

HUBUNGAN ANTARA KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA, PRESTASI KERJA DAN KOMITMEN KERJA

SHARIFAH BAHARUM

shary@medic-ukm-my

Hospital Universiti Kebangsaan Malaysia

JOKI PERDANI SAWAI

jokiperdani@yahoo.com

R. BALAN RATHAKRISHNAN

balanratha@yahoo.com

Sekolah Psikologi dan Kerja Sosial

Universiti Malaysia Sabah

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk melihat hubungan komunikasi dalam organisasi (komunikasi ke atas, komunikasi mendatar dan komunikasi ke bawah) dengan kepuasan kerja, prestasi kerja dan komitmen kepada organisasi di kalangan pekerja. Rekabentuk kajian ini adalah berbentuk kajian lapangan. Subjek kajian adalah terdiri daripada 155 orang kakitangan di salah sebuah Institusi Pengajian Tinggi Awam. Alat kajian terdiri daripada empat alat ukuran psikometrik iaitu alat ukuran proses komunikasi, *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ), *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), dan soal selidik penilaian prestasi. Keempat-empat alat psikometrik ini juga telah diuji kebolehpercayaan dan kesahihannya. Hasil kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif yang signifikan di antara ketiga-tiga jenis komunikasi (komunikasi ke atas, komunikasi mendatar dan komunikasi ke bawah) dengan kepuasan kerja. Jenis komunikasi mendatar dan jenis komunikasi ke bawah mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan komitmen organisasi tetapi jenis komunikasi ke atas didapati tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi. Dapatan juga menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara ketiga-tiga jenis komunikasi (ke atas, mendatar dan ke bawah) dengan prestasi kerja. Kepuasan kerja juga didapati mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan prestasi kerja dan juga kepuasan kerja didapati mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan komitmen organisasi.

PENDAHULUAN

Komunikasi dalam organisasi bertujuan untuk menyampaikan maklumat yang benar dan tepat pada waktu kepada ahli-ahli dalam organisasi supaya meningkatkan prestasi organisasi. Menurut Pincus (1986), komunikasi ke atas, komunikasi mendatar dan

komunikasi ke bawah mempunyai hubungan positif yang kuat dengan kepuasan kerja dan prestasi kerja. Dalam sesebuah organisasi, komunikasi ke atas diperlukan pihak atasan supaya cadangan daripada pekerja bawahan dapat membantu mereka membuat keputusan dan perancangan organisasi. Maklumat yang benar dan tepat pada waktu daripada pekerja bawahan ini juga dapat membantu pihak atasan menyelesaikan konflik organisasi dan membuat keputusan yang tepat dalam menjalankan tugas organisasi. Komunikasi ke bawah pula diperlukan oleh pekerja bawahan supaya mendapat maklumat yang tepat dan jelas tentang tugas untuk melaksanakan tugas organisasi dengan berjaya.

Komunikasi adalah merupakan aspek dan elemen yang penting dalam kefungsiannya sesebuah organisasi. Keberkesanan komunikasi dan keberkesanan organisasi mempunyai hubungan yang rapat dan saling mempengaruhi. Menurut Harcourt, Krizan dan Merrier (1996), para pengurus menghabiskan 95 peratus daripada masa bekerja mereka untuk berkomunikasi, manakala pekerja bawahan menggunakan 60 peratus daripada masa bekerja mereka dalam pelbagai bentuk komunikasi. Ini menunjukkan proses komunikasi dalam organisasi boleh melibatkan setiap anggota organisasi. Schien (1970) mendefinisikan organisasi sebagai koordinasi rasional tentang aktiviti sekumpulan manusia untuk mencapai matlamat bersama dengan pembahagian kerja dan tanggungjawab melalui hirarki komunikasi melibatkan penyampaian maklumat atau mesej diantara pekerja dengan pekerja, kumpulan dengan kumpulan atau organisasi dengan organisasi.

Isu komunikasi dalam organisasi telah menarik minat ramai pengkaji seperti Farace dan MacDonald (1974), Gemmill (1970), Locke dan Schilit (1982) dan Eisenberg et.al. (1983) menjalankan kajian yang berkaitan dengan komunikasi, lebih-lebih lagi tentang komunikasi ke atas berbanding dengan komunikasi ke bawah dan komunikasi mendatar bagi memberi maklum balas kepada pihak pengurusan untuk menjayakan organisasi. Maka dengan itu pengkaji berminat mengkaji proses komunikasi yang melibatkan komunikasi ke atas, komunikasi mendatar dan komunikasi ke bawah dengan lebih mendalam.

Pace dan Faules (1994) menyatakan bahawa komunikasi dua hala jenis terbuka, jelas dan saling mempercayai akan dapat mempengaruhi darjah komitmen seseorang pekerja terhadap organisasinya. Ini adalah kerana apabila seseorang pekerja menerima maklum balas yang positif tentang sifat pekerjaan di organisasi dan prestasinya dengan persetujuan pihak atasan, seseorang pekerja itu akan mempunyai darjah komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya dan organisasinya. Peningkatan darjah komitmen terhadap organisasi ini melibatkan proses komunikasi ke bawah dari pihak atasan kepada pekerja bawahan. Selain itu, pekerja bawahan juga akan meningkatkan darjah komitmen terhadap organisasi sekiranya maklumat yang jelas berkaitan tentang tugas mereka.

Menurut pendapat pengkaji-pengkaji di atas, hubungan komunikasi, kepuasan kerja, prestasi kerja dan komitmen organisasi merupakan pembolehubah yang penting dalam kejayaan sesebuah organisasi. Maka pengkaji akan cuba melihat hubungan komunikasi dalam organisasi dengan kepuasan kerja, prestasi kerja dan komitmen kepada organisasi di kalangan pekerja di sebuah Institut Pengajian Tinggi Awam. Dalam kajian ini,

hubungan jenis komunikasi (komunikasi ke atas, komunikasi mendatar dan komunikasi ke bawah) dengan kepuasan kerja, prestasi kerja dan komitmen kepada organisasi juga dikaji dengan lebih mendalam.

Permasalahan yang biasa dihadapi dalam sesebuah organisasi ialah bagaimana untuk mendorong pekerja untuk bekerja dengan lebih produktif dan meningkatkan kepuasan dan prestasi kerja dikalangan pekerja. Dengan itu, pelbagai usaha telah dirancang dan dilaksanakan oleh pihak pengurusan dalam proses rekrutmen, pemilihan, penempatan dan melatih pekerja. Kajian Pincus (1986) dan Jablin (1979) menunjukkan hubungan positif antara jenis komunikasi dengan kepuasan kerja dan prestasi kerja. Kajian Robert O'Reilly (1974, dalam Anatol et.al., 1981) menunjukkan terdapat hubungan negatif dengan kepuasan kerja. Dalam kajian-kajian tersebut menjelaskan komunikasi dalam organisasi melibatkan setiap anggota dalam organisasi, maka komunikasi dalam organisasi akan mempengaruhi kepuasan kerja setiap pekerja. Apabila merujuk terhadap kajian-kajian yang dijalankan, pengkaji mendapati masih ada percanggahan tentang sebab akibat di antara proses komunikasi dengan kepuasan kerja. Percanggahan pendapat kajian-kajian lepas ini telah menggalakkan pengkaji menjalankan kajian ini ke atas hubungan di antara proses komunikasi dengan kepuasan kerja.

Banyak hasil kajian telah membuktikan bahawa komunikasi mempunyai hubungan dan pengaruh ke atas kepuasan kerja (Mushinsky, 1977) dan prestasi individu dan organisasi (Down & Hain, 1981, Winter 1980; Jenkin 1977; Jain 1973). Hasil kajian menunjukkan semakin erat hubungan antara penyelia & pekerja, semakin tinggi kepuasan pekerja (Alexander, Helms & Wilkin 1989; Richmond, Wagner & McCrosky 1983; Plunkett 1982; Goldhaber 1979; Falcione, Daly & Mc Crosky 1977; Muchinsky 1977; Falcione 1974a, 1974b).

TUJUAN KAJIAN

1. Untuk melihat jenis komunikasi yang dipraktikan dalam organisasi dan hubungannya dengan kepuasan kerja.
2. Untuk melihat jenis komunikasi yang dipraktikan dalam organisasi dan hubungannya dengan prestasi kerja.
3. Untuk melihat jenis komunikasi yang dipraktikan dalam organisasi dan hubungannya dengan komitmen pekerja kepada organisasi.
4. Untuk melihat hubungan di antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja dan komitmen kepada organisasi di kalangan pekerja

DEFINISI KONSEP

Vroom (1964) telah mendefinisikan kepuasan kerja sebagai orientasi individu yang positif terhadap peranan pekerjaan yang dipegang pada satu-satu masa. Peranan

pekerjaan yang dimaksudkan ialah bidang pekerjaan yang disukai atau diminati berbanding dengan bidang pekerjaan yang dilakukan kerana terpaksa dan yang tidak disukai. Menurut Blum dan Naylor (1986) kepuasan kerja adalah hasil daripada pelbagai sikap yang dimiliki oleh seseorang pekerja terhadap pekerjaannya.

Dalam definisi operasi kajian, kepuasan kerja merujuk kepada tahap kepuasan pekerja dalam organisasi ini terhadap pekerjaan dan persekitaran kerja mereka. Kepuasan kerja di kalangan pekerja ini diukur dengan menggunakan alat yang telah direkabentuk oleh Weiss, Dawis, England, dan Lofquist, (1967). Alat ini dikenali sebagai *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) yang mengandungi 15 item iaitu 9 item positif dan 6 item negatif.

Porter dan Lawler (1967) menyatakan prestasi kerja ialah kejayaan seseorang itu mencapai peranannya hasil daripada sesuatu tingkahlakunya. Robbins (1993) pula mendefinisikan prestasi kerja dalam sesuatu organisasi sebagai kebolehan seseorang untuk mencapai matlamat yang ditetapkan oleh organisasi. Arifin Zainal (1985) mendapati prestasi kerja sebagai tahap pencapaian seseorang pekerja dalam melakukan sesuatu kerja yang telah ditugaskan.

Secara definisi operasi, prestasi kerja di organisasi kajian dinilai dari segi kehadiran, penglibatan, kecekapan, kepimpinan, tanggungjawab dan sebagainya. Penilaian prestasi pekerja sama ada mempunyai prestasi tinggi atau rendah adalah berdasarkan jumlah markat yang diperolehi daripada soal selidik penilaian prestasi yang diadaptasikan daripada soal selidik yang direka oleh Fatimahwati Halim dan Iran Herman (1997).

Sebagai definisi operasi dalam konteks kajian ini komitmen organisasi diukur berdasarkan tahap komitmen pekerja terhadap organisasi tempat ia bekerja. Darjah atau tahap komitmen kepada organisasi ini diukur dengan menggunakan alat yang direkacipta oleh Porter and Smith (1970, dlm. Mowday et al. 1982). Alat ini dikenali sebagai *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang mengandungi 15 item iaitu 9 item positif dan 6 item negatif.

KAEDAH KAJIAN

Dalam kajian ini pengkaji menggunakan rekabentuk kajian lapangan yang berdasarkan kaedah tinjau selidik untuk melihat proses komunikasi dalam organisasi dan hubungannya dengan kepuasan kerja, prestasi kerja dan komitmen kepada organisasi di kalangan pekerja di Universiti Kebangsaan Malaysia. Kajian ini menggunakan satu set soal selidik yang mengandungi 5 bahagian sebagai alat kajian untuk mendapatkan data yang ditadbirkan ke atas kakitangan UKM. Pengkaji mengedarkan satu set borang soal selidik yang mengandungi 4 alat psikometrik dan 1 maklumat diri kepada subjek yang telah dipilih dengan jangkamasa pengisian selama 4 minggu. Pengkaji kemudian mengutip keseluruhan soal selidik daripada subjek melalui wakil setiap Jabatan atau Bahagian dan juga terus menemui subjek sendiri. Data yang dikumpulkan dianalisa dengan menggunakan *Statistical Package for Social Science* (SPSS).

SKOP KAJIAN

Sampel kajian terdiri daripada 155 kakitangan UKM di Kampus Bangi dan Kampus Kuala Lumpur, berbangsa Melayu dan beragama Islam. Sampel dipilih secara rawak daripada Bahagian Pentadbiran yang terdiri daripada Jabatan Bendahari, Jabatan Pendaftar di UKM, Bangi dan Bahagian Pengurusan, UKM Kampus Kuala Lumpur dan Jabatan Bendahari UKM, Kampus Kuala Lumpur.

ALAT KAJIAN

Alat kajian yang digunakan terbahagi kepada lima bahagian iaitu:

- Bahagian A : Soal Selidik Proses Komunikasi
- Bahagian B : Soal Selidik Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment Questionnaires*)
- Bahagian C : Soal selidik Kepuasan Kerja Minnesota (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*)
- Bahagian D : Borang Penilaian Prestasi Kerja
- Bahagian E : Maklumat Diri

Soal Selidik Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment Questionnaires*)

Alat ukuran ini telah direkabentuk oleh Porter & Smith (1970, dlm. Mowday et.al.1982). Soal selidik ini kerap digunakan oleh pengkaji-pengkaji tempatan untuk mengukur komitmen organisasi di mana alat ukuran ini telah diterjemahkan dengan menggunakan teknik *back translation* oleh pengkaji tempatan iaitu Hoh (1990).

Minnesota Satisfaction Questionnaires (MSQ)

Soal selidik ini telah direkabentuk oleh Weiss, Dawis, England, dan Lofquist, (1967) untuk mengukur tahap kepuasan kerja. Alat ukuran ini mengandungi 20 item yang berkaitan dengan gaji, persekitaran tempat kerja dan gaya pengurusan yang berbentuk skala likert dengan 5 jawapan bagi menggambarkan tahap kepuasan kerja iaitu Amat Tidak Berpuashati, Tidak Berpuashati, Berkecuali, Berpuashati dan Amat Berpuashati.

Soal Selidik Penilaian Prestasi

Prestasi kerja dinilai berdasarkan borang pemeringkatan prestasi kerja yang diadaptasi daripada soal selidik oleh Iran Herman yang disesuaikan oleh Fatimah dan Iran (1997).

(Julie 2004). Soal selidik ini terdiri daripada 17 item yang berbentuk pelbagai pilihan bagi tujuan menilai prestasi kerja subjek. Pengkaji telah mengubahsuai soal selidik dengan tidak memasukkan markah prestasi tahunan yang perlu diisi oleh sample kajian.

PROSEDUR KAJIAN

Kajian ini dijalankan selama 4 minggu di mana set soal selidik yang mengandungi kelima-lima alat kajian iaitu Soal selidik Komunikasi, OCQ, MSQ, Soal Selidik Prestasi Kerja dan Maklumat Diri ditadbirkan secara serentak. Sebelum menjawab soal selidik, peserta telah diberi penerangan secara ringkas mengenai cara-cara mengisi soal selidik kajian. Tujuannya supaya peserta tidak merasa keliru dan sukar untuk menjawab soalan-soalan yang dikemukakan. Peserta telah diberi tempoh masa selama empat minggu untuk menandakan jawapan. Jaminan juga telah diberikan kepada peserta bahawa jawapan yang diterima adalah dirahsiakan dan hanya akan digunakan untuk tujuan kajian semata-mata.

KEPUTUSAN KAJIAN

Bahagian ini mengemukakan keputusan statistik inferensi yang telah diperolehi melalui kaedah Ujian-t, Anova Sehalu dan Korelasi Pearson.

Hubungan Proses Komunikasi Dengan Kepuasan Kerja

Hipotesis Pertama dalam kajian ini iaitu:

- 1a) *Terdapat hubungan yang signifikan di antara proses komunikasi ke atas dengan kepuasan kerja*

Kaedah statistik inferensi yang digunakan untuk menganalisa hipotesis 1a ialah kaedah korelasi Pearson. Keputusan ditunjukkan dalam Jadual 1.

Jadual 1

Nilai Pekali Korelasi di antara Proses Komunikasi Dengan Kepuasan Kerja

Proses Komunikasi	Kepuasan Kerja
Komunikasi ke atas	.173*
Komunikasi mendatar	.177*
Komunikasi ke bawah	.350**

* $k < .05$, ** $k < .01$

Jadual 1 menunjukkan keputusan korelasi di antara komunikasi ke atas dengan kepuasan kerja. Berdasarkan keputusan didapati bahawa terdapat hubungan positif yang signifikan di antara proses komunikasi ke atas dengan kepuasan kerja. ($r = .173$, $k < .05$). Maka hipotesis 1a diterima, iaitu terdapat hubungan yang signifikan di antara proses komunikasi ke atas dengan kepuasan kerja. Ini bermakna semakin tinggi darjah komunikasi ke atas, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang akan dialami oleh pekerja.

1b) *Terdapat hubungan yang signifikan di antara proses komunikasi mendatar dengan kepuasan kerja*

Kaedah statistik inferensi yang digunakan untuk menganalisa hipotesis 1b ialah kaedah korelasi Pearson.

Jadual 1 menunjukkan keputusan korelasi di antara komunikasi mendatar dengan kepuasan kerja. Berdasarkan keputusan didapati bahawa terdapat hubungan positif yang signifikan di antara proses komunikasi ke atas dengan kepuasan kerja ($r = .177$, $k < .05$). Maka hipotesis 1b diterima, iaitu terdapat hubungan yang signifikan di antara proses komunikasi ke atas dengan kepuasan kerja. Ini bermakna semakin tinggi darjah komunikasi mendatar, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dialami oleh pekerja.

1c) *Terdapat hubungan yang signifikan di antara proses komunikasi ke bawah dengan kepuasan kerja*

Kaedah statistik inferensi yang digunakan untuk menganalisis hipotesis 1c ialah kaedah korelasi Pearson. Jadual 1 menunjukkan keputusan korelasi di antara komunikasi ke bawah dengan kepuasan kerja. Berdasarkan keputusan didapati bahawa terdapat hubungan positif yang signifikan di antara proses komunikasi ke bawah dengan kepuasan kerja ($r = .350$, $k < .01$). Maka hipotesis 1c diterima, iaitu terdapat hubungan yang signifikan di antara proses komunikasi ke bawah dengan kepuasan kerja. Ini bermakna semakin tinggi darjah komunikasi ke bawah, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dialami oleh pekerja.

Hubungan Proses Komunikasi Dengan Prestasi Kerja

Hipotesis Kedua dalam kajian ini iaitu:

2a) *Terdapat hubungan yang signifikan di antara proses komunikasi ke atas dengan prestasi kerja*

Kaedah statistik inferensi yang digunakan untuk menganalisa hipotesis 2a ialah kaedah korelasi Pearson. Keputusan ditunjukkan dalam Jadual 2

Jadual 2

Nilai Pekali Korelasi di antara Proses komunikasi Dengan Prestasi Kerja

Proses Komunikasi	Prestasi Kerja
Komunikasi ke atas	-.107
Komunikasi mendatar	.119
Komunikasi ke bawah	.101

$k > .05$

Jadual 2 menunjukkan keputusan korelasi di antara komunikasi ke atas dengan prestasi kerja. Berdasarkan keputusan didapati bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara proses komunikasi ke atas dengan prestasi kerja ($r = -.107$, $k > .05$). Maka hipotesis 2a ditolak, iaitu tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara proses komunikasi ke atas dengan prestasi kerja.

2b) *Terdapat hubungan yang signifikan di antara proses komunikasi mendatar dengan prestasi kerja*

Kaedah statistik inferensi yang digunakan untuk menganalisis hipotesis 2b ialah kaedah korelasi Pearson. Jadual 2 menunjukkan keputusan korelasi di antara komunikasi mendatar dengan prestasi kerja. Berdasarkan keputusan didapati bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara proses komunikasi mendatar dengan prestasi kerja. ($r = .119$, $k > .05$). Maka hipotesis 2b ditolak, iaitu tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara proses komunikasi mendatar dengan prestasi kerja.

2c) *Terdapat hubungan yang signifikan di antara proses komunikasi ke bawah dengan prestasi kerja*

Kaedah statistik inferensi yang digunakan untuk menganalisa hipotesis 2c ialah kaedah korelasi Pearson. Jadual 2 menunjukkan keputusan korelasi di antara komunikasi ke bawah dengan prestasi kerja. Berdasarkan keputusan didapati bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara proses komunikasi ke bawah dengan prestasi kerja ($r = .101$, $k > .05$). Maka hipotesis 2c ditolak, iaitu tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara proses komunikasi ke bawah dengan prestasi kerja.

3a) *Terdapat hubungan yang signifikan di antara proses komunikasi ke atas dengan tahap komitmen pekerja kepada organisasi*

Kaedah statistik inferensi yang digunakan untuk menganalisa hipotesis 3a ialah kaedah korelasi Pearson. Keputusan ditunjukkan dalam Jadual 3.

Jadual 3

**Nilai Pekali Korelasi di antara Proses komunikasi Dengan Tahap Komitmen
Pekerja Kepada Organisasi**

Proses Komunikasi	Komitmen Pekerja
Komunikasi Ke Atas	.085
Komunikasi Mendatar	.303**
Komunikasi Ke Bawah	.357**

$k > .05$, $**k < .01$

Keputusan dalam Jadual 3 menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara proses komunikasi ke atas dengan komitmen pekerja kepada organisasinya ($r = .085$, $k > .05$). Maka hipotesis 3a di tolak, iaitu tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara proses komunikasi ke atas dengan komitmen pekerja.

3b) ***Terdapat hubungan yang signifikan di antara proses komunikasi mendatar dengan tahap komitmen pekerja kepada organisasi***

Kaedah statistik inferensi yang digunakan untuk menganalisa hipotesis 3b ialah kaedah korelasi Pearson. Keputusan dalam Jadual 3 menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan di antara proses komunikasi mendatar dengan komitmen pekerja kepada organisasinya ($r = .303$, $k < .01$). Maka hipotesis 3b di terima, iaitu terdapat hubungan yang signifikan di antara proses komunikasi mendatar dengan komitmen pekerja kepada organisasinya.

3c) ***Terdapat hubungan yang signifikan di antara proses komunikasi ke bawah dengan tahap komitmen pekerja terhadap organisasi***

Kaedah statistik inferensi yang digunakan untuk menganalisa hipotesis 3c ialah kaedah korelasi Pearson. Keputusan dalam Jadual 3 menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan di antara proses komunikasi ke bawah dengan komitmen pekerja kepada organisasinya ($r = .357$, $k < .01$). Maka hipotesis 3c di terima, iaitu terdapat hubungan yang signifikan di antara proses komunikasi ke bawah dengan komitmen pekerja kepada organisasinya.

3.3.4 Hipotesis Keempat dalam kajian ini iaitu:

Terdapat hubungan yang signifikan di antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja dan tahap komitmen kepada organisasi di kalangan pekerja.

Kaedah statistik inferensi yang digunakan untuk menganalisa hipotesis 4 ialah kaedah korelasi Pearson. Keputusan ditunjukkan dalam Jadual 4.

Jadual 4

Pekali Korelasi Pearson bagi hubungan Kepuasan Kerja Dengan Prestasi Kerja Dan Komitmen Organisasi

PEMBOLEHUBAH	PRESTASI KERJA	KOMITMEN ORGANISASI
Kepuasan Kerja	.338**	.500**

** $k < .01$

Keputusan dalam Jadual 4 menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan di antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja ($r = .338$, $k < .01$). Keputusan ini juga menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan di antara kepuasan kerja dengan komitmen kepada organisasi di kalangan pekerja ($r = .500$, $k < .01$). Maka hipotesis keempat di terima, iaitu terdapat hubungan yang signifikan di antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja dan juga terdapat hubungan yang signifikan di antara kepuasan kerja dengan komitmen kepada organisasi di kalangan pekerja.

PERBINCANGAN

Dalam bab ini, pengkaji mengemukakan perbincangan tentang keputusan kajian yang telah di perolehi mengikut setiap hipotesis. Penjelasan tentang keputusan kajian ini juga dibuat berdasarkan dapatan daripada kajian-kajian yang telah dilakukan oleh pengkaji terdahulu.

Hubungan di antara Proses Komunikasi ke Atas Dengan Kepuasan kerja

Hasil kajian menunjukkan semakin tinggi darjah komunikasi ke atas semakin tinggi tahap kepuasan kerja pekerja. Hasil kajian ini menyokong kajian-kajian lepas lain kerana kebanyakan hasil kajian menyatakan terdapat hubungan yang signifikan di antara komunikasi ke atas dengan kepuasan kerja. (Harjit Singh, 1993; Tubbs & Hain, 1979).

Menurut Planty dan Machover (1952), komunikasi ke atas membolehkan pekerja diberi peluang untuk mengemukakan persoalan atau menyumbangkan cadangan dalam urusan organisasi. Ini melahirkan reaksi afektif yang positif seperti kepuasan kerja dan komitmen kepada organisasi di kalangan pekerja. Maka, organisasi perlu menyediakan saluran komunikasi ke atas supaya pekerja bawahan dapat memberi cadangan dan komen yang berguna kepada organisasi.

Dapatan kajian ini juga menyokong Model Kepuasan Komunikasi (Model Comm-Sat-Outcomes) yang dibentuk oleh Pincus (1986) yang menerangkan bahawa komunikasi ke atas mempunyai korelasi positif dengan kepuasan kerja.

Memandangkan kepentingan pengaruh pihak atasan ini, pekerja cenderung menghantar serta mengubahsuai mesej atau maklumat supaya menjadi sesuatu maklumat yang ingin didengar pendengar iaitu pihak atasan. Pernyataan ini dapat disokong oleh kajian yang dijalankan oleh Sanborn (1961) yang menunjukkan satu pertiga daripada pekerja yang dikaji tidak mempersepsikan ketua mereka sebagai bersedia menerima komen pekerja. Penapisan mesej antara pihak pengurusan dan pekerja mengakibatkan pengherotan dalam mesej, kekurangan maklumat yang diterima oleh pekerja akan mempengaruhi kepuasan kerja.

Hubungan di antara Proses Komunikasi Mendatar Dengan Kepuasan kerja

Hasil keputusan menunjukkan semakin kerap berlaku proses komunikasi mendatar, semakin tinggi pencapaian kepuasan kerja di kalangan pekerja dalam organisasi ini.

Dapatan kajian ini menyokong kajian yang dilakukan oleh Pincus (1986) serta Michael dan Brenda (1988) yang mendapati maklumat yang didapati melalui berkomunikasi dengan rakan sekerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Hasil daripada komunikasi antara pekerja hubungan yang erat dapat diwujudkan antara rakan-rakan sekerja. Maka ini akan menjadi pendorong kepada pekerja-pekerja untuk memberi sokongan kepada rakan-rakan yang menghadapi masalah.

Ramai pengkaji telah mengidentifikasikan beberapa fungsi penting komunikasi mendatar, antaranya komunikasi mendatar merupakan penyelesaian masalah pada peringkat awal dan peringkat konflik. (Goldhaber, 1990; Kreps 1990; Pace & Faules (1994). Komunikasi mendatar juga merupakan pengganti komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah. Komunikasi mendatar ini menyediakan hubungan persahabatan dan membolehkan rakan sekerja saling memberi sokongan interpersonal.

Komunikasi mendatar adalah penting kerana hubungan yang rapat dengan rakan sekerja membolehkan seseorang pekerja itu dapat diterima oleh pekerja yang lain. Ini turut disokong oleh Blum & Natlor (1968), yang menyatakan seseorang itu tidak akan mempunyai kepuasan kerja walaupun mereka mahir dan rajin jika mereka tidak diterima oleh teman sekerjanya. Menurut Momen & Zeleznik (1963) manusia mempunyai keinginan yang kuat terhadap afiliasi, perasaan dipunyai dan keterlibatan dengan orang lain (dalam Reily & Di Angelo 1990). Buchanan (1974) juga mendapati interaksi di kalangan pekerja berkorelasi secara signifikan dengan kepuasan kerja.

Dapatan kajian ini tidak menyokong pendapat Gemmill (1970) serta Locke & Schilit (1982) yang kurang mementingkan komunikasi mendatar berbanding komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah (dalam Adeline 1998). Oleh yang demikian, untuk meningkatkan kepuasan kerja di kalangan pekerja, organisasi kajian ini perlu mementingkan komunikasi mendatar dalam usaha meningkatkan kepuasan kerja pekerjanya. Ini adalah kerana komunikasi mendatar adalah yang paling kerap berlaku dalam organisasi tersebut.

Hubungan di antara Proses Komunikasi ke Bawah Dengan Kepuasan kerja

Hasil keputusan kajian menunjukkan semakin kerap berlaku proses komunikasi ke bawah, semakin tinggi pencapaian kepuasan kerja pekerja. Ini selaras dengan kajian Pincus (1986) yang menyimpulkan bahawa komunikasi di antara penyelia dengan pekerja membawa kepada kepuasan kerja pekerja.

Menurut Level (1970) kepuasan kerja akan berkurang jika pekerja sentiasa tidak mendapat maklumat yang mencukupi dan relevan. Pendapat ini disokong oleh Strenski (1970) yang menegaskan kepentingan komunikasi dua hala. Ini kerana kegagalan organisasi dalam mewujudkan proses yang berkesan antara penyelia dan pekerja boleh mengakibatkan ketidakpuasan kerja dikalangan pekerja. Menurut Izzo (1993), proses komunikasi yang terbuka diantara penyelia dengan pekerja akan menjadikan pekerja lebih bernyakinan dan membantu memberikan sumbangan kepada organisasi demi kebaikan organisasi dimasa hadapan. Keterbukaan komunikasi akan mengurangkan jurang diantara pekerja dan pihak pengurusan dan seterusnya meningkatkan kepuasan kerja di kalangan pekerja bawahan.

Menurut Halpin & Weiner (1974), kepuasan kerja adalah hasil daripada komunikasi yang rapat di antara penyelia dengan pekerja bawahan. Menurut Kreps (1990) komunikasi ke bawah merupakan jenis komunikasi yang paling asas dalam sesebuah organisasi kerana fungsi utamanya adalah memberitahu serta memberi suatu arahan tentang sesuatu kerja. Tanpanya akan berlaku kekaburan peranan dan konflik peranan yang mengakibatkan kegagalan dalam mendefinisikan tugas-tugas seseorang pekerja.

Komunikasi jenis ke bawah juga membawa maklumat tentang maklumbalas penyelia terhadap prestasi pekerja yang di menifestasikan dalam bentuk pujian ataupun pemberian ganjaran ekstrinsik. Pujian daripada penyelia boleh di lihat sebagai sejenis pengiktirafan kepada pekerja yang melakukan kerjanya dengan baik. Setiap individu berharap dirinya dipuji setimpal dengan usaha dan kejayaan yang dicapai semasa melakukan tugas. Ini selaras dengan pendapat Locke (1976) yang menyatakan bahawa ganjaran yang terjelma dalam bentuk pengiktirafan boleh menghasilkan kepuasan kerja.

Kesimpulannya dapatan kajian telah menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara komunikasi ke bawah dengan kepuasan kerja pekerja. Apabila proses komunikasi ke bawah meningkat secara tidak langsung akan meningkatlah kepuasan kerja pekerja.

Hubungan di antara Proses Komunikasi ke Atas Dengan Prestasi kerja

Hasil keputusan kajian tidak menyokong hipotesis 2a, iaitu tidak wujud hubungan antara proses komunikasi ke atas dengan prestasi kerja. Hasil kajian tidak menyokong kajian yang dibuat oleh Seah (1989) yang telah menunjukkan pembolehubah rapat dengan penyelia adalah signifikan dengan prestasi kerja. Indik, Georgopoulos dan Seashore (1961) menunjukkan bahawa pekerja bawahan dengan tingkahlaku menyokong penyelia

serta hubungan yang rapat dengannya mempengaruhi prestasi kerja. Menurut Churchill pula (1985), hubungan baik oleh pekerja dengan penyeliaanya merupakan kesan utama ke atas prestasi kerja para pekerja.

Keputusan kajian menunjukkan bahawa tahap komunikasi ke atas tidak mempengaruhi prestasi kerja di organisasi kajian pengkaji. Daripada dapatan kajian keputusan deskriptif telah menunjukkan bahawa daripada 155 subjek, 135 mempunyai tahap prestasi yang tinggi. Ini adalah disebabkan tempat kajian pengkaji yang terdiri daripada Jabatan Bendahari, Jabatan Pendaftar di UKM, Bangi dan juga Bahagian Pengurusan Kampus Kuala Lumpur dan Jabatan Bendahari, Kampus Kuala Lumpur telah di anugerahkan persijilan ISO 9001:2000 di mana Manual Prosedur Kerja (MPK) dan Fail Meja (FM) adalah dua dokumen rujukan rasmi yang perlu ada dalam sesebuah jabatan/bahagian. MPK mendokumentasikan secara sistematik susunan cara bekerja. Tiap-tiap kerja mempunyai proses dan peraturan yang tertentu. Dengan adanya MPK ini pekerja akan mengikut proses dan peraturan yang telah ditetapkan dan cara kerja yang jelas dan teratur ini akan meningkatkan prestasi kerja pekerja. FM pula berperanan untuk meningkat kecekapan dan keberkesanan tiap-tiap seorang individu dalam jabatan/bahagian. Dapatan kajian menunjukkan bahawa komunikasi ke atas adalah paling tidak kerap berlaku di dalam organisasi kajian. Ini menunjukkan bahawa tahap komunikasi ke atas tidak ada hubungan yang signifikan dengan prestasi kerja pekerja.

Hubungan di antara Proses Komunikasi Mendatar Dengan Prestasi kerja

Hasil keputusan kajian menyatakan tidak wujud hubungan di antara proses komunikasi mendatar dengan prestasi kerja. Hasil kajian telah menyokong dapatan hasil oleh Khalil (1990) yang mendapati interaksi diantara rakan sekerja di kalangan guru-guru tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi kerja mereka. Walau bagaimanapun hasil keputusan kajian telah menolak kajian Synder & Morris (1984) yang mendapati pertukaran maklumat oleh para pekerja mempunyai hubungan yang signifikan yang kuat dengan prestasi kerja.

Oleh itu dalam organisasi kajian, walaupun keputusan deskriptif menunjukkan komunikasi mendatar adalah yang paling kerap berlaku, ia tidak mempengaruhi prestasi pekerja. Seperti yang telah disebutkan dengan adanya Manual Prosedur Kerja akan meningkatkan lagi kecekapan dan keberkesanan jabatan/bahagian keseluruhannya manakala fokus Fail Meja adalah individu dan tujuan penyediaan dan penggunaannya adalah untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanan tugas yang dilaksanakan oleh seseorang individu/pekerja.

Sebelum MPK dan FM diperkenalkan, pekerja-pekerja dalam jabatan melaksanakan tugas masing-masing berasaskan pengetahuan yang dipelajari dari pengalaman dan tunjuk ajar pekerja-pekerja lama. Keadaan ini melambatkan penyelesaian ke atas sesuatu tugas kerana pekerja-pekerja menjalankan tugas tanpa mengetahui cara-cara bekerja dengan betul. Dengan adanya persijilan ISO 9001:2000, ini kemungkinan hubungan yang aktif diantara pekerja-pekerja tidak membawa kepada prestasi kerja pekerja. Ini adalah

disebabkan oleh prestasi yang wujud adalah dari individu itu sendiri, termasuk aspek-aspek seperti sikap, perasaan dan kepuasan kerja mereka. Ini adalah kerana prestasi kerja seseorang pekerja diperolehi daripada output yang dapat diperolehi oleh pekerja tersebut. Walaupun interaksi dengan rakan sekerja adalah rapat tetapi peningkatan output hanya boleh dicapai dengan daya usaha pekerja itu sendiri sahaja.

Hubungan di antara Proses Komunikasi ke Bawah Dengan Prestasi Kerja

Hasil keputusan kajian tidak menyokong hipotesis 2c, iaitu tidak wujud hubungan di antara proses komunikasi ke bawah dengan prestasi kerja. Hasil kajian tidak menyokong kajian yang dibuat Argyle (1974). Menurut beliau dalam keadaan-keadaan di mana interaksi antara penyelia dengan pekerja adalah memuaskan, moral pekerja boleh meningkat. Moral yang meningkat boleh membawa kepada peningkatan dalam prestasi kerja pekerja. Ini selaras dengan kajian Syder & Morris 1984 & Indik Georgopolus & Seashore (1961) yang menunjukkan bahawa prestasi kerja yang meningkat yang boleh diperolehi oleh pekerja wujud hasil daripada sifat terbuka komunikasi antara penyelia dengan pekerja bawahan. Dalam hubungan komunikasi ke bawah, penyelia berkomunikasi dengan pekerjanya adalah seperti dalam pemberitahuan maklumbalas mengenai penilaian prestasi.

Keputusan kajian juga menunjukkan tidak menyokong Model kepuasan Komunikasi oleh Pincus (1986) yang mendapati bahawa komunikasi pekerja/ke bawah mempunyai hubungan korelasi positif dengan prestasi kerja. Oleh itu dalam tempat kajian pengkaji mendapati dengan adanya persijilan ISO 9001:2000 setiap pekerja telah tahu akan tanggungjawab masing-masing untuk mencapai objektif kualiti yang telah ditetapkan oleh Jabatan/Bahagian. Auditan akan dibuat secara berkala untuk memastikan setiap bahagian mencapai objektif yang telah ditetapkan dan dari masa ke semasa pekerja akan memperbaiki prestasi kerja yang ada. Kesimpulannya proses komunikasi ke bawah tidak mempengaruhi prestasi kerja pekerja di organisasi tersebut.

Hubungan Proses Komunikasi Ke Atas Dengan Darjah Komitmen Kepada Organisasi

Hasil keputusan kajian tidak menyokong hipotesis 3a, iaitu tidak wujud hubungan di antara proses komunikasi ke atas dengan darjah komitmen pekerja kepada organisasi. Hasil kajian ini menyokong kajian yang dilakukan oleh Ng Lee Ching (2002), yang melibatkan 107 subjek terdiri daripada guru-guru sekolah menengah di Selayang. Hasil kajian menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan diantara proses komunikasi ke atas dengan darjah komitmen pekerja terhadap organisasi.

Namun begitu, keputusan kajian ini tidak selaras dengan kajian-kajian yang dilakukan oleh Pace & Faules (1994) & Gaetner & Nollen (1989). Menurut Pace & Faules (1994), komunikasi ke atas membantu pekerja yang menghadapi masalah serta memperkukuhkan penglibatan mereka dalam pekerjaan & organisasi sehingga membawa tahap komitmen yang tinggi kepada organisasi. Menurut Gaetner & Nollen (1989), pekerja yang

mempunyai tahap komitmen yang tinggi dalam organisasi, sekiranya terdapat hubungan komunikasi yang baik diantara pengurusan atasan dengan pekerja bawahan. Hasil keputusan juga tidak meyakinkan hasil kajian Adeline Chew (1998). 150 subjek daripada Syarikat Telekom Malaysia (STM), Melaka telah dipilih dan hasil kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan diantara proses komunikasi ke atas dengan darjah komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja.

Dalam konteks kajian ini, didapati kebanyakan daripada pekerja organisasi kajian (n=155) mempersepsi komunikasi ke atas sebagai paling tidak kerap berlaku dalam organisasi diikuti dengan jenis komunikasi ke bawah dan seterusnya komunikasi mendatar. Ini disokong oleh kajian-kajian yang dijalankan oleh Anatol, Applbaum & Koehler (1981), serta Kreps (1990), komunikasi ke atas adalah jenis komunikasi yang paling jarang berlaku dalam organisasi.

Keputusan kajian yang mendapati tidak terdapat hubungan komunikasi ke atas dengan komitmen organisasi berkemungkinan disebabkan dengan adanya persijilan ISO 9001:2000 pekerja-pekerja di tempat kajian organisasi telah didedahkan kepada nilai dan budaya kerja secara positif. Dengan ini secara tidak langsung akan meningkatkan kemahiran dan keupayaan semua pegawai dan kakitangan khususnya dalam bidang kerja masing-masing. Keseluruhannya proses komunikasi ke atas tidak mempengaruhi tahap komitmen kepada organisasi di kalangan pekerja.

Hubungan Proses Komunikasi Mendatar Dengan Komitmen Kepada Organisasi.

Hasil keputusan kajian menunjukkan terdapat hubungan positif di antara proses komunikasi mendatar dengan tahap komitmen kepada organisasi di kalangan pekerja. Salah satu fungsi komunikasi mendatar adalah menyediakan persahabatan dan membolehkan rakan sekerja mendapat menyediakan sokongan emosi dan psikologikal (Kreps 1990; Pace & Faules 1994). Fungsi ini selaras dengan kenyataan Moment & Zeleznik (1963, dalam Reilly & DiAngelo 1990) bahawa manusia mempunyai suatu keinginan kuat terhadap afiliasi, perasaan dipunyai dan terlibat dengan orang lain.

Keputusan kajian ini telah menyokong hasil kajian yang dilakukan oleh Louis & rakan-rakannya (1983, dlm. Jablin 1987b) mendapati interaksi di kalangan pekerja berkorelasi secara signifikan dengan kepuasan kerja dan komitmen, iaitu pekerja yang lebih banyak berinteraksi dengan rakan sekerjanya mencatatkan tahap kepuasan kerja & komitmen yang lebih tinggi berbanding mereka yang kurang atau tidak berinteraksi. Pengkaji yang lain termasuk Buchanan (1974) & Sheldon (1971), yang juga memperolehi keputusan yang sama.

Kesimpulannya, komunikasi mendatar yang kerap dan berkesan adalah berhubungan secara signifikan dengan tahap komitmen kepada organisasi di kalangan pekerja. Ini kerana walaupun komunikasi mendatar ini nampaknya kurang penting berbanding dengan komunikasi ke bawah, namun ia juga penting dalam mengkoordinasikan kerja

para pekerja dan pekerja yang berinformasi adalah lebih puas dan pekerja yang puas mempunyai tahap komitmen yang tinggi.

Hubungan Proses Komunikasi ke Bawah Dengan Komitmen Kepada Organisasi.

Hasil keputusan kajian menunjukkan terdapat hubungan positif di antara proses komunikasi mendatar dengan komitmen kepada organisasi di kalangan pekerja.

Keputusan kajian ini telah menyokong dapatan kajian-kajian seperti Anatol, Applbaum dan Koehler (1981), Armstrong (1995), Jablin (1987), Pace dan Faules (1994), Sigband (1974) dan Eisenberg, Miller dan Monge (1983). Kajian-kajian menunjukkan terdapat proses komunikasi di antara penyelia dengan pekerja bawahan mempunyai kaitan dengan tahap komitmen pekerja kepada organisasinya. Armstrong (1995) menyatakan pekerja akan mencapai tahap komitmen yang lebih tinggi sekiranya mereka memahami apa yang dijangkakan dari mereka oleh organisasi, apakah tugas yang perlu dilakukan melalui proses komunikasi ke bawah.

Selain itu, kajian Katz dan Tushman (1983) yang mengkaji hubungan proses komunikasi di antara penyelia dengan pekerja bawahan dan pengaruhnya ke atas peralihan kerja dan kenaikan pangkat. Hasil keputusan kajian menunjukkan seorang penyelia jenis *gatekeeper* iaitu jenis penyelia yang pandai menjalinkan hubungan komunikasi dalaman dan luaran yang tinggi, akan menyebabkan jumlah peralihan kerja yang rendah dan jumlah kenaikan pangkat yang tinggi di kalangan pekerja bawahan yang diperhatikan. Kesimpulannya bahawa hubungan komunikasi di antara penyelia dengan pekerja bawahan adalah penting untuk menentukan tahap komitmen seseorang pekerja sehingga mempengaruhi pekerja bawahan mengambil keputusan untuk bekerja atau kekal dalam organisasi.

Menurut Ashford dan Cummings (1985) dan Bluedorn (1980, dalam Jablin, 1987), terdapat hubungan negatif yang signifikan di antara kekaburan peranan dengan darjah komitmen pekerja terhadap organisasi. Iaitu semakin tinggi kekaburan peranan di kalangan bawahan, semakin rendah darjah komitmen pekerja terhadap organisasi. Adalah jelas di sini bahawa pekerja yang dimaklumkan dengan baik akan mempunyai tahap komitmen yang tinggi kerana seperti kata Gaetner dan Nollen (1989), tahap komitmen akan lebih tinggi jika pekerja berasa pihak organisasi menganggap mereka sebagai sumber untuk dibangunkan dan cukup penting kepada organisasi untuk sentiasa dimaklumkan tentang apa-apa maklumat yang berkaitan dengan organisasi tersebut.

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Prestasi Kerja dan Komitmen Kepada Organisasi di Kalangan Pekerja

Hasil keputusan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja dan juga terdapat hubungan yang signifikan di antara kepuasan kerja dengan tahap komitmen kepada organisasi di kalangan pekerja.

Keputusan kajian telah menyokong hasil kajian Lem Boon (1983) yang mendapati hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja dikalangan pekerja-pekerja di sebuah syarikat pembalakan. Katzell, Barret dan Parker (1981) juga menyokong dapatan kajian. Beliau telah mengkaji pekerja-pekerja di sebuah syarikat pengeluar ubat-ubatan. Kajian tersebut mendapati wujudnya hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja. Hasil kajian juga selaras dengan dapatan hasil oleh Doll dan Gunderson (1969) yang telah mendapati wujudnya hubungan yang positif signifikan diantara dua pembolehubah berkenaan di kalangan saintis.

Dapatan kajian juga telah menunjukkan wujud hubungan positif yang signifikan di antara kepuasan kerja dengan komitmen kepada organisasi. Ini bermakna semakin tinggi kepuasan kerja seseorang pekerja semakin tinggi tahap komitmennya kepada organisasi. Dapatan kajian ini telah menyokong pendekatan dari kajian-kajian lalu yang mendapati bahawa kepuasan kerja turut memainkan peranan dalam mempengaruhi tahap komitmen kepada organisasi.

Dapatan kajian ini juga adalah selaras dengan dapatan kajian oleh Curry et al. (1986), Mottaz (1987), Mathiew (1991) dan Zajac (1990) yang mendapati kepuasan kerja mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan komitmen organisasi. Curry dalam kajiannya telah mendapati bahawa kepuasan kerja memainkan peranan penting dalam menentukan tahap komitmen pekerja kepada organisasinya. Mottaz dalam kajiannya pula mendapati kepuasan kerja lebih mempengaruhi komitmen organisai daripada sebaliknya, walaupun wujud hubungan timbale balik di antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Di samping itu kajian oleh Mathieu (1991) dan Zajac (1990) juga mendapati terdapatnya hubungan di antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Menurutnya, apabila berlaku peningkatan kepuasan dalam bekerja, maka kan meningkatnya komitmen pekerja terhap organisasi.

Kesimpulannya dapatan kajian telah menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja dan juga terdapat hubungan yang signifikan di antara kepuasan kerja dengan komitmen kepada organisasi di kalangan pekerja. Apabila tahap kepuasan kerja di kalangan pekerja tinggi, secara tidak langsung akan meningkatkan prestasi kerja dan komitmennya kepada organisasi.

KESIMPULAN

Akhirnya dapatlah dirumuskan bahawa proses komunikasi iaitu komunikasi ke atas, komunikasi kebawah dan komunikasi mendatar adalah merupakan sebahagian daripada aspek asas psikologi yang penting untuk dikaji kerana ia mempunyai hubungan rapat dengan perlakuan individu dalam organisasi. Amat penting untuk organisasi untuk melihat tentang proses-proses komunikasi yang bersesuaian untuk di beri perhatian bagi meningkatkan lagi kepuasan kerja, prestasi kerja dan tahap komimen kepada orgfanisasi di kalangan pekerja.

Kajian ini juga dapat membentuk organisasi mengenalpasti masalah dan memahami hubungan manusia dan kemanusiaan di tempat kerja dan seterusnya dapat membantu organisasi membentuk hubungan positif dengan pekerja bagi meningkatkan produktiviti dan kesejahteraan pekerja.

RUJUKAN:

Adeline Chew Ling Ling (1998). Komunikasi dalam organisasi dan hubungannya dengan komitmen pekerja kepada organisasinya. Latihan Ilmiah Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.

Alexander, E.R., Helms, M.M. & Wilkin, R.O. (1989). The relationship between supervisor communication and subordinate performance and satisfaction among professionals. *Public Personnel Management* 18(4) Winter: 415-429.

Anatol, K.W.E. Applbaum, R.L. & Koehler, J.W. (1981). *Organizational Communications: Behavioral Perspective*. Ed. Ke 2. New York: Holt, Rinehart & Wionston.

Argyle, M (1974). *The Sosial Psychology of work*, Suffolk. The Penguin Press.

Arifin Hj. Zainal. (1985). Pekerja dan pekerjaan. *Pendekatan Psikologi Personel*. Petaling Jaya. Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.

Armstrong, M. (1995). *A Handbook of Personnel management Practice*. ed ke-5. London: Kogan Page Limited.

Blum, N.L. & Naylor, J.C. (1968) *Industrial psychology:Its Theoretical and Social Foundation*. New York: Harper and Row.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The Socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly* **19**: 533 546.

Curry, J.P., Wakefield, D.S., Price, J.L. & Mueller, C.W. (1986). On the Causal Ordering of Job Satisfaction & Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*. Vol. 29:847-858.

Doll, R.E., dan Gunderson, E.K.E. (1969). Occupational group as a moderator of the job satisfaction-job performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 53, 353-361

Eisenberg, E.M., Miller, K.I. & Monge, P.R. (1983). Involvement in Communication Networks as a Preditor of Oeganizational Commitment. *Human Communication Research*. 10(2): 179-201.

Farace, R.V. & McDonald, D.(1974). New Directions in the Study of Organizational Communication. *Personnel Psychology*. 27:1-15.

Fatimah Wati Halim dan Iran Herman, (1997). Nilai kerja dan hubungannya dengan prestasi kerja dan kualiti kehidupan bekerja. Satu kajian perbandingan di antara sektor awam dan sektor swasta. Kertas Penyelidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.

Gaetner, K.N. & Nollen, S.D. (1989). Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization. *Human Relations*. 42(11): 975-991.

Gemmill, G. (1970). Managing upward communication. *Personnel Journal*.49:107-110.

Goldhaber, G.M. (1990). *Komunikasi dalam organisasi*. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.

Halpin, E.E. & Weiner, B.J. (1974). The leader behavior and leadership of educational administration and aircraft's commanders. *Harvard Education Review*. 25(1):18-32.

Harcot, J., Krizan, A.C. & Merrier, P. (1996). *Business Communication*. Ed. Ke 3. Ohio: South-Western Educational Publishing.

Harjit Singh a/l Gurbax Singh. (1993). Proses komunikasi dan hubungan dengan kepuasan kerja dan prestasi kerja. Latihan Ilmiah, Bangi: UKM.

Hoh Hee Mee. (1990). Hubungan di antara Komitmen Kepada Organisasi dengan Kualiti kehidupan Bekerja: Satu kajian ke atas pekerja bank. Latihan Ilmiah, Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.

Indik, B.P; Georgopoulos, B.S. & seashore, S (1961). Superior Subordinate Relationship & Performance. *Personnel Psychology* 14; 357-374.

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 Bullitin*. 81(12):1096-1112.

Jain, H.C. (1973). Supervisory communication and performance in urban hospitals. *Journal of Communication*, 23: 103-117.

Jenkins, K.M. (1977). A study of the relationship between organizational communication and worker performance. Doctoral Dissertation. Arizona State of University. Dissertation Abstracts International 38: 6816A.

Julie Dominador C. Dausen (2004). Hubungan antara personaliti Motivasi dan Prestasi Kerja di kalangan Pegawai Tentera dan Pegawai Tadbir.

Katzell, R.A. Barret, R.S., and Parker, T.C. (1981). Job satisfaction, job performance and situational characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 45, 65-72.

Katz, R. & Tushman, M.L. (1983). A Longitudinal Study of the Effects of Boundary Spanning Supervision on Turnover and Promotion in Research and Development. *Academy of Management Journal*. 26(3): 437-456.

Kreps, G.L. (1990). *Organizational Communication: Theory and Practice*. Ed. Ke 2. New York: Longman.

Lem Boon (1983). Hubungan di antara tekanan, kepuasan dan prestasi di kalangan pekerja-pekerja di sebuah syarikat pembalakan. Latihan Ilmiah Bangi, UKM.

Level. (1970). Foreman role conflict on experiment of contradiction in organizational goals. *Industrial and labour Relation Reviews*. 23: 541-552.

Locke E.A., (1976). The Nature And Causes of Job Satisfaction, dalam M.D. Dunnette (ed). *Handbook of Industrial And Organizational Psychology*. Chicago: Rand Mc Nally.

Locke, E.A. & Schilit, W.K. (1982). A Study of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*. 27:304-316.

Mathiew & Zajac (1990). Review and meta-analysis of antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. 108(2):171-194.

Mottaz C.J., (1987). *An analysis of the Relationship Between Work Satisfaction and Organizational Commitment*. *The Sociological Quarterly*. 28(A) :PP. 512-558.

Mowday, R.T., Poeter, L.W. & Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academy Press.

Muchinsky, D.M. (1977). Organizational communication – Relationship to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*. 20:592-607.

Ng Lee Ching (2002). Komunikasi dalam Organisasi. Hubungannya dengan kepuasan Kerja dan Komitmen pekerja terhadap organisasi. Lathan Ilmiah Universiti Kebangsaan Malaysia.

Pace, R.W. & Faules, D.F. (1994). *Organization Communication*. Ed. Ke 3. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.

Pincus, J.D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. *Human Communication Research*.

Plunkett, E.A. (1982). A study of the relationship between supervisor-subordinate communication and job satisfaction. Doctoral Dissertation. Georgia State University. *Dissertation Abstracts International* 43 (6) : 1747-A.

Porter, L.W. & Lawler, E.e. (1967). The effect of performance and occupational level. *Personnel Journal* 52: 94-100.

Reilly, B.J. & DiAngelo, J.A. Jr. (1990). Communication: A Cultural system of meaning and value. *Human Relations*. 43(2): 129-140.

Robbins, S.P. (1993). *Organizational behavior: concepts, controversies and application*. New Jersey: Prentice-Hall.

Sanborn, G.C. (1961). *An analytical study of oral communication*. Practices in a nationwide retail sale organization. Disertai Ph.D. Purdue University. Lafayette.

Schein, E. (1970). *Organizational psychology*. New Jersey : Prentice-Hall.

Seah Kwee Sen (1989). Pengaruh iklim organisasi ke atas kepuasan & prestasi kerja di kalangan jurujual perusahaan terus. Latihan ilmiah Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.

Sheldon, M.E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly* **16**:143-150.

Sigband N.B. (1974). What's Happened to Employee Commitment? *Personnel Journal*. (Feb):131-135.

Strenski, J.B. (1970). Two Way Communication-A Management Necessity. *Personnel Journal*. Jan:29-31.

Snyder, R.A. & Morris, J.m. (1984). Organizational Communication & Performance. *Journal of Applied Psychology*, 69, 461-465.

Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York : John Willey And Sons.

Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. & Lofquist, L.H. (1967). Manual for The Minnesota Satisfaction Questionnaire: The Minnesota Satisfaction Questionnaire. dalam Luthans, F. 1992. *Organizational Behavior*. edisi ke-6. New York: McGraw-Hill.