan | 1.33 | .25  | 3.09 | .02 |

$$R^2 = .59$$

$$\text{Ubahsuai } R^2 = .33$$

$$F = 18.63, p < 0.01.$$

Analisis regresi prosedur “*stepwise*” menunjukkan bahawa dimensi utama bagi meramal komitmen keorganisasian ialah kualiti maklumat/media dan komunikasi penyeliaan berbanding dengan dimensi-dimensi komunikasi yang lain (Jadual 4).

**Jadual 4**  
Peramal Komitmen Keorganisasian:  
Analisis Regresi Prosedur “*Stepwise*”

| Model                  | R <sup>2</sup> | Ubahsuai R <sup>2</sup> | B     | Beta | t     | Sig |
|------------------------|----------------|-------------------------|-------|------|-------|-----|
| Model 1                | .59            | .30                     |       |      |       |     |
| Pemalar                |                |                         | 26.25 |      | 7.45  | .00 |
| Kualiti maklumat/media |                |                         | 3.17  | .55  | 11.64 | .00 |
| Model 2                | .58            | .33                     |       |      |       |     |
| Pemalar                |                |                         | 21.33 |      | 5.76  | .00 |
| Kualiti maklumat/media |                |                         | 2.20  | .38  | 5.87  | .00 |
| Komunikasi penyeliaan  |                |                         | 1.29  | .24  | 3.70  | .00 |

## PERBINCANGAN DAN RUMUSAN

Berdasarkan perbincangan di atas, hasil analisis menyokong hipotesis yang dibentuk berkaitan hubungan antara komunikasi organisasi dan komitmen keorganisasian. Dapatan ini menunjukkan wujud hubungan yang signifikan dan positif antara kepuasan terhadap komunikasi organisasi dan komitmen keorganisasian.

Kepentingan komunikasi organisasi yang efektif dibuktikan berdasarkan kepada hasil kajian. Peningkatan dalam kepuasan terhadap komunikasi organisasi akan turut meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian. Ini menunjukkan dalam konteks organisasi yang mungkin berbeza dari segi pengurusan, persekitaran dan sebagainya, peranan komunikasi organisasi yang efektif dan menimbulkan kepuasan di kalangan kakitangan organisasi berkenaan adalah penting. Kepentingan komunikasi yang berkesan ini selaras dengan pandangan sarjana-sarjana seperti Bednar (1983); Goldhaber (1990); Anderson (1995); Daniels, Spiker dan Papa (1997) dan Weiss (1998).

Kepentingan kepuasan terhadap komunikasi organisasi ini juga selaras dengan andaian-andaian yang dikemukakan oleh teori kegunaan dan kepuasan. Teori kegunaan dan kepuasan mengutarakan bahawa faktor-faktor seseorang kakitangan organisasi memilih saluran komunikasi adalah dipengaruhi oleh kepuasan yang diperoleh hasil daripada pendedahan kepada saluran berkenaan. Misalnya, ciri-ciri komunikasi penyeliaan seperti keterbukaan, bertimbang rasa, sokongan dan sebagainya menyebabkan kakitangan kerap berinteraksi dengan penyelia. Ini menimbulkan rasa puas hati terhadap salah satu aspek komunikasi dalam organisasi berkenaan dan seterusnya mempengaruhi aspek-aspek lain dalam diri kakitangan itu seperti komitmen terhadap organisasi.

Selain itu, keseluruhan dimensi kepuasan terhadap komunikasi organisasi iaitu komunikasi pihak atasan, komunikasi subordinat, komunikasi horizontal/informal, kualiti maklumat/media, kesepaduan organisasi, perspektif korporat, iklim komunikasi, komunikasi penyeliaan dan maklum balas peribadi didapati mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Ini selari dengan dapatan kajian oleh Avery (1977); Kio (1979); Alum (1982); dan Duke (1981) yang turut mendapati perkaitan keseluruhan dimensi komunikasi organisasi dengan kepuasan kerja.

Kepentingan kepuasan terhadap komunikasi organisasi turut diperkukuhkan lagi dengan hasil kajian yang menunjukkan sumbangan aspek berkenaan terhadap komitmen keorganisasian. Dari segi hubungan antara kepuasan terhadap komunikasi organisasi dan komitmen keorganisasian, analisis menunjukkan bahawa dimensi-dimensi komunikasi organisasi menyumbang kepada lebih separuh daripada varians di dalam komitmen organisasi manakala bakinya diterangkan oleh faktor-faktor organisasi yang lain termasuklah faktor-faktor demografi seperti umur (Andrew, 1996; Khaleque & Rahman, 1997), pengalaman kerja (Dodd-McCue, 1996); latar belakang keluarga (Liou, Sylvia & Brunk, 1990), penstrukturan semula organisasi (Howard & Frink, 1996), saiz dan jumlah kakitangan (Dekker & Barling, 1996); iklim kognitif kumpulan kerja (Tierney, 1997); motivasi (Pool, 1997); dan iklim organisasi (Robertson & Bean, 1998).

Dari segi komitmen keorganisasian, hasil analisis menunjukkan kepuasan terhadap komunikasi menyumbang kepada 33% daripada varians di dalam kepuasan kerja. Bakinya mungkin diperjelaskan oleh faktor-faktor yang lain seperti demografi (Alvi & Ahmed, 1987; Balfour & Wechsler, 1996; Somers, 1996), menggemari sesuatu kumpulan Zaccaro dan Dobbins (1989), nilai kerja Raju dan Srivastava, (1994),

pengetahuan terhadap peraturan Schappe dan Doran, (1997) dan sebagainya.

Dimensi yang mempunyai kuasa peramal tertinggi ialah kualiti maklumat dan komunikasi penyeliaan. Kepentingan maklumat yang berkualiti juga turut diperkatakan oleh Stein, Bull dan Burgess (1996), Gill (1996), Meyer (1998) di dalam kajian mereka. Dengan itu, penekanan haruslah diberikan oleh organisasi dalam menyalurkan maklumat yang berkualiti, tepat, sempurna dan bertepatan dengan masa.

Secara keseluruhannya, kajian ini telah mencapai objektif yang dinyatakan. Dari segi hubungan antara kepuasan terhadap komunikasi organisasi dan komitmen keorganisasian, hasil analisis menunjukkan bahawa responden lebih dipengaruhi oleh kepuasan terhadap aktiviti komunikasi penyeliaan, tahap kesepaduan yang wujud di dalam organisasi berkenaan, kemudahan untuk menyampaikan maklumat kepada pihak atasan, kepercayaan terhadap penyelia dan pengaruh penyelia berbanding dengan dimensi-dimensi yang lain. Kajian-kajian akan datang boleh dilakukan dalam konteks membandingkan tahap-tahap kepuasan terhadap komunikasi di berbagai sektor serta mengambil kira elemen-elemen budaya setempat dalam menjalankan kajian.

## RUJUKAN

- Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1993). Affective organizational commitment of salesperson: An expanded model. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13, ( 2), 49-54.
- Ahmad Sarji Abdul Hamid. (1994). Keynote Address, Malaysia *Management Review*, 29 (1), 1-3.
- Aizzat & Nasurddin M. (1997). Hubungan antara penggerak etika dan ciri-ciri organisasi dengan komitmen dalam organisasi. Universiti Utara Malaysia.
- Allen, M. W., Gallantly, O. C., & Ian, J. (1990). Job orientations of males and females: Are sex differences declining?. *Personnel Psychology*, 28, 365-375.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects. *Journal of Business Research*, 26, 49-61.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

- Alum, C. V. (1982). *A case study of communication satisfaction in Nova DeMonterrey*. Tesis sarjana tidak diterbitkan, University of Kansas, Amerika Syarikat.
- Alvi S. A., & Ahmed, S. W. (1987). Assessing organizational commitment in a developing country: Pakistan, a case study. *Human Relations*, 40 (5), 267-280.
- Anderson, S. R. (1995). Work orientation of males and females: Exploring the gender socialization approach. *Sociological Inquiry*, 59, 318-330.
- Andrew, R. J. (1996). Age and work values. *Academy of Management Journal*, 22, 617-623.
- Angle, H. L., & Lawson, M. B. (1993). Changes in affective and continuance commitment in times of relocation. *Journal of Business Research*, 26, 3-15.
- Antal, A. B. (1994). German corporate responsibilities: Statements of principle. *Journal of General Management*, 19, (4), 24-39.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1986). *Organizational behavior*. New York: McGraw Hill.
- Asma Abdullah. (1994). Leading and motivating the Malaysian workforce. *Malaysia Management Review*, 29, (3), 24-40.
- Aven, F. F., Parker, B., & McEvoy, G. M. (1993). Gender and attitudinal commitment to organizations: A meta-analysis. *Journal of Business Research*. 26, 63-73.
- Avery, B. E. (1977). *The relationship between communication satisfaction and job satisfaction in a government organization*. Tesis sarjana tidak diterbitkan. University of Kansas.
- Balfour, D. L., & Wechsler, B. (1996). New approaches to organizational commitment. *Public Productivity and Management Review*, 19, (3), 253-255.
- Barker, R. T., & Camarata, M. R. (1998). The role of communication in creating and maintaining a learning organization: Preconditions, indicators, and disciplines. *The Journal of Business Communication*, 35, (4), 443-467.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. A. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.
- Bednar, D. A. (1983). Relationships between communication style and managerial performance in complex organization: A field study. *The Journal of Business Communication*, 19, (4), 51-76.
- Benkhoff, G. S. (1997). Instinsic and extrinsic job motivation among different segments of the working population. *Journal of Applied Psychology*, 50, 193-197.
- Boyle, B. A. (1997). A multi-dimensional perspective on salesperson commitment. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12, (6), 34-56.

- Buhler, P. (1997). Managing in the 90s. *Supervision*, 58, (9), 23-26.
- Burin, A. J. (1992). *Human relations: A job oriented approach* (5th. ed.), New Jersey: Prentice Hall.
- Clampitt, P. G. (1983). *Communication and productivity*. Disetasi PhD., University Of Kansas, Dissertation Abstract International, 44, 3204A.
- Clampitt, P. G., & Girard, D. (1993). Communication Satisfaction: A useful constructs? *Journal of Communication*, 1, (2), 88-102.
- Clampitt, P. G., & Girard, D. (1986) Communication satisfaction: A Useful Construct? *Journal of Communication* 1, ( 2), 84-102.
- Cohen, A. (1993). Work commitment in relation to withdrawal intentions and union effectiveness. *Journal of Business Research*, 26, 75-90.
- Conrad, C. (1990). Strategic organizational communication: toward the Twenty-First Century. (3rd. ed.) Holt, Rinegard and Winston, Inc.: U.S.A.
- Conrad, C. (1994), Strategic organizational communication: Toward the Twenty-first century. (3rd. ed.). Holt, Rinehard and Winston, Inc. : U.S.A.
- Cramer, D. (1996). Job satisfaction and organizational continuance commitment: a two-wave panel study. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 389-400.
- Daniels, T. D., Spiker, B. K. & Papa, M. J. (1997). *Perspectives on organizational communication*. Madison, WI: Brown & Benchmark Publishers.
- Dekker, I., & Barling, J. (1996). Work force and multifaceted job satisfaction: A cross-national study. *Journal of Social Psychology*, 136, (2), 201-209.
- Dodd-McCue, D. (1996). Men, women, and attitudinal commitment: The effect of workplace experiences and socialization. *Human Relations*, 49, (8), 1065-1092.
- Downs, C. W. (1988). *Communication audits*. Foresman and Company: U.S.A.
- Downs, C. W. (1990). *Communication audit questionnaire*. Unpublished manuscript, University of Kansas, Lawrence, KS.
- Downs, C. W. (1991). *The relationship between communication and organizational commitment in two Australian organizations*. Tesis Sarjana tidak diterbitkan. University of Kansas, Lawrence.
- Downs, C. W., & Hazen, M. A. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14, (3), 63-74.
- Duke, J. A. (1981), Personality and interpersonal communication. Issues and directions. In J. C. McCroskey & J. A. Daly (Eds.), *Personality and interpersonal communication*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

- Gardner, D., & Carlpio, J. (1996). Employee affective reactions to organizational quality efforts, *International Journal of Quality Science*, 1, (3), 359-362.
- Giambra, C., Camp, L. W., & Grodsky, M. P. (1992). Relationship between worker behavior and commitment to organization and union. *Academy of Management Journal*, 24 (3), 512-546.
- Gill, J. (1996). Communication-is it really that simple? An analysis of a communication exercise in a case study situation. *Personnel Review*, 25, (5), 48-56.
- Goldhaber, G. M. (1990). *Communication in organization* (3rd ed.). Iowa: WMC Brown Publishers.
- Gordon, G. G. (1979). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Green, S. G., & Bauer, T. N. (1995). Supervisory mentoring by advisers: relationships with doctoral student potential, productivity, and commitment. *Personnel Psychology*, 48, (3), 537-543.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1997). *Behavior in organizations: Understanding and managing the humanside of work* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hee, G. T. (1997). *Factors associated with organizational commitment among college lecturers*. Latihan Ilmiah Tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia.
- Hellman, C. M., & McMillan, W. L. (1994). Newcomer socialization and affective commitment, *Journal of Social Psychology*, 134, (2), 261-263.
- Heshizer, B. P. (1997). Union commitment types and union activist involvement: lessons for union organizers and labor educators?. *Labor Studies Journal*, 22, (2), 66-74.
- Heshizer, B. P., & Martin, H. J. (1991). *Journal of Applied Behavioral Science*, 27, (4), 532-550.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-Related Values*. Beverly Hills,CA: Sage Publications.
- Howard, J. L., & Frink, D. D. (1996). The effects of organizational restructure on employee satisfaction. *Group and Organization Management*, 21, (3), 278-304.
- Iles, P., Forster, A., & Tinline, G. (1996). The changing relationship between work commitment, personal flexibility and employability: An evaluation of a field experiment in executive development. *Journal of Managerial Psychology*, 11 (8), 273-284.
- Jans, N. A. (1989). Organizational commitment, career factors and career/life stage. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 247-266.
- Jenkins, M., & Thomlinson, R. P. (1992). Organisational commitment and job satisfaction as predictors of employee turnover intentions. *Management Research News*, 15, (10), 18-23.

- Jones, G. (1981). Cultural evaluation. *People Management*, 4, (21), 38-44.
- Judge, T. A., & Shinichiro, W. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78, (6), 939-948
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd. ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Khaleque, A., & Rahman, M. A. (1997). Perceived importance of job facets and overall job satisfaction of industrial workers. *Human Relations*, 40 (7), 401-416.
- Kikoski, J. F. (1998). Effective communication in the performance appraisal interview: Face-to-face communication for public managers in the culturally diverse workplace. *Public Personnel Management*, 27 (4), 491-513.
- Kio, J. (1979). *A descriptive study of communication satisfaction, need satisfaction, and need importance index among Nigerian workers*. Tesis Ph.D tidak diterbitkan, University of Kansas.
- Koumoutzis, N. (1994). Make behavioral considerations your first priority in quality improvements. *Industrial Engineering*, 26 (12), 63-66.
- Lawson, R., & Shen, Z. (1998). *Organizational Psychology: Foundations Applications*. New York: Oxford University Press.
- Lee, Yuan-Duen. (1994). Cross-cultural comparison of communication satisfaction of faculty between the USA and The Republic of China. *The New Jersey Journal of Communications*, 2, (2), 107-123.
- Lewis, D., & Shea, T. (1996). The impact of culture on management information needs. *International Journal of Management*, 13, (2), 241-248.
- Liou, K. T., Sylvia, R. D., & Brunk, G. (1990). Non-work factors and job satisfaction revisited. *Human Relations*, 43 (1), 77-86.
- London, M., Holt, H., & Lars, L. (1999). Relationships between feedback and self-development. *Group and Organization Management*, 24, (1), 5-27.
- Mayer, J. P. & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Mayer, R. C. & David, C. S. (1992). Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (1), 15-28.
- Mayer, R. C. & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 33 (3), 671-684.
- McClay, R. A., Campbell, J. P., & Cudek, R. (1994). A confirmatory test

- of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology*, 79, (4), 493-505.
- Meyer, J. A. (1998). Information overloading in marketing management. *Marketing Intelligence and Planning*, 16,3, 342-356.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, (1), 29-52.
- Meyer, R. C. & David, C. S. (1992). Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (1), 15-28.
- Morley, D. D., & Shockley-Zalabak, P. (1997). Organizational communication and culture: A study of ten Italian high-technology companies. *The Journal of Business Communication*, 34, (1), 253-268.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organizational linkages*. New York: Academic Press.
- Nicholson, J. H. (1980). *Analysis of communication satisfaction in an urban school district*. Tesis Ph.D tidak diterbitkan, University of Kansas.
- Nijhof, W. J., De Jong, M. J., Beukhof, G. (1998). Employee commitment in changing organizations: An exploration. *Journal of Employee Industrial Training*, 22, 6, 309-315.
- Nik Rashid Ismail. (1977). *Managerial values of Malaysian managers: A component of the Malaysian managerial climate*. Kertas kerja dibentangkan di Malaysian Management Seminar, Institut Teknologi MARA, Shah Alam.
- O'Reilly, L. A., & Chatnam, J. A. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effect of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Pearson, C. A., & Chong, J. (1997). Contributions of job content and social information on organizational commitment and job satisfaction: An exploration in a Malaysian nursing context. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 70, (4), 357-372.
- Piercy, N. F. (1994). Mission analysis: An operational approach. *Journal of General Management*, 19, (3), 1-19.
- Pincus, J. A. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. *Human Communication Research*, 12, 395-419.
- Pisnar-Sweeney, M. (1997). Role of normative commitment in predicting members' participation in the union. *Journal of the Royal Anthropological Institute*, 3, (2), 1183-1208.

- Pool, S. W. (1997). The relationship of job satisfaction with substitutes of leadership, leadership behavior, and work motivation. *The Journal of Psychology*, 131, (3), 271-284.
- 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). Communcation relationship satisfaction and organizational commitment. *Group and Organization Studies*, 15, (1), 44-52.
- Raju, P. & Srivastava, R. C. (1994). Factors contributing to commitment to teaching profession, *International Journal of Educational management*, 8, (5), 21-27.
- Randall, D. M., & O'Driscoll, M. P. (1997). Affective versus calculative commitment: Human resource implications. *Journal of Social Psychology*, 137, (5), 606-618.
- Razali Mat Zin (1998). An empirical comparision of two work attitudes: Satisfaction versus commitment. *Malaysia Management Review*, 31, (4), 24-35.
- Razali Mat Zin (1999). Organizational climate and communication climate as predictors of commitment to the organization: A case study. *Malaysia Management Review*, 31, (4), 24-35.
- Redding, W. C. (1972). *Communication within the organization: An interpretive review of theory and research*. NY: Industrial Communication Council.
- Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1977). Some correlations of communication roles in organizations. *Academy of Management Journal*, 22, (1), 42-57.
- Robertson, L. J., & Bean, J. P. (1998). Women faculty in family and consumer sciences: Influences on job satisfaction. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 27, (2), 167-184.
- Romzek, B. S. (1990). Employee investment and commitment: The ties that bind. *Public Administration Review*, 50, 374-382.
- Sakaran, U. (2000). *Research method for business: A skill building approach* (3rd. ed.) Singapore: John Wiley & Sons.
- Saracheck, B., & Abdul Hamid A. (1991). A Survey of Malaysian Personnel Practices and Problems. *Malaysian Management Review*, 21, (3), 52-63.
- Saracheck, B., Aziz Abdul Hamid & Zakaria Ismail. (1984). An Opinion survey of Malaysian Middle Level Managers and Professionals. *Asia Pacific Journal of Management*, 1, 181-189.
- Sass, J. S. & Canary, D. J. (1996). Organizational commitment and identification: An examination of conceptual and operational

- convergence. *Western Journal of Speech Communication*, 55, 275-293.
- Schappe, S. P., & Doran, A. C. (1997). How does fair treatment affect employee commitment to an organization? A field study of financial holding company employees. *The Mid-Atlantic Journal of Business*, 33, (3), 191-201.
- Sekaran U. (2000). *Research Methods For Business* (3rd ed.), New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Shan, M. H. (1998). Profesional commitment and satisfaction among teachers in urban moddle schools. *Journal of Educational Research*, 92, (2), 67-74.
- Somers, M. J. (1996). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and indirect effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, (1), 49-59.
- Sommer, S. M. (1996). Organizational commitmen across cultures: The impact of antecedents on Korean employees. *Human Relations*, 49, (7), 977-984.
- Stein, A., Bull, H., & Burgess, S. (1996). Information skills sets for the hybrid manager. *International Journal of Management*, 13, (2), 148-155.
- Stephen, P. S., & Annette, D. C. (1997). How does fair treatment affect employee commitment to an organization? A field study of financial holding company employees. *The Mid-Atlantic Journal of Business*, 33, (3), 191-201.
- Stephen P. S., & Doran, A. C. (1997). How does fair treatment affect employee commitment to an organization?. A field study of financial holding company employees. *The Mid-Atlantic Journal of Business*, 33, (3), 191-201.
- Thiry, R. V. (1977). *Relationship of the communication satisfaction to the need fulfillment among Kansas Nurses*. Tesis Ph.D tidak diterbitkan, University of Kansas.
- Thomas, C. E., Booth-Butterfield, M., & Booth-Butterfield. (1995). Perceptions of deception, divorce, disclosure, and communication satisfaction with parents. *Western Journal of Communication*, 59, 228-245.
- Tierney, P. (1997). The influence of cognitive climate on job satisfaction and creative efficacy. *Journal of Social and Personality.*, 12, (4), 783-848.
- Tourish, D., & Hargfie, O. (1998). Auditing staff-management communication in schools: A framework for evaluation performance. *International Journal of Educational Management*, 12, (4), 124-136.
- Tubbs, S. L., & Moss, S. (1974). *Human communication: An interpersonal perspective*. New York: Random House.

- Urlick, R., & DeMont, R. (1993). Feedback is often neglected in the midst of change. *Transforming The Organization*, 15, 18-25.
- Varona, F. (1988). Relationship between communication satisfaction and organizational communication in three Guatemalan organizations. *Journal of Business Communication*, 33, (2), 111-140.
- Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational communication in three Guatemalan organizations. *Journal of Business Communication*, 33, (2), 111-140.
- Wahn, J. C. (1998). Sex differences in the continuance component of organizational commitment. *Group and Organization Management*, 23, (3), 256-268.
- Ward, E. A., & Davis, E. (1995). The effect of benefit satisfaction on organizational commitment. *Compensation and Benefits Management*, 11,(3), 35-41.
- Weber, C. (1993). Refinement of the marketing culture scale and the relationship between marketing culture and profitability of service firm. *Journal Business Research*, 26, 111-131.
- Weiss, W. H. (1998). Employee involvement, commitment and cooperation: Keys to successful supervision. *Supervision*, 59, (11), 12-15.
- Weiss, W. H. (1985). Communication: key to successful supervision. *The Wall Street Journal*, 19, 237-245.
- Wesolowski, M. A., & Mossholder, K. W. (1997). Relational demography in supervisor-subordinate dyads: Impact on subordinate job satisfaction, burnout, and perceived procedural justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 351-362.
- Wilson, T. C. (1997). *An analysis of organizational commitment among private sector in Jamaica*. Tesis Ph.D tidak diterbitkan, NOVA Southeastern University.
- Wright, J. N. (1996). Creating quality culture. *Journal of General Management*, 21 (3), 19-29.
- Zaccaro, S. J., & Dobbins, G. H. (1989). Contrasting group and organizational commitment: Evidence for differences among multilevel attachments. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 267-273.