

**HUBUNGAN ANTARA KOMUNIKASI PEGAWAI-  
SUBORDINAT DAN KUALITI JALINAN HUBUNGAN SERTA  
TEKANAN KERJA DI JABATAN PENJARA MALAYSIA**

**KAMSIAH KAMIN**

**IJAZAH DOKTOR FALSAFAH  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
2014**

## **Kebenaran Merujuk Tesis**

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi keperluan pengijazahan program Doktor Falsafah (Komunikasi) Universiti Utara Malaysia. Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan Universiti mempamerkannya sebagai rujukan. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia tesis atau Dekan Awang Had Salleh Graduate School of Arts and Sciences (UUM CAS). Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan-tujuan komersial dan membuat keuntungan adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penulis dan pihak Universiti Utara Malaysia perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan dibuat ke atas tesis ini.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini sama ada keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

Dekan  
Awang Had Salleh Graduate School of Arts and Sciences  
UUM College of Arts and Sciences  
Universiti Utara Malaysia  
06010 UUM Sintok

## Abstrak

Kajian lepas menunjukkan terdapat perkaitan antara komunikasi pegawai-subordinat dengan kualiti jalinan hubungan, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi. Namun demikian, kajian-kajian yang berkait dengan kualiti jalinan hubungan dan tekanan kerja kebanyakannya dilakukan di negara Barat dan kurang dijalankan di Malaysia. Selain itu, beberapa isu berkaitan aspek demografi seperti gender tidak disentuh dalam kajian terdahulu. Kajian ini bertujuan meneliti hubungan antara komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan, tekanan kerja, dan sejauh mana kepuasan komunikasi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara pemboleh ubah tersebut di Jabatan Penjara Malaysia. Kajian ini juga bertujuan mengenal pasti sama ada wujudnya perbezaan dari segi faktor-faktor demografi bagi pemboleh ubah-pemboleh ubah yang dikaji. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dan data dikumpulkan melalui pengedaran soal selidik. Seramai 447 orang responden dari lapan buah institusi penjara yang terdiri daripada pegawai penjara berpangkat Wader Penjara hingga Penguasa Penjara telah dipilih menerusi teknik persampelan rawak berstrata. Analisis statistik Ujian-t, Analisis Varians (ANOVA) Sehala dan Pearson Product-Moment Correlation Coefficient ( $r$ ) digunakan untuk menguji hipotesis yang dibentuk. Manakala bagi menguji peranan pemboleh ubah moderator dan kesesuaian model kajian, analisis Model Persamaan Struktural digunakan. Dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan dan kepuasan komunikasi. Hasil kajian juga menunjukkan bahawa tidak terdapat hubungan antara komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan, kepuasan komunikasi dengan tekanan kerja. Selain itu, terdapat perbezaan dari segi komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi mengikut aspek demografi. Berdasarkan kajian ini, beberapa implikasi dan cadangan daripada penemuan telah dikemukakan sebagai usaha ke arah meningkatkan komunikasi pegawai-subordinat di Jabatan Penjara Malaysia. Misalnya dengan meningkatkan aktiviti komunikasi kepenyeliaan melalui sikap keterbukaan pegawai dan cadangan untuk mengadakan kajian lanjutan melibatkan perbandingan di antara organisasi beruniform dengan bukan beruniform.

**Kata kunci:** Kepuasan komunikasi, Komunikasi superior-subordinat, Tekanan kerja, Kualiti hubungan

## Abstract

Past research shows that there is an association between superior-subordinate communication with relationship quality, work stress and communication satisfaction. However, studies that are related to relationship quality and work stress are mostly done in Western countries and less carried out in Malaysia. Apart from that, several issues related to demographic aspect such as gender was not addressed in the previous studies. This study intended to examine the relationship between the superior-subordinate communication, relationship quality, work stress, and communication satisfaction as moderator in the relationship between these variables in the Prisons Department of Malaysia. In addition, this study aimed to identify the differences between variables based on demographic factors. This study employed the quantitative methodology and the data was collected through the distribution of questionnaires. A total of 447 respondents from eight correctional institutions comprising officers to the rank of Prison Superintendents to Prison Warders were selected using stratified random sampling technique. Statistical analysis techniques such as Pearson Product-Moment Correlation Coefficient ( $r$ ), t-test, Analysis of Variance (ANOVA) and Structural Equation Modelling (SEM) were used to test the hypotheses. The results showed positive and significant relationship between superior-subordinate communication, relationship quality and communication satisfaction. The study also revealed that there was no relationship between superior-subordinate communication, relationship quality, communication satisfaction and work stress. Furthermore, there are differences in superior-subordinate communication, the relationship quality, work stress and communication satisfaction according to demographic criteria. Some implications and recommendations based on the findings of the study were presented in an effort to improve the superior-subordinate communication in the Prisons Department of Malaysia. For instance, to increase the supervisory communication activities through officers' openness and recommendations for further research to make comparison between uniformed and non-uniformed organization.

**Keywords:** Communication satisfaction, Superior-subordinate communication, Work stress, Relationship quality

## Penghargaan

Alhamdulillah, syukur ke hadrat Allah s.w.t kerana dengan izin dan limpah kurniaNya saya dapat menyiapkan tesis PhD ini sebagai memenuhi syarat penganugerahan Ijazah Kedoktoran (Komunikasi) di Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah.

Saya ingin mengambil kesempatan untuk mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih yang tidak terhingga kepada penyelia saya iaitu Profesor Dr. Che Su bt. Mustaffa yang telah banyak memberikan tunjuk ajar, nasihat dan bimbingan sehingga terhasilnya tesis PhD ini.

Penghargaan ini juga saya tujukan kepada pihak Jabatan Perkhidmatan Awam yang telah menaja dan membiayai pengajian saya dan juga kepada warga Jabatan Penjara Malaysia yang telah memberi sokongan, bantuan dan kerjasama dalam menjayakan penyelidikan ini. Ucapan penghargaan ini juga ditujukan khas kepada rakan-rakan seperjuangan saya di Jabatan Penjara Malaysia, khususnya kepada Puan Jamilah Abu Hassan yang sentiasa memberi dorongan, bantuan dan semangat bagi meneruskan perjuangan ini.

Tidak lupa juga kepada rakan-rakan seperjuangan saya di UUM yang turut sama membantu dalam penyelidikan ini, iaitu Ibu Fauziah Asyiek, Cik Nan Zakiah Megat Ibrahim, Dr. Abdul Wahab Lawan, Dr. Saudat Salah Abdul Baqi, Cik Arnie Shakinar Abidin, Dr. Awanis Ku Ishak, En. Mohd. Azri bin Md. Nadzir serta Husna dan Linda.

Akhir sekali, kalungan terima kasih dan setinggi-tinggi penghargaan saya tujukan khas buat suami tercinta, En. Shahril Farizul Izam bin Badli di atas keizinan, pengorbanan, dorongan, bantuan dan semangat yang diberikan kepada saya. Tidak lupa juga buat anakanda saya, Shuha, Su'az Muadib dan Sye'ar Muzammel, semoga kejayaan ini menjadi pendorong dan motivasi kepada mereka semua untuk terus berjaya dan mencintai ilmu. Penghargaan ini juga saya tujukan khas kepada kedua ibu bapa saya iaitu Allahyarham Hj. Kamin bin Sidek dan Hjh. Asmah binti Baharudin, adik beradik dan semua kaum keluarga yang turut sama mendoakan kejayaan saya.

Kamsiah bt. Kamin (92703)  
No. 10, Jalan Impian Makmur 4/1  
Taman Saujana Impian  
43000 Kajang  
Selangor

## Isi Kandungan

Kebenaran Merujuk Tesis	i
Abstrak	ii
Abstract	iii
Penghargaan	iv
Isi Kandungan	v
Senarai Jadual	xii
Senarai Rajah	xviii
Senarai Singkatan Perkataan	xxi
<b>BAB SATU PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
1.1 Pengenalan	1
1.2 Pernyataan Masalah	3
1.2.1 Komunikasi Ketua-Subordinat	8
1.2.2 Kualiti Jalinan LMX	10
1.2.3 Tekanan Kerja	13
1.2.4 Kepuasan Komunikasi	18
1.2.5 Keperluan Kajian di antara Komunikasi Pegawai-Subordinat, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi	20
1.2.6 Perbandingan Instrumen Komunikasi Pegawai- Subordinat	22
1.3 Persoalan kajian	24
1.4 Objektif kajian	25
1.5 Signifikan Kajian	26
1.6 Skop Kajian	27
1.7 Rumusan Bab	29
<b>BAB DUA SOROTAN LITERATUR</b>	<b>30</b>
2.1 Pengenalan	30

2.2	Teori-Teori yang Menjadi Asas Kajian	30
2.2.1	Teori Hubungan Manusia	31
2.2.2	Teori <i>Leader-Member Echange</i> (LMX)	34
2.3	Sorotan Literatur	39
2.3.1	Komunikasi Ketua-Subordinat	39
2.3.2	Kualiti Jalinan LMX	46
2.3.3	Tekanan Kerja	57
2.3.4	Kepuasan Komunikasi	70
2.4	Kepuasan Komunikasi Selaku Pemboleh Ubah Moderator Terhadap Hubungan antara Komunikasi Ketua-Subordinat, Tekanan Kerja dan Kualiti Jalinan Hubungan Ketua-Subordinat	75
2.5	Hubungan antara Pemboleh Ubah Komunikasi Pegawai- Subordinat, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi	78
2.5.1	Hubungan antara Pemboleh Ubah Komunikasi Pegawai-Subordinat dengan Kualiti Jalinan Hubungan	78
2.5.2	Hubungan antara Komunikasi Pegawai-Subordinat dengan Tekanan Kerja	79
2.5.3	Hubungan antara Komunikasi Pegawai- Dengan Kepuasan Komunikasi	81
2.5.4	Hubungan antara Kualiti Jalinan Hubungan LMX dan Tekanan Kerja	82
2.5.5	Hubungan antara Kualiti Jalinan Hubungan LMX dengan Kepuasan Komunikasi	84
2.5.6	Hubungan antara Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi	85
2.6	Perbezaan Pemboleh Ubah Kajian Mengikut Faktor Demografi	86
2.7	Rumusan Keseluruhan Pemboleh Ubah Kajian	90
2.8	Rangkakerja Teoritikal	93
2.9	Konseptualisasi dan Operasionalisasi Pemboleh Ubah	95
2.9.1	Pegawai	95

2.9.2	Subordinat	95
2.9.3	Komunikasi Pegawai-Subordinat	96
2.9.4	Kualiti Jalinan Hubungan Ketua-Subordinat	99
2.9.5	Tekanan Kerja	101
2.9.6	Kepuasan Komunikasi	104
2.10	Hipotesis Kajian	107
2.10.1	Perbezaan Komunikasi Pegawai-Subordinat, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi Berdasarkan Demografi	108
2.10.2	Komunikasi Ketua-Subordinat dan Kualiti Jalinan Hubungan LMX	109
2.10.3	Komunikasi Ketua-Subordinat dan Tekanan Kerja	110
2.10.4	Kualiti Jalinan Hubungan LMX dan Tekanan Kerja	110
2.10.5	Komunikasi Pegawai-Subordinat dan Kepuasan Komunikasi	111
2.10.6	Kualiti Jalinan LMX dan Kepuasan Komunikasi	112
2.10.7	Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi	113
2.10.8	Kepuasan Komunikasi Sebagai Moderator	113
2.11	Rumusan Bab	114
<b>BAB TIGA METOD KAJIAN</b>		<b>116</b>
3.1	Pengenalan	116
3.2	Rekabentuk Kajian	116
3.3	Populasi Kajian	117
3.4	Sampel Kajian	119
3.5	Teknik Persampelan Kajian	121
3.6	Unit Analisis	123
3.7	Instrumen Kajian	124
3.7.1	Komunikasi Pegawai-Subordinat	125
3.7.2	Kualiti Jalinan Hubungan Pemimpin-Anggota	126
3.7.3	Tekanan Kerja	126



3.7.4	Kepuasan Komunikasi	128
3.8	Analisis Data Kajian	129
3.9	Terjemahan Soal Selidik (Kaedah <i>Backtranslation</i> )	137
3.10	Prauji Soal Selidik	137
3.11	Dapatan Prauji Soal Selidik	138
3.11.1	Maklumat Demografi Responden	138
3.11.2	Maklumat Deskriptif Instrumen Kajian	142
3.11.3	Kebolehpercayaan Instrumen	142
3.11.4	Analisis Kesahihan Instrumen	150
3.12	Rumusan Bab	153
<b>BAB EMPAT HASIL KAJIAN</b>		<b>154</b>
4.1	Pengenalan	154
4.2	Kadar Pulangan Soal selidik	154
4.3	Hasil Kajian	155
4.3.1	Maklumat Deskriptif Responden Kajian	155
4.3.2	Analisis Tahap Pemboleh Ubah Kajian Berdasarkan Skor Min	161
4.4	Ujian Normaliti, <i>Skewness</i> dan <i>Kurtosis</i> , Kebolehpercayaan dan Kesahihan Pemboleh Ubah Kajian	163
4.4.1	Ujian Normaliti	163
4.4.2	Ujian <i>Skewness</i> dan <i>Kurtosis</i> terhadap Komunikasi Pegawai dan Subordinat 1, Komunikasi Pegawai-Subordinat 2, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi	177
4.4.3	Kebolehpercayaan	178
4.4.4	Kesahihan	179
4.4.5	Multikolineariti	201
4.5	Pengujian Hipotesis	204
4.5.1	Perbezaan Komunikasi Pegawai-Subordinat1,	204

	Komunikasi Pegawai-Subordinat 2, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi Berdasarkan Demografi.	
4.5.2	Korelasi antara Pemboleh ubah Komunikasi Pegawai-Subordinat 1, Komunikasi Pegawai-Subordinat 2, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi.	222
4.6	Model Persamaan Struktur ( <i>Structural Equation Modelling</i> )	228
4.6.1	Analisis Faktor Pengesahan ( <i>Confirmatory Factor Analysis</i> atau CFA) dan Model Pengukuran (Measurement Model)	232
4.6.2	Model Pengukuran Konstruk Eksogen ( <i>Exogenous Constructs Measurement Model</i> )	234
4.6.3	Model Pengukuran Konstruk Endogen ( <i>Endogenous Constructs Measurement Model</i> )	236
4.6.4	Gabungan Model Pengukuran Konstruk Eksogen dan Endogen	238
4.7	Hasil Kebolehpercayaan Komposit ( <i>Composite Reliability</i> )	241
4.8	Kesahihan Konstruk ( <i>Construct Validity</i> )	243
4.8.1	Hasil Kesahihan Menumpu ( <i>Convergent Validity</i> )	243
4.8.2	Kesahihan Diskriminan ( <i>Discriminant Validity</i> )	246
4.9	Model Persamaan Struktural	247
4.10	Ujian Hipotesis Kepuasan Komunikasi Sebagai Pemboleh Ubah Moderator dalam Hubungan antara Komunikasi Pegawai-Subordinat 1 dan Komunikasi Pegawai-Subordinat 2 dengan Kualiti Jalinan Hubungan LMX dengan Tekanan Kerja	250
4.10.1	Ujian <i>Invariance</i>	253
4.10.2	Pengujian Kepuasan Komunikasi Selaku Moderator dalam Hubungan Antara Komunikasi Pegawai-Subordinat 1 dan Kualiti Jalinan LMX	255
4.10.3	Pengujian Kepuasan Komunikasi Selaku Moderator Dalam Hubungan Antara Komunikasi Pegawai-Subordinat 2	257

	dan Kualiti Jalinan Hubungan LMX	
4.11	Perbandingan Instrumen Pemboleh Ubah Bebas Kajian	258
4.12	Ringkasan Dapatan Kajian	263
4.13	Rumusan Bab	266
<b>BAB LIMA PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN</b>		<b>268</b>
5.1	Pengenalan	268
5.2	Ringkasan Kajian	268
5.3	Perbezaan Komunikasi Pegawai–Subordinat, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi dengan Aspek Demografi	269
5.4	Hubungan Komunikasi Pegawai – Subordinat dengan Kualiti Jalinan Hubungan LMX	279
5.5	Hubungan Komunikasi Pegawai – Subordinat dengan Tekanan Kerja	280
5.6	Hubungan Kualiti Jalinan Hubungan LMX dengan Tekanan Kerja	281
5.7	Hubungan di antara Komunikasi Pegawai–Subordinat 1, Komunikasi Pegawai-Subordinat 2, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, dan Tekanan Kerja dengan Kepuasan Komunikasi.	282
5.7.1	Hubungan Komunikasi Pegawai-Subordinat dengan Kepuasan Komunikasi	283
5.7.2	Hubungan Kualiti Jalinan Hubungan LMX dengan Kepuasan Komunikasi	284
5.7.3	Hubungan Tekanan Kerja dengan Kepuasan Komunikasi	285
5.8	Kepuasan Komunikasi Selaku Pemboleh Ubah Moderator yang Mempengaruhi Hubungan antara Komunikasi Pegawai–Subordinat 1 dan Komunikasi Pegawai-Subordinat 2 dengan Kualiti Jalinan Hubungan LMX dan Tekanan Kerja.	286
5.8.1	Kepuasan Komunikasi Selaku Moderator dalam Hubungan antara Komunikasi Pegawai-Subordinat	287

	dan Kualiti Jalinan Hubungan LMX	
5.9	Rumusan Keseluruhan Hasil Kajian	289
5.10	Implikasi Kajian Terhadap Amalan dan Polisi Jabatan	289
5.11	Implikasi Teoritikal	291
5.12	Cadangan Kajian Lanjutan	294
5.13	Rumusan Bab	296
 <b>BIBLIOGRAFI</b>		 <b>297</b>
<b>LAMPIRAN</b>		
Lampiran 1	: Komponen Matriks antara Komunikasi Pegawai-Subordinat 1 dan Item	330
Lampiran 2	: Komponen Matriks antara Komunikasi Pegawai-Subordinat 2 dan Item	334
Lampiran 3	: Komponen Matriks antara Kualiti Jalinan LMX dan Item	336
Lampiran 4	: Komponen Matriks antara Tekanan Kerja dan Item	338
Lampiran 5	: Komponen Matriks antara Kepuasan Komunikasi Dan Item	341
Lampiran 6	: Senarai 32 Item Yang Digunapakai Dalam Model Pengukuran CFA Bagi Pemboleh Ubah Eksogen (Bebas)	345
Lampiran 7	: Senarai 28 Item Yang Digunapakai Dalam Model Pengukuran Konstruk Endogen (Bersandar)	347
Lampiran 8	: Senarai 42 item bagi Model Pengukuran Konstruk Eksogen dan Endogen	349
Lampiran 9	: Senarai 48 Item Kekal Bagi Pemboleh Ubah Komunikasi Pegawai-Subordinat 1 Dan Komunikasi Pegawai-Subordinat 2	352
Lampiran 10	: Borang Soal Selidik	355
Lampiran 7	: Surat Permohonan dan Kebenaran Menjalankan Kajian di Jabatan Penjara Malaysia	373

## Senarai Jadual

Jadual 3.1	Institusi Penjara yang Dipilih untuk Kajian	119
Jadual 3.2	Bilangan Populasi Pegawai yang terdapat di Institusi Penjara Terpilih untuk Kajian	120
Jadual 3.3	Pemilihan Sampel Kajian	123
Jadual 3.4	Instrumen Kajian Berdasarkan Pemboleh Ubah Bebas dan Pemboleh Ubah Bersandar dengan Skala Pengukuran	129
Jadual 3.5	Tahap Pemboleh Ubah Berdasarkan Min Tiga Skor	134
Jadual 3.6	Interpretasi Nilai Pekali Korelasi	134
Jadual 3.7	Taburan Responden Mengikut Jantina	138
Jadual 3.8	Taburan Responden Mengikut Umur	139
Jadual 3.9	Taburan Responden Mengikut Keturunan	139
Jadual 3.10	Taburan Responden Mengikut Taraf Perkahwinan	140
Jadual 3.11	Taburan Responden Mengikut Kelulusan Akademik	140
Jadual 3.12	Taburan Responden Mengikut Kumpulan Jawatan	141
Jadual 3.13	Taburan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan	141
Jadual 3.14	Maklumat Deskriptif Instrumen	142
Jadual 3.15	Jadual Klasifikasi Kebolehpercayaan	143
Jadual 3.16	Jadual Kebolehpercayaan Instrumen	143
Jadual 3.17	Nilai Kebolehpercayaan Komunikasi Pegawai – Subordinat 1 berdasarkan kepada instrumen Huseman dan rakan-rakan (1980)	144
Jadual 3.18	Nilai Kebolehpercayaan Komunikasi Pegawai – Subordinat 2 berdasarkan kepada instrumen Miles dan rakan-rakan (1996)	146
Jadual 3.19	Nilai Kebolehpercayaan Kualiti Jalanan Hubungan LMX	147
Jadual 3.20	Nilai Kebolehpercayaan Tekanan Kerja	148
Jadual 3.21	Nilai Kebolehpercayaan Kepuasan Komunikasi	149
Jadual 3.22	Korelasi Antara Dimensi Komunikasi Pegawai-Subordinat 1	152

	dan 2, Kualiti Jalinan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi	
Jadual 4.1	Taburan Responden Mengikut Jantina	156
Jadual 4.2	Taburan Responden Mengikut Umur	157
Jadual 4.3	Taburan Responden Mengikut Bangsa	157
Jadual 4.4	Taburan Responden Mengikut Taraf Perkahwinan	157
Jadual 4.5	Taburan Responden Mengikut Kelulusan Akademik	158
Jadual 4.6	Taburan Responden Mengikut Kumpulan Jawatan	159
Jadual 4.6a	Kategori Kumpulan Jawatan Responden	159
Jadual 4.7	Taburan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan	160
Jadual 4.8	Tahap Pemboleh Ubah Berdasarkan Skor Min	162
Jadual 4.9	Maklumat Deskriptif Responden	162
Jadual 4.10	Ujian Normaliti : Kolmogorov-Smirnov bagi Setiap Dimensi Komunikasi Pegawai – Subordinat 1	163
Jadual 4.11	Ujian Normaliti : Kolmogorov-Smirnov bagi Setiap Dimensi Komunikasi Pegawai – Subordinat 2	167
Jadual 4.12	Ujian Normaliti : Kolmogorov-Smirnov bagi Setiap Dimensi Kualiti Jalinan Hubungan LMX	170
Jadual 4.13	Ujian Normaliti : Kolmogorov-Smirnov bagi Setiap Dimensi Tekanan Kerja	172
Jadual 4.14	Ujian Normaliti : Kolmogorov-Smirnov bagi Setiap Dimensi Kepuasan Komunikasi	175
Jadual 4.15	Ujian <i>Skewness</i> dan <i>Kurtosis</i> bagi Komunikasi Pegawai dan Subordinat, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi	178
Jadual 4.16	Min, Sisihan Piawai (SD) dan Kebolehpercayaan Koeffisien Alfa	179
Jadual 4.17	Ujian Korelasi Antara Pemboleh Ubah Komunikasi Pegawai-Subordinat 1, Komunikasi Pegawai-Subordinat 2, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi	181

Jadual 4.18	Nilai KMO Komunikasi Pegawai – Subordinat 1	182
Jadual 4.19	Jumlah Varians yang Diterangkan oleh Item-Item dalam Dimensi Komunikasi Pegawai–Subordinat 1	184
Jadual 4.20	Nilai KMO Komunikasi Pegawai–Subordinat 2	187
Jadual 4.21	Jumlah Varians Yang Diterangkan oleh Item-Item dalam Dimensi Komunikasi Pegawai-Subordinat 2	188
Jadual 4.22	Nilai KMO Kualiti Jalinan Hubungan LMX	190
Jadual 4.23	Jumlah Varians yang Diterangkan oleh Item-Item dalam Dimensi Kualiti Jalinan LMX	191
Jadual 4.24	Nilai KMO Kualiti Jalinan Hubungan LMX	193
Jadual 4.25	Jumlah Varians yang Diterangkan oleh Item-Item dalam Dimensi Tekanan Kerja	194
Jadual 4.26	Nilai KMO Kepuasan Komunikasi	197
Jadual 4.27	Jumlah Varians yang Diterangkan oleh Item-Item dalam Dimensi Kepuasan Komunikasi	198
Jadual 4.28	Nilai <i>Variance Inflation Factor</i> (VIF) dan <i>Tolerance</i> Dimensi Kualiti Jalinan Hubungan LMX Terhadap Komunikasi Pegawai - Subordinat 1	202
Jadual 4.29	Nilai <i>Variance Inflation Factor</i> (VIF) dan <i>Tolerance</i> Dimensi Tekanan Kerja Terhadap Komunikasi Pegawai - Subordinat 2	203
Jadual 4.30	Ujian- <i>t</i> bagi Perbezaan Komunikasi Pegawai-Subordinat 1, Komunikasi Pegawai-Subordinat 2, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi Mengikut Jantina	206
Jadual 4.31	Ujian ANOVA Sehalu bagi Perbezaan Komunikasi Pegawai-Subordinat 1, Komunikasi Pegawai-Subordinat 2, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi Mengikut Umur	208
Jadual 4.32	Ujian ANOVA Sehalu bagi Perbezaan Komunikasi Pegawai-Subordinat 1, Komunikasi Pegawai-Subordinat 2, Kualiti	210

	Jalanan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi Mengikut Bangsa	
Jadual 4.33	Ujian <i>Post Hoc</i> LSD Komunikasi Pegawai – Subordinat 1 dan Kualiti Jalanan Hubungan LMX Mengikut Bangsa Responden	211
Jadual 4.34	Ujian ANOVA Sehala bagi Perbezaan Komunikasi Pegawai-Subordinat 1, Komunikasi Pegawai-Subordinat 2, Kualiti Jalanan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi Mengikut Taraf Perkahwinan	213
Jadual 4.35	Ujian <i>Post Hoc</i> LSD Bagi Komunikasi Pegawai – Subordinat 1, Kualiti Jalanan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi Mengikut Taraf Perkahwinan	214
Jadual 4.36	Ujian ANOVA Sehala bagi Perbezaan Komunikasi Pegawai-Subordinat 1, Komunikasi Pegawai-Subordinat 2, Kualiti Jalanan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi Mengikut Kelulusan Akademik	216
Jadual 4.37	Ujian <i>Post Hoc</i> LSD bagi Komunikasi Pegawai – Subordinat 1, Kualiti Jalanan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi Mengikut Kelulusan Akademik	217
Jadual 4.38	Ujian- <i>t</i> Bagi Perbezaan Komunikasi Pegawai-Subordinat 1, Komunikasi Pegawai-Subordinat 2, Kualiti Jalanan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi Mengikut Jawatan	219
Jadual 4.39	Ujian ANOVA Sehala Bagi Perbezaan Komunikasi Pegawai-Subordinat 1, Komunikasi Pegawai-Subordinat 2, Kualiti Jalanan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi Mengikut Tempoh Perkhidmatan	221
Jadual 4.40	Interpretasi Nilai Pekali Korelasi	223
Jadual 4.41	Ujian Korelasi antara Pemboleh ubah Komunikasi Pegawai-Subordinat 1, Komunikasi Pegawai-Subordinat 2, Kualiti Jalanan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi	227



Jadual 4.42	Kriteria Pengukuran Kebagusan Penyuaian Model ( <i>Goodness-of-fit</i> )	232
Jadual 4.43	Indeks <i>Goodness-of-Fit</i> (GOF) bagi Pemboleh Ubah Eksogen (Bebas)	236
Jadual 4.44	Indeks <i>Goodness-of-Fit</i> (GOF) bagi Pemboleh Ubah Endogen (Bersandar)	237
Jadual 4.45	Nilai Indeks <i>Goodness-Of-Fit</i> (GOF) bagi Gabungan Pemboleh Ubah Eksogen dan Endogen	240
Jadual 4.46	Ringkasan Nilai Indeks <i>Goodness-of-Fit</i> (GOF) bagi Model Pengukuran ( <i>Measurement Models</i> )	240
Jadual 4.47	Nilai Kebolehpercayaan Komposit ( <i>Composite Reliability</i> ) dan Alfa Cronbach bagi item yang Tinggal	242
Jadual 4.48	Nilai Kesahihan Menumpu bagi Dimensi Kajian	244
Jadual 4.49	Korelasi Matriks dan Punca Kuasa AVE	247
Jadual 4.50	Ringkasan Indeks <i>Goodness-of-fit</i> bagi Model Pengukuran Konstruk dan Model Struktural	250
Jadual 4.51	Pengujian Moderator Kepuasan Komunikasi terhadap Komunikasi Pegawai Subordinat 1 dan Kualiti Jalinan Hubungan LMX	256
Jadual 4.52	Perbandingan di antara Laluan <i>Path Coefficient</i> dan nilai $t$ (CR) Bagi Kategori Tinggi dan Rendah Kepuasan Komunikasi antara Komunikasi Pegawai-subordinat 1 dan Kualiti Jalinan Hubungan LMX	256
Jadual 4.53	Pengujian Moderator Kepuasan Komunikasi terhadap Komunikasi Pegawai Subordinat 2 dan Kualiti Jalinan Hubungan LMX	257
Jadual 4.54	Perbandingan di antara <i>Path Coefficient</i> dan Nilai $t$ (CR) bagi Kategori Tinggi dan Rendah Kepuasan Komunikasi antara Komunikasi Pegawai-subordinat 2 dan Kualiti Jalinan Hubungan LMX	258

Jadual 4.55	Ringkasan Perbandingan Indeks <i>Goodness-of-fit</i> bagi Model Pengukuran Konstruk Komunikasi Pegawai-Subordinat 1 dan Komunikasi Pegawai-Subordinat 2	261
Jadual 4.56	Perbezaan Bilangan Item dalam Dimensi Pemboleh Ubah Komunikasi Pegawai-Subordinat 1 dan Komunikasi Pegawai-Subordinat 2	263
Jadual 4.57	Ringkasan Dapatan Kajian	264

## Senarai Rajah

Rajah 2.1	Hubungan Kepuasan-Prestasi Mengikut Teori Hubungan Manusia	33
Rajah 2.2	Teori Pertukaran Pemimpin Anggota (LMX)	36
Rajah 2.3	Kerangka Teori Kajian Hubungan Komunikasi Pegawai dan Subordinat dengan Kualiti Jalinan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi	94
Rajah 4.1a	Plot Kebarangkalian Normal (Normal Q-Q) bagi Komunikasi Pegawai-Subordinat 1	164
Rajah 4.1b	Plot Kebarangkalian Normal (Detrended Normal Q-Q) bagi Komunikasi Pegawai-Subordinat 1	165
Rajah 4.1c	Boxplot bagi Komunikasi Pegawai-Subordinat 1	165
Rajah 4.1d	Histogram bagi Komunikasi Pegawai-Subordinat 1	166
Rajah 4.2a	Plot Kebarangkalian Normal (Normal Q-Q Plot) bagi Komunikasi Pegawai-Subordinat 2	167
Rajah 4.2b	Plot Kebarangkalian Normal (Detrended Normal Q-Q) bagi Komunikasi Pegawai-Subordinat 2	168
Rajah 4.2c	Boxplot Komunikasi Pegawai-Subordinat 2	168
Rajah 4.2d	Histogram Komunikasi Pegawai-Subordinat 2	169
Rajah 4.3a	Plot Kebarangkalian Normal (Normal Q-Q) bagi Kualiti Jalinan Hubungan LMX	170
Rajah 4.3b	Plot Kebarangkalian Normal ( <i>Detrended Normal</i> Q-Q) bagi Kualiti Jalinan Hubungan LMX	171
Rajah 4.3c	Boxplot Kualiti Jalinan Hubungan LMX	171
Rajah 4.3d	Histogram Kualiti Jalinan Hubungan LMX	172
Rajah 4.4a	Plot Kebarangkalian Normal (Normal Q-Q) bagi Tekanan Kerja	173
Rajah 4.4b	Plot Kebarangkalian Normal ( <i>Detrended Normal</i> Q-Q) bagi Tekanan Kerja	173

Rajah 4.4c	Boxplot Tekanan Kerja	174
Rajah 4.4d	Histogram Tekanan Kerja	174
Rajah 4.5a	Plot Kebarangkalian Normal (Normal Q-Q) bagi Kepuasan Komunikasi	175
Rajah 4.5b	Plot Kebarangkalian Normal ( <i>Detrended Normal</i> Q-Q) bagi Kepuasan Komunikasi	176
Rajah 4.5c	Boxplot Kepuasan Komunikasi	176
Rajah 4.5d	Histogram Kepuasan Komunikasi	177
Rajah 4.6	<i>Scree Plot</i> Item-item dalam Dimensi-Dimensi Komunikasi Pegawai-Subordinat 1	185
Rajah 4.7	<i>Scree Plot</i> Item-item dalam dimensi Komunikasi Pegawai-Subordinat 2	189
Rajah 4.8	<i>Scree Plot</i> Item-item dalam dimensi kualiti jalinan LMX	192
Rajah 4.9	<i>Scree Plot</i> Item-item dalam Dimensi Tekanan Kerja	195
Rajah 4.10	<i>Scree Plot</i> Item-item dalam dimensi kepuasan Komunikasi	199
Rajah 4.11	Model Pengukuran CFA bagi Pemboleh Ubah Eksogen (Bebas)	235
Rajah 4.12	Model Pengukuran CFA bagi Pemboleh Ubah Endogen (Bersandar)	237
Rajah 4.13	Gabungan Model Pengukuran Konstruk Eksogen dan Endogen	239
Rajah 4.14	Model Persamaan Struktural (Asal)	248
Rajah 4.15	Model Persamaan Struktural (Pindaan)	249
Rajah 4.16	Aliran di antara Pemboleh Ubah Moderator dengan Pemboleh Ubah Bebas dan Bersandar (Asal)	251
Rajah 4.17	Aliran di antara Pemboleh Ubah Moderator dengan Pemboleh Ubah Bebas dan Bersandar (Pindaan)	252

Rajah 4.19	Model Pengukuran Konstruk bagi Komunikasi Pegawai-Subordinat 1	259
Rajah 4.20	Model Pengukuran Konstruk bagi Komunikasi Pegawai-Subordinat 2	260

## Senarai Singkatan Perkataan

ANOVA	<i>Analysis of Variance</i>
<i>t-test</i>	Ujian-t
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
LMX	<i>Leader-Member Exchange</i>
COMSAT	<i>Communication Satisfaction</i>
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
AMOS	<i>Analysis of Moment Structures software</i>

# **BAB SATU**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Pengenalan**

Kepentingan komunikasi dalam hidup manusia sememangnya tidak dapat dinafikan lagi. Bidang komunikasi menjadi makin penting kerana pada masa kini kebanyakan orang menerima hakikat yang kita tidak boleh hidup tanpa komunikasi. Komunikasi merupakan suatu perkara asas seperti mana keperluan kita untuk makanan, tempat tinggal dan pakaian, begitu jugalah pentingnya komunikasi kepada manusia. Ini adalah kerana manusia tidak dapat memenuhi keperluan-keperluan lain seperti makanan, pakaian mahupun tempat tinggal jika mereka tidak boleh berkomunikasi (Saodah, Narimah & Mohd. Yusof, 2006). Kepentingan komunikasi sebenarnya telah dimulakan sejak awal lagi sepertimana yang dinyatakan oleh Barnard (1938) di dalam teori organisasi di mana komunikasi memainkan peranan sebagai pusat yang menyatukan teknik-teknik komunikasi dengan segala struktur, pengembangan dan skop organisasi (Frank & Brownell, 1989). Begitu juga seperti mana yang telah dinyatakan oleh Rogers dan Rogers (1976), komunikasi merupakan sumber kehidupan yang meliputi seluruh kegiatan dalam sesebuah organisasi. Kenyataan ini disokong oleh Torrington dan Hall (1987) yang menyatakan bahawa tanpa komunikasi, sesebuah organisasi tidak akan dapat berfungsi dengan berkesan.

Dalam konteks pengurusan, kepentingan komunikasi dikatakan sebagai teras utama dalam menghidupkan operasi dan jentera pentadbiran sesebuah organisasi. Ini adalah

kerana komunikasi bukan sahaja bertujuan untuk melaksanakan kerja semata-mata, tetapi ianya juga dibentuk untuk mewujudkan jaringan hubungan mesra antara rakan sekerja dengan pihak atasan. Komunikasi yang efektif membolehkan warga kerja di sesebuah organisasi menguruskan organisasi dengan cekap di mana segala aspek pengurusan dapat dikendalikan secara efektif dengan menjadikan komunikasi sebagai pemangkin dalam meningkatkan produktiviti kerja (Mohd. Baharudin & Mohd. Khairie, 2006). Keberkesanan komunikasi adalah berteraskan kepada komunikasi yang berlaku di antara pegawai atasan dan bawahan dalam sesebuah organisasi. Menurut Clappitt dan Downs (1994) serta Downs, Downs, Potvin, Varona, Gribas, dan Ticehurst (1995), perhubungan komunikasi yang paling utama dalam setiap organisasi berlaku dalam bentuk diadik antara ketua dan subordinat. Sebagai suatu bentuk komunikasi utama dalam sesebuah organisasi, kegagalan yang berlaku dalam komunikasi di antara ketua dan subordinat akan mempunyai implikasi yang besar kepada keseluruhan prestasi organisasi.

Salah satu elemen penting dalam kajian komunikasi ketua-subordinat adalah jalinan hubungan yang terbentuk di antara mereka (Hassan, Che Su & Nuredayu, 2002). Menerusi kepimpinan berdasarkan kepada pendekatan Model Pertukaran Pemimpin-Anggota atau *Leader-Member Exchange* (LMX), ianya dapat memberi pemahaman yang jelas tentang jalinan hubungan yang berlaku di antara ketua dan subordinat. Sejak diperkenalkan, model ini telah menjadi begitu popular dalam memberi penerangan secara konsep dan operasi tentang proses pertukaran diadik antara ketua dengan subordinat. Justeru, terdapat banyak kajian (Basu & Green, 1997; Mueller & Lee, 2002; Anderson & Tolson, 199; Fairhurst, 1986, 1993, 2001; Fairhurst & Chandler, 1989; Lee, 1997, 2001, 2005; Lee & Jablin, 1995) di dalam bidang gelagat organisasi dan juga



komunikasi organisasi yang berdasarkan kepada model LMX. Malah model LMX ini telah diperakui secara sah sebagai suatu operasi dalam kajian perilaku organisasi (Liden & Graen, 1980; Graen & Uhl-Bien, 1995; Schriesheim, Castro, & Cogliser, 1999).

Melalui kajian ini, satu tinjauan dibuat bagi menentukan sama ada hubungan komunikasi di antara pegawai atasan dan subordinat dapat mempengaruhi kualiti jalinan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi pegawai penjara. Penemuan kajian ini diharap dapat memberi manfaat kepada pihak pengurusan Jabatan Penjara Malaysia bagi membentuk sebuah organisasi yang mempunyai suasana komunikasi yang sihat di antara para pegawai yang bertugas dalam organisasi ini.

## **1.2 Pernyataan Masalah**

Kepentingan komunikasi dalam memberi kesan kepada kejayaan dan kegagalan sesebuah organisasi, bergantung penuh dengan keupayaan setiap kakitangan untuk saling berhubungan antara satu sama lain. Keadaan ini secara tidak langsung akan mengurangkan tekanan kerja di pejabat dan seterusnya meningkatkan motivasi pekerja untuk melaksanakan tugas. Pace dan Faules (1994) menyatakan terdapat hubungkait antara komunikasi dan kejayaan sesebuah organisasi di mana dengan meningkatkan komunikasi organisasi akan turut meningkatkan pencapaian organisasi. Dengan kata lain, manusia mengkaji komunikasi organisasi untuk menjadi seorang pengurus yang baik sehingga ada pengkaji menyifatkan bahawa pengurusan itu sebenarnya adalah komunikasi (D'Aprix, 1982). Kenyataan ini adalah selaras dengan pandangan Philips (1982), iaitu sesebuah organisasi disatukan bersama melalui komunikasi, tanpa komunikasi yang baik antara para pekerja, ianya akan memusnahkan sesebuah organisasi.

Kepincangan dalam pengurusan sesebuah organisasi berkait rapat dengan permasalahan dalam struktur komunikasi antara pekerja. Sarachek dan Abdul Hamid (1991) menyatakan ketidakberkesanan komunikasi antara pihak atasan dan subordinat merupakan antara masalah utama pengurusan organisasi di Malaysia. Hasil kajian yang mereka jalankan mendapati bahawa kesediaan untuk berkomunikasi tentang matlamat organisasi berkurangan selaras dengan penurunan hierarki. Antara masalah komunikasi organisasi yang dihadapi ialah komunikasi pihak atasan yang lemah, keengganan pihak atasan untuk menyerahkan tanggungjawab bagi membuat sesuatu keputusan, tanggungjawab yang banyak oleh pihak atasan dan kurangnya kriteria atau sistem yang bersesuaian untuk menilai subordinat.

Werther, Jr dan Davis (1982) menyatakan bahawa masalah yang dihadapi oleh sebahagian besar organisasi adalah kurangnya komunikasi yang berkesan antara semua pekerja. Pengurus dan pekerja seringkali tidak menyedari betapa pentingnya bagi mereka untuk berkongsi maklumat dengan semua orang dalam organisasi mereka. Ini adalah penting kerana organisasi merupakan sebuah pasukan, dan semua ahli pasukan perlu tahu apa yang dilakukan oleh rakan sekerja untuk membolehkan mereka bekerjasama dengan lebih baik. Selain daripada kurangnya komunikasi yang berkesan, Muhamad Rosli (2006) menyatakan bahawa antara masalah dan kekangan komunikasi adalah status dan hierarki jawatan. Ini disebabkan secara kebiasaannya status jawatan yang tinggi akan meletakkan seseorang pada situasi selesa untuk menguasai atau mendominasi proses komunikasi organisasi. Begitu juga dengan dakwaan Hofstede (2001) dalam kajiannya yang menyatakan bahawa Malaysia dan Mexico menduduki tempat yang pertama dalam kedudukan negara yang mempunyai jurang kuasa atau *power distance* yang tinggi. Ini bermakna dari aspek jurang diantara seorang ketua dan

pengikutnya di Malaysia adalah sangat tinggi dan budaya masyarakat Malaysia memang sangat mementingkan kedudukan dan pangkat seseorang. Jurang seperti ini akan mengurangkan pertukaran idea diantara ketua-subordinat serta mempunyai kualiti jalinan hubungan yang rendah. Sehubungan dengan itu, pemmasalahan utama dalam kajian ini adalah sejauh manakah komunikasi yang berlaku di antara pegawai dan subordinat dapat memberi kesan terhadap kualiti jalinan berdasarkan teori LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi pegawai penjara.

Kajian ini dilakukan ke atas responden yang bertugas di Jabatan Penjara Malaysia yang merupakan sebuah organisasi persekutuan di bawah Kementerian Dalam Negeri. Jabatan ini ditubuhkan di bawah Akta Penjara 1952 (Pindaan 1995) dan Peraturan Penjara 1953 (Pindaan 2000) di mana ianya merupakan salah satu komponen dalam Sistem Keadilan Jenayah Malaysia yang terdiri daripada beberapa institusi iaitu penjara, Pusat Pemulihan Akhlak, Tempat Tahanan Perlindungan, Sekolah Henry Gurney, Ibu Pejabat Penjara dan Pusat Latihan Penjara. Bilangan institusi di bawah Jabatan Penjara Malaysia adalah sebanyak 43 buah yang meliputi 28 buah penjara, tiga buah Sekolah Henry Gurney, sebuah Tempat Tahanan Perlindungan, empat buah Pusat Pemulihan Akhlak, tiga buah Ibu Pejabat Penjara dan empat buah Pusat Latihan Penjara (Laporan Anugerah Kualiti Perdana Menteri, Jabatan Penjara Malaysia, 2008). Sehingga Disember 2012, terdapat seramai 13,082 pegawai beruniform dan 1,202 pegawai awam dalam organisasi ini.

Jabatan Penjara Malaysia merupakan sebuah organisasi yang mempunyai hierarki yang amat luas dari segi penyusunan jawatannya. Bermula dari peringkat bawahan iaitu peringkat warder penjara (Gred Jawatan KX17) sehinggalah kepada peringkat tertinggi

ke tahap Ketua Pengarah Penjara (JUSA Gred A), di mana terdapat sebanyak 14 peringkat perjawatan dalam susunan organisasinya. Dengan ini, kekuatan dalam struktur komunikasi di antara peringkat tersebut perlulah dikaji untuk memastikan bahawa setiap peraturan atau arahan-arahan yang disampaikan daripada peringkat atasan dapat dilaksanakan dengan sempurna. Selain daripada arahan dan peraturan yang perlu disampaikan oleh pegawai atasan kepada staf bawahan, hubungan kemanusiaan yang terjalin melalui komunikasi juga adalah amat penting bagi sesebuah organisasi.

Kajian ini dijalankan di Jabatan Penjara Malaysia memandangkan pekerjaan di penjara merupakan suatu pengalaman yang unik yang tidak terdapat di mana-mana organisasi lain (Lambert, Hogan & Tucker, 2009; Delprino, 2002), kerana tidak ada organisasi lain sepertimana penjara yang berperanan untuk menyelia dan memastikan keselamatan kepada banduan-banduan yang berpotensi untuk menjadi ganas (Armstrong & Griffin, 2004). Kenyataan ini bertepatan dengan pengakuan dari pegawai penjara berpangkat Timbalan Penguasa di Penjara Kajang, iaitu Mohd. Noor Abu Bakar yang mengakui bukan mudah bertugas sebagai pegawai penjara di mana mereka bukan sahaja diperlukan untuk bertugas mengawal para banduan tetapi juga perlu menjadi kaunselor dan perlu mengambil kursus kaunseling bagi menangani sebarang krisis yang dihadapi di penjara (Utusan Malaysia, 5/9/2013). Ini adalah kerana fungsi Jabatan Penjara pada masa kini semakin berkembang seiring dengan perubahan masa di mana jika dulu setiap anggota penjara dipertanggungjawabkan sebagai pembimbing banduan, tetapi kini mereka turut berperanan dalam memulihkan banduan seperti yang diharapkan oleh masyarakat dan keadaan ini tidak mudah dilakukan kerana ianya banyak menguji kesabaran setiap pegawai penjara (Utusan Malaysia, 25/6/2009). Kenyataan ini mendorong pengkaji untuk membuat kajian yang berkisar dengan pegawai penjara yang bertugas di Jabatan Penjara Malaysia.

Selain itu, peningkatan populasi banduan di penjara yang semakin ketara dari masa ke semasa juga mengakibatkan tekanan kepada banduan (Irwin, 1996; Hassine, 1996; Toch, 1992) dan kepada pegawai penjara (Anson & Bloom, 1988; Finn, 1998; Harris, 1983). Masalah yang melanda banduan dapat diatasi dengan adanya pelbagai program pemulihan yang dirancang untuk mereka menghadapi tekanan seperti program Psikoterapi Individu dan Kumpulan, program pengurusan tekanan dan terapi secara rekreasi. Namun, program-program sedemikian tidak disediakan khusus kepada pegawai penjara memandangkan keadaan sumber yang terhad. Sehubungan itu, persekitaran di penjara menyebabkan ianya dianggap 'kasar' dan 'merbahaya' (Cheek & Miller, 1983). Pertambahan populasi banduan di penjara menyebabkan berlakunya masalah kekurangan kakitangan yang melaksanakan tugas-tugas kawalan keselamatan kepada banduan dan ini mengakibatkan berlakunya masalah kerja lebih masa dan kerja mengikut shif yang lama (Gillian, 2001). Keadaan ini bukanlah merupakan masalah yang baru kepada sistem kepenjaraan memandangkan kerja lebih masa dan pekerjaan mengikut shif merupakan masalah yang selalu menjadi perhatian (Swenson, Waseleski & Hartl, 2008).

Selain dari itu, kajian ini dilakukan ke atas pegawai penjara memandangkan pekerjaan sebagai pegawai penjara adalah antara pekerjaan yang paling mempunyai tekanan jika dibandingkan dengan lain-lain pekerjaan (Cooper, Cooper, & Eaker, 1988). Banyak kajian telah dilakukan sebelum ini berkenaan dengan tekanan kerja yang dihadapi oleh pegawai penjara, di mana keadaan tekanan ini dihubungkan dengan beberapa faktor, antaranya kurang sokongan dari keluarga, pihak pengurusan dan masyarakat, perasaan tidak berdaya dan persepsi terhadap bahaya kerja (Cressey, 1959; Cullen dan rakan-rakan, 1985; Farkas, 2001; Grossi dan rakan-rakan, 1996; Pogrebin, 1978; Poole & Regoli, 1980; Sims, 2001; Triplett dan rakan-rakan, 1996). Namun demikian, kajian-

kajian ini kebanyakannya dilakukan di negara barat tetapi kurang dijalankan di Malaysia. Ini menyebabkan perlunya diadakan kajian berkaitan dengan tekanan kerja pegawai penjara di Malaysia. Sehubungan itu, permasalahan kajian ini dikemukakan dari lima dimensi iaitu komunikasi ketua-subordinat, kualiti jalinan LMX, tekanan kerja, kepuasan komunikasi dan perbandingan instrumen komunikasi pegawai-subordinat. Setiap dimensi permasalahan kajian diperjelaskan seperti berikut:

### **1.2.1 Komunikasi Ketua-Subordinat**

Bidang kajian mengenai komunikasi pengurus-pekerja ini merupakan salah satu daripada bidang kajian yang popular dalam penyelidikan komunikasi organisasi (Dansareau & Markham, 1987). Ini adalah sejajar dengan kepentingan komunikasi pengurus-pekerja, sepertimana yang dinyatakan oleh Rogers, Clow dan Kash (1994) yang menekankan pentingnya komunikasi pengurus-pekerja dengan menyatakan bahawa tanpa komunikasi yang berkesan, para pekerja tidak akan mencapai kepuasan dalam bekerja dan seterusnya akan mengganggu kualiti perkhidmatan yang diberikan. Kualiti hubungan di antara ketua-subordinat ini boleh memberi kesan kepada pelbagai aspek dalam organisasi seperti pemberhentian kerja, produktiviti, kepuasan, sokongan ketua, perhatian dan sensitiviti pekerja dan lain-lain (Lee & Jablin, 1995). Kajian sebelum ini oleh Jablin (1979), juga mendapati bahawa ketua mempunyai sikap kurang positif dan kurang puashati terhadap pekerja berbanding dengan sikap mereka kepada orang atasan.

Banyak kajian sebelum ini telah dijalankan yang melibatkan komunikasi penyeliaan sebagai pemboleh ubah yang mempengaruhi organisasi melalui beberapa aspek (Yrle dan rakan-rakan, 2002; 2003). Sebagai contohnya, beberapa kajian telah menunjukkan bahawa komunikasi ketua-subordinat mempunyai kesan positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Goldhaber dan rakan-rakan, 1978; Hatfield & Huseman,

1982; Huseman dan rakan-rakan, 1980; Miles dan rakan-rakan, 1996; Schiwiger & Denisi, 1991; Wilhelm dan rakan-rakan, 1993), peningkatan prestasi (Nattan dan rakan-rakan, 1991), pengaruh ke atas perhubungan di antara ketua dan pekerja (Page & Wiseman, 1993), dan motivasi pekerja (Jablin & Krone, 1994; Barge, 1994; Orpen, 1997). Berlandaskan kepada kajian-kajian yang pernah dilakukan sebelum ini, kajian ini dijalankan untuk memperluaskan aspek pengetahuan dalam bidang komunikasi organisasi dengan memberi penekanan komunikasi ketua-subordinat sebagai pemboleh ubah bebas yang akan mempengaruhi aspek-aspek lain dalam organisasi, seperti kualiti jalinan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi. Pelaksanaan kajian ini selaras dengan saranan dari Mueller dan Lee (2002) yang menggesa supaya diadakan lebih banyak penyelidikan ke atas pemboleh ubah komunikasi dan kepuasan komunikasi dalam organisasi.

Secara kesimpulannya bolehlah dikatakan bahawa komunikasi yang terjalin antara ketua dan subordinat ini boleh digunakan sebagai proses untuk mendapatkan sumber-sumber maksimum daripada kedua-dua ketua dan subordinat yang diperolehi daripada aktiviti pekerjaan dan interaksi sokongan sosial (Hassan & Che Su, 2007). Selain daripada itu, kebanyakan kajian yang dilakukan sebelum ini lebih cenderung untuk mengkaji berkenaan dengan komunikasi dari pengurus kepada pekerja, tetapi bukan sebaliknya iaitu dari pekerja kepada pengurus (Tourish & Pinnington, 2002) yang juga penting dan perlu dikaji. Sehubungan itu, kajian ini memberi penekanan kepada komunikasi dua hala yang melibatkan pengurus-pekerja dan pekerja-pengurus.

### 1.2.2 Kualiti Jalinan LMX

Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota (*Leader Member Exchange*) atau LMX menerangkan perhubungan yang terjalin di antara ketua dan subordinat berdasarkan kepada komunikasi, persamaan, pengertian peranan yang dimainkan, jarak (fizikal dan sosial), serta situasi pekerja yang berada dalam kelompok (*in-groups*) dan luar kelompok (*out-groups*) (Graens & Schieman, 1978). LMX juga diterangkan secara meluas sebagai penglibatan secara interpersonal dan kesetiaan yang terjalin di antara pemimpin dan anggota seperti perhatian, sokongan dan kesan sensitiviti yang terjalin (Schriesheim, Castro, & Cogliser, 1999). Kajian-kajian berdasarkan konsep pertukaran kualiti jalinan hubungan antara ketua-subordinat menunjukkan bagaimana tahap kualiti LMX memberi kesan terhadap pelbagai gelagat ahli-ahli organisasi misalnya kepuasan kerja (Basu & Green, 1997; Mueller & Lee, 2002), komitmen kepada organisasi (Anderson & Tolson, 1991), delegasi tugas (Epitroparki & Martin, 1999; van Dierendonck, Le Blanc, & van Breukelen, 2002), dan prestasi kerja (Kacmar, Witt, Zivnuska, & Gully, 2003). Kajian komunikasi dalam organisasi pula menunjukkan kualiti LMX memberi kesan terhadap pola perbincangan, pengaruh subordinat terhadap ketua, jangkaan komunikasi, komunikasi kerjasama, tanggapan terhadap keadilan sosial dan amalan membuat keputusan (Fairhurst, 1986; 1993; 2001; Fairhurst & Chandler, 1989; Lee, 1997; 2001; 2005; Lee & Jablin, 1995). Walau bagaimanapun, kajian berkenaan LMX ini belum lagi secara meluas mengkaji berkenaan dengan dimensi tingkahlaku komunikasi di antara ketua dan subordinat sebagai pemboleh ubah bebas (Miles, Patrick & King, 1996), dan ini merupakan sebahagian daripada lompong pengetahuan berkenaan dengan LMX yang dikaji dalam kajian ini. Sehubungan itu, kajian yang dijalankan ini memberi tumpuan terhadap komunikasi antara ketua dan subordinat sebagai pemboleh ubah bebas seperti yang dicadangkan.



Selain dari itu, kajian-kajian yang melibatkan kualiti jalinan LMX masih kurang dikaitkan dengan pemboleh ubah-pemboleh ubah lain. Seperti mana yang dinyatakan oleh Graen dan Uhl-Bien (1995), majoriti kajian LMX, lebih banyak memfokuskan kepada aktiviti diadik yang terjalin dan kesannya terhadap pemboleh ubah umum misalnya kepuasan kerja. Mueller dan Lee (2002) mencadangkan supaya diadakan kajian lanjut berkenaan dengan hubungan ketua dan subordinat memandangkan perhubungan ini bukanlah merupakan perhubungan yang sentiasa berada dalam keadaan baik dan terkawal. Ini adalah memandangkan ianya sentiasa terpengaruh dengan situasi organisasi yang ada 'naik turun' dengan keadaan tekanan yang diakibatkan oleh persekitaran kerja setiap hari.

Oleh yang demikian, kajian-kajian lanjut yang mempunyai kaitan dengan tingkahlaku komunikasi dan kualiti jalinan LMX yang boleh mempengaruhi kepuasan komunikasi (Pincus, 1986) perlu diadakan dengan menghubungkaitkan pemboleh ubah-pemboleh ubah lain yang mempunyai konteks dengan komunikasi organisasi (seperti konflik dan perundingan) dan pemboleh ubah lain yang dipengaruhi dan mempengaruhi kepuasan komunikasi di tempat kerja (Dansereau & Markham, 1987; Jablin & Krone, 1994; Mueller & Lee, 2002). Justeru itu, kajian ini mengambilkira pemboleh ubah seperti tekanan kerja untuk dikaitkan dengan kualiti jalinan LMX.

Antara jurang yang melibatkan kajian LMX ini adalah dari segi lokasi kajian yang dijalankan, di mana kebanyakan kajian yang dilakukan sebelum ini ialah di Amerika Syarikat (Chooi Hwa, Jantani & Ansari, 2005). Kenyataan ini juga selaras dengan dakwaan pengkaji terdahulu iaitu Cheng, Jiang dan Riley (2003), yang mendakwa bahawa agak kurang kajian dilakukan untuk menguji Teori Pengurusan misalnya Teori

LMX yang dibangunkan di barat dalam konteks organisasi tempatan. Sehubungan itu, kajian ini diadakan di Malaysia bagi memperluaskan lagi skop pengetahuan yang melibatkan kualiti jalinan LMX ini.

Kajian awal berkenaan dengan LMX lebih memberi tekanan terhadap persepsi LMX dari perspektif subordinat semata-mata. Jadi, beberapa pengkaji telah menekankan tentang kepentingan mengukur kualiti hubungan diadik ini daripada kedua-dua persepsi iaitu yang melibatkan ketua dan subordinat (Bhal & Ansari, 2000; Graen & Cashman, 1975; Graen & Scandura, 1987; Scandura, Graen & Novak, 1986; Scriesheim dan rakan-rakan, 1998; Varma & Stroh, 2001, Chooi Hwa dan rakan-rakan, 2009). Oleh yang demikian, selaras dengan jurang pengetahuan yang wujud, kajian ini dilakukan dengan mengambilkira kualiti jalinan LMX ketua dan subordinat. Kajian ini juga dilakukan berasaskan daripada sorotan literatur dalam bidang pengurusan yang menunjukkan bahawa sememangnya terdapat perhubungan di antara LMX dan interaksi yang melibatkan ketua dan subordinat. Walau bagaimanapun, masih terdapat kekurangan dari segi kajian mendalam tentang perhubungan antara pemboleh ubah tersebut dan kesannya terhadap organisasi dan komunikasi ketua dan subordinat serta interaksi persekitaran (Yrle dan rakan-rakan, 2002; 2003; Price & Bezuidenhout, 2005)

Berdasarkan kepada sorotan literatur yang telah dilakukan, didapati juga bahawa kualiti jalinan LMX mempunyai pengaruh yang kuat terhadap bagaimana seseorang dilayan di tempat kerja terutama aspek perhubungan mereka dengan ketua. Walau bagaimanapun, dalam hal ini, beberapa isu dalam aspek demografi seperti gender tidak disentuh dalam kajian-kajian yang telah dijalankan (Hellweg & Philips, 1982; Huseman, Hatfield, Boulton & Gatewood, 1980; Varma & Stroh, 2001). Berdasarkan kenyataan ini, kajian

ini mengkaji aspek peribadi responden seperti gender, bangsa, latar belakang pendidikan dan jawatan yang disandang terhadap komunikasi pegawai dan subordinat. Sehubungan itu, permasalahan kajian ini adalah berdasarkan jurang pengetahuan yang telah dikenalpasti berdasarkan kajian-kajian lepas dengan menghubungkan kualiti jalinan LMX dengan pemboleh ubah lain selain dari komunikasi ketua-subordinat, iaitu tekanan kerja dan kepuasan komunikasi.

### **1.2.3 Tekanan Kerja**

Tekanan kerja merupakan suatu faktor penting yang memberi kesan kepada sesebuah organisasi memandangkan ianya boleh mempengaruhi pekerja dari segi kesihatan mental dan fizikal, prestasi kerja dan pemberhentian pekerja (Kahn & Byosier, 1992; O'Driscoll & Beehr, 1994; Schaubroeck dan rakan-rakan, 1989; Viator, 2001). Pekerjaan, tekanan kerja pekerja dan pengurus sumber manusia mendapat perhatian memandangkan ianya memberi kesan negatif kepada semua pihak. Kepentingan kajian berkenaan dengan tekanan ini adalah kerana tekanan di tempat kerja boleh menjejaskan prestasi keseluruhan organisasi melalui kadar ketidakhadiran yang tinggi, ketidakpuasan hati dalam kalangan tenaga kerja, pusing ganti buruh yang tinggi dan kehilangan pekerja terbaik serta peningkatan besar dalam kos pengambilan dan latihan semula (Lim & Teo, 1996; Sharpley, Reynold, Acosta & Dua, 1996; Jamieson & Graves, 1998). Isu ini bukan sahaja menjadi masalah individu tetapi merupakan masalah organisasi dan negara keseluruhannya (Mc Hugh & Brennan, 1994). Ini adalah kerana apabila pekerja mendapat kecederaan kesan dari mengalami tekanan, ia boleh menjejaskan prestasi kerja dan memberi impak terhadap produktiviti organisasi dan negara (Zafir & Fazilah, 2007).

Seperti mana penelitian-penelitian yang lain, kajian berkenaan dengan tekanan atau tekanan ini banyak dilakukan di negara-negara barat, dan kurang dikaji dalam konteks negara Asia (Hang-yue, Foley & Loi, 2005). Mohd. Taib dan Hamdan (2008) menyatakan bahawa tekanan terjadi kerana komunikasi yang tidak berkesan. Proses komunikasi yang gagal mendatangkan perasaan tidak puas hati dan juga tekanan kerana salah anggapan dan tidak telus dalam hubungan. Hubungan komunikasi yang terjalin adalah hubungan dengan ketua, rakan sekerja, teman-teman dan keluarga. Bagi menghuraikan kekusutan ini, komunikasi perlu diteguhkan supaya maksud dan mesej yang ingin disampaikan dapat diterima oleh pihak yang lain.

Dalam konteks Malaysia, kajian tentang tekanan belum begitu banyak walaupun masalah ini ketara berlaku (Abdul Aziz, 1993, Sabitha & Mahmood, 1995; 1997). Namun demikian, masalah tekanan di negara ini masih berada dalam keadaan terkawal walaupun terdapat petunjuk-petunjuk baru tentang gejala tekanan yang dihadapi oleh ramai pekerja di sektor perkhidmatan, perkilangan, pembuatan, dan sebagainya (Najib, 2007). Laporan oleh Kementerian Kesihatan Malaysia menunjukkan sebanyak 9.7% penduduk Malaysia menghadapi masalah sakit mental termasuk tekanan. Kajian-kajian yang telah diadakan adalah meliputi semua jenis sakit mental termasuk tekanan dan berdasarkan kepada kes-kes klinikal sahaja. Walau bagaimanapun, apabila tekanan dikaitkan dengan komunikasi, kajian mengenainya hampir tidak ada (Abdul Aziz, 1993). Kenyataan ini adalah bertepatan dengan fakta yang menyatakan bahawa bidang kajian yang melibatkan tekanan, sangat kurang dikaitkan secara langsung dengan komunikasi (Cooper, 1984; Dyreson, Burgoon, & Bailey, 1991).

Menurut Dyreson dan rakan-rakan (1991) sebilangan kecil kajian yang mengaitkan komunikasi dengan tekanan boleh dibahagikan kepada dua pendekatan iaitu kesan tekanan ke atas komunikasi dan kesan komunikasi ke atas tekanan. Kajian komunikasi ke atas tekanan adalah lebih banyak berbanding kesan tekanan ke atas komunikasi. Antara kajian yang mengaitkan komunikasi dengan tekanan ialah oleh Smeltzer (1987), Miller dan rakan-rakan (1990) serta Starnaman dan Miller (1992). Selain itu, Chen, Silverthorne dan Hung (2006) pula menyatakan bahawa dalam tempoh lebih 20 tahun, kajian yang berkaitan dengan komitmen organisasi dan komunikasi telah dilaksanakan secara menyeluruh, namun hanya sedikit pemerhatian ditumpukan kepada perhubungan antara pemboleh ubah tersebut dengan pemboleh ubah organisasi yang lain seperti prestasi dan tekanan. Sehubungan itu, dengan adanya kajian yang dilakukan ini akan menambahkan lagi bidang ilmu pengetahuan yang berkait rapat dengan komunikasi organisasi dan tekanan. Komunikasi dianggap amat penting dalam hubungannya dengan tekanan memandangkan faktor komunikasi boleh bertindak sebagai punca tekanan, penyederhana tekanan dan faktor yang dapat merawat masalah tekanan (Hasyim Fauzi, 1995). Kahn dan rakan-rakan (1964) menyatakan faktor konflik peranan dan kesamaran peranan sebagai suatu unsur yang menjadi punca tekanan. Berdasarkan sorotan kajian didapati faktor komunikasi sebagai punca tekanan dapat dilihat dari beberapa kajian. Brief, Schuler dan Van Sell (1981) serta Fontana (1989) memasukkan pemboleh ubah komunikasi yang buruk sebagai salah satu punca tekanan. Fulk dan Mani (1986) serta Kunz (1991) pula memasukkan pemboleh ubah halangan komunikasi sebagai punca tekanan.

Kajian-kajian yang diadakan sebelum ini mendapati bahawa pekerja-pekerja yang bertugas di dalam bidang pelaksanaan undang-undang telah lama dikenalpasti

mempunyai tekanan kerja yang tinggi dan profesion yang memenatkan (Brown & Campbell, 1994; Horn, 1991; Kroes, 1976; Kroes & Hurrell, 1975; Reiser, 1974). Pekerja-pekerja yang dimaksudkan bekerja dalam bidang pelaksanaan undang-undang ini adalah mereka yang bekerja dengan pihak mahkamah, polis dan penjara. Dalam kajian ini, fokus utama adalah kepada pegawai penjara yang bertugas di institusi penjara yang berurusan secara terus dengan banduan. Kajian-kajian sebelum ini juga telah membuktikan bahawa kerja-kerja dalam bidang kepenjaraan merupakan pekerjaan yang sangat memberi tekanan (Anson & Bloom, 1988; Cheek & Miller, 1983; Harris, 1983). Malah kajian yang dilakukan oleh Lindquist dan Whitehead (1986) mendapati bahawa sebanyak 68% dari pegawai penjara yang menjadi responden menyatakan bahawa pekerjaan mereka memberi tekanan, manakala sebanyak 33% melaporkan mengalami simptom-simptom keletihan melampau (*burnout*).

Dalam konteks pegawai penjara, Cooperstein (2001) mendefinisikan tekanan kerja dalam kalangan pegawai penjara sebagai 'bahaya kerja di dalam persekitaran penjara'. Berbeza dengan 10 hingga 20 tahun yang lalu, pegawai penjara dikatakan mengalami tekanan kerja yang tinggi berdasarkan kepada faktor-faktor seperti kepelbagaian budaya, penyelidikan awam, dan peningkatan tuntutan sivil (Cooperstein, 2001). Selain dari itu, pegawai penjara juga mengalami tekanan kerja hasil dari peningkatan iklan negatif berkenaan dengan pekerjaan penjara dalam masyarakat (Cooperstein, 2001; Moon & Maxwell, 2004). Keadaan tekanan pegawai penjara juga disebabkan pertukaran harapan masyarakat terhadap institusi kepenjaraan yang berubah dari tempat menjalani hukuman kepada tempat untuk rawatan pemulihan (Armstrong & Griffin, 2004; Moon & Maxwell, 2004). Senol-Durak, Durak dan Gencoz (2006) menyatakan bahawa sumber-

sumber tekanan kerja dalam kalangan pegawai penjara ini boleh dikategorikan seperti berikut :

a) **Beban Kerja**

Melibatkan beban kerja yang berlebihan di tempat kerja yang disebabkan kekurangan kakitangan dan pembahagian kerja yang tidak berkesan.

b) **Konflik Peranan dan Kekaburan**

Melibatkan percanggahan pengharapan yang diberikan oleh kakitangan penjara, banduan, para pelawat dan pihak masyarakat terhadap misi dan visi jabatan.

c) **Ketidacukupan Keadaan Fizikal Penjara**

Melibatkan kekurangan kemudahan dan prasarana dalam melaksanakan tugas-tugas kepenjaraan.

d) **Persepsi Ancaman**

Perkara-perkara yang melibatkan ancaman dari pihak penjara atau banduan semasa melaksanakan tugas sebagai pegawai penjara.

e) **Masalah Umum**

Melibatkan hal-hal yang berkaitan dengan masalah kewangan dan ekonomi, penglibatan sosial dengan pihak masyarakat, masalah keluarga dan masalah kesihatan yang dihadapi.

Pegawai-pegawai yang bertugas di penjara merupakan seseorang yang amat penting di dalam sesebuah institusi kepenjaraan di mana kejayaan atau kelemahan sesebuah institusi itu adalah bergantung kepada mereka (Schneider, 1987). Disebabkan ini, organisasi penjara memerlukan pekerja-pekerja yang komited, tidak mengalami tekanan dan merupakan seseorang yang berpuashati terhadap organisasi. Sehubungan itu, adalah penting untuk mengenal pasti dan memahami faktor-faktor yang dapat mengurangkan tekanan kerja, memberi kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi (Lambert &

Hogan, 2010). Statistik kajian di Malaysia mendapati bahawa polis berada di kedudukan teratas mengatasi enam organisasi lain, iaitu pegawai penjara (48.8%), bomba (47.3%), guru (45.8%), jururawat (42.3%), doktor (40.7%) serta pembantu farmasi (35.2%). Hasil kajian juga menunjukkan 61.1 peratus anggota polis berpangkat sarjan ke atas mengalami kadar tekanan lebih tinggi berbanding anggota pangkat rendah, iaitu kopersal, lans kopersal dan konstabel dengan peratusan masing-masing 56 peratus, 58.4 peratus, dan 45.3 peratus (Berita Harian, 27/9/2011).

Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan ini, kajian ini mengaitkan hubungan di antara komunikasi ketua dan subordinat dengan kualiti jalinan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi di Jabatan Penjara Malaysia. Adalah diharapkan melalui kajian ini dapat memberi gambaran menyeluruh tentang perkaitan di antara kualiti jalinan LMX dengan tekanan kerja dan kepuasan komunikasi yang dihadapi oleh pegawai penjara serta hubungannya dengan komunikasi di antara pegawai dan subordinat. Sehubungan itu, permasalahan kajian ini ialah adalah berkaitan sama ada komunikasi ketua-subordinat mempunyai hubungan dengan tekanan dalam kalangan kakitangan di Jabatan Penjara Malaysia.

#### **1.2.4 Kepuasan Komunikasi**

Kepuasan kakitangan terhadap berbagai aspek komunikasi yang wujud di dalam sesebuah organisasi memainkan peranan penting kepada setiap pekerja. Penilaian terhadap kepuasan komunikasi pekerja merupakan komponen penting di dalam komunikasi organisasi untuk menggambarkan keberkesanan komunikasi itu sendiri (Gray & Laidlaw, 2004). Kenyataan ini adalah bertepatan dengan apa yang dinyatakan oleh Anderson (1995) bahawa komunikasi organisasi yang berkesan merupakan penentu



penting kepada kepuasan hubungan antara subordinat dan pihak atasan dalam sesebuah organisasi. Antara faktor kakitangan organisasi berkomunikasi antara satu sama lain adalah untuk memuaskan keperluan interpersonal yang seterusnya mempengaruhi pilihan-pilihan komunikasi dan tingkahlaku mereka. Sehubungan itu, memahami hasil sesuatu proses komunikasi seperti kepuasan merupakan asas kepada penerangan yang integratif berkaitan dengan tingkahlaku komunikasi (Hecht, 1978). Hecht (1978) juga mencadangkan bahawa kepuasan komunikasi merupakan hasil daripada tingkahlaku komunikasi yang berlaku dalam organisasi. Dalam sesebuah organisasi, kepuasan komunikasi yang berlaku memberi kesan kepada kepuasan kerja, prestasi kerja, produktiviti, komitmen dan moral (Clampitt & Downs, 1993; Gregson, 1990; Pincus, 1986; Suckow, 1995; Varona, 1996; Wheelless dan rakan-rakan, 1984). Sehubungan itu, permasalahan yang timbul di sini ialah adakah kualiti jalinan hubungan LMX mempunyai hubungan dengan kepuasan komunikasi dalam kalangan kakitangan di Jabatan Penjara Malaysia?

Masalah ketidakpuasan terhadap komunikasi subordinat juga telah diperkatakan oleh pengkaji sebelum ini. Goldhaber (1990) menyatakan bahawa masalah ini timbul apabila kurangnya kepercayaan di pihak subordinat terhadap pihak atasan yang menyebabkan subordinat memutarbelitkan maklumat dengan hanya memberitahu pihak atasan berkenaan dengan perkara-perkara positif dan gambaran-gambaran yang baik sahaja tentang subordinat. Rubin (1993) pula menyatakan bahawa bila keperluan pekerja diselaraskan melalui kepuasan komunikasi, para pekerja mempunyai kecenderungan untuk membina jalinan hubungan kerja yang efektif. Selain daripada itu, hasil kajian lepas juga menunjukkan bahawa terdapat korelasi yang positif di antara kepuasan komunikasi dengan kepuasan kerja secara menyeluruh (Pettit, Goris, & Vaught, 1997).

Oleh yang demikian, kepuasan komunikasi pekerja adalah penting memandangkan ianya menjadi gambaran sebenar kepada setiap pekerja yang memainkan peranan penting dalam menentukan keberkesanan sesebuah organisasi tersebut (Gray & Laidlaw, 2004). Kajian-kajian berkaitan keberkesanan dari aspek kepuasan terhadap komunikasi organisasi ditekankan oleh sarjana dan pengamal komunikasi organisasi kerana kemampuannya memberi kesan terhadap kakitangan organisasi (Arnold & Feldman, 1986; Burin, 1992).

Beberapa kajian telah dilakukan sebelum ini bagi menguji kebolehan pemboleh ubah kepuasan komunikasi selaku moderator. Antaranya adalah kajian yang dijalankan oleh Chiang, Jang, Canter dan Prince (2008) dan Goris (2007). Kajian ini menjadikan pemboleh ubah kepuasan komunikasi sebagai moderator berdasarkan kepada saranan daripada Pincus (1986) yang mengatakan bahawa perlunya diadakan kajian lanjut untuk memperluaskan lagi idea berkenaan dengan kajian yang melibatkan kepuasan komunikasi. Sehubungan itu, permasalahan yang timbul di sini ialah adakah kepuasan komunikasi berperanan selaku moderator (pemboleh ubah penyederhana) bagi hubungan antara komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan LMX dan tekanan kerja?

#### **1.2.5 Keperluan Kajian di antara Komunikasi Pegawai-Subordinat, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi**

Kajian ini memberi penekanan terhadap hubungan yang terjalin di antara komunikasi pegawai-subordinat dengan kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi dalam kalangan pegawai penjara yang bertugas di Jabatan Penjara Malaysia. Sesungguhnya kesepaduan yang terbentuk di antara komunikasi yang terjalin di antara pegawai dan subordinat ini dapat memberi kesan terhadap kualiti jalinan di antara

kedua-dua pegawai dan subordinat, tekanan kerja yang berlaku kepada mereka dan seterusnya meninggalkan kesan terhadap kepuasan terhadap komunikasi.

Kajian ini mengambilkira komunikasi yang terjalin dalam kalangan pegawai dan subordinat di Jabatan Penjara Malaysia sebagai sesuatu yang amat penting memandangkan ketidakberkesanan komunikasi di antara kedua-dua golongan pekerja ini merupakan antara masalah utama pengurusan organisasi di Malaysia (Sarachek & Abdul Hamid, 1991). Memandangkan pegawai penjara telah dikenalpasti sebagai pekerjaan yang mempunyai tahap tekanan kerja yang tinggi berbanding pekerjaan lain (Cooper, Cooper, & Eaker, 1988) dan pekerjaan unik yang tidak terdapat di organisasi lain (Lambert, Hogan, & Tucker, 2009; Delprino, 2002), maka ianya menjadi pendorong kepada pengkaji untuk mengkaji sama ada komunikasi yang terjalin antara pegawai dan subordinat di Jabatan Penjara Malaysia akan memberi kesan terhadap tekanan pegawai penjara memandangkan tekanan kebiasaannya terjadi disebabkan komunikasi yang tidak berkesan yang terjalin antara pekerja (Mohd. Taib & Hamdan, 2008). Sehubungan itu, ianya menunjukkan betapa pentingnya komunikasi yang berkesan yang terjalin di antara pegawai dan subordinat di dalam sesebuah organisasi memandangkan ianya boleh menjadi faktor kepada berlakunya tekanan terhadap para pekerja.

Pengkaji juga berminat untuk membuat kajian dalam kalangan pegawai penjara di Jabatan Penjara Malaysia berbanding dengan pegawai-pegawai dari agensi kerajaan lain seperti polis, tentera, hospital, guru dan sebagainya kerana peranan dan tanggungjawab pegawai penjara yang bukan hanya mengawal keselamatan banduan-banduan yang telah dijatuhkan hukuman oleh pihak mahkamah di penjara tetapi juga pegawai penjara memainkan peranan dalam mengatur dan memberikan program pemulihan yang teratur

dan berterusan kepada mereka sepanjang tempoh penahanan di penjara. Disinilah keunikan tugas pegawai penjara yang menjalankan tugas serampang dua mata dalam mendidik penghuni menjadi insan berguna kepada masyarakat dan pada waktu yang sama memastikan kawalan keselamatan yang optima terhadap banduan yang ditahan di penjara.

Selain dari itu, faktor lain yang menjadi penggerak kepada pengkaji untuk mengkaji perkaitan di antara komunikasi dengan tekanan, kerana kajian yang melibatkan pemboleh ubah ini adalah sangat kurang seperti mana yang dinyatakan oleh Abdul Aziz (1993), Cooper (1984), dan Dyreson, Burgoon, dan Bailey (1991). Faktor demografi juga diambilkira dalam kajian ini memandangkan kepentingan demografi telah dibuktikan oleh pengkaji-pengkaji terdahulu (Blau, 1985; Parsons & Liden, 1984; Steckler & Rosenthal, 1985) yang mendapati ciri-ciri demografi mempunyai kesan ke atas pencapaian pekerja di dalam sesebuah organisasi seperti prestasi, kepuasan, perolehan, pemilihan, dan kepimpinan. Faktor demografi yang dipilih untuk kajian ini adalah jantina, umur, bangsa, taraf perkahwinan, kelulusan akademik, jawatan dan tempoh perkhidmatan. Adalah diharapkan semoga kajian ini dapat menambahkan lagi literatur berkenaan dengan pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi kepada bidang kajian komunikasi.

### **1.2.6 Perbandingan Instrumen Komunikasi Pegawai-Subordinat**

Kajian ini menggunakan dua instrumen bagi mengukur pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat. Instrumen tersebut adalah yang diasaskan oleh Husemen, Hatfield, Boulton dan Gatewood (1980) dan oleh Miles, Patrick dan King (1996). Instrumen

yang dikemukakan oleh Husemen dan rakan-rakan (1980) mengandungi 51 item daripada tujuh dimensi iaitu ekspresi positif, arahan, rasional, ekspresi negatif, informasi, penglibatan dan maklumbalas. Manakala instrumen oleh Miles dan rakan-rakan (1996) mengandungi 24 item daripada empat dimensi iaitu komunikasi jalinan hubungan positif, komunikasi keterbukaan ke atas, komunikasi jalinan hubungan negatif dan komunikasi yang berkaitan dengan pekerjaan. Instrumen oleh Miles dan rakan-rakan (1996) ini adalah yang telah diubahsuai dari instrumen Husemen dan rakan-rakan (1980) di mana daripada tujuh dimensi dalam instrumen asal telah berkurangan kepada empat dimensi sahaja.

Keperluan untuk membuat perbandingan ini adalah berikutan dengan kajian yang telah dilakukan oleh Van Nuland, Van Den Noortgate, Degryse dan Goedhuys (2007) yang telah membuat perbandingan dua buah instrumen bagi memperolehi alat pengukuran komunikasi yang lebih baik dalam bidang perubatan yang melibatkan komunikasi di antara doktor dan pesakit. Dari sudut perubatan, alat pengukuran komunikasi yang lama iaitu Maas Global (MG) dan alat yang baru iaitu Common Ground (CG) merupakan antara alat pengukuran komunikasi yang baik. Alat MG telah digunakan dalam bidang perubatan selama lebih kurang 20 tahun, manakala CG baru sahaja dibangunkan. Hasil kajian yang dilakukan oleh Van Nuland dan rakan-rakan (2007) ini mendapati bahawa terdapat perbezaan dari segi penilaian terhadap kedua-dua instrumen komunikasi tersebut, di mana dari segi kandungan item dan konsistensi dalaman ( $CG > MG$ ), varians skor pelatih perubatan ( $MG > CG$ ), perbezaan antara pelatih ( $MG < CG$ ) dan kebolehpercayaan *inter-rater* ( $MG > CG$ ). Sehubungan itu, keputusan memilih instrumen tersebut adalah bergantung kepada tujuan dan konteks penilaian komunikasi tersebut diadakan.

Dalam konteks kajian ini, suatu perbandingan di antara kedua-dua instrumen ini dilakukan bagi melihat instrumen mana yang lebih bersesuaian dan dapat diaplikasikan dalam konteks responden di Malaysia. Bagi melihat perbandingan dan kesesuaian di antara kedua-dua instrumen ini, kajian ini membuat analisis perbezaan berdasarkan kepada perbandingan indeks *goodness-of-fit* bagi model pengukuran konstruk kedua-dua instrumen tersebut. Perbandingan ini dilakukan melalui analisis *Structural Equation Modelling* atau SEM dengan menggunakan analisis faktor pengesahan atau *confirmatory factor analysis* (CFA) di mana nilai indeks *Goodness-of-fit* bagi keseluruhan model ini akan dinilai berdasarkan lingkungan (*threshold*) yang boleh diterima pakai. Sehubungan itu, kajian ini diharap dapat memberi sumbangan kepada bidang komunikasi organisasi khususnya terutama sumbangan dari segi analisa perbandingan terhadap kedua-dua instrumen komunikasi pegawai-subordinat yang telah dipilih dalam kajian ini.

### **1.3 Persoalan Kajian**

Persoalan yang dikemukakan dalam kajian ini ialah :

- i. Adakah terdapat perbezaan dari segi hubungan komunikasi pegawai–subordinat, kualiti jalinan LMX, tekanan kerja, dan kepuasan komunikasi mengikut aspek-aspek demografi bagi pegawai yang bertugas di Jabatan Penjara Malaysia?
- ii. Adakah peningkatan dalam hubungan komunikasi pegawai–subordinat akan memberi kesan terhadap kualiti jalinan LMX pegawai penjara?
- iii. Adakah peningkatan dalam hubungan komunikasi pegawai–subordinat akan memberi kesan terhadap tekanan kerja pegawai penjara?
- iv. Adakah terdapat hubungan antara kualiti jalinan LMX dengan tekanan kerja pegawai penjara?

- v. Adakah terdapat hubungan antara komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan LMX dan tekanan kerja dengan kepuasan komunikasi?
- v. Adakah kepuasan komunikasi berperanan selaku moderator (pemboleh ubah penyederhana) bagi hubungan antara komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan LMX dan tekanan kerja?

#### **1.4 Objektif Kajian**

Secara umum, kajian ini bertujuan untuk meneliti tentang perhubungan komunikasi antara pegawai dan subordinat dalam kalangan kakitangan di Jabatan Penjara Malaysia.

Manakala secara khususnya, kajian ini adalah bertujuan untuk :

- i. Meneliti sama ada terdapat perbezaan dari segi hubungan komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan LMX, tekanan kerja, dan kepuasan komunikasi mengikut aspek-aspek demografi di Jabatan Penjara Malaysia.
- ii. Mengkaji hubungan antara komunikasi pegawai-subordinat dengan kualiti jalinan LMX di Jabatan Penjara Malaysia.
- iii. Menyelidik hubungan antara komunikasi pegawai-subordinat dengan tekanan kerja kakitangan di Jabatan Penjara Malaysia.
- iv. Meneroka hubungan antara kualiti jalinan LMX dengan tekanan kerja pegawai penjara.
- v. Mengkaji hubungan antara komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan LMX dan tekanan kerja dengan kepuasan komunikasi.
- v. Menguji sama ada kepuasan komunikasi berperanan selaku moderator bagi hubungan antara komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan LMX dan tekanan kerja.

## **1.5 Signifikan Kajian**

Kajian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana amalan komunikasi yang terjalin antara pegawai dan subordinat dan hubungannya dengan kualiti jalinan hubungan antara pegawai dan subordinat, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi di Jabatan Penjara Malaysia. Adalah diharapkan hasil kajian terhadap komunikasi pegawai dan subordinat ini akan membantu pihak pengurusan organisasi dalam merangka program-program komunikasi yang bersesuaian dengan keperluan dan kehendak semua peringkat pegawai penjara bagi meningkatkan lagi jalinan hubungan antara keseluruhan warga penjara. Selain itu, kajian ini diharap dapat mempertingkatkan kesedaran kepada semua peringkat organisasi tentang kepentingan komunikasi, khususnya yang melibatkan komunikasi antara pegawai atasan dan bawahan yang memerlukan kerjasama semua pihak secara menyeluruh dalam memastikan matlamat jabatan tercapai.

Kajian ini juga dapat menyumbang kepada para sarjana komunikasi organisasi untuk membuat penyelidikan lanjut berkenaan dengan komunikasi yang berkesan dalam meningkatkan prestasi organisasi. Dari segi sumbangan terhadap teori, kajian ini dapat mengukuhkan lagi teori yang diaplikasikan dalam kajian iaitu Teori Hubungan Manusia dan Teori Hubungan LMX. Dari segi Teori Hubungan Manusia, teori ini menerangkan bahawa peningkatan komunikasi yang terjalin antara ketua dan subordinat akan meningkatkan lagi kepuasan kerja dan komitmen pekerja dan seterusnya akan menggiatkan usaha dan prestasi mereka ke arah meningkatkan keberkesanan dan produktiviti sesebuah organisasi. Manakala dari segi Teori LMX pula, andaian teori ini menyatakan bahawa setiap ketua tidak berhubung secara sama rata dengan pekerja bawahan di mana jalinan hubungan di antara mereka adalah berdasarkan kepada



hubungan yang dikategorikan sebagai formal atau berkualiti rendah dan hubungan yang berteraskan kepada kepercayaan dan interaksi tinggi yang dikategorikan sebagai kualiti hubungan berkualiti tinggi. Melalui kajian ini juga ianya dapat mengesahkan Teori Hubungan Manusia dan Teori LMX yang dikemukakan oleh sarjana barat dalam konteks organisasi tempatan.

Selain dari itu, kajian ini juga mengaplikasikan penggunaan dua jenis instrumen dalam mengukur pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat iaitu instrumen yang berasaskan Huseman dan rakan-rakan (1980) dan instrumen dari Miles dan rakan-rakan (1996). Di akhir kajian ini, kesimpulan terhadap penggunaan kedua-dua instrumen ini akan diperjelaskan lagi dengan membuat perbandingan instrumen mana yang lebih bersesuaian dalam mengukur komunikasi yang terjalin di antara pegawai dan subordinat dalam konteks budaya Malaysia.

## **1.6 Skop Kajian**

Kajian ini dilakukan ke atas pegawai-pegawai penjara yang bertugas di seluruh institusi penjara Malaysia. Responden terdiri daripada pegawai penjara pelbagai pangkat yang bertugas di beberapa buah institusi mengikut zon yang telah ditetapkan. Oleh itu, dapatan kajian ini hanya terhad kepada pegawai penjara sahaja dan tidak menggambarkan hasil kajian kepada keseluruhan penjawat awam di Malaysia. Kajian ini juga adalah berdasarkan kepada Teori Hubungan Manusia yang diperkenalkan oleh Conrad (1994) yang menjelaskan terdapat tiga tahap yang akan dilalui oleh setiap individu dalam sesebuah organisasi sebelum mencapai matlamat terakhir iaitu peningkatan keberkesanan organisasi dan produktiviti. Namun demikian, dalam konteks

kajian ini, pendekatan yang diambil adalah hanya terhad di tahap pertama sahaja yang meliputi cara gaya komunikasi kepemimpinan yang terjalin di antara pegawai dan subordinat yang diamalkan di Jabatan Penjara Malaysia. Ianya tidak termasuk dalam konteks kepuasan dan komitmen pekerja yang berada di tahap kedua dan seterusnya meningkatkan usaha dan prestasi pekerja yang berada di tahap ketiga Teori Hubungan Manusia.

Kajian ini juga hanya menumpukan kepada aspek komunikasi yang terjalin di antara pegawai dan subordinat di peringkat diad, tanpa mengambil kira aspek konteks unit kerja yang lain iaitu di peringkat kumpulan secara keseluruhan. Selain dari itu, kajian ini juga hanya bertumpu kepada kualiti jalinan hubungan di antara ketua dan subordinat berdasarkan kepada Teori LMX berdasarkan konsep persamaan tanpa mengambilkira aspek kualiti jalinan hubungan yang lain seperti kualiti jalinan hubungan berdasarkan kepada konsep pertukaran, hubungan ketua-ketua (*Leader-Leader Exchange, LLX*) dan kualiti jalinan hubungan kumpulan-anggota (*Team-Member Exchange, TMX*).

Selain dari itu, kajian ini juga hanya bertumpu kepada sebuah organisasi iaitu Jabatan Penjara Malaysia. Oleh itu, dapatan dari kajian ini hanya memfokuskan kepada aspek komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi bagi kakitangan yang bertugas di Jabatan Penjara Malaysia sahaja.

Skop kajian selanjutnya adalah responden kajian ini sebahagian besarnya adalah berbangsa Melayu berbanding dengan bangsa Cina, India dan lain-lain. Lain-lain bangsa yang terdapat dalam kajian ini adalah meliputi bangsa yang terdapat di Sabah dan Sarawak iaitu bangsa Kadazan, Murut, Bidayuh, Melanau dan sebagainya. Keadaan

ini mungkin menjejaskan keputusan yang tepat dalam pengujian hipotesis yang berkaitan dengan faktor demografi bangsa. Selain dari itu, keadaan ini juga tidak menunjukkan persepsi atau hasil kajian yang menggambarkan keseluruhan bangsa yang mewakili satu Malaysia secara sama rata memandangkan agihan bangsa dalam kajian ini tidak seragam. Sehubungan itu, kajian ini cuba memberikan kefahaman yang lebih mendalam terhadap hubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang dipilih dan terhad kepada definisi dan operasionalisasi dimensi-dimensi yang dikaji sahaja.

### **1.7 Rumusan Bab**

Secara keseluruhannya, bab ini menjelaskan tentang latarbelakang permasalahan kajian yang berkait rapat dengan kepentingan komunikasi dalam organisasi. Permasalahan kajian ini dibincangkan dari segi komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi. Objektif dan signifikan kajian juga diperjelaskan di dalam bab ini. Dari segi skop kajian, ianya terhad kepada pemilihan organisasi iaitu Jabatan Penjara Malaysia dan pemboleh ubah kajian yang tertentu sahaja. Bab seterusnya membincangkan berkenaan dengan ulasan karya tentang pemboleh ubah kajian iaitu komunikasi antara pegawai dan subordinat, kualiti jalinan LMX, tekanan kerja, kepuasan komunikasi, dan hubungan di antara kesemua pemboleh ubah-pemboleh ubah ini.

## **BAB DUA**

### **SOROTAN LITERATUR**

#### **2.1 Pengenalan**

Bahagian ini menyentuh berkenaan dengan teori yang menjadi asas dalam kajian ini iaitu Teori Hubungan Manusia dan Teori *Leader-Member Exchange* (LMX). Seterusnya bahagian ini menyentuh pemboleh-ubah kajian dengan merujuk kepada kajian-kajian yang telah dijalankan berkaitan dengan komunikasi di dalam organisasi yang menjurus kepada komunikasi antara pegawai dan subordinat, kualiti jalinan LMX, tekanan kerja, kepuasan komunikasi, dan hubungan di antara kesemua pemboleh ubah-pemboleh ubah ini. Keperluan ini adalah sejajar dengan Sekaran (2003) yang menyatakan bahawa bagi mengenalpasti pemboleh ubah dalam sesuatu kajian maka semakan terhadap ulasan karya oleh pengkaji-pengkaji terdahulu berkenaan dengan topik kajian perlu dilakukan. Melalui ulasan karya dari pelbagai kajian lepas maka dapatlah dikenalpasti tentang hubungan antara pemboleh ubah dan kajian-kajian yang masih perlu dilakukan.

#### **2.2 Teori-Teori yang Menjadi Asas Kajian**

Teori-teori yang diaplikasikan dalam kajian ini ialah Teori Hubungan Manusia dan Teori *Leader- Member Exchange* (LMX).

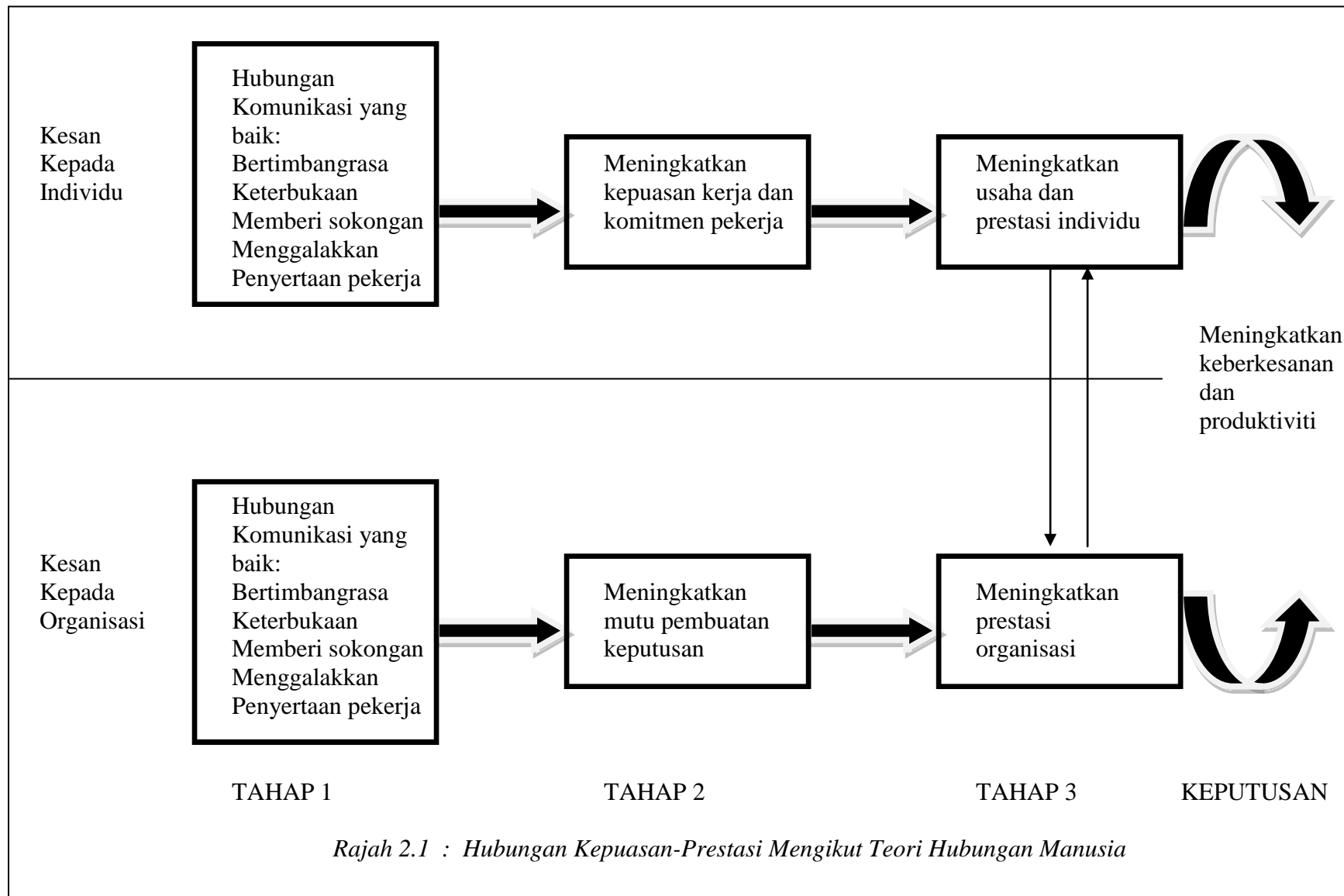
### **2.2.1 Teori Hubungan Manusia**

Teori Hubungan Manusia ini menerangkan bahawa keberkesanan komunikasi yang dijalankan dalam sesebuah organisasi dapat memberikan kesan yang positif kepada kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian. Teori Hubungan Manusia ini memberi penekanan kepada empat faktor yang mempengaruhi hubungan komunikasi dalam sesebuah organisasi iaitu bertimbangrasi, keterbukaan, memberi sokongan dan penglibatan pekerja. Conrad (1994) menyatakan keempat-empat faktor ini bukan hanya akan meningkatkan kepuasan kerja malah menguatkan lagi komitmen pekerja terhadap organisasi. Hasilnya pekerja dapat meningkatkan mutu pembuatan keputusan, prestasi, keberkesanan dan produktiviti organisasi. Hubungan yang lebih baik ini akan memberi kesan bukan sahaja kepada pekerja malah kepada organisasi keseluruhannya.

Conrad (1994) menjelaskan bahawa tiga tahap (Tahap 1, Tahap 2 dan Tahap 3) yang akan dilalui oleh individu dalam sesebuah organisasi sebelum mencapai matlamat terakhir iaitu peningkatan keberkesanan organisasi dan produktiviti. Model seperti di Rajah 2.1 menjelaskan hubungan komunikasi yang baik di antara ketua dengan pekerja didapati mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan dan komitmen pekerja. Hubungan tersebut bertambah kuat apabila merujuk kepada hubungan di antara kepuasan kerja pekerja dengan ketua mereka. Ketua yang berorientasikan pekerja, bertolak ansur, sanggup mendengar masalah pekerja, menyediakan maklumat yang mencukupi kepada pekerja dan melibatkan pekerja dalam proses membuat keputusan akan mempunyai pekerja yang lebih berpuashati dengan kerja yang mereka lakukan. Model ini secara tidak langsung memberi gambaran bahawa apabila seseorang pekerja dapat mencapai kepuasan dalam kerjanya dan meningkatkan komitmen dalam

organisasi, ianya juga memberi petunjuk bahawa para pekerja yang bekerja tidak mendapat tekanan kerja sewaktu melaksanakan tugas dan seterusnya mempunyai motivasi yang tinggi untuk terus berkhidmat di organisasi tersebut.

Dalam konteks kajian ini, pendekatan yang diambil mempunyai limitasi di mana ianya adalah terhad di Tahap 1 sahaja iaitu caragaya komunikasi kepemimpinan yang terjalin di antara ketua dan subordinat yang diamalkan di Jabatan Penjara Malaysia. Dengan adanya hubungan komunikasi yang baik di antara ketua dan subordinat, adalah diharapkan secara tidak langsung akan meningkatkan lagi kualiti jalinan hubungan antara mereka berdasarkan model LMX dan seterusnya mengurangkan tekanan kerja yang dialami oleh kedua-dua belah pihak. Keadaan ini pula dipengaruhi oleh kepuasan komunikasi yang diperolehi oleh kedua-dua mereka di mana semakin meningkat kadar kepuasan komunikasi, semakin meningkatlah hubungan komunikasi yang terjalin di antara ketua-subordinat dan seterusnya meningkatkan pula kualiti jalinan LMX dan mengurangkan tekanan kerja. Begitu jugalah sebaliknya, iaitu semakin rendah kadar kepuasan komunikasi yang diperolehi oleh kedua-dua ketua-subordinat, maka semakin rendahlah hubungan komunikasi yang terjalin dan seterusnya mengurangkan kualiti jalinan LMX dan meningkatkan lagi tekanan kerja di antara mereka. Secara keseluruhannya, model Hubungan Manusia ini dijadikan sebagai panduan dalam kajian ini bagi mengkaji hubungan yang terjalin di antara ketua dan subordinat dalam sesebuah organisasi.



Rajah 2.1 : Hubungan Kepuasan-Prestasi Mengikut Teori Hubungan Manusia

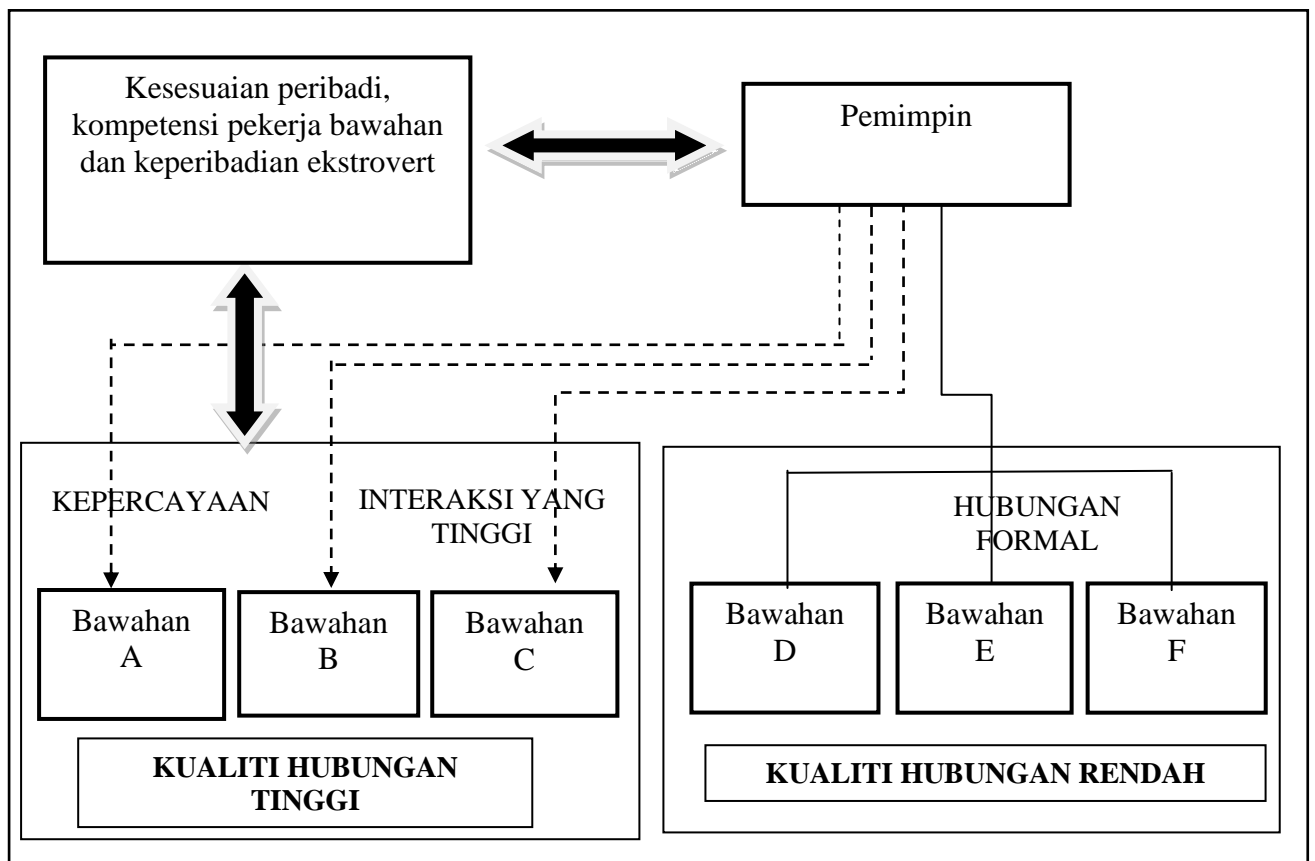
### **2.2.2 Teori *Leader-Member Exchange* (LMX)**

Kajian ini mengaplikasikan Teori Pertukaran Pemimpin Anggota atau *Leader Member Exchange* (LMX) sebagai asas penyelidikan. Teori ini merupakan salah satu teori yang paling banyak dikaji dalam kajian kepimpinan (Goertzen & Fritz, 2004). Ianya mengandaikan bahawa setiap ketua mempunyai subordinat-subordinat tertentu yang dikategorikan sebagai kualiti hubungan tinggi berdasarkan kepada kepercayaan, saling pergantungan dan kerjasama yang kukuh antara keduanya. Selain itu, ketua tersebut juga menjalinkan hubungan secara formal kepada golongan subordinat lain yang dikategorikan sebagai kualiti hubungan rendah yang lebih berteraskan kepada hubungan formal dan melibatkan tugas rasmi semata-mata. Kualiti yang tinggi dalam jalinan hubungan diadik menunjukkan darjah pertukaran di antara jalinan hubungan pemimpin dengan subordinat juga adalah tinggi dan ianya dinyatakan melalui kepercayaan, penghormatan dan saling mempengaruhi (Dienesch & Liden, 1986).

Manakala kualiti yang rendah dalam jalinan hubungan LMX lebih merujuk kepada hubungan kepimpinan berdasarkan kepada perbezaan hirarki dan peraturan-peraturan biasa dalam kontrak pekerjaan (Dansereau, 1975). Graen dan Cashman (1975) juga menemui bahawa hubungan diad antara pemimpin dengan anggota boleh dikelaskan kepada tinggi, sederhana atau rendah, menunjukkan perbezaan perlakuan oleh seorang pemimpin ke atas subordinat mereka. Model ini turut menunjukkan bahawa di dalam kumpulan, bukan hanya tingkahlaku pemimpin yang pelbagai sahaja yang dilihat, tetapi juga melihat kepada kepuasan yang tinggi antara mereka.



Teori Pertukaran Pemimpin Anggota (Leader-Member Exchange) ini telah diperkenalkan oleh Graen dan rakan-rakannya (Dansereau, Graen & Haga, 1975; Graen & Cashman, 1975; Graen, 1976). Secara umumnya pendekatan yang digunakan oleh teori LMX dalam konteks jalinan hubungan antara ketua dan subordinat dapat dilihat sebagai satu bentuk pertukaran antara ketua dan subordinat dalam usaha untuk mengekalkan jalinan hubungan. Dienesch dan Liden (1986) telah mengemukakan konsep persamaan dalam menentukan dimensi yang akan menentukan kualiti jalinan hubungan antara ketua dan subordinat. Konsep persamaan ini merujuk kepada pertukaran dalam jalinan hubungan antara ketua dan subordinat di mana mereka menyumbang serta sama-sama memberi nilai antara satu sama lain dalam jalinan hubungan antara mereka. Menurut Dienesch dan Liden (1986) ini, asas pembentukan teori LMX adalah berdasarkan kepada Teori Peranan (Role Theory) dan juga Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory). Teori-teori ini menekankan kepada kepelbagaian dimensi peranan dan pertukaran sosial. Justeru, kualiti LMX juga disifatkan sebagai multidimensi. Sebagai contoh, dalam menjalankan sesuatu tugas, ketua akan memberikan arahan-arahan tertentu kepada subordinat dan subordinat akan menjalankan peranan mereka sebagai pekerja dalam menjalankan tugas ini. Pada masa yang sama juga, ketua boleh memainkan peranan sebagai rakan dan boleh bertindak sebagai penasihat bagi memastikan subordinatnya dapat menjalankan tugas dengan berkesan. Rajah 2.2 menjelaskan secara terperinci berkenaan dengan Teori LMX ini.



Rajah 2.2 : Teori Pertukaran Pemimpin Anggota (LMX)

Teori LMX ini menyatakan bahawa ketua atau pemimpin tidak mengamalkan gaya kepimpinan yang sama kepada setiap subordinat tetapi akan membina jalinan hubungan yang unik dengan setiap subordinat mereka. Asas kepada pembentukan teori ini bermula dengan Teori Vertical Dyadic Linkage (VDL) yang mengandaikan bahawa setiap pemimpin akan membeza-bezakan subordinat mereka sewaktu menyelia (Graen & Uhl-Bien, 1995). Schriesheim dan rakan-rakan (1999) menyatakan bahawa andaian asal teori VDL ini adalah setiap ketua akan membina hubungan yang rapat dengan subordinat tertentu yang dikenali sebagai ahli dalam kumpulan (*in-group*) atau 'kualiti jalinan tinggi LMX' dan hubungan formal yang berdasarkan deskripsi tugas yang dikenali sebagai luar kumpulan (*out-group*) atau 'kualiti jalinan rendah LMX'.

Ahli-ahli kumpulan pekerja yang dikategorikan sebagai 'kualiti jalinan tinggi LMX' atau *in-group* ini berkongsi kepercayaan bersama, saling hormat menghormati, mempengaruhi antara satu sama lain, saling setia, saling menyukai dan mempunyai rasa tanggungjawab bersama (Graen & Uhl-Bien, 1995). Para pekerja yang mempunyai kualiti jalinan LMX yang tinggi ini mempunyai peluang yang besar untuk meluahkan perasaan mereka, bertukar-tukar pendapat dan maklumat, serta menggunakan saluran komunikasi yang lebih banyak berbanding dengan pekerja yang berada di dalam kategori jalinan kualiti LMX yang rendah (Fairhurst, 1993; Krone, 1991; 1992). Mereka berinteraksi dan bertukar informasi lebih banyak dengan ketua mereka dan memperolehi manfaat melalui sokongan kerja dan tindakbalas yang baik dari ketua (Fix & Sias, 2006). Berbanding dengan pekerja yang di dalam kategori jalinan hubungan yang rendah dengan ketua, mereka mempunyai hubungan lebih formal dan terhad yang berasaskan kepada pertukaran ekonomi dan mempunyai ciri-ciri amanah yang rendah, sokongan yang kurang dan memperolehi ganjaran yang sedikit. Di samping itu, pekerja dalam kategori ini kurang mendapat perhatian dari penyelia mereka serta memperolehi sumber dan maklumat yang terhad (Fairshurst & Chandler, 1989).

Revolusi perkembangan dalam teori VDL ini akhirnya membentuk teori LMX dengan pengguguran istilah dalam dan luar kumpulan kepada pertukaran antara ketua dengan subordinat yang berdasarkan kepada tahap kualiti jalinan hubungan yang tinggi dan rendah. Kajian dalam konteks komunikasi antara ketua dan subordinat yang bersandarkan kepada teori LMX mampu memperihalkan kesan kualiti jalinan hubungan dan komunikasi antara ketua dan subordinat. Ini adalah kerana teori LMX sesuai dalam kajian yang menumpukan kepada jalinan hubungan dan komunikasi yang bersifat peribadi terutamanya dalam konteks hubungan satu sama satu di antara ketua dan

subordinat. Tambahan pula, dalam konteks organisasi di Malaysia hubungan antara ketua dan subordinat yang bersifat peribadi merupakan elemen yang sangat penting dalam menentukan jenis interaksi dan gelagat ahli-ahli dalam sesuatu kumpulan (Ashkanasy, 2002; Kennedy, 2002). Selain itu, teori ini semakin banyak digunakan untuk memahami proses yang memberi kesan kepada hasil pekerja (Davis & Gardner, 2004). Oleh itu, teori LMX ini dilihat mampu dijadikan sandaran dalam menerangkan fenomena jalinan hubungan dan komunikasi ketua dan subordinat yang bersifat matang, dinamik dan kompleks dalam organisasi di Malaysia (Hassan, 2007).

Selain dari itu, kepentingan kajian berkenaan dengan jalinan kualiti LMX ini adalah disebabkan ianya berhubungkait secara rapat dengan kepuasan pekerja, kenaikan pangkat pekerja, tahap prestasi, tingkahlaku warganegara organisasi atau Organizational Citizenship Behavior (OCB), dan tingkahlaku komunikasi pekerja (Gerstner & Day, 1997; Kamdar & Van Dyne, 2007; Liden, Sparrowe & Wayne, 1997). Dalam konteks kajian ini, adalah menjadi andaian bahawa setiap ketua mempunyai beberapa subordinat yang rapat dengan mereka dan menjadi kepercayaan mereka dalam semua aspek. Berbanding dengan subordinat lain yang tidak begitu rapat dengan mereka dan hanya mempunyai hubungan kerja secara formal semata-mata. Adalah menjadi andaian teori ini, bahawa setiap ketua mempunyai jalinan hubungan komunikasi yang tinggi dengan subordinat tertentu yang menjadi kelompok kesayangan atau mempunyai kualiti jalinan hubungan yang tinggi. Keadaan ini berbanding dengan jalinan hubungan yang hanya memfokuskan kepada hubungan kerja formal semata-mata dan tidak melibatkan aspek-aspek personal yang lain yang lebih dikenali sebagai kelompok bukan kesayangan atau kualiti jalinan hubungan yang rendah.

## **2.3 Sorotan Literatur**

Sorotan literatur memberi penerangan secara mendalam berkenaan dengan kajian-kajian lepas berdasarkan kepada pemboleh ubah kajian iaitu komunikasi ketua-subordinat, kualiti jalinan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi.

### **2.3.1 Komunikasi Ketua-Subordinat**

Banyak kajian (Lee & Jablin, 1995; Dansereau & Markham, 1987; Goldhaber, Yates, Porter & Lesniak, 1978; Husemen, Hatfield, Boulton & Gatewood, 1980; Miles, Patrick & King, 1996) telah dilakukan mengenai hubungan antara kedua-dua pekerja, iaitu pihak atasan dan pihak pekerja bawahan. Pelbagai istilah telah digunapakai oleh para pengkaji bagi merujuk kepada kedua-dua pihak ini, antara pengurus-pekerja, pengurus-penyelia, ketua-subordinat, pegawai-subordinat dan pegawai atasan-pegawai bawahan. Melalui komunikasi yang terjalin di dalam organisasi ini membolehkan para pekerja bertukar maklumat di antara satu sama lain untuk melaksanakan tugas yang dipertanggungjawabkan dan seterusnya memenuhi matlamat organisasi. Ini adalah kerana tanpa komunikasi, sesebuah organisasi itu tidak dapat beroperasi secara menyeluruh dan tidak dapat meneruskan fungsinya (Hickson, Stacks & Greely, 1998).

Satu daripada elemen penting dalam komunikasi organisasi adalah komunikasi yang terjalin antara ketua dan subordinat, atau juga dikenali sebagai komunikasi penyeliaan. Pelbagai kajian yang telah dilakukan sebelum ini menunjukkan bahawa keberkesanan komunikasi penyeliaan yang terjalin dapat membantu ahli-ahli dalam organisasi memperolehi kepuasan kerja dan mempunyai komitmen yang tinggi dalam organisasi berkenaan. Sarjana komunikasi juga percaya bahawa keberkesanan komunikasi yang terjalin antara ketua dan subordinat akan dapat memberi kesan yang baik terhadap

organisasi (Lee & Jablin, 1995). Dansereau dan Markham (1987) yang meneliti pelbagai kajian berkaitan dengan komunikasi pihak atasan-subordinat seperti kajian Jablin (1979) telah merumuskan kajian tersebut dengan membuat kesimpulan:

- a) Penemuan yang konsisten tentang komunikasi pihak atasan–subordinat dengan satu hingga dua per tiga masa digunakan oleh pihak atasan khususnya penyelia, adalah berkomunikasi dengan subordinat.
- b) Sebagai tambahan, kajian lain menunjukkan lebih kurang satu per tiga daripada komunikasi pengurus melibatkan komunikasi bersifat rutin (menulis dan membaca laporan, menghantar dan menerima maklumat yang diperlukan, serta menjawab soalan tatacara).
- c) Hubungan sosial komunikasi pihak atasan dan subordinat secara langsung boleh memberi kesan terhadap bentuk interaksi dan pertukaran mesej.

Jablin (1987) pula menyatakan bahawa hubungan ketua dan subordinat yang harmoni dan baik dapat melicinkan lagi perjalanan organisasi di samping dapat mencapai misi dan visi organisasi. Secara tidak langsung, komunikasi yang berkesan di antara ketua dan subordinat akan dapat menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Kajian yang dilakukan oleh Goldhaber, Yates, Porter dan Lesniak (1978) juga menunjukkan terdapat pertalian yang positif di antara komunikasi ketua subordinat dengan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Manakala Locke (1975) pula menyatakan hubungan penyelia dengan pekerja menentukan sikap, moral, kebudayaan, dedikasi, kecekapan dan produktiviti para pekerja. Komunikasi yang melibatkan antara pengurus dan pekerja ini melibatkan dua kategori, iaitu komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas. Torrington dan Hall (1987), menyatakan kepentingan komunikasi ke bawah ini adalah seperti berikut:

- a) membolehkan keputusan yang diambil oleh pengurus untuk menghasilkan tindakan oleh pekerja.
- b) memastikan bahawa tindakan ini konsisten dan berkoordinasi.
- c) mengurangkan kos disebabkan kekurangan kesilapan yang dilakukan.

- d) dapat merangsang komitmen yang tinggi daripada pekerja dan hasilnya akan dapat membuahkan perkhidmatan yang lebih baik kepada pelanggan.

Komunikasi ke atas juga mempunyai kepentingan dalam sesebuah organisasi.

Berdasarkan kepada Sholtz (1962), ianya dapat dirungkaikan seperti berikut:

- a) Menyediakan maklumat kepada pihak pengurusan untuk membuat keputusan.
- b) Membantu para pekerja mengurangkan tekanan dan kekecewaan semasa bekerja.
- c) Menggalakkan penyertaan daripada para pekerja terhadap organisasi.
- d) Berfungsi sebagai ukuran keberkesanan komunikasi ke bawah.
- e) Memberi gambaran bahawa adalah lebih berfaedah dalam menggunakan komunikasi ke bawah pada masa hadapan.

Pekerja bawahan yang tidak mempunyai kepercayaan terhadap pengurus atau penyelia mereka lebih cenderung untuk tidak mempedulikan sebarang maklumbalas yang diterima berkaitan dengan penilaian kerja mereka (Bernardin & Beatty, 1984). Selain itu, konfrontasi yang berlaku di antara pengurus dan pekerja bawahan terhadap penilaian prestasi, mungkin dengan sendirinya dapat memberi sumbangan terhadap kepercayaan di antara kedua belah pihak. Atas dasar ini, penilaian prestasi secara berkala perlu dielakkan untuk memperbaiki hubungan antara pengurus dengan pekerja ini (Fried, Tiegs & Bellamy, 1992). Miles, Patrick dan King (1996) dalam kajian mereka mendapati bahawa terdapat empat dimensi komunikasi ketua-subordinat. Dimensi yang dibentuk oleh Miles dan rakan-rakan ini diasaskan melalui dimensi komunikasi kepenyeliaan yang diperkenalkan oleh Husemen, Hatfield, Boulton dan Gatewood (1980). Empat dimensi ini adalah komunikasi jalinan hubungan positif yang memfokuskan ketua mendapatkan cadangan dari subordinat, menunjukkan minat terhadap subordinat sebagai individu, melibatkan subordinat dalam sesuatu perkara secara tidak formal dan membenarkan subordinat menyumbang input ke atas keputusan-

keputusan penting. Dimensi kedua pula adalah komunikasi keterbukaan ke atas yang dicirikan sebagai wujudnya peluang oleh subordinat untuk mempersoalkan arahan dan tidak bersetuju dengan ketua.

Dimensi ketiga pula merupakan komunikasi jalinan hubungan negatif yang melibatkan ketua memperkecil, mempermainkan dan mengkritik subordinat di depan orang ramai.

Dimensi keempat adalah komunikasi ketua yang berkaitan dengan pekerjaan yang dicirikan melalui maklumbalas ketua tentang prestasi subordinat, maklumat yang diberikan oleh ketua tentang peraturan dan polisi, arahan kerja, tugas dan matlamat subordinat. Miles, Patrick dan King (1996) menyatakan bahawa keempat-empat dimensi ini merupakan peramal yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi.

Dalam kajian yang melibatkan amalan komunikasi ketua, Johlke dan Dulhan (2000) menyatakan amalan komunikasi ketua dalam sesebuah organisasi boleh digambarkan melalui empat dimensi amalan komunikasi ketua iaitu:

a) **Kekerapan Komunikasi**

Farace, Monge dan Russell (1977) menyatakan bahawa kekerapan komunikasi ialah jumlah berhubung di antara ahli-ahli dalam sesuatu organisasi. Lebih banyak jumlah komunikasi penyelia-pekerja berlaku akan menjadikannya sebagai penghubung antara pekerja dengan organisasi. Keadaan ini seterusnya akan menjadi satu kaedah bagi penyelia mempengaruhi tindakan pekerja bawahannya.

b) **Pemilihan Saluran Komunikasi**

Pemilihan saluran komunikasi ialah saluran yang digunakan dalam menyampaikan sesuatu mesej. Stohl dan Redding (1987) menyatakan bahawa cara terbaik



menggambarkan pemilihan saluran komunikasi adalah melalui darjah formaliti sesuatu interaksi sama ada berbentuk formal atau tidak formal. Saluran formal yang biasa digunakan oleh penyelia untuk berkomunikasi dengan pekerja di bawahnya adalah melalui memo, arahan bertulis dan mesyuarat. Saluran tidak formal lebih berbentuk personal dan selalu berlaku secara spontan seperti interaksi lisan dan secara bersemuka.

c) Isi Kandungan Komunikasi

Isi kandungan komunikasi bermaksud bagaimana sesuatu mesej itu disampaikan kepada orang lain, sama ada komunikasi secara langsung melalui arahan terus ataupun secara tidak langsung melalui perbincangan, bertukar-tukar maklumat atau berkongsi tanggungjawab membuat sebarang keputusan (Mohr, Fisher & Nevin, 1996). Fisher, Maltz dan Jaworski (1997) pula menyatakan bahawa isi kandungan komunikasi adalah sesuatu yang merujuk kepada strategi yang digunakan oleh pengurus untuk mempengaruhi pekerja mereka. Pernyataan ini membawa maksud bahawa interaksi pengurus terhadap pekerja adalah bertujuan untuk mempengaruhi gelagat pekerja mereka iaitu pengurus boleh memilih untuk berinteraksi secara langsung atau tidak langsung dengan pekerja mereka. Interaksi langsung di antara pengurus dan pekerja merujuk kepada tekanan oleh pengurus terhadap pekerja melalui interaksi yang berteraskan kepada arahan manakala interaksi secara tidak langsung pula merujuk kepada ketua mempengaruhi tindakan pekerja melalui perkongsian maklumat dan pembuatan keputusan bersama.

d) Arah Aliran Komunikasi

Farace, Monge dan Russell (1977) mendefinisikan arah aliran komunikasi ialah arah pergerakan mesej, atau maklumat, atau pengaruh dalam sesebuah organisasi sama ada berkonsepkan komunikasi satu arah atau pelbagai arah. Komunikasi satu arah bermaksud komunikasi yang berlaku dari penyelia kepada pekerja bawahannya,

manakala komunikasi pelbagai arah bermaksud komunikasi dari penyelia kepada pekerja bawahannya dan dari pekerja bawahan kepada penyelia. Tourish dan Robson (2006) menyatakan bahawa sebahagian besar kajian dalam maklumbalas mempunyai fokus pada komunikasi ke bawah, iaitu dari pihak pengurus kepada pekerja sahaja. Namun demikian, keadaan ini telah diatasi dengan membuat penambahbaikan melalui peningkatan sistem komunikasi ke atas dengan mengadakan sistem penilaian 360 darjah. Walau bagaimanapun, peranan komunikasi ke atas secara informal telah terus terabai, terutama bila melibatkan penyampaian pendapat secara kritis dari pihak pekerja bawahan terhadap pihak pengurusan.

Manakala kajian-kajian (Ismail, 2000; Nik Hasnaa, 1994; Jamaliah, 2002; Mohd. Raus, 2006; Kamsiah, 2003) yang dilakukan di Malaysia juga mempunyai hasil kajian yang selari dengan kajian yang telah dilakukan di luar negara. Ismail (2000) mendapati bahawa komunikasi ketua-subordinat mempunyai hubungan yang signifikan dengan personaliti dan motivasi kerja. Kajian beliau juga mendapati bahawa komunikasi ketua-subordinat ini tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Walau bagaimanapun, komunikasi ketua-subordinat mempengaruhi komponen kepuasan kerja iaitu kepuasan kerja luaran, tetapi tidak mempengaruhi kepuasan kerja dalaman. Sebaliknya, kajian Nik Hasnaa (1994) pula mendapati bahawa terdapat hubungan antara komunikasi ketua-pekerja dengan kepuasan kerja dan iltizam pekerja.

Jamaliah (2002) pula mendapati bahawa komunikasi pengurus-pekerja dalam organisasi wujud dalam dua bentuk iaitu dalam struktur formal dan tidak formal. Dalam struktur formal, komunikasi yang berlaku adalah berkaitan dengan bidang tugas mengikut hierarki seperti yang tercatat dalam carta organisasi. Sebagai contoh, pengurus

memberitahu pekerja mengenai tugas yang harus dilakukan. Sementara itu, dalam struktur tidak formal pula, komunikasi merujuk kepada interaksi yang berlaku di luar daripada bidang tugas. Contohnya, pengurus mengucapkan tahniah kepada pekerja, berbual dengan pekerja pada waktu rehat, dan mengadakan perbincangan dalam perjumpaan sosial dengan warga organisasi serta keluarga mereka.

Mohd. Raus (2006) pula mendapati bahawa tahap komunikasi penyelia-pekerja dan tahap kepuasan kerja dalam kalangan pegawai dan anggota polis Cawangan Khas Kontinjen Pahang adalah baik. Beliau juga mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan komunikasi penyelia-pekerja yang signifikan antara kumpulan pegawai dan kumpulan anggota, dan tidak terdapat perbezaan kepuasan kerja yang signifikan antara dua kumpulan tersebut. Kamsiah (2003) pula mendapati bahawa terdapat hubungan positif dan signifikan di antara komunikasi pegawai-subordinat dengan kepuasan kerja dan komitmen pekerja terhadap organisasi. Keputusan ini bertepatan dengan kajian yang dilakukan oleh Jamaliah (2002) yang menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif dan signifikan di antara kepuasan kerja dengan komunikasi pengurus-pekerja. Kepuasan kerja juga didapati mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan komitmen terhadap organisasi.

Secara keseluruhannya, sorotan literatur berkaitan dengan komunikasi pegawai-subordinat ini, secara umumnya mendapati bahawa komunikasi yang baik yang terjalin di antara pegawai dan subordinat ini akan mengakibatkan kepuasan kerja dan komitmen pekerja terhadap organisasi meningkat dan seterusnya secara tidak langsung akan meningkatkan lagi produktiviti organisasi berkenaan. Ini menunjukkan betapa besarnya

pengaruh dan kesan yang dimainkan melalui komunikasi yang berlaku di antara pegawai dan subordinat ini.

### **2.3.2 Kualiti Jalinan LMX**

Salah satu elemen penting dalam kajian komunikasi yang melibatkan ketua dan subordinat adalah jalinan hubungan yang terbentuk di antara kedua-dua ketua dan subordinat tersebut. Dalam membincangkan jalinan hubungan ini, kebanyakan penyelidik menggunakan istilah jalinan hubungan pekerjaan. Dalam hal ini, Gabarro (1990) menyatakan bahawa jalinan hubungan pekerjaan merupakan satu bentuk jalinan hubungan sosial yang menitikberatkan perkara-perkara seperti meletakkan keutamaan terhadap keberkesanan sesuatu tugas, memberi perhatian terhadap isu yang berkaitan dengan prestasi, matlamat dan peranan sesuatu pekerjaan, dan hanya membenarkan tahap pendedahan diri yang sangat rendah.

Dalam persekitaran di tempat kerja, kelayakan kerja merupakan suatu ketetapan penting yang meletakkan tempat seseorang di dalam sesebuah organisasi dan akan mempengaruhi sesiapa yang berinteraksi dengannya. Dalam banyak hal, perhubungan di antara ketua dan subordinat akan bergantung penuh kepada prestasi tugas berdasarkan kepada jangkaan mereka dan keadaan ini bergantung kepada kepercayaan di antara mereka untuk menyempurnakan tugas tersebut. Menurut Gabarro (1990), jalinan pekerjaan selalunya berkembang mengikut empat peringkat, iaitu orientasi, eksplorasi, ujian dan mengekalkan kestabilan hubungan.

Dalam membincangkan berkenaan dengan komunikasi antara ketua dan subordinat yang berteraskan kepada jalinan dan kualiti hubungan, para penyelidik menggunakan teori

Pertukaran Pemimpin-Anggota (*Leader-Member Exchange*) atau lebih dikenali sebagai Teori LMX. Teori LMX mengandaikan kualiti hubungan yang terjalin di antara ketua dan subordinat (Dansereau, Graen, & Haga, 1975). Secara umumnya, teori ini menyatakan dalam membina hubungan dengan subordinat, seorang ketua akan mewujudkan jalinan hubungan rapat dengan subordinat tertentu dan pada masa yang sama juga akan mewujudkan jalinan kurang rapat dengan subordinat yang tertentu. Jalinan hubungan yang rapat dengan subordinat tertentu ini dikenali sebagai jalinan hubungan kualiti tinggi dan sebaliknya hubungan yang kurang rapat, dikenali sebagai jalinan kualiti rendah (Hassan, Che Su & Nuredayu, 2002).

Pengasas pembentukan model LMX ini ialah Graen dan rakan-rakan (Dansereau, Graen & Haga, 1975; Graen, 1976; Graen & Cashman, 1975) yang telah mencabar pendekatan kepimpinan tradisional yang dikenali sebagai Gaya Kepimpinan Purata (*Average Leadership Style*). Model Gaya Kepimpinan Purata ini mengandaikan bahawa ketua mengamalkan gaya kepimpinan yang sama terhadap semua subordinat mereka. Ini bermakna, pemimpin tidak akan membezakan jalinan hubungan dengan subordinat mereka. Setiap subordinat akan dilayan secara saksama. Namun, kajian Graen dan rakan-rakannya berjaya membuktikan ketua tidak mengamalkan gaya kepimpinan yang sama kepada setiap subordinat, tetapi ketua ataupun pemimpin akan membina jalinan hubungan yang unik dengan setiap subordinat mereka. Secara umumnya, pendekatan yang digunakan oleh teori LMX dalam konteks jalinan hubungan antara ketua dan subordinat dapat dilihat sebagai satu bentuk pertukaran antara ketua dan subordinat dalam usaha untuk mengekalkan jalinan hubungan. Dienesch dan Liden (1986) menyatakan terdapat tiga dimensi Teori Pemimpin-Anggota (LMX) yang

memperlihatkan jalinan hubungan pekerjaan. Tiga dimensi LMX ini adalah seperti berikut:

- a) Jalinan hubungan pekerjaan melibatkan jalinan hubungan sumbangan yang dicirikan melalui jumlah, arah dan kualiti aktiviti orientasi kerja.
- b) Jalinan hubungan kesetiaan yang dicirikan sebagai menyuarakan sokongan di hadapan orang lain.
- c) Jalinan hubungan yang melibatkan perasaan melalui hubungan di antara ketua dan subordinat seperti kawan dan sahabat.

Secara umumnya, teori LMX ini mencadangkan bahawa pihak ketua tidak berhubung dengan semua pekerja bawahan secara sama di mana para pekerja dibahagikan mengikut kualiti hubungan pertukaran di antara mereka (Graen & Cashman, 1975). Dua bentuk kumpulan pekerja ini di namakan sama ada '*in group*' dan '*out group*' (Graen & Cashman, 1975), pembantu yang dipercayai atau pembantu yang diupah (Zalesny & Graen, 1987), dan kualiti LMX tinggi dan kualiti LMX rendah (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Kajian Lee (1997, 2001) ke atas 279 orang pelajar yang mempunyai pengalaman kerja dan 270 orang responden daripada pelbagai organisasi mendapati bahawa kualiti jalinan LMX mempunyai kesan yang signifikan terhadap tanggapan penggunaan komunikasi kerjasama di antara rakan sekerja. Beberapa kajian sebelum ini berdasarkan kepada perbandingan beberapa analisis, mendapati bahawa kualiti LMX mempunyai kesan langsung terhadap tingkahlaku komunikasi (Lee, 1997, 2001; Lee dan rakan-rakan, 1995; Mueller dan rakan-rakan., 2002; Yrle dan rakan-rakan, 2002, 2003).

Liden dan Maslyn (1998) yang menjalankan kajian ke atas 251 orang pelajar yang bekerja sepenuh masa dan juga 305 orang pekerja dalam sektor perkhidmatan,

mendapati bahawa bahawa keempat-empat dimensi yang telah dikemukakan, iaitu tanggapan sumbangan, kesukaan, kesetiaan, dan penghormatan berasaskan profesionalisme terdapat dalam sesuatu proses pembentukan jalinan hubungan antara ketua dan subordinat dan mampu meramal gelagat-gelagat organisasi, seperti komitmen, kepuasan kerja dan autonomi. Hasil analisis regresi pelbagai mendapati bahawa setiap satu dimensi ini mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan komitmen dan kepuasan kerja. Ini bermakna semakin tinggi tahap kualiti jalinan hubungan ketua-subordinat yang berdasarkan kepada empat dimensi ini, semakin tinggi juga tahap komitmen dan kepuasan kerja seseorang. Kenyataan ini adalah sebagaimana yang dinyatakan oleh Lee (2005), yang mencadangkan bahawa dimensi-dimensi persamaan dalam jalinan hubungan ketua-subordinat memainkan peranan yang sangat penting dalam menentukan dan mempengaruhi interaksi ketua dan subordinat.

Kajian Hassan, Bahtiar dan Iran (2004) dalam kalangan 317 orang pekerja di utara Malaysia bertujuan untuk menguji kualiti jalinan hubungan antara ketua dan subordinat seperti dikemukakan dalam teori LMX terhadap gelagat komunikasi ketua. Kajian ini telah mendapati tidak terdapat perbezaan signifikan antara responden yang dikategorikan dalam kumpulan luar (*out-group*) dan kumpulan dalam (*in-group*). Walau bagaimanapun, terdapat perbezaan yang signifikan antara kumpulan pertengahan (*mid-group*) dengan kumpulan dalaman (*in-group*) terhadap gelagat komunikasi ketua mereka. Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa kualiti LMX mempengaruhi persepsi tingkahlaku komunikasi pihak atasan di antara ahli kumpulan di dalam organisasi.

Hassan dan Bahtiar (2004) dalam kajian mereka terhadap 317 orang pekerja separa kerajaan di utara semenanjung Malaysia mendapati bahawa tingkahlaku komunikasi antara ketua dan subordinat memainkan peranan yang penting dalam mengekalkan hubungan kerja. Hasil kajian menunjukkan bahawa kedua-dua jantina pekerja mempunyai hubungan positif yang signifikan di antara komunikasi ketua-subordinat dengan hubungan kerja. Sebagaimana hasil kajian Yrie, Hartman dan Galle (2002), dapatan kajian Hassan dan Bahtiar (2004) ini juga menunjukkan dapatan yang sama di mana terdapatnya hubungan positif di antara kedua-dua pemboleh ubah iaitu komunikasi ketua-subordinat dan kualiti jalinan LMX.

Dapatan kajian oleh Hassan dan Bahtiar (2004) juga mencadangkan bahawa pekerja lelaki dan wanita menganggap diri mereka merupakan sumber penting sebagai rujukan kepada ketua dan menjadi penyumbang dalam beberapa keputusan penting organisasi dan seterusnya menyempurnakan matlamat dan visi organisasi secara bersama. Dalam ertikata lain, jika seseorang ketua itu meningkatkan tingkahlaku komunikasinya melalui dimensi seperti Komunikasi Jalinan Hubungan Positif, Komunikasi Keterbukaan ke Atas, Komunikasi Jalinan Hubungan Negatif dan Komunikasi yang Berkaitan dengan Pekerjaan terhadap subordinat, ianya akan meningkatkan jalinan hubungan mereka terhadap subordinat daripada kualiti hubungan yang rendah kepada kualiti hubungan tinggi. Kajian ini menunjukkan bahawa jantina mempunyai sumbangan yang signifikan terhadap hubungan di antara tingkahlaku komunikasi dengan hubungan kerja.

Kajian yang dilakukan oleh Mueller dan Lee (2002) mendapati bahawa kualiti LMX mempengaruhi kepuasan komunikasi para pekerja. Lebih tinggi kualiti LMX, lebih ramai pekerja mempunyai kepuasan komunikasi yang merangkumi semua aspek. Kajian



yang dilakukan oleh Chien-Wei Kuo (2008) terhadap seramai 450 orang pelajar di universiti terpilih Negara China telah mendapati bahawa LMX mempunyai hubungan positif dan signifikan ke atas kepuasan komunikasi pekerja dan prestasi kreatif. Kajian ini menggunakan ujian Analisis Regresi Berhierarki untuk menganalisis kesan moderator iaitu penggunaan bahasa yang memotivasikan (*Motivating Language*) terhadap hubungan antara pekerja melalui LMX ke atas kepuasan komunikasi dan prestasi kreatif. Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa bahasa bermotivasi tidak mempunyai pengaruh terhadap hubungan di antara pekerja melalui LMX dan kepuasan komunikasi, namun demikian ianya mempunyai kesan yang positif terhadap prestasi kreatif. Ini bermaksud ketua yang menggunakan bahasa bermotivasi kepada pekerjanya akan meningkatkan lagi prestasi kreatif para pekerja mereka. Manakala kajian yang dilakukan oleh Stewart dan Johnson (2009) mendapati bahawa LMX mempunyai kaitan dengan pelbagai kumpulan kerja mengikut jantina (*work group gender diversity*), di mana bila kualiti LMX tinggi, ianya mempunyai hubungan positif dengan prestasi kumpulan kerja bagi kategori ini.

Kajian yang dilakukan oleh Lam (2003) dalam kalangan pekerja-pekerja hotel, agensi pelancongan dan syarikat penerbangan di Hong Kong, mendapati bahawa kualiti jalinan LMX yang tinggi terjalin di antara ketua dan subordinat, akan mengurangkan keinginan untuk berhenti (*turnover intention*) dalam kalangan para pekerja. Manakala Mardanov, Heischmidt dan Henson (2008) dalam kajian yang dilakukan dalam kalangan 130 orang para pekerja bank di Amerika Syarikat pula mendapati bahawa hubungan yang rapat yang terjalin di antara ketua dan subordinat akan meningkatkan kadar kepuasan para pekerja. Selain itu, kajian ini juga mendapati bahawa semakin rendah kualiti jalinan

LMX di antara ketua dan subordinat akan meningkatkan lagi kadar pemberhentian pekerja di sesebuah organisasi tersebut.

Kajian yang dilakukan di Afrika Selatan oleh Price dan Bezuidenhout (2005) dalam kalangan 49 orang pekerja di jabatan kerajaan, mendapati bahawa terdapat korelasi di antara kualiti jalinan LMX dengan komunikasi di dalam hubungan diadik. Dapatan kajian ini adalah bertepatan dengan kajian yang dilakukan oleh Yrle, Hartman dan Galle (2002) di Amerika Syarikat yang mendapati bahawa terdapat hubungan positif yang signifikan di antara kualiti jalinan LMX dengan amalan komunikasi penyeliaan. Kajian Yrle dan rakan-rakan (2002) ini juga mendapati bahawa terdapat hubungan di antara peningkatan taraf kualiti jalinan LMX dengan amalan komunikasi di dalam sesebuah organisasi yang menerangkan bahawa lebih tinggi kualiti hubungan diadik di antara ketua dan subordinat akan meningkat lagi kualiti komunikasi di antara mereka. Hassan dan Row (2006) dalam kajiannya ke atas seramai 312 pekerja media di Kuala Lumpur yang berjawatan eksekutif dan wartawan mendapati bahawa kualiti LMX mempunyai kesan terhadap komunikasi kerjasama dalam kalangan ahli kumpulan. Kajian ini juga mendapati bahawa kualiti LMX mempunyai kesan positif terhadap tanggapan subordinat berkenaan dengan komunikasi kerjasama dalam kalangan ahli kumpulan. Lee (2001) menyatakan dapatan ini sebagai subordinat yang berada di dalam kualiti LMX rendah yang mempunyai tanggapan pertukaran yang rendah atau kekurangan perkongsian maklumat, idea dan sumber-sumber dengan rakan sekerja. Dengan erti kata lain, subordinat yang berada di dalam kualiti LMX yang tinggi mempunyai tanggapan terhadap perkongsian maklumat, idea dan sumber-sumber dengan rakan sekerja.

Sebagai tambahan, dapatan kajian ini dapat meningkatkan dan mengukuhkan pemahaman kita bahawa tanggapan terhadap kualiti perhubungan di antara subordinat dan pihak atasan akan memberi kesan kepada frekuensi pertukaran maklumat, perkongsian idea dan sumber, menunjukkan minat terhadap pencapaian orang lain, bersifat terbuka terhadap keperluan orang lain, dan mengadakan perbincangan untuk memenuhi keperluan kumpulan. Dapatan kajian ini juga memberi cadangan bahawa ahli kumpulan yang berada dalam kategori dalam (*in-group*) dan luar (*out-group*) akan mengukuhkan perhubungan dalam kalangan mereka (Sherony & Green, 2002). Kajian yang dilakukan oleh Madlock dan rakan-rakan (2007) pula mendapati bahawa sifat komunikasi yang dikaji mempunyai hubungan dengan kualiti jalinan LMX dan didapati juga bahawa kekhuatiran komunikasi (*communication apprehension*) merupakan peramal terbesar kepada kualiti jalinan LMX.

Kajian Hassan dan Che Su (2007) dalam kalangan para pekerja penerbangan di Kuala Lumpur yang melibatkan seramai 42 orang senior eksekutif dan eksekutif mendapati bahawa kualiti jalinan LMX memberi kesan kepada kedua-dua komunikasi dan komitmen dalam kalangan ahli kumpulan. Begitu juga kajian yang dilakukan oleh Hassan dan Che Su (2008) dalam kalangan pekerja-pekerja eksekutif di Kuala Lumpur yang melibatkan seramai 81 orang pengurus, senior eksekutif dan eksekutif, mendapati bahawa komunikasi ketua-subordinat secara tidak langsung memberi kesan kepada perhubungan di antara kualiti LMX dengan tingkahlaku kumpulan. Kajian ini juga mencadangkan bahawa kualiti perhubungan di antara ketua dan subordinat akan memberi kesan kepada komunikasi dan seterusnya akan mengakibatkan komitmen individu terhadap pasukannya dan seterusnya akan memberi kesan kepada keberkesanan kerja kumpulan. Kajian ini juga menunjukkan bahawa komunikasi ketua-subordinat

sebagai pemboleh ubah mencelah penuh (*full mediation variable*) memberi kesan terhadap kualiti hubungan ketua-subordinat dan komitmen kumpulan.

Kajian Hassan, Che Su dan Bahtiar (2009) yang dijalankan dalam kalangan pekerja-pekerja dari organisasi Malaysia berjumlah 201 orang, bertujuan untuk mengkaji perkaitan di antara kualiti perhubungan diadik dan komitmen dalam pasukan dengan menggunakan kaedah WABA (*within and between analysis*). Kajian ini mendapati bahawa perhubungan diadik individu mempunyai hubungan dengan komitmen dalam pasukan di peringkat kumpulan. Kajian ini juga menjelaskan bahawa kualiti hubungan di antara ketua-subordinat mempengaruhi keseluruhan komitmen dalam pasukan dalam sesebuah kumpulan kerja.

Kajian Chooi Hwa, Jantani dan Ansari (2009) yang dijalankan dalam kalangan seramai 229 orang pekerja dan 109 orang ketua di dalam bidang perkilangan dan perkhidmatan di bahagian utara Malaysia, mendapati bahawa persepsi pekerja terhadap kualiti pertukaran LMX adalah berbeza dengan ketua mereka. Kajian ini adalah bertujuan untuk mengkaji dimensi bagi pengukuran berdasarkan LMX terhadap dua sampel yang berbeza. Selain dari itu, kajian yang dilakukan oleh Lawal (2009), telah mengaitkan LMX dengan kepimpinan yang menyebabkan tekanan (*leadership-induced stress*). *Leadership-induced stress* dimaksudkan sebagai tekanan yang dialami oleh pekerja disebabkan ketua organisasi mereka. Dapatan kajian menunjukkan bahawa LMX secara signifikan dapat meramalkan kepimpinan yang menyebabkan tekanan, namun tidak terdapat perhubungan yang signifikan di antara LMX dan sokongan rakan sekerja terhadap kepimpinan yang menyebabkan tekanan. Walau bagaimanapun, sokongan

rakan sekerja secara signifikannya dipengaruhi oleh LMX terhadap kepimpinan yang menyebabkan tekanan.

Kajian yang dilakukan oleh Nelson, Basu dan Purdie (1998) bertujuan untuk mengkaji perhubungan di antara kualiti LMX dan persepsi pekerja berdasarkan tekanan kerja. Dicadangkan bahawa pekerja yang mempunyai kualiti LMX yang tinggi kurang mempunyai tekanan kerja berbanding dengan pekerja yang mempunyai kualiti LMX yang rendah. Data yang diperolehi dari seramai 215 orang pekerja dari universiti awam telah menyokong cadangan ini. Selain itu, dapatan kajian juga menunjukkan bahawa kualiti LMX secara negatif berhubung kait dengan konflik peranan, kekaburan peranan, ruang lingkup kerja yang rendah, kurangnya kemajuan kerjaya dan kurangnya penyertaan yang dialami oleh pekerja. Thomas dan Lankau (2009) dalam kajiannya terhadap 422 orang pekerja di dalam bidang kesihatan mendapati bahawa penyelia dan mentor yang mempunyai kualiti LMX yang tinggi merupakan sumber untuk mengurangkan kepenatan emosi melalui peningkatan sosial mereka dan pengurangan tekanan.

Kajian yang dilakukan oleh Rousseau, Aube, Boudrias dan Morin (2008) mendapati bahawa LMX dan Integrasi Kumpulan Kerja atau *Work Group Integration* (WGI) mempunyai hubungan yang positif terhadap kesejahteraan hidup, tetapi mempunyai hubungan negatif terhadap tekanan psikologi. Gabungan di antara LMX dan WGI menghasilkan sinergi interaksi terhadap kesihatan psikologi. Kajian ini juga mendapati bahawa kualiti persekitaran sosial boleh meningkatkan kesihatan psikologi di dalam persekitaran kerja yang mempunyai risiko. Pekerjaan seperti di penjara persekitaran kerja yang berisiko (Dowden & Telliari, 2004; Schaufeli & Peeters, 2000) dan ini

menunjukkan bahawa dengan meningkatkan kualiti dalam persekitaran sosial di penjara, secara tidak langsung ianya dapat meningkatkan kesihatan psikologi kepada pegawai penjara. Selain dari itu, kajian Rousseau dan rakan-rakan (2008) juga mendapati bahawa kualiti hubungan dengan rakan sekerja mempunyai kesan yang kukuh terhadap kesihatan psikologi berbanding dengan hubungan dengan ketua.

Schyns dan Day (2010) pula memperkenalkan konsep kecemerlangan LMX yang melibatkan kualiti yang tinggi bagi LMX, perjanjian antara ketua-pekerja dan konsensus kumpulan yang juga tinggi. Ianya merujuk bagaimana tingkahlaku ketua dan pekerja dapat meningkatkan pembangunan kecemerlangan LMX di antara mereka. Schyns dan Day (2010) juga mencadangkan bahawa perjanjian LMX adalah dipengaruhi oleh ketua, pengikut atau pekerja dan aspek-aspek dalam konteks organisasi dan pekerjaan. Setiap ketua perlu menjelaskan apakah jangkaan mereka terhadap organisasi, manakala pekerja pula perlu bertindak aktif dalam mencari maklumat berkenaan dengan peranan mereka bagi memenuhi jangkaan ketua.

Secara umumnya, sorotan literatur berkenaan dengan jalinan hubungan LMX menunjukkan bahawa kualiti LMX mempunyai kesan positif terhadap tanggapan subordinat berkenaan dengan komunikasi kerjasama dalam kalangan ahli kumpulan. Selain itu, kualiti LMX juga mempengaruhi kepuasan komunikasi dan komitmen para pekerja. Lebih tinggi kualiti LMX, lebih ramai pekerja yang mempunyai kepuasan komunikasi yang merangkumi semua aspek dan seterusnya meningkatkan lagi komitmen terhadap organisasi.

### **2.3.3 Tekanan Kerja**

Kajian berkenaan dengan tekanan kerja telah banyak dilakukan oleh para pengkaji sebelum ini memandangkan kesannya terhadap mental (Chen, Wong & Yu, 2001; Tennant, 2001) dan fizikal pekerja (Lim & Teo, 1999). Sebahagian besar punca tekanan kerja yang wujud dalam diri manusia adalah berkait rapat dengan pekerjaan (Greenberg & Baron, 2000) di mana tekanan kerja telah dikenalpasti sebagai salah satu yang boleh mendatangkan bahaya kepada pekerjaan (Cummins, 1990). Pekerja yang menghadapi tekanan kerja akan menjurus kepada beberapa masalah yang melibatkan tingkahlaku dan emosi seperti tekanan perasaan (Tennant, 2001; Patterson, 2003; Curbow, Spratt, Ungaretti, McDonnell dan Breckler, 2000), kebimbangan (Lowman, 1993), kepenatan melampau (Curbow dan rakan-rakan, 2000; Anderson, 2000) dan penyalahgunaan alkohol (Muchinsky, 1997). Kebanyakan penyelidikan yang dilakukan terhadap tekanan menggunakan perspektif interaksi di mana tekanan dilihat sebagai produk hasil daripada hubungan antara seseorang dan persekitarannya (Caplan, Cobb, French, Van Harrison & Pinneau, 1975; Greenhaus & Parasuraman, 1987; Lazarus, 1991; Stogdill, 1974). Manakala Smith (1987) dan Cooper dan Marshall (1976) membincangkan ciri-ciri tempat kerja yang boleh menyebabkan tekanan psikologi. Ini termasuklah beban kerja yang tidak sesuai, tekanan kerja berat, persekitaran yang tidak baik, kekaburan peranan, kekurangan tugas yang mencabar, beban kognitif, kekurangan hubungan penyeliaan, kurang kawalan tugas atau kuasa membuat keputusan, hubungan yang lemah dengan pekerja lain dan kurang mendapat sokongan sosial dari penyelia, rakan sekerja dan keluarga.

Terdapat kajian dan teori yang mengaitkan tekanan dengan pekerjaan dalam kalangan anggota polis. Symonds (1970) misalnya, mengatakan bahawa sumber tekanan anggota

polis dibahagikan kepada dua, iaitu sumber pertama ialah tekanan yang berpunca daripada pekerjaan di mana pekerjaan sebagai polis ini menyebabkan anggotanya selalu berhadapan dengan bahaya, pelaku kejahatan yang tidak diketahui identitinya, permusuhan, tuntutan supaya membuat keputusan yang cepat dan berhadapan dengan keadaan yang tidak dapat diramalkan. Suasana dan ciri pekerjaan ini seringkali akan menimbulkan ketegangan dan tekanan. Sumber kedua ialah tekanan dari organisasi yang timbul dari susunan organisasi polis, persaingan di dalam memperoleh peluang kerja dan kenaikan pangkat, pengaturan masa kerja yang tidak sesuai dan pemindahan tugas (Yahaya & Rozmi, 2002). Manakala Rohany dan Nor Eda (2002), dalam kajian terhadap 70 orang pegawai polis wanita mendapati bahawa terdapat hubungan negatif yang signifikan di antara tekanan kerja dan komitmen terhadap kerjaya dalam kalangan mereka.

Kajian dari Cooper dan Hensmen (1985) mendapati bahawa pekerja-pekerja yang mempunyai kadar tekanan rendah selalunya merasakan tahap kepuasan kerja yang tinggi. Manakala Jamal (1995) pula mendapati terdapat perkaitan yang signifikan di antara tekanan dengan kepuasan kerja, komitmen kepada organisasi, masalah kesihatan dan motivasi. Kajian yang dilakukan oleh Stremmel, Benson dan Powell (1993) ke atas seramai 544 orang pekerja di pusat asuhan kanak-kanak menunjukkan bahawa kepuasan yang diperolehi semasa bekerja adalah berhubungkait dengan rendahnya perasaan kepenatan emosi (*emotional exhaustion*). Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa mesyuarat kakitangan yang diadakan dapat memberi peluang untuk para pekerja berkomunikasi antara satu sama lain dan secara tidak langsung akan meningkatkan perasaan puashati dalam kalangan para pekerja dan seterusnya akan mengurangkan perasaan kepenatan emosi setiap pekerja. Begitu juga dengan kenyataan Williams,



Konrad, Scheckler, Pathman, Linzer, McMurray, Gerrity dan Schwartz (2001) yang menekankan bahawa implikasi yang terhasil dari tekanan kerja mempunyai kesan dari segi fisiologi dan tingkahlaku manusia yang akan mengakibatkan kepada prestasi kerja yang buruk.

Othman (1994) dalam kajiannya terhadap pegawai polis mendapati bahawa pemboleh ubah `kepimpinan mengurus secara berkecuali` bertindak sebagai penyederhana terhadap hubungan di antara amalan polis dengan prestasi dan tekanan kerja, manakala pemboleh ubah `kepemimpinan karisma` bertindak sebagai penyederhana terhadap hubungan di antara amalan pengurusan polis dengan prestasi kerja. Dalam keadaan tertentu, dimensi-dimensi dalam kepemimpinan transformasi dan transaksi memainkan peranan penyederhana dalam hubungan di antara budaya polis dengan prestasi dan tekanan kerja. Manakala Azman (1995) menyatakan purata seramai 400 orang anggota penjara menamatkan perkhidmatan mereka lebih awal dalam tempoh dua tahun untuk berkhidmat dalam sektor swasta, manakala seramai 300 orang anggota penjara pangkat rendah pula memohon untuk persaraan lebih awal dan menamatkan perkhidmatan di penjara kerana memperolehi pendapatan dan insentif yang lebih menarik daripada sektor swasta. Daripada laporan yang sama, perangkaan yang dikumpulkan anggota penjara yang telah meletakkan jawatan disebabkan beberapa faktor. Antaranya tawaran gaji lebih tinggi daripada sektor lain, beban tugas dan tekanan kerja yang mereka hadapi. Antara risiko yang dihadapi oleh anggota penjara adalah penyakit berjangkit yang dibawa oleh banduan ke penjara seperti penyakit kusta, tibi dan AIDS.

Hashim Fauzy (1995) dalam kajiannya mendapati bahawa tekanan didapati mempunyai perkaitan yang positif dan signifikan dengan semua pemboleh ubah utama komunikasi,

iaitu peranan dalam organisasi, iklim komunikasi, sistem komunikasi, bebanan komunikasi dan kebimbangan komunikasi. Bagaimanapun, daripada 12 pemboleh ubah tersebut, konflik peranan dan kesamaran peranan mempunyai perkaitan yang lebih kuat berbanding dengan pemboleh ubah yang lain. Perbandingan perkaitan antara komunikasi dengan tekanan dalam kalangan kakitangan sokongan dan professional tidak menampakkan perbezaan korelasi kecuali bagi pemboleh ubah penyertaan dalam membuat keputusan.

Noordin (1998) dalam kajiannya mendapati tingkahlaku kepimpinan pengetua dari kedua-dua dimensi iaitu struktur tugas dan struktur konsiderasi adalah rendah, sementara tahap tekanan kerja guru di sekolah-sekolah terlibat juga rendah, manakala tahap keberkesanan organisasi adalah sederhana. Keputusan kajian juga mendapati terdapat hubungan yang rendah dan negatif di antara tingkahlaku kepimpinan pengetua dengan tekanan kerja guru, manakala tidak wujud hubungan yang signifikan di antara tekanan kerja guru dengan keberkesanan organisasi sekolah. Ini menunjukkan bahawa tingkahlaku kepimpinan pengetua dan keberkesanan organisasi sekolah tidak memberi kesan yang signifikan terhadap tekanan kerja.

Sree Kala (1998) dalam kajiannya mendapati kebanyakan pekerja hospital mengalami kepuasan kerja yang sederhana dan tekanan kerja yang sederhana rendah. Ini menunjukkan bahawa walaupun pada masa kajian, jabatan sedang mengalami penswastaaan, mereka tidak mengalami tekanan kerja yang terlampau malahan mengalami kepuasan kerja yang sederhana. Selain itu, terdapat hubungan yang signifikan dan positif di antara kebimbangan dan tekanan kerja serta kepuasan kerja, tetapi bentuk tindakbalas tidak mempengaruhi hubungan tersebut. Mahmood Nazar dan

Sabitha Merican (1999) mengkaji tekanan dalam kalangan jururawat dan doktor perubatan. Dalam kajian ini, seramai 346 responden telah mengisi soal selidik. Keputusan kajian mendapati terdapat beberapa faktor penyumbang kepada tekanan iaitu konflik peranan, struktur organisasi dan kerja berlebihan. Dapatan kajian juga mendapati bahawa wanita lebih tertekan kerana menghadapi kekaburan kerja dan konflik kerja, sementara pekerja lelaki merasai tekanan yang disebabkan persekitaran kerja yang meletihkan.

Musa (2000) dalam kajiannya terhadap 80 orang pengetua Sekolah Bestari mendapati bahawa sebanyak 58.6% responden mengalami tekanan pengurusan, 13.8% mengalami tekanan pengurusan tertinggi, 39.6% di tahap tekanan sederhana dan 46.6% mengalami tekanan rendah. Punca utama tekanan adalah berkaitan dengan faktor luaran individu terdiri dari lebih bebanan tugas, masalah kewangan, kekurangan peralatan sekolah dan kekurangan kemudahan fizikal sekolah. Hasil kajian mendapati tahap tekanan pengurusan mempunyai hubungkait dengan lebih beban tugas dan kekurangan kewangan. Faktor-faktor lain seperti masalah kekurangan staf atau guru, masalah hubungan dengan staf atau pegawai atasan, faktor demografi (jantina dan tempoh jawatan) tiada hubungannya dengan tahap tekanan pengurusan responden kajian. Coursesenu (2001) dalam kajiannya terhadap anggota polis mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap tekanan kerja dalam kalangan anggota polis berlainan pangkat dan mengikut taraf perkahwinan. Kajian mendapati bahawa iklim organisasi tidak mempunyai hubungan signifikan terhadap pengaruh prestasi kerja. Gabungan antara tekanan kerja dan iklim organisasi tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi kerja. Wanihim (2002) dalam kajiannya terhadap pentadbir sekolah mendapati bahawa antara faktor yang mempunyai kaitan signifikan dengan

tekanan kerja ialah beban tugas yang semakin bertambah, kekurangan guru, kekurangan sumber kewangan, kekurangan peralatan sekolah dan sering bekerja lebih masa. Masalah-masalah seperti faktor demografi, pengurusan kurikulum, pengurusan kewangan, hubungan dengan staf dan persekitaran tidak mempunyai hubungan dengan tahap tekanan kerja pengurusan responden.

Sautarwin (2004) dalam kajiannya di Jabatan Penilaian Perkhidmatan Harta Lembah Kelang mendapati bahawa responden mengalami tekanan kerja pada tahap rendah. Terdapat hubungan yang signifikan di antara penyebab tekanan, iaitu penyebab organisasi, penyebab individu dan penyebab persekitaran fizikal dengan tekanan kerja. Penyebab tekanan telah dapat menerangkan 23.6% varians tekanan kerja. Penyebab individu memberikan pengaruh terbesar terhadap tekanan kerja berbanding dengan penyebab organisasi dan penyebab persekitaran fizikal. Juga didapati tidak terdapat perbezaan tahap tekanan kerja berdasarkan ciri-ciri demografi seperti jantina, umur, kategori jawatan dan pengalaman kerja.

Abdul Rahman (2004) dalam kajiannya terhadap penyelam Tentera Laut DiRaja (TLDM) Malaysia di Pusat Selam TLDM Lumut, Perak, mendapati bahawa secara keseluruhannya tahap tekanan kerja responden adalah pada tahap sederhana. Sejumlah 32.8% mengalami tahap tekanan rendah, 59.0% tahap sederhana dan hanya 8.2% mengalami tahap tekanan tinggi. Faktor penyebab tekanan adalah beban kerja kuantitatif, tuntutan organisasi, tekanan kerjaya, dan hubungan interpersonal terutamanya sokongan pengurusan. Didapati faktor demografi seperti pangkat, pengalaman, kelayakan kerjaya dan jawatan tidak mempunyai hubungan signifikan dengan tekanan kerja. Idrus (2005) dalam kajiannya kepada anggota polis berpangkat

konstabel dan anggota pangkat rendah dari 23 buah balai di bawah pentadbiran Ibu Pejabat Daerah Ipoh, Perak, mendapati bahawa berlakunya tekanan kerja dalam kalangan pegawai rendah polis dan terdapat hubungan dengan prestasi kerja. Penyebab tekanan individu didapati memberikan pengaruh terbesar terhadap prestasi kerja dan terdapat juga perbezaan tekanan kerja mempengaruhi prestasi kerja berdasarkan kategori pangkat, pengalaman kerja dan jenis tugas.

Kajian yang dilakukan oleh Chen, Silverthorne dan Hung (2006) di Taiwan dan Amerika Syarikat kepada pekerja dalam bidang perakaunan mendapati bahawa tidak ada perbezaan dari segi negara di peringkat tekanan dan komunikasi yang ditemui, tetapi bagi komitmen organisasi dan peringkat prestasi didapati ianya lebih tinggi di Amerika Syarikat. Pada masa yang sama, didapati bahawa semakin tinggi tahap komunikasi organisasi pekerja, semakin tinggi juga tahap komitmen organisasi dan prestasi kerja di kedua buah negara. Agak mengejutkan bahawa didapati tahap tekanan tidak mempunyai hubungan dengan komunikasi organisasi atau prestasi kerja. Dapatan ini mencadangkan bahawa dalam bidang perakaunan, tekanan mungkin memainkan peranan yang berbeza jika dibandingkan dengan lain-lain profesion. Rosman (2007) dalam kajiannya di Ibu Pejabat Tourism Malaysia, Kementerian Pelancongan Malaysia mendapati bahawa tahap tekanan keseluruhan staf agak tinggi (62.8%) dan kesemua pemboleh ubah mempunyai hubungan yang signifikan dengan tahap tekanan kerja. Manakala Ruslan (2007) mendapati hasil dari ujian Korelasi Pearson, wujud perkaitan yang signifikan di antara kesemua punca tekanan (*stressor*) dengan komitmen afektif. Namun demikian, ujian regresi berganda menunjukkan hanya kekaburan peranan, konflik peranan, kesepaduan kumpulan dan keadilan prosedur yang mempengaruhi pengaruh ke atas afektif komitmen.

Kajian Zaharin (2007) berkenaan dengan tekanan kerja di Jabatan Pembangunan Koperasi Malaysia di Kuala Lumpur mendapati bahawa pada keseluruhannya, kakitangan mengalami tahap tekanan kerja yang rendah. Beliau juga mendapati bahawa terdapat perkaitan yang signifikan di antara faktor organisasi dan tekanan kerja. Selain dari itu, didapati bahawa terdapat pengaruh yang signifikan di antara dua daripada enam dimensi di dalam faktor organisasi terhadap tekanan kerja dan 25% variasi tekanan kerja ditentukan oleh faktor organisasi. Gnana Sekaran Doraisamy (2007) pula mendapati bahawa sebilangan besar responden mempunyai tahap komitmen terhadap organisasi yang tinggi, kepuasan kerja yang sederhana dan tekanan kerja yang rendah. Kajian ini juga mendapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara faktor kekurangan sumber, keadaan pekerjaan, peluang kenaikan pangkat, suasana kerja, gaji yang diterima dan rakan sekerja dengan komitmen terhadap organisasi. Faktor penyeliaan dalam pekerjaan, suasana kerja dan keadaan pekerjaan amat mempengaruhi komitmen organisasi.

Juriani (2007) dalam kajiannya dalam kalangan guru-guru muzik di Selangor mendapati bahawa hasil kajian menunjukkan guru muzik lelaki mengalami lebih tekanan berbanding guru muzik wanita pada sub-skala sokongan sosial. Guru muzik yang tidak terlatih, guru muzik yang baru mengajar dan guru muzik yang tidak mempunyai kelayakan tambahan dalam bidang muzik, mengalami tekanan berbanding guru muzik terlatih, guru muzik berpengalaman dan guru muzik yang mempunyai kelayakan tambahan dalam bidang muzik dalam sub-skala ciri-ciri guru. Sementara itu, guru-guru muzik yang berpengalaman dan guru-guru muzik yang mempunyai kelayakan tambahan dalam bidang muzik menghadapi tekanan kurang dalam menghadapi kekurangan

kemudahan dan peralatan di sekolah berbanding guru muzik yang tidak berpengalaman dan tidak ada kelayakan luar dalam bidang muzik.

Mohd. Hamzah Murghayah (2008) mendapati jika tekanan pekerjaan tahap tinggi gagal ditangani dengan baik oleh pegawai Pengurusan dan Professional, memungkinkan mereka tidak dapat memperlihatkan prestasi kerja yang baik dan mengalami masalah kesihatan dan mental yang turut akan mengakibatkan kos perbelanjaan yang tinggi bagi menyediakan rawatan oleh kerajaan. Ujian Korelasi menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan gaya kepimpinan *laissez faire* dan tekanan pekerjaan.

Beberapa kajian juga dilakukan berkaitan dengan tekanan kerja pegawai penjara dalam melaksanakan tugas-tugas seharian di Jabatan Penjara Malaysia. Sarina (2000) dalam kajiannya di Penjara Wanita Kajang ke atas sejumlah 47 orang pegawai penjara, mendapati bahawa tiada perbezaan tahap tekanan berdasarkan faktor jawatan tetapi terdapat perbezaan tahap tekanan berdasarkan faktor taraf perkahwinan dan faktor bahagian perkhidmatan. Selain itu, berdasarkan kepada kajian didapati perlunya diwujudkan satu suasana bekerja yang menyeronokkan demi untuk meningkatkan motivasi diri kakitangan dalam menjalankan tugas mereka. Secara keseluruhannya, kakitangan wanita di Penjara Wanita Kajang mengalami tahap tekanan yang sederhana berdasarkan analisis kepada ketiga-tiga faktor berkenaan. Manakala kajian Abdul Ghani (2001) ke atas seramai 69 orang kakitangan Pusat Serenti Gambang, Kuantan dan 75 orang kakitangan Penjara Penor, Kuantan mendapati bahawa kakitangan penjara mempunyai min tekanan kerja dan rasa putus asa lebih tinggi berbanding dengan kakitangan Pusat Serenti. Dapatan kajian juga menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara tekanan kerja dan rasa putus asa dalam kalangan kakitangan Pusat

Serenti, manakala bagi kakitangan penjara adalah sebaliknya iaitu mempunyai hubungan yang signifikan. Hasil kajian ini juga menunjukkan bahawa kakitangan yang mempunyai pengalaman kerja yang melebihi sepuluh tahun mengalami tahap tekanan kerja dan rasa putus asa yang lebih tinggi.

Kajian perbandingan tekanan kerja yang dialami oleh pegawai penjara di Penjara Sungai Buloh dan Penjara Seremban telah dilakukan oleh M. Baskaran dan Noor Hassim (2009) yang mendapati tekanan kerja adalah lebih tinggi bagi pegawai penjara yang bertugas di Penjara Sungai Buloh (65.1%) berbanding dengan pegawai penjara yang bertugas di Penjara Seremban (51.1%). Di antara faktor pekerjaan yang menjadi penyebab utama tekanan pekerjaan di kedua-dua penjara ini adalah faktor persekitaran kerja iaitu kawalan banduan yang terlalu ramai, persekitaran kerja yang sesak ditambah dengan masalah pencahayaan yang kurang serta masalah keselamatan diri. Begitu juga dengan kajian yang dilakukan oleh Mohd. Zuki dan Noor Hassim (2009) di penjara Kedah, Malaysia di mana hasil kajian mendapati bahawa tekanan pekerjaan yang dihadapi oleh pegawai penjara adalah disebabkan beban kerja yang teruk, kerja lebih masa, kekurangan anggota, hubungan yang tidak baik dari rakan sekerja, persaingan dalam perkembangan kerjaya dan mengalami tekanan kerja yang melampau. Kajian yang dilakukan oleh Awanis (2012) di lapan buah institusi penjara Malaysia yang melibatkan seramai 417 pegawai penjara, mendapati bahawa terdapat perbezaan yang signifikan bagi tekanan kerja berdasarkan jantina. Dapatan kajian ini mendapati bahawa pegawai penjara lelaki lebih mengalami tekanan kerja berbanding dengan pegawai penjara wanita. Selain itu, kajian ini mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi tekanan kerja berdasarkan kepada umur dan tempoh perkhidmatan pegawai penjara.



Mohd. Nasaruddin Parzi dan Muhd Amirul Faiz Ahmad (2011) melaporkan dalam akhbar Berita Harian mengenai hasil kaji selidik dari Jabatan Kesihatan Masyarakat Pusat Perubatan Universiti Kebangsaan Malaysia (PPUKM) yang dijalankan pada tahun 2007 hingga 2009, mendapati 53.7 peratus daripada 453 sampel kajian di enam balai polis di Wilayah Persekutuan, dipercayai mengalami tekanan di tempat kerja. Kajian ini juga mendapati bahawa responden merasai tekanan apabila dihantar ke sesuatu lokasi untuk mengawal keselamatan dan ketenteraman serta menyertai pasukan pengaman di luar negara atau sering diarahkan bertugas ketika cuti umum, termasuk musim perayaan.

Terdapat banyak juga kajian-kajian berkenaan dengan tekanan kerja yang dijalankan di penjara-penjara luar negara. Antaranya kajian yang dilakukan oleh Morgan, Van Haveren dan Pearson (2002) ke atas 250 orang pegawai penjara di Jabatan Penjara Southwestern Amerika Syarikat, mendapati bahawa pegawai penjara yang berada dalam kategori berusia dan mempunyai tahap pendidikan yang tinggi mempunyai prestasi peribadi yang tinggi manakala pegawai penjara yang kurang berpengalaman dan pegawai penjara yang mempunyai tanggungjawab yang meningkat, mempunyai rasa depersonalisasi (*depersonalization*) atau tiada personaliti, perasaan emosi yang meningkat dan mempunyai prestasi peribadi yang rendah. Kajian yang dijalankan oleh Carlson, Anson dan Thomas (2003) di dua buah penjara yang melibatkan seramai 227 orang responden, pula mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan yang ketara di antara pegawai penjara lelaki dan wanita dari segi tekanan emosi.

Kajian yang dilakukan oleh Tewksbury dan Higgins (2006) dalam kalangan 211 orang pegawai penjara di dua buah penjara di Kentucky, Amerika Syarikat, mendapati bahawa tekanan kerja mempunyai hubungan terus dengan kepuasan terhadap ketua. Ini

menunjukkan bila seseorang pekerja itu menghadapi tekanan kerja, mereka sebenarnya tidak berpuashati dengan ketua mereka. Kajian ini juga menunjukkan bahawa emosi pekerja memberi kesan terhadap tekanan kerja yang mengakibatkan kepuasan terhadap ketua. Kajian yang dilakukan oleh Griffin (2006) di sepuluh buah penjara di bahagian Southwestern Amerika Syarikat melibatkan seramai 2,576 orang responden, mendapati bahawa terdapat beberapa perbezaan di antara pegawai penjara lelaki dan wanita dari segi tahap tekanan kerja mereka. Selain dari itu, konflik keluarga dan kerja juga memberi kesan yang besar terhadap tekanan kerja kepada pegawai penjara lelaki dan wanita, manakala sokongan yang diberikan oleh pihak organisasi terhadap tekanan kerja di tempat kerja hanya melibatkan pegawai penjara lelaki sahaja.

Griffin, Hogan, Lambert, Tucker-Gail dan Baker (2009) pula yang melakukan kajian dalam kalangan 220 orang pegawai penjara di sebuah penjara swasta di Midwestern, Amerika Syarikat mendapati tekanan kerja mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan perasaan depersonalisasi dan perasaan emosi yang meningkat. Kajian dari Gershon Robyn, Barocas, Canto, Xianbin Li dan Vlahov (2009) yang diadakan di Jabatan Polis Baltimore, Amerika Syarikat yang melibatkan seramai 1,072 orang responden mendapati bahawa terdapat hubungan yang kukuh di antara tekanan yang dihadapi oleh pegawai polis dengan tingkahlaku negatif seperti penderaan pasangan, tindakan agresif, dan meningkatnya penggunaan alkohol. Lambert, Hogan dan Tucker (2009) telah menjalankan kajian di sebuah penjara di bahagian Midwestern Amerika Syarikat yang melibatkan seramai 272 orang responden mendapati bahawa penerangan maklumat berkenaan dengan tugas atau disebut komunikasi instrumental di antara ketua dan subordinat mempunyai kesan yang bertentangan dengan tekanan kerja. Ini

bermaksud semakin tinggi maklumat yang disampaikan oleh ketua kepada subordinat, semakin rendah tahap tekanan pekerja.

Kajian telah dilakukan oleh Lambert dan Hogan (2010) di sebuah penjara negeri bertaraf keselamatan tinggi di bahagian barat Amerika Syarikat yang melibatkan seramai 272 orang responden. Kajian tersebut adalah berkenaan dengan tekanan kerja, kepuasan kerja dan komitmen dalam organisasi mendapati bahawa tekanan kerja mempunyai hubungan negatif yang signifikan dengan kepuasan kerja dan komitmen dalam organisasi. Hasil kajian ini juga bertepatan dengan kajian yang dilakukan oleh Lambert dan Paoline (2008) di Jabatan Penjara Orlando, Florida yang melibatkan seramai 1,062 responden mendapati bahawa ketiga-tiga pemboleh ubah yang digunapakai dalam kajian iaitu tekanan kerja, kepuasan kerja dan komitmen, saling berkait di antara satu sama lain. Tekanan kerja mengurangkan kepuasan kerja seseorang dan seterusnya mengakibatkan komitmen terhadap organisasi menurun. Hasil kajian ini juga mendapati bahawa persekitaran kerja merupakan sebab utama kepada tekanan kerja dalam kalangan pegawai-pegawai penjara.

Manakala kajian Srivastava (2010) pula adalah berkaitan dengan perbandingan antara dua sistem bekerja yang melibatkan pekerjaan syif dan bekerja biasa, serta hubungannya dengan tekanan, kesihatan dan mood, mendapati bahawa pekerja yang bekerja syif malam mempunyai risiko kesihatan yang tinggi berbanding dengan pekerja waktu biasa. Pekerja syif juga mempunyai kesan yang negatif terhadap kualiti tidur, mood, mengurangkan kapasiti untuk mengawal tekanan dan memberi kesan kepada kesihatan mental berbanding dengan pekerja bukan syif.

Secara keseluruhannya, sorotan literatur berkenaan dengan tekanan kerja atau tekanan pekerja ini menunjukkan bahawa ianya berhubungkait secara negatif dengan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Selain daripada itu, hasil kajian di luar negara mendapati bahawa perasaan tekanan yang dialami oleh pekerja ini boleh mendorong mereka melakukan tindakan-tindakan negatif seperti penderaan terhadap pasangan, tindakan agresif, dan penggunaan alkohol yang meningkat.

#### **2.3.4 Kepuasan Komunikasi**

Komunikasi sememangnya merupakan satu elemen penting dalam sesebuah organisasi. Tanpa komunikasi yang efektif adalah sukar bagi organisasi untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Namun, selain daripada memastikan komunikasi efektif, kepuasan pekerja terhadap komunikasi yang diamalkan perlu juga diberi perhatian kerana ia turut mempengaruhi keberkesanan sesebuah organisasi. Redding (1972) menyatakan bahawa kepuasan komunikasi merupakan suatu tahap yang menyeluruh terhadap kepuasan yang diterima daripada persekitaran komunikasi yang wujud dalam sesebuah organisasi. Kajian yang dijalankan oleh Downs dan Hazen (1977) mendapati bahawa kebanyakan pekerja lebih berpuashati dengan komunikasi penyelia dan komunikasi subordinat tetapi kurang berpuashati dengan maklumbalas peribadi. Selain itu, pekerja di peringkat pengurusan juga didapati lebih berpuashati dengan komunikasi yang diamalkan berbanding pekerja bukan pengurusan. Secara umumnya, kebanyakan pengkaji bersetuju bahawa terdapat perhubungan yang positif di antara kepuasan komunikasi dan keberkesanan sesebuah organisasi (Pincus, 1986). Ini dipersetujui oleh Downs (1988) yang menyatakan bahawa sesuatu perhubungan itu menjadi kuat bila ia dikaitkan dengan hubungan di antara kepuasan komunikasi dan kepuasan kerja.

Kajian berkenaan dengan kepuasan komunikasi telah dijalankan dalam pelbagai perspektif. Ianya meliputi penelitian dan perincian yang dilakukan menerusi komunikasi, medium komunikasi, gaya komunikasi, arah komunikasi dan fungsi komunikasi (Clampitt & Girard, 1993; Downs, 1991; Gray, 2000). Kesemua konsep komunikasi ini dikaji secara serius bagi mengenal pasti permasalahan yang melanda amalan komunikasi di kebanyakan organisasi dunia hari ini. Kajian yang dilakukan oleh Pincus (1986) mendapati bahawa terdapat hubungan yang kukuh dan positif di antara kepuasan komunikasi dan kepuasan kerja. Selain itu, didapati bahawa komunikasi pegawai atasan juga menyumbang kepada kepuasan kerja dan prestasi kerja. Menurut Gamon (1991), kepuasan komunikasi dalam kalangan pekerja adalah penting kerana komunikasi dalam sesebuah organisasi merupakan asas yang menyatupadukan aktiviti semua fungsi yang wujud. Ini adalah kerana ketua yang mempunyai sifat terbuka, memahami dan sudi mendengar pandangan pekerjanya akan menghasilkan golongan pekerja bermotivasi dan setia. Komunikasi yang berkesan antara ketua-pekerja juga akan membentuk suasana kerja yang penuh kepercayaan.

Downs (1991) pula telah mengkaji hubungan kepuasan komunikasi dengan komitmen organisasi di dua buah organisasi di Australia. Kajian tersebut mendapati terdapat hubungan positif antara kepuasan komunikasi dan komitmen organisasi. Faktor yang paling mempengaruhi komitmen organisasi ialah komunikasi penyeliaan, maklumbalas dan iklim organisasi. Downs (1991) juga mendapati bahawa:

- a) Wujud hubungan yang positif antara kepuasan komunikasi dan komitmen keorganisasian.
- b) Hubungan antara dimensi-dimensi komunikasi dan tahap komitmen keorganisasian adalah berbeza berdasarkan jenis organisasi.
- c) Komunikasi Penyeliaan, Maklumbalas Peribadi dan Iklim Komunikasi merupakan peramal yang kukuh bagi komitmen keorganisasian.

- d) Skor komposit boleh digunakan untuk mengukur kepuasan komunikasi keseluruhan.
- e) Wujud hubungan positif antara kepuasan kerja dan kepuasan komunikasi.
- f) Wujud persamaan dapatan kajian di organisasi di Australia dan dapatan kajian di Amerika Syarikat.

Lantaran kepuasan pekerja terhadap komunikasi mempengaruhi kepuasan mereka terhadap tugas serta komitmen mereka terhadap organisasi, maka adalah penting bagi organisasi untuk mempertingkatkan lagi komunikasi yang diamalkan dan memastikan wujudnya persekitaran komunikasi yang lebih baik. Putti, Aryee dan Phua (1990) mengkaji kesan kepuasan komunikasi terhadap komitmen organisasi di syarikat kejuruteraan di Singapura. Kajian tersebut mendapati bahawa terdapat hubungan antara kepuasan komunikasi dan komitmen organisasi. Dua faktor yang paling mempengaruhi hubungan dengan komitmen organisasi ialah pengurusan atasan dan penyelia.

Audit komunikasi di Australia mendapati sebanyak 62% responden tidak berpuashati dengan komunikasi di organisasi mereka (Gray, 2000). Mereka juga menyatakan bahawa komunikasi dalaman yang lemah menyebabkan produktiviti mereka merosot. Hasil daripada kajian ini menunjukkan bahawa komunikasi pengurusan atasan dan komunikasi ke atas mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kepuasan komunikasi. Azhar (2004) mendapati bahawa kepuasan komunikasi memainkan peranan yang penting dan berterusan terhadap komitmen keorganisasian. Beliau juga mendapati bahawa lebih ramai responden menunjukkan tahap kepuasan yang sederhana terhadap amalan komunikasi di mana di antara lapan dimensi kepuasan komunikasi, komunikasi subordinat mencapai tahap kepuasan yang tertinggi.

Chek Maznah (2001) mendapati bahawa kesemua tujuh dimensi yang telah dikenal pasti mempunyai hubungan yang signifikan antara gaya komunikasi pengurus dengan kepuasan komunikasi pekerja. Manakala Nordi (2007) mendapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara pemboleh ubah-pemboleh ubah tidak bersandar dengan kepuasan komunikasi. Penemuan kajian ini juga mendapati tahap kepuasan berkomunikasi dalam organisasi yang dikaji dipengaruhi oleh saiz dan struktur organisasi. Manakala Brunetto dan Wharton (2003) yang telah menjalankan kajian berkenaan komitmen dan kepuasan komunikasi dalam kalangan anggota polis telah membuktikan bahawa kepuasan komunikasi mempengaruhi tahap komitmen kerja mereka. Komunikasi yang berkesan dalam kajian ini merujuk kepada kemampuan pihak atasan menyampaikan maklumat, menjelaskan dan memberikan maklumbalas kepada semua kakitangan bawahan. Selain itu, ia juga merujuk kepada kerjasama orang awam dalam menyalurkan informasi kepada pihak polis. Dalam kajian Brunetto dan Wharton (2003) ini juga, komunikasi yang dikaji dipecahkan kepada enam dimensi komunikasi yang berkaitan bidang tugas pihak polis iaitu kekerapan komunikasi, komunikasi tak formal, interaksi pelanggan, interaksi berkenaan kerjaya dan interaksi dengan situasi beretika.

Dalam kajian yang dijalankan oleh Mercer Human Resources Consulting (2003), menunjukkan bahawa komunikasi yang baik dan berkesan berperanan dalam memajukan perniagaan dan dalam usaha mengekalkan pekerja. Komunikasi yang baik adalah formula yang berkesan dalam mengoptimumkan komitmen, kepuasan dan kesetiaan pekerja. Hasil kajian ini menekankan bahawa terdapat faktor komunikasi mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan komitmen pekerja terhadap organisasi. Secara jelasnya, nilai keberkesanan komunikasi adalah bergantung kepada majikan. Ia

memberikan kesan terhadap keseluruhan komitmen dan kepuasan mereka dan merupakan faktor dalam membawa pekerja untuk terus berkhidmat dengan ketua dan organisasinya.

McCue dan Gianakis (1997) dalam kajian mereka mendapati bahawa kepuasan komunikasi organisasi mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja. Responden yang menerima maklumat berbentuk positif lebih berpuashati terhadap kerja, hubungan sesama rakan sekerja, arahan yang diterima daripada organisasi, perkembangan kerjaya dan persepsi bahawa mereka mendapat perhatian sewajarnya daripada organisasi. Manakala Mattson dan Haring (1998) pula mendapati bahawa kepuasan komunikasi dipengaruhi oleh kualiti interaksi interpersonal antara kedua belah pihak. Halangan-halangan komunikasi yang menimbulkan ketidakpuasan ialah salahfaham terhadap kehendak pelanggan, maklumat yang tidak jelas, dan peraturan-peraturan yang rigid.

Kepuasan komunikasi juga didapati mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja (Clampitt & Girard, 1993; Lee, 1989; Varona, 1988). Tiga faktor yang mempunyai hubungan yang paling kuat dengan kepuasan kerja ialah maklumbalas peribadi, iklim komunikasi dan komunikasi penyelia (Downs, 1977; Downs, Clampitt & Pfeffer, 1988). Selain daripada itu, beberapa kajian lain juga mendapati bahawa terdapat hubungan positif yang sederhana antara kepuasan komunikasi dengan komitmen terhadap organisasi (Downs, 1991; Downs dan rakan-rakan, 1995; Potvin, 1991; Putti, Aryee & Phua, 1990; Varona, 1996). Secara keseluruhannya, dari hasil-hasil kajian yang dijalankan didapati bahawa kepuasan komunikasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen keorganisasian dan kepuasan kerja. Ini



menunjukkan bahawa pemboleh ubah ini merupakan suatu yang penting dan perlu diambil serius bagi memastikan sesebuah organisasi itu berjaya.

Secara umumnya, bolehlah dikatakan bahawa kepuasan komunikasi merupakan sesuatu yang amat penting dalam memastikan sesebuah organisasi memperolehi kecemerlangan berdasarkan kepada peningkatan prestasi dan kepuasan kerja para pekerja (Kirkman, Rosen, Tesluk & Gibson, 2004; Chien, 2004; Requena, 2003; Llozor, Llozor & Carr, 2001; Mestre, Stainer, Stainer, & Strom, 2000; Pettit, Goris & Vaught, 1997; Clampitt & Downs, 1993). Namun demikian, strategi dan taktik bagi mempromosi dan mencapai keperluan kepuasan komunikasi dalam sesebuah organisasi itu mungkin sukar untuk difahami dan diteroka (Kirkman dan rakan-rakan, 2004; Goris dan rakan-rakan, 2000; Eisenberg & Witten, 1987). Kerumitan dalam menguruskan proses komunikasi organisasi dan menggalakkan aspek kepuasan komunikasi juga dikemukakan dalam kajian Kirkman dan rakan-rakan (2004). Dalam kajian tersebut mereka mengemukakan komunikasi secara bersemuka atau sebagai moderator dalam hubungan antara *virtual team empowerment* dan prestasi pekerja. Hasil kajian mendapati bahawa bilangan yang sesuai bagi perjumpaan secara bersemuka ini ditentukan oleh *team empowerment* dalam sesebuah organisasi. Secara umumnya bolehlah dikatakan bahawa komunikasi bersemuka ini merupakan cara yang paling baik dalam berkomunikasi.

#### **2.4 Kepuasan Komunikasi Selaku Pemboleh Ubah Moderator Terhadap Hubungan antara Komunikasi Ketua-Subordinat, Tekanan Kerja dan Kualiti Jalanan Hubungan Ketua-Subordinat**

Baron dan Kenny (1986) menjelaskan pemboleh ubah moderator sebagai suatu pemboleh ubah yang memberi kesan terhadap arah tujuan dan kekuatan hubungan di antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar. Ianya mungkin berupa

pemboleh ubah moderator secara kualitatif (contohnya, jantina, bangsa, kelas) atau kuantitatif (contohnya tahap ganjaran) yang mempengaruhi hala tuju dan/atau kekuatan hubungan antara pemboleh ubah bebas (peramal) dan pemboleh bersandar (kriteria). Seterusnya, kesan moderator secara asasnya boleh diwakili sebagai interaksi antara pemboleh ubah bebas dan faktor yang menentukan keadaan yang sesuai untuk pengoperasiannya (Baron & Kenny, 1986).

Baron dan Kenny (1986) juga menyatakan bahawa pemboleh ubah moderator ini digunakan jika terdapat hubungan yang tidak konsisten diantara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar. Ini bermaksud, pemboleh ubah moderator ini digunakan jika didapati terdapat perhubungan yang tidak tetap di antara kedua-dua pemboleh ubah bebas dan bersandar iaitu dapatan yang mengatakan terdapat hubungan signifikan positif, dan ada juga yang mendapati hubungan signifikan negatif. Dalam konteks kajian ini, kepuasan komunikasi berperanan sebagai pemboleh ubah moderator ke atas pemboleh ubah bebas iaitu komunikasi ketua-subordinat dan pemboleh ubah bersandar iaitu kualiti jalinan hubungan ketua-subordinat dan tekanan kerja. Selain dari itu, menurut Baron dan Kenny (1986), peranan pemboleh ubah moderator perlu ada bukti daripada kajian-kajian sebelum ini yang menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dengan kedua-dua pemboleh ubah bebas dan bersandar. Disamping itu perlu juga dibuktikan bahawa daripada kajian-kajian sebelum ini menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar.

Dalam konteks kajian ini, pemboleh ubah moderator, iaitu kepuasan komunikasi diramalkan mempunyai hubungan yang signifikan dengan pemboleh ubah bebas, komunikasi antara ketua dan subordinat sebagaimana kajian yang telah dijalankan oleh

Gamon (1991), Downs (1991), Mattson dan Haring (1998), Gray (2000), Brunetto dan Wharton (2003) dan Azhar (2004). Manakala kajian berkaitan kepuasan komunikasi dengan pemboleh ubah bersandar, kualiti jalinan hubungan LMX pula telah dilakukan Mueller dan Lee (2002), dan Chien-Wei Kuo (2008). Kajian berkaitan kepuasan komunikasi juga telah dilakukan dengan pemboleh ubah bersandar yang lain iaitu tekanan kerja melalui kajian Stremmel, Benson dan Powell (1993) dan Chen (2006).

Selain dari itu, kajian-kajian yang mengaitkan pemboleh ubah bebas dan bersandar juga telah dilakukan oleh pengkaji-pengkaji sebelum ini. Kajian antara komunikasi ketua-subordinat sebagai pemboleh ubah bebas dengan kualiti jalinan hubungan LMX sebagai pemboleh ubah bersandar pernah dilakukan oleh Lee (2001, 2005), Yrie, Hartman dan Galle (2002), Yrle dan rakan-rakan (2002), Lam (2003), Hassan, Bahtiar dan Iran (2004), Hassan dan Bahtiar (2004), serta Price dan Bezuidenhout (2005). Secara umumnya, hasil kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif signifikan di antara komunikasi antara ketua-subordinat dengan kualiti jalinan hubungan LMX. Manakala kajian komunikasi antara ketua dan subordinat sebagai pemboleh ubah bebas juga dilakukan dengan tekanan kerja sebagai pemboleh ubah bersandar oleh pengkaji-pengkaji seperti Brief, Schuler dan Van Sell (1981), Fulk dan Mani (1986), Smeltzer (1987), Fontana, (1989), Miller dan rakan-rakan (1990), Kunz (1991), Starnaman dan Miller (1992), Hashim Fauzy (1995) serta Lambert, Hogan dan Tucker (2009). Secara umumnya, hasil kajian ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan signifikan secara negatif diantara komunikasi ketua-subordinat dengan tekanan kerja, atau dengan kata lain semakin tinggi komunikasi antara ketua dan subordinat, semakin rendah tahap tekanan pekerja. Sehubungan itu, dalam konteks kajian ini adalah diramalkan dimensi-dimensi dalam kepuasan komunikasi mampu menjadi pemboleh ubah moderator yang

akan mempengaruhi komunikasi antara ketua dan subordinat dengan kualiti jalinan hubungan LMX dan tekanan kerja seperti mana yang telah dikemukakan oleh Baron dan Kenny (1986).

## **2.5 Hubungan antara Pemboleh Ubah Komunikasi Pegawai-Subordinat, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi**

Perbincangan seterusnya adalah berkaitan dengan hubungan yang terjalin antara pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi.

### **2.5.1 Hubungan antara Komunikasi Pegawai-Subordinat dengan Kualiti Jalinan Hubungan LMX**

Kajian berkenaan dengan komunikasi di antara pegawai dan subordinat ini menunjukkan bahawa kualiti jalinan LMX yang terjalin antara ketua dan subordinat ini memberi pengaruh terhadap bagaimana kedua mereka bercakap di antara satu sama lain dan apakah perkara yang diperkatakan oleh mereka (Fairhurst, 1993; Fairhurst & Chandler, 1989), sama ada mereka mempunyai pendapat yang berlainan (Kassing, 1997). Kajian-kajian pula menunjukkan bahawa kualiti LMX ini berhubungkait dengan pengaruh tingkahlaku ke atas (*upward influence behavior*), di mana pekerja yang mempunyai kualiti LMX yang tinggi kebiasaannya berkomunikasi dengan ketua secara langsung sedangkan mereka yang mempunyai kualiti LMX yang rendah tidak berkomunikasi secara terus dengan ketua (Krone, 1991; 1992).

Kajian yang dilakukan berkenaan dengan tingkah laku suara (*voice behavior*) juga mendapati bahawa kualiti jalinan LMX mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan tingkah laku suara pekerja (Botero & Dyne, 2009). Tingkah laku suara ini

didefinisikan sebagai ekspresi para pekerja berkenaan dengan idea-idea yang membina, maklumat, dan pendapat berkenaan dengan perubahan dalam organisasi (Van Dyne, Ang & Botero, 2003). Hasil kajian dari beberapa kajian empirikal (Yrle dan rakan-rakan, 2002; Hassan & Bahtiar, 2004; Mardanov dan rakan-rakan, 2008) mencadangkan bahawa kualiti jalinan LMX mempunyai kesan yang sangat besar terhadap komunikasi ketua-subordinat. Perbezaan kualiti yang terdapat dalam LMX telah memberi kesan kepada pelbagai tingkahlaku komunikasi di antara ketua dan subordinat (Fairhurst, 1993; Krone, 1992; Mueller & Lee, 2002; Waldron, 1991; Yrle dan rakan-rakan, 2002). Kajian-kajian terdahulu juga menunjukkan kualiti jalinan LMX telah mempengaruhi komunikasi ketua dan subordinat seperti pola perbincangan, pengaruh pihak atasan, jangkauan komunikasi, komunikasi kerjasama, tanggapan terhadap keadilan sosial dan amalan membuat keputusan. (Fairhurst, 1993; Fairhurst & Chandler, 1989; Krone, 1992; Lee, 1997, 2001; Lee & Jablin, 1995; Mueller dan rakan-rakan, 2002; Yukl & Fu, 1999, Hassan & Che Su, 2007). Menurut Vecchio (1982) pula, apabila meningkatnya kualiti jalinan hubungan ahli-ahli dalam organisasi, ianya akan turut menyumbang kepada peningkatan komitmen kumpulan kerja.

### **2.5.2 Hubungan antara Komunikasi Pegawai-Subordinat dengan Tekanan Kerja**

Perhubungan di antara komunikasi dan tekanan kerja ini telah lama menjadi bahan kajian oleh pengkaji-pengkaji sebelum ini. Cooper dan Marshall (1976) telah menggariskan lima punca tekanan di tempat kerja dalam model asas tekanan, iaitu :

- a) Intrinsik kepada kerja, termasuk faktor-faktor seperti keadaan fizikal tempat kerja yang teruk, bekerja tekanan beban lampau atau masa;
- b) Peranan di dalam organisasi, termasuk kekaburan peranan dan konflik peranan;
- c) Pembangunan kerjaya, termasuk kekurangan keselamatan pekerjaan dan di bawah/atas promosi;

- d) Hubungan di tempat kerja, termasuk hubungan ketua dan rakan sekerja yang tidak baik, satu komponen yang melampau yang membuli di tempat kerja;
- e) Struktur organisasi dan iklim, termasuk penglibatan sedikit dalam membuat keputusan dan politik pejabat.

Tiga daripada lima kategori ini (iaitu instrinsik kepada kerja, peranan di dalam organisasi, pembangunan kerjaya, hubungan di tempat kerja, serta struktur organisasi dan iklim) mengandungi pemboleh ubah komunikasi organisasi di dalamnya. Ini menunjukkan bahawa ketiga-tiga kategori ini menjadi punca kepada tekanan di tempat kerja, dan ini secara tidak langsung menandakan bahawa komunikasi mempunyai hubungan dengan tekanan kerja (Smeltzer, 1987). Kajian yang dilakukan oleh Smeltzer (1987) mendapati bahawa komunikasi yang terjalin di dalam peringkat kumpulan mempunyai perhubungan yang kuat kepada tahap tekanan keseluruhan pekerja. Komunikasi di peringkat individu juga mempunyai perkaitan dengan tekanan kerja para pekerja, namun hubungan ini tidak sekuat hubungan pada peringkat kumpulan. Manakala komunikasi yang terjalin di peringkat organisasi pula mempunyai kesan yang paling sedikit kepada tekanan kerja para pekerja. Dalam hal ini, Smeltzer (1987) mencadangkan bahawa tekanan kerja boleh diuruskan dengan membangunkan kumpulan kerja yang disokong oleh penyelia dan bekerja sebagai satu unit. Ini memerlukan pihak pengurus mengadakan komunikasi dua hala di dalam kumpulan kerja. Selain dari itu, para pekerja perlu untuk membangunkan keupayaan bagi memahami keperluan rakan sekerja dan berkomunikasi secara berkesan dengan mereka.

Jablin dan Krone (1994) telah memperluaskan lagi corak kajian komunikasi ketua dan subordinat ini dengan memasukkan komponen sokongan sosial di dalam interaksi ketua dan subordinat. Sokongan sosial adalah komunikasi di antara manusia yang menghulurkan bantuan, memberi rasa kepastian, memberi perhatian dan galakan antara

ketua dan subordinat (Meiners & Miller, 2004). Interaksi unik di antara ketua dan subordinat ini mengurangkan rasa ketidakpastian dalam kalangan pekerja, memberikan rasa kawalan peribadi, dan membentuk ikatan yang kukuh di antara kedua-dua ketua dan subordinat (Jablin & Krone, 1994; Lee, 2005; Lee & Jablin, 1995). Tambahan pula, sokongan sosial yang terbina di antara ketua dan subordinat ini boleh juga dilihat sebagai penghalang kepada kesan-kesan negatif yang ditimbulkan hasil dari rasa tertekan yang timbul akibat dari kecelaruan peranan, beban tugas dan ketidakpastian tugas yang dihadapi (Cohen, 1993). Dapatan yang paling konsisten dalam kajian sokongan sosial pula adalah ketua adalah orang yang sepatutnya memberikan sokongan ini kepada subordinat bagi mengurangkan tekanan kepada pekerja (Alexander, Helms, & Wilkins, 1989; Anderson & Tolson, 1991). Fenlason dan Beehr (1994) pula mendapati bahawa komunikasi di tempat kerja memainkan peranan aktif dalam proses tekanan kerja. Manakala kajian yang dilakukan oleh Chen, Silverthorne, dan Hung (2006) mendapati bahawa komunikasi organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi dan prestasi kerja, tetapi mempunyai hubungan negatif dengan tekanan pekerjaan.

### **2.5.3 Hubungan antara Komunikasi Pegawai-Subordinat dengan Kepuasan Komunikasi**

Kepuasan seseorang pekerja telah menjadi satu faktor yang sentiasa menjadi fokus utama oleh organisasi dan para pengkaji komunikasi memandangkan ianya mempunyai kaitan positif dengan prestasi kerja (Gruneberg, 1979). Konsep kepuasan komunikasi ini telah dinyatakan oleh Crino dan White (1981), yang berhujah bahawa kepuasan komunikasi dalam sesebuah organisasi itu melibatkan kepuasan seorang individu dengan pelbagai aspek komunikasi yang berlaku dalam organisasi. Manakala Putti, Aryee, dan Phua (1990) pula menyatakan bahawa kepuasan komunikasi dalam sesebuah organisasi

itu berkaitrapat dengan jumlah maklumat yang diperolehi oleh para pekerja. Ini menunjukkan bahawa walaupun proses komunikasi yang terjalin di antara para pekerja telah memberikan maklumat jelas tentang tugas-tugas kerja dan boleh menyumbang kepada kepuasan komunikasi, Anderson dan Martin (1995) mendapati bahawa pekerja yang terlibat dalam komunikasi yang berinteraksi dengan rakan sekerja dan pihak atasan ini perlu memenuhi keperluan bagi keseronokan interpersonal. Oleh itu, kepuasan komunikasi setiap pekerja adalah penting dalam setiap komunikasi yang terjalin di antara pekerja terutama yang melibatkan dengan komunikasi pihak atasan.

Kajian yang dilakukan oleh Madlock (2008) mendapati bahawa terdapat jalinan hubungan yang kuat di antara kecekapan komunikasi penyelia dengan pekerjaan dan kepuasan komunikasi pekerja. Hasil kajian ini selaras dengan kajian terdahulu yang dilakukan oleh Gruneberg (1979) yang mendapati bahawa terdapat hubungan positif di antara kepuasan dan prestasi pekerja.

#### **2.5.4 Hubungan antara Kualiti Jalinan Hubungan LMX dan Tekanan Kerja**

Sorotan karya menunjukkan bahawa pemboleh ubah kualiti jalinan hubungan LMX dan tekanan kerja ini saling berkaitan (Nelson, Basu & Purdie, 1998; Lawal, 2009; Thomas & Lankau, 2009). Kajian berkenaan dengan kualiti jalinan hubungan LMX ini juga didapati bahawa selain dapat meramalkan hasil yang positif, ianya juga dapat mengurangkan tahap tekanan kepada pekerja (Gerstner & Day, 1997; Lagace, Castleberry, & Ridnour, 1993). Begitu juga dapatan kajian yang dilakukan oleh Lawal (2009) yang mendapati bahawa LMX secara signifikan dapat meramalkan kepimpinan yang menyebabkan tekanan, dan kajian Thomas dan Lankau (2009) yang mendapati bahawa penyelia dan mentor yang mempunyai kualiti LMX yang tinggi merupakan



sumber untuk mengurangkan kepenatan emosi melalui peningkatan sosial mereka dan pengurangan tekanan.

Dalam hal ini, Duchon, Green, dan Taber (1986) menyatakan bahawa pekerja bawahan yang menjalani hubungan LMX yang tinggi dengan ketua mereka, didapati suka dengan pengalaman tersebut yang diperolehi dari pihak atasan dan ini menyebabkan mereka konsiten dengan identiti sosial (Ashforth & Mael, 1989). Keadaan ini menyebabkan pekerja menunjukkan reaksi positif terhadap pihak pengurusan dan secara tidak langsung akan mengurangkan perasaan tekanan yang dihadapi. Kenyataan ini disokong oleh Dunegan, Uhl-Bien, dan Duchon (2002) yang mendapati bahawa LMX adalah berlawanan dengan konflik peranan dan kekaburan yang dialami oleh para pekerja. Begitu juga yang dinyatakan oleh Lagace dan rakan-rakan (1993) yang mendapati bahawa pekerja yang berada dalam kualiti hubungan yang tinggi dengan penyelia dilaporkan mempunyai tahap ketegangan peranan yang lebih rendah (beban kerja, kekurangan, kekaburan, dan konflik). Kajian yang dilakukan oleh Harris dan Kacmar (2006) mendapati bahawa terdapat hubungan di antara LMX dan tekanan yang disifatkan sebagai hubungan garis melengkung. Dalam hal ini, individu yang menikmati hubungan LMX yang berkualiti tinggi dengan penyelia mereka mengalami tekanan lebih berbanding rakan-rakan mereka dalam hubungan LMX berkualiti sederhana. Dari segi kajian yang menghubungkan antara kualiti jalinan hubungan LMX dan *burnout* pula, didapati bahawa hasil kajian Bakker, Demerouti and Euwema (2005) menunjukkan terdapat hubungan negatif antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut.

### **2.5.5 Hubungan antara Kualiti Jalinan Hubungan LMX dengan Kepuasan Komunikasi**

Kajian berkaitan dengan kepuasan komunikasi dengan kualiti jalinan hubungan LMX pernah dijalankan oleh pengkaji-pengkaji sebelum ini. Antaranya adalah Mueller dan Lee (2002) dan Chien-Wei Kuo (2008). Selain dari itu, banyak kajian telah menunjukkan bahawa kualiti LMX adalah penting dalam mempengaruhi afektif pekerja yang berkaitan dengan kerja, kognitif, dan pengalaman tingkah laku, peranan, dan kedudukan dalam organisasi mereka (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997). Secara keseluruhannya, kajian menunjukkan bahawa pekerja bawahan dalam LMX berkualiti tinggi menerima dan melaporkan hasil yang lebih baik (contohnya, penilaian prestasi, tugas mencabar, pengaruh tidak formal, sokongan pemimpin dan perhatian, kepuasan kerja, komitmen, kepercayaan, kesaksamaan dalam keadilan pengedaran dan prosedur, gaji dan kemajuan kerjaya) daripada rakan-rakan mereka dalam hubungan LMX berkualiti rendah.

Secara keseluruhannya, kajian yang berkaitan dengan kualiti jalinan LMX dan kepuasan komunikasi ini memberi kesan kepada golongan pekerja yang berada di dalam kelompok kualiti LMX yang tinggi berbanding dengan kelompok LMX rendah. Ini adalah kerana golongan pekerja yang berada dalam kelompok LMX tinggi akan memberi maklumat dan laporan yang lebih baik (dari segi penilaian prestasi, tugas mencabar, pengaruh, sokongan pemimpin dan perhatian, kepuasan kerja, komitmen, kepercayaan, kesaksamaan, gaji dan kemajuan kerjaya) berbanding dengan pekerja yang berada dalam kelompok rendah dalam kualiti hubungan LMX. Ini di sokong oleh Duarte, Goodson dan Klich (1994) yang mendapati bahawa walaupun tidak menunjukkan prestasi kerja yang memuaskan, pekerja dalam kelompok kualiti LMX

tinggi ini akan diberikan penilaian yang memuaskan tanpa mengambilkira prestasi yang sebenar. Keadaan ini secara tidak langsung akan menimbulkan rasa tidak puas hati kepada golongan pekerja lain.

Selain itu, Dienesch dan Liden (1986) mendapati bahawa pekerja di dalam kelompok LMX tinggi secara konsisten menerima ganjaran secara formal dan tidak formal daripada pekerja yang berada dalam kelompok LMX rendah. Kajian ini juga mencadangkan bahawa pekerja yang berada di dalam kelompok kualiti yang rendah ini mungkin mengalami rasa ketidakadilan yang akan menimbulkan perasaan status kelas kedua kepada mereka (Yukl, 1994). Oleh itu, jika dibuat perbandingan antara para pekerja di dalam kelompok rendah dan tinggi, pekerja yang berada dalam kelompok kualiti jalinan tinggi adalah berkemungkinan melaporkan kepuasan komunikasi yang lebih besar dalam interaksi mereka dengan pihak atasan berbanding kelompok yang rendah (Mueller & Lee, 2002).

### **2.5.6 Hubungan antara Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi**

Kepuasan komunikasi para pekerja adalah amat penting kerana ianya berkait rapat dengan keberkesanan sesebuah organisasi (Gray & Laidlaw, 2004). Hasil daripada kepuasan komunikasi yang maksimum yang dirasakan oleh para pekerja dapat meningkatkan motivasi dan komitmen mereka terhadap organisasi di mana mereka bekerja. Namun demikian, sebaliknya jika berlakunya kepuasan komunikasi para pekerja yang menurun, ianya akan menyebabkan berkurangnya komitmen pekerja, meningkatkan ketidakhadiran, meningkatkan pergolakan dalam industri, meningkatkan kadar berhenti kerja dan mengurangkan produktiviti (Hargie, Tourish & Wilson, 2002). Dari segi kesan kepada individu pula, komunikasi yang tidak baik akan memberi kesan

kepada meningkatnya ketidakpastian terhadap organisasi, meningkatkan tekanan kerja dan juga *burnout* atau kelesuan (Ray, 1993).

Kepuasan komunikasi seseorang pekerja mempunyai hubungan dengan tahap tekanan kerja seperti mana yang dibuktikan oleh kajian terdahulu bahawa kepuasan komunikasi pekerja yang rendah boleh mengakibatkan peningkatan dalam tekanan kerja, kadar berhenti kerja yang tinggi, ketidakhadiran, dan kelesuan bekerja (Angle & Perry, 1981; Hargie, Dickson, & Tourish, 1999; Ray, 1993; Steers, 1977). Ini dibuktikan lagi dengan dakwaan yang mengatakan bahawa kepuasan komunikasi mempunyai perkaitan dengan tekanan kerja (Stremmel, Benson & Powell, 1993) dan isu-isu yang berkaitan dengan komunikasi organisasi boleh mengurangkan tekanan kerja (Stamper dan Johlke, 2003). Secara keseluruhannya bolehlah dikatakan bahawa tekanan kerja dan kepuasan komunikasi sesungguhnya memainkan peranan penting dalam memastikan sesebuah organisasi itu berada dalam tahap keseimbangan.

## **2.6 Perbezaan Pemboleh Ubah Kajian Mengikut Faktor Demografi**

Dari segi hubungan pemboleh ubah LMX berdasarkan gender, Dienesch dan Liden (1986) menyatakan bahawa maklumat-maklumat peribadi individu seperti gender, bangsa, dan latarbelakang pendidikan mungkin mempunyai hubungan dengan kualiti jalinan LMX dan ianya mungkin akan mengukuhkan lagi hubungan yang terjalin antara subordinat dengan ketua mereka (Varma & Stroh, 2001). Didapati juga bahawa aspek gender sememangnya mempunyai kesan terhadap tingkahlaku komunikasi di dalam hubungan antara ketua dan subordinat (Varma & Stroh, 2001; Donald, 1996; Wood, 2001). Kajian yang dilakukan oleh George dan Hancer (2003) pula mendapati bahawa umur, gender, dan tempoh perkhidmatan mempunyai hubungan yang signifikan dengan

skor yang diperolehi melalui kualiti LMX. Begitu juga dengan kajian yang dilakukan oleh Kim dan George (2005), yang mendapati bahawa pemboleh ubah demografi seperti gender, umur, tempoh berkhidmat dengan firma, waktu bekerja dan status pekerjaan mempengaruhi tanggapan pekerja terhadap LMX dan pemerksaan psikologi.

Dari aspek pemboleh ubah tekanan kerja pula, didapati bahawa terdapat kajian-kajian yang melibatkan gender dalam kalangan pegawai penjara. Beberapa kajian mendapati bahawa pegawai penjara wanita dilaporkan mengalami tekanan kerja yang tinggi (Cullen dan rakan-rakan, 1985; Mitchell dan rakan-rakan, 2000; Zupan, 1986). Manakala dalam kajian yang dijalankan oleh Wright dan Saylor (1991) pula mendapati bahawa pegawai penjara wanita melahirkan rasa tekanan kerja lebih tinggi dari pegawai penjara lelaki, namun perbezaan yang diperolehi adalah kecil. Begitu juga kajian yang dijalankan di Nigeria oleh Okoza, Imhonde dan Aluede (2010) yang mendapati bahawa pegawai penjara wanita mengalami tekanan kerja yang lebih tinggi berbanding lelaki. Keadaan ini disebabkan beban kerja yang terpaksa ditanggung oleh wanita sebagai seorang pekerja, suri rumahtangga dan ibu di Nigeria.

Selain dari itu, kajian Griffin (2006) yang dilakukan di sepuluh buah penjara di bahagian Southwestern Amerika Syarikat mendapati bahawa terdapat perbezaan di antara pegawai penjara lelaki dan wanita dari segi tahap tekanan kerja mereka. Begitu juga yang dinyatakan oleh Brown dan Felding (1993) bahawa kajian dalam penyelidikan bidang pekerjaan yang mempunyai tahap tekanan tinggi seperti polis, bidang pengajaran, dan pemulihan telah mengenal pasti bahawa pekerja wanita dapat melaksanakan tugas dalam pekerjaan yang didominasi oleh lelaki, namun mereka mengalami tekanan berbeza. Manakala kajian dari Lambert, Edwards, Camp dan Saylor (2005) juga

mendapati bahawa pegawai penjara wanita dilaporkan mempunyai tahap tekanan kerja dan kadar berhenti kerja yang lebih rendah, namun mempunyai tahap ketidakhadiran yang lebih tinggi berbanding dengan pegawai lelaki. Begitu juga dengan kajian yang telah dijalankan oleh Savicki, Cooley dan Gjesvold (2003) yang menyatakan bahawa walaupun pegawai penjara wanita seringkali terlibat dengan kes-kes gangguan di tempat kerja, namun ianya tidak mempengaruhi tahap kelesuan kerja (*burnout*) atau tekanan yang mereka alami. Ini adalah kerana pegawai penjara wanita telah membina pelbagai kemahiran dalam menghadapi pelbagai permasalahan dalam menguruskan persekitaran kerja mereka. Namun kajian lain pula mendapati tidak terdapat perbezaan dari segi gender dengan tekanan kerja (Griffin, 2000; Grossi & Berg, 1999; Slate, 1993; Triplett dan rakan-rakan, 1996; Walters, 1992; Carlson, Anson & Thomas, 2003). Dalam konteks umur pula, kajian mendapati bahawa pegawai penjara yang mempunyai umur muda dilaporkan mengalami tekanan kerja yang lebih tinggi berbanding dengan yang berumur tua (Blau dan rakan-rakan, 1986; Lancefield dan rakan-rakan, 1997; Rosefield, 1981; Whitehead & Lindquist, 1986). Manakala kajian lain pula mendapati bahawa tiada kesan di antara umur terhadap tekanan kerja (Weinberg dan rakan-rakan, 1985, Toch & Klofas, 1982). Disebabkan kekurangan penjelasan berkenaan dengan hubungan antara faktor umur dan tekanan kerja ini, ianya perlu dilakukan kajian mendalam (Armstrong & Griffin, 2004).

Kajian berkenaan dengan tekanan juga telah dilakukan oleh Selvakumaran dan Noor Hassim (2009) di sebuah penjara di Malaysia secara kajian perbandingan bagi tahun 2000 dan 2003. Hasil kajian mendapati bahawa tekanan kerja dalam kalangan pegawai penjara pada tahun 2000 adalah sebanyak 32.1%, manakala pada tahun 2003 ianya meningkat kepada 54.6%. Hasil kajian pada tahun 2000 mendedahkan bahawa tekanan

kerja adalah tinggi dalam kalangan pegawai penjara yang berpangkat tinggi, telah berumur, sudah berkahwin, mempunyai anak ramai, berpendapatan sederhana dan yang telah berkhidmat dalam tempoh masa yang lama. Begitu juga dengan hasil kajian pada tahun 2003, tekanan kerja pegawai penjara seakan sama pada tahun 2000, tetapi bagi aspek perjawatan dan status perkahwinan, ianya berubah di mana pada tahun 2000 tekanan kerja yang tinggi berlaku kepada pegawai penjara berpangkat Penolong Penguasa Penjara yang sudah berkahwin tetapi pada tahun 2003, pegawai penjara yang berpangkat Inspektor dan yang bujang/bercerai yang mengalami tekanan kerja tinggi.

Manakala dari segi kepuasan komunikasi pula, kajian Lily Suriani, Ungku Norulkamar dan Siti Aisyah (2004) dilakukan dalam kalangan pekerja teknikal di Flextronics International, Senai, Johor. Pekerja teknikal berstatus bujang mempunyai tahap kepuasan komunikasi yang tinggi. Ini mungkin disebabkan status bujang memberi mereka ruang masa yang lebih untuk berkomunikasi dengan individu lain berbanding dengan mereka yang sudah berkahwin di mana ruang masa yang ada lebih banyak diperuntukkan untuk tujuan kekeluargaan. Namun demikian, tidak terdapat perbezaan tahap kepuasan komunikasi berdasarkan tiga faktor demografi lain iaitu umur, taraf pendidikan dan jantina (Lily Suriani dan rakan-rakan, 2004). Kajian Lily Suriani dan rakan-rakan (2004) juga mendapati terdapat perbezaan yang signifikan pada tahap kepuasan komunikasi dari aspek bangsa di mana pekerja teknikal berbangsa Melayu didapati mempunyai tahap kepuasan komunikasi yang lebih tinggi berbanding pekerja berbangsa lain.

Selain dari itu, kajian yang dijalankan oleh Varona (1996) mendapati bahawa penyelia dalam tiga buah organisasi di Guatemala lebih berpuas hati dari segi komunikasi

berbanding dengan pihak subordinat. Kajian ini juga mendapati pekerja yang mempunyai tempoh perkhidmatan kurang dari setahun dan pekerja yang mempunyai tempoh perkhidmatan melebihi dari enam tahun, didapati mempunyai tahap kepuasan komunikasi yang lebih berbanding dengan pekerja yang berada di dalam lingkungan 1-6 tahun (Varona, 1996). Begitu juga dengan kajian dari Clampitt dan Downs (1987) yang mendapati bahawa pekerja yang berada di peringkat pengurusan adalah lebih berpuashati dari segi kepuasan komunikasi berbanding dengan pekerja yang bukan di dalam golongan ini. Kajian terdahulu dari Varona (1988) juga mendapati bahawa pihak penyelia dilaporkan lebih berpuashati berbanding dengan pihak subordinat.

## **2.7 Rumusan Keseluruhan Pemboleh Ubah Kajian**

Komunikasi yang terjalin di antara pegawai dan subordinat sememangnya merupakan suatu yang amat penting di dalam sesebuah organisasi, di mana ianya secara tidak langsung akan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen pekerja terhadap organisasi. Keadaan ini akan memberi pengaruh yang positif terhadap produktiviti organisasi dan akan memberikan laluan yang tepat ke arah kecemerlangan dan meninggikan lagi imej organisasi. Manakala dari segi kualiti jalinan hubungan LMX, sorotan literatur mendapati bahawa kualiti LMX mempunyai kesan positif terhadap tanggapan subordinat terhadap komunikasi kerjasama dalam kalangan ahli kumpulan dan dapat mempengaruhi kepuasan komunikasi dan komitmen para pekerja.

Selain itu, komunikasi pegawai-subordinat ini juga mempunyai hubungan signifikan dengan kualiti jalinan LMX di mana pegawai yang mempunyai komunikasi yang berkesan dengan subordinatnya, kebiasaannya mempunyai kualiti LMX yang tinggi antara mereka. Begitu jugalah sebaliknya, di mana pegawai yang tidak berkomunikasi



secara berkesan dengan subordinatnya akan mengakibatkan kualiti LMX di antara mereka adalah rendah.

Manakala dari segi tekanan kerja pula, sorotan karya menunjukkan bahawa perasaan tekanan yang dialami oleh para pekerja boleh mendorong mereka melakukan perkara-perkara negatif yang boleh memberikan impak dan kesan tidak baik terhadap organisasi mahupun keluarga. Selain itu, sorotan literatur juga menunjukkan bahawa tekanan kerja mempunyai hubungan secara negatif dengan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi, di mana dengan meningkatnya tekanan kerja seseorang pekerja akan mengakibatkan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi menurun. Dalam hal ini, peranan ketua adalah diperlukan dalam memberikan sokongan dan galakan kepada para pekerja yang mengalami tekanan kerja supaya ianya tidak akan berterusan dan memberi kesan negatif kepada keluarga pekerja berkenaan dan organisasi. Ini menunjukkan bahawa komunikasi yang terjalin di antara ketua dan subordinat di tempat kerja memainkan peranan aktif bagi mengurangkan tekanan kerja dan meningkatkan motivasi pekerja.

Kepuasan komunikasi juga merupakan faktor yang amat penting dalam meningkatkan kecemerlangan sesebuah organisasi berdasarkan kepada peningkatan prestasi dan kepuasan kerja para pekerja. Kajian mendapati terdapat jalinan hubungan yang kuat di antara kepuasan komunikasi dengan kecekapan komunikasi penyelia dengan pekerjaan (Madlock, 2008). Ini menunjukkan kepuasan komunikasi bagi seluruh pekerja adalah penting terutama yang melibatkan dengan komunikasi pihak atasan. Secara umumnya, komunikasi secara bersemuka adalah paling berkesan dan memberi kepuasan kepada

semua pihak sama ada pihak ketua mahu pun pihak subordinat kerana ianya memberikan kesan positif kepada organisasi.

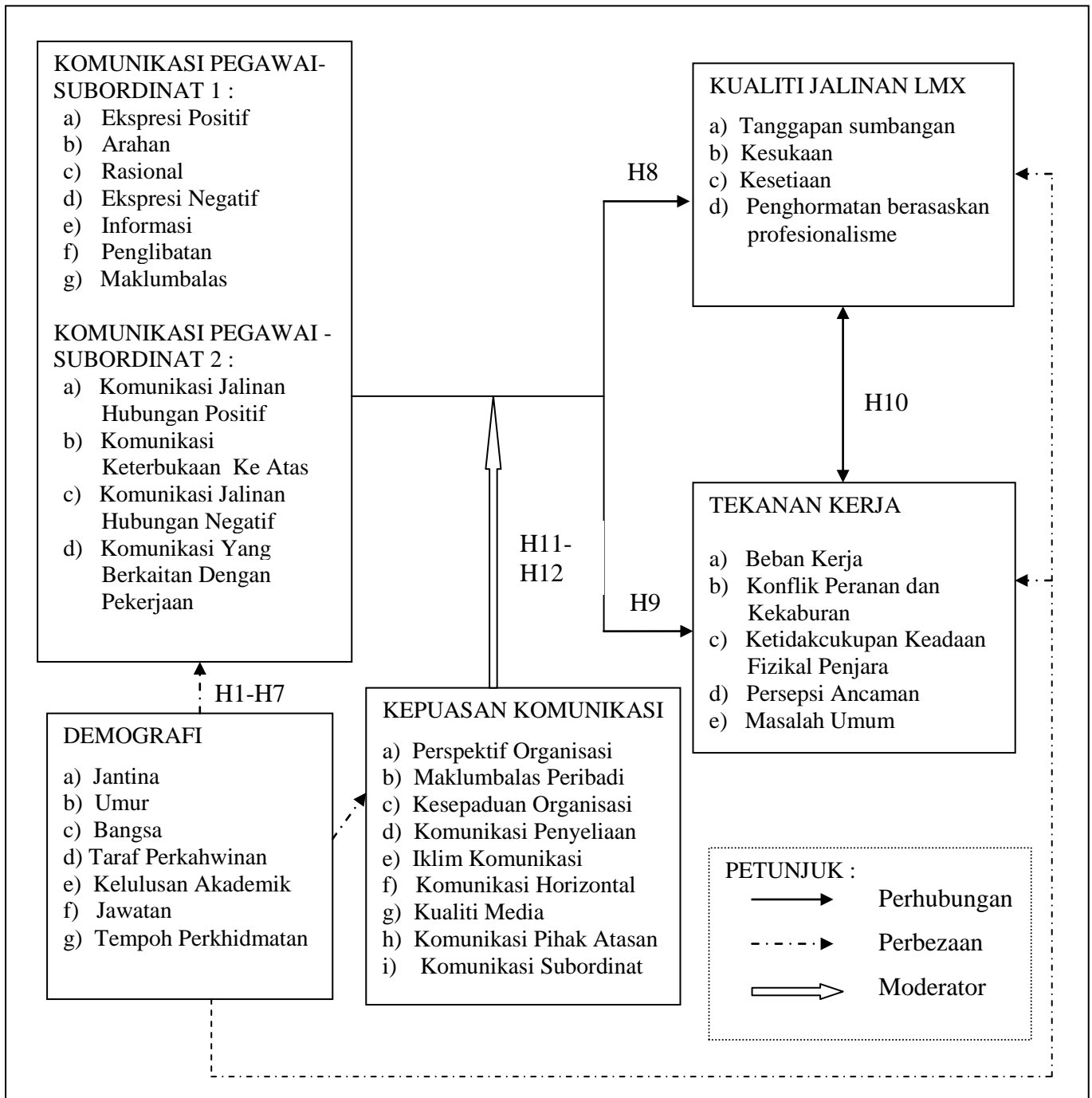
Manakala dari segi hubungan di antara pemboleh ubah kepuasan komunikasi dengan kualiti jalinan hubungan LMX, sorotan literatur mendapati bahawa para pekerja yang mempunyai kualiti jalinan hubungan LMX yang tinggi kebiasaannya mempunyai kepuasan komunikasi yang juga tinggi berbanding dengan para pekerja yang mempunyai kualiti jalinan hubungan LMX yang rendah di mana golongan ini mempunyai kepuasan komunikasi yang rendah. Dari segi hubungan di antara kepuasan komunikasi dan tekanan kerja pula, hasil kajian lepas mendapati bahawa para pekerja yang mempunyai kepuasan komunikasi yang rendah akan mengakibatkan tekanan kerja mereka meningkat dan seterusnya akan memberi kesan negatif terhadap mereka, keluarga dan organisasi tempat mereka bekerja.

Begitulah pentingnya peranan yang dimainkan oleh faktor komunikasi kepada para pekerja yang boleh dijadikan faktor kecemerlangan atau gagalannya sesebuah organisasi. Kenyataan ini bertepatan dengan kenyataan dari Miles, Patrick dan King (1996) yang menyatakan bahawa perlakuan komunikasi di dalam sesebuah organisasi ini bertumpu kepada proses dan interaksi yang terjalin di antara ketua dan subordinat yang bertujuan untuk mencapai objektif yang ditetapkan bagi mengekalkan perhubungan antara kedua-dua mereka. Dalam hal ini, terdapat empat dimensi yang dikemukakan bagi mengukur perlakuan komunikasi antara pegawai dan subordinat iaitu komunikasi jalinan hubungan positif, komunikasi keterbukaan ke atas, komunikasi jalinan hubungan negatif dan komunikasi yang berkaitan dengan pekerjaan.

## **2.8 Rangkakerja Teoritikal**

Berdasarkan kepada ulasan-ulasan karya dan huraian berkaitan dengan aspek-aspek komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan LMX, tekanan kerja, dan kepuasan komunikasi maka Rangkakerja teoritikal yang dicadangkan untuk kajian ini adalah sebagaimana yang ditunjukkan dalam Rajah 2.3. Rangkakerja teoritikal ini menunjukkan perkaitan di antara pemboleh ubah bebas iaitu komunikasi pegawai-subordinat dan faktor demografi, dengan pemboleh ubah bersandar iaitu kualiti hubungan LMX dan tekanan kerja. Manakala Kepuasan Komunikasi sebagai moderator dalam kajian ini.

Dalam kajian ini, dua instrumen digunakan bagi mengukur komunikasi pegawai-subordinat iaitu instrumen oleh Huseman dan rakan-rakan (1980) yang dinamakan Komunikasi Pegawai-Subordinat 1, dan instrumen oleh Miles dan rakan-rakan (1996) yang dinamakan Komunikasi Pegawai-Subordinat 2.



Rajah 2.3 : Kerangka Teori Kajian Hubungan Komunikasi Pegawai dan Subordinat dengan Kualiti Jalinan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi

## **2.9 Konseptualisasi dan Operasionalisasi Pemboleh Ubah**

Untuk memberi penerangan dan penjelasan berkenaan dengan pemboleh ubah-pemboleh ubah utama yang digunakan dalam kajian ini, definisi konseptualisasi dan operasionalisasi bagi pemboleh ubah ini dijelaskan.

### **2.9.1 Pegawai**

Dalam kajian ini, istilah pegawai adalah merujuk kepada kumpulan pegawai penjara yang mempunyai pangkat dan jawatan daripada Inspektor Penjara (KX27), Penolong Penguasa Penjara (KX32), Ketua Inspektor Penjara (KX38), Timbalan Penguasa Penjara (KX41), dan Penguasa Penjara (KX44). Kumpulan ini merupakan kumpulan pegawai kanan yang mempunyai tanggungjawab dan beban tugas yang berat yang perlu dilaksanakan selain daripada merupakan ketua dan pakar rujuk kepada pegawai bawahan atau dikenali sebagai subordinat.

### **2.9.2 Subordinat**

Subordinat merujuk kepada kategori kumpulan pegawai penjara yang mempunyai pangkat dan jawatan yang lebih rendah daripada pegawai. Kumpulan ini meliputi kumpulan pegawai penjara yang berpangkat Warder Penjara (KX17), Kopral Penjara (KX20), Sarjan Penjara (KX22), Sarjan Mejar Penjara (KX24) dan Sub Inspektor Penjara (KX26). Kumpulan ini merupakan kumpulan pegawai penjara yang mempunyai tanggungjawab melaksanakan tugas-tugas kepenjaraan mengikut apa yang tercatat dalam senarai tugas mereka dan sepertimana yang diarahkan oleh pegawai atasan.

### **2.9.3 Komunikasi Pegawai–Subordinat**

Dalam konteks kajian ini, istilah komunikasi pengurus-pekerja atau penyelia-pekerja disamaertikan dengan komunikasi pegawai-subordinat memandangkan istilah tersebut adalah lebih bersesuaian dengan struktur hierarki yang terdapat dalam perjawatan di Jabatan Penjara Malaysia. Komunikasi antara pegawai dan subordinat adalah komunikasi yang berlaku antara kedua-dua belah pihak, samada dari pihak pegawai kepada subordinat dan sebaliknya. Komunikasi ini melibatkan komunikasi secara ke bawah (dari pegawai ke subordinat) ataupun ke atas (dari subordinat ke pegawai). Kedua-dua jenis komunikasi ini bermatlamat untuk menyampaikan sesuatu maklumat dan untuk memastikan bahawa maklumat tersebut dapat difahami dengan jelas dan sempurna.

Definisi konseptualisasi bagi istilah komunikasi pegawai-subordinat dalam kajian ini adalah merujuk kepada kenyataan Jablin dan Krone (1994), Clappitt dan Downs (1994) dan Johlke dan Duhan (2000). Jablin dan Krone (1994) mendefinisikan komunikasi penyelia-pekerja sebagai satu sistem sosial yang bekerja dalam satu sistem kumpulan kerja yang lebih besar. Ia tidak wujud dalam daerah terpencil tetapi dikelilingi dalam satu kumpulan kerja. Komunikasi penyelia-pekerja adalah satu bentuk komunikasi diadik. Jenis komunikasi ini berfokus kepada bagaimana ketua atau penyelia berkomunikasi dengan pekerja bawahannya dalam mengekalkan hubungan mereka. Manakala Clappitt dan Downs (1994) pula mentakrifkan komunikasi penyelia-pekerja sebagai satu komunikasi yang berbentuk dari atas ke bawah di antara penyelia dan pekerja.

Kekerapan komunikasi boleh bertindak sebagai penghubung di antara ketua dan subordinat dan merupakan satu kaedah bagi ketua mempengaruhi tindakan ahli dalam sesebuah organisasi di bawah kawalannya. Pernyataan ini adalah bertepatan dengan pandangan

Johlke dan Duhan (2000) yang menyatakan amalan komunikasi ketua dalam sesebuah organisasi boleh digambarkan melalui empat dimensi amalan komunikasi iaitu kekerapan komunikasi, pemilihan saluran komunikasi, isi kandungan komunikasi dan arah aliran komunikasi.

Manakala, definisi operasionalisasi bagi komunikasi pegawai-subordinat yang digunakan dalam kajian ini adalah berdasarkan kepada Miles, Patrick dan King (1996) yang menyatakan bahawa perlakuan komunikasi antara ketua dan subordinat ini kebiasaannya merujuk kepada proses dan interaksi yang diamalkan oleh ketua kepada subordinat yang bertujuan untuk mencapai objektif yang ditetapkan dan mengekalkan perhubungan antara keduanya. Miles dan rakan-rakan (1996) menggariskan empat dimensi untuk mengukur tingkahlaku komunikasi antara ketua dan subordinat, iaitu:

a) Komunikasi Jalinan Hubungan Positif

Komunikasi jalinan hubungan positif merujuk kepada ketua mendapatkan cadangan dan pandangan dari subordinat, menunjukkan minat dan memberi perhatian kepada subordinat sebagai seorang individu, melibatkan subordinat dalam sesuatu perkara secara tidak formal, dan membenarkan mereka menyumbangkan idea dan pandangan terhadap keputusan-keputusan penting organisasi. Dalam konteks kajian ini, komunikasi jalinan hubungan positif merujuk kepada sejauh mana pegawai kanan mendapatkan cadangan, menunjukkan minat serta melibatkan dan mendapatkan input ke atas keputusan-keputusan penting daripada subordinat.

b) Komunikasi Keterbukaan Ke Atas

Komunikasi keterbukaan ke atas merujuk kepada peluang yang diperolehi oleh subordinat untuk bertanyakan soalan terhadap arahan-arahan ketua, dan menyatakan pandangan pada

ketua. Dalam konteks kajian ini, komunikasi keterbukaan ke atas merujuk kepada peluang yang diperolehi oleh subordinat untuk mempersoalkan dan menyatakan ketidaksetujuan terhadap pegawai kanan.

c) Komunikasi Jalinan Hubungan Negatif

Komunikasi jalinan hubungan negatif ini merujuk kepada perlakuan pengurusan atasan memperkecilkan subordinat dan mengkritik mereka di hadapan orang lain. Dalam konteks kajian ini, komunikasi jalinan hubungan negatif merujuk kepada sejauh mana pegawai kanan memperkecilkan dan mengkritik subordinat di depan orang ramai.

d) Komunikasi Yang Berkaitan Dengan Pekerjaan

Komunikasi yang berkaitan dengan pekerjaan ini merujuk kepada maklumbalas dari ketua berkenaan dengan prestasi subordinat, maklumat yang diberikan oleh ketua tentang peraturan dan polisi, arahan-arahan kerja, tugas kerja, penjadualan, dan matlamat organisasi. Dalam konteks kajian ini, komunikasi yang berkaitan dengan pekerjaan merujuk kepada sejauh mana pegawai kanan memberi maklumbalas tentang prestasi, maklumat tentang peraturan dan polisi, arahan kerja, tugas dan matlamat kepada subordinat. Keempat-empat dimensi ini secara umumnya mewakili komunikasi antara ketua dan subordinat di dalam sesebuah organisasi dan telah dibukti untuk meramalkan kedua-dua kepuasan kerja dan prestasi subordinat (Alexander, Helms & Wilkins, 1989).

Sehubungan itu, definisi operasionalisasi bagi komunikasi pegawai-subordinat yang digunakan dalam kajian ini adalah berdasarkan kepada Miles, Patrick dan King (1996) di mana komunikasi antara pegawai dan subordinat ini melibatkan faktor-faktor seperti komunikasi jalinan hubungan positif, komunikasi keterbukaan ke atas, komunikasi jalinan hubungan negatif dan komunikasi yang berkaitan dengan pekerjaan dalam konteks Jabatan Penjara Malaysia, dan ianya diukur berdasarkan kepada instrumen oleh Miles dan rakan-



rakan (1996) yang mengandungi 24 item dan instrumen oleh Huseman, Hatfield, Boulton dan Gatewood (1980) yang mengandungi 51 item. Item-item ini mengandungi tujuh dimensi iaitu Ekspresi Positif, Arahan, Rasional, Ekspresi Negatif, Informasi, Penglibatan dan Maklumbalas.

#### **2.9.4 Kualiti Jalinan Hubungan Ketua-Subordinat**

Definisi konseptualisasi kualiti jalinan hubungan LMX ini boleh dilihat dari definisi yang telah dikemukakan oleh Scandura dan Graen (1984), Graen dan Uhl-Bien (1995), dan George dan Hancer (2004). Kualiti jalinan hubungan ketua-subordinat yang diasaskan kepada teori LMX ditakrifkan sebagai satu bentuk perundingan di antara ketua dan subordinat untuk mewujudkan dan mengekalkan jalinan hubungan mereka (Scandura & Graen, 1984). Graen dan Uhl-Bien (1995) pula mendefinisikan LMX ini sebagai suatu kualiti diadik, hubungan kerja antara ahli-ahli dalam organisasi berasaskan dimensi yang berkait rapat dengan perasaan saling hormat menghormati, mempercayai, dan mempunyai kewajipan bersama. Manakala George dan Hancer (2004) pula mentakrifkan LMX sebagai sebuah jalinan multidimensi yang cuba membina dan mengenalpasti kualiti hubungan di antara ketua dan pekerja bawahan mereka.

Dalam konteks kajian ini, definisi operasionalisasi Kualiti Jalinan LMX yang digunakan adalah merujuk kepada kajian Liden dan Maslyn (1998) yang diasaskan dari konsep persamaan yang dikemukakan oleh Dienesch dan Liden (1986). Konsep persamaan ini membawa maksud kualiti jalinan hubungan antara ketua dengan subordinat terbentuk apabila kedua pihak iaitu ketua dan subordinat menyumbang dan memberi nilai kepada kualiti jalinan hubungan mereka. Kajian ini juga melihat kepada persepsi pengikut atau subordinat ke atas ketuanya terhadap kualiti jalinan hubungan ketua-subordinat yang berlaku di antara mereka. Jalinan kualiti hubungan antara ketua dan subordinat berdasarkan

kepada dimensi-dimensi seperti tanggapan sumbangan, kesukaan, kesetiaan dan penghormatan berasaskan profesionalisme yang diperjelaskan lagi seperti berikut:

a)      Tanggapan Sumbangan

Tanggapan Sumbangan merujuk kepada persepsi terhadap kesungguhan serta kualiti kerja yang diletakkan untuk mencapai matlamat ketua dan subordinat. Contohnya, ketua dan subordinat akan membina kualiti jalinan hubungan yang tinggi berdasarkan kepada kesungguhan yang mereka tunjukkan terhadap pencapaian matlamat sesuatu tugas.

b)      Kesukaan

Kesukaan merujuk kepada tarikan interpersonal antara ketua dan subordinat. Sebagai contoh, pembinaan sesuatu kualiti jalinan hubungan itu adalah berasaskan kepada tahap kesukaan peribadi ketua dan subodinat. Jika ketua dan subordinat menyukai antara satu sama lain, jalinan hubungan itu boleh mencapai tahap kualiti yang tinggi.

c)      Kesetiaan

Kesetiaan merujuk kepada sokongan terhadap matlamat serta ciri peribadi ketua dan subordinat. Contohnya, sesuatu jalinan hubungan berkualiti tinggi boleh terjadi sekiranya ketua dan subordinat dengan jelas memberi sokongan antara satu sama lain. Sokongan ini juga diberikan walaupun salah seorang dari mereka (sama ada ketua ataupun subordinat) membuat kesilapan atau mempertahankan mereka dari dikritik oleh orang lain.

d)      Penghormatan Berasaskan Profesionalisme

Penghormatan berasaskan profesionalisme merujuk kepada darjah persepsi terhadap reputasi kecemerlangan pekerjaan oleh ketua dan subordinat sama ada di dalam atau luar organisasi. Sebagai contoh, kualiti jalinan hubungan yang tinggi boleh terbentuk sekiranya ketua dan subordinat mempunyai reputasi kerja yang cemerlang terhadap tugas-tugas yang telah mereka lakukan sebelum ini.

Dalam konteks kajian di Jabatan Penjara Malaysia ini, kualiti jalinan hubungan LMX adalah dilihat dari segi ciri persamaan antara ketua-subordinat. Ianya juga diukur melalui penerimaan ketua ke atas pekerja mereka, autoriti, kepuasan, sikap ambil berat dan memahami masalah kerja pekerja. Selain itu, kajian jalinan hubungan LMX ini juga memastikan sama ada terdapatnya konsep perundingan dan komunikasi serta adanya jalinan hubungan di antara kedua belah pihak. Instrumen yang digunapakai dalam kajian ini adalah berdasarkan kepada soal selidik dari kajian Liden dan Maslyn (1998) yang mengandungi 12 item.

### **2.9.5 Tekanan Kerja**

Selye (1976) menerangkan bahawa terdapat dua jenis tekanan iaitu *eustress (good stress)* dan *distress (bad stress)*. *Distress* dan kelesuan kerja (*burnout*) adalah saling berkaitan, manakala *eustress* dan kelesuan kerja pula merupakan konsep yang bertentangan. Ini adalah kerana *eustress* membawa kebaikan, contohnya seseorang itu akan membuat sesuatu tugas itu dengan lebih mencabar dan lebih memberangsangkan, manakala kelesuan kerja pula tidak mempunyai ciri yang baik langsung, di mana ianya hanya memburukkan lagi masalah yang dihadapi oleh seseorang atau sesebuah organisasi. Oleh itu, jelas bahawa kedua-dua konsep tekanan dan kelesuan kerja tidak boleh disamaertikan. Selain dari itu, Schaufeli dan Enzmann (1998) mendefinisikan kelesuan kerja sebagai sindrom multidimensi yang disebabkan tenaga yang kehabisan dan ketidakfungsian sikap terhadap tempat kerja. Ianya boleh dianggap sebagai reaksi kepada tindak balas tekanan yang berpanjangan. Beehr dan Newsman (1978) menyatakan bahawa tekanan kerja adalah merupakan satu keadaan yang timbul akibat interaksi antara manusia dengan kerja mereka. Ia dicirikan sebagai perubahan-perubahan dalam diri seseorang manusia yang menyebabkan mereka mengalami perubahan daripada berfungsi secara normal kepada yang tidak normal.

Fontana (1989) pula menyatakan bahawa tekanan merupakan satu pengalaman yang lumrah bagi semua pekerjaan di mana ianya merupakan cabaran yang menyebabkan manusia merasa kurang senang. Keadaan ini menyebabkan kehidupan menjadi bosan dan tidak bernilai. Namun, jika diperhatikan dari satu sudut, tekanan merupakan penyelamat hidup dan pada sudut yang lain pula tekanan merupakan pemusnah kehidupan.

Hatta, Ruzanna dan Mohamed Hatta (2003) mendefinisikan tekanan dalam ilmu fizik bermakna regangan atau tekanan ke atas sistem. Dalam konteks sel tubuh, ia merujuk kepada tindak balas kimia akibat proses perubahan tekanan dari luar. Dalam konteks keseluruhan, ia merujuk pada manifestasi sistem minda tubuh yang dapat diramal, akibat daripada tekanan dalaman dan luaran. Sekiranya keadaan ini berterusan, ianya boleh memudaratkan diri ataupun membawa penyakit kepada individu. Menurut Lazarus dan Folkman (1984), tekanan adalah keadaan emosi yang negatif dan tindak balas fisiologi yang berlaku dalam situasi di mana individu menerima ancaman pada tujuan dan matlamat penting yang mungkin tidak tercapai. Betapa teruk tekanan yang dialami oleh individu itu bergantung pada sejauh mana seseorang itu menganggap situasi itu mengganggu ataupun mengancam matlamatnya.

Tekanan juga bergantung pada setakat mana seseorang itu merasakan yang dia mampu menghadapi dan mengendalikan ancaman tekanan. Jamal (1984) mendefinisikan tekanan sebagai reaksi individu terhadap persekitaran tempat kerja yang kadangkala menimbulkan satu suasana 'ketakutan'. Manakala Parasuraman dan Alutto (1981) memberi definisi tekanan sebagai keadaan persekitaran atau suasana yang jika dibiarkan tanpa penambahbaikan akan memberi kesan terhadap individu atau kumpulan tertentu yang akan membawa kepada sesuatu kesan negatif yang tidak diingini. Tekanan juga didefinisikan

sebagai tindak balas minda dan fizikal yang terhasil daripada permintaan ataupun cabaran yang melibatkan perasaan subjektif di mana peringkat awal ia dapat diterima dengan baik dalam diri individu tetapi lama kelamaan menjadi pencetus kepada pelbagai penyakit jiwa (Hatta & Mohamed Hatta, 2002). Dalam hal ini, walaupun sesetengah orang menyamakan tekanan kerja dengan kelesuan kerja, istilah ini mempunyai konsep yang berbeza (Maslach & Jackson, 1981; Whitehead, 1989). Tekanan kerja yang berlaku dahulu, dan kelesuan kerja cenderung untuk menjadi hasil daripada pendedahan yang berpanjangan kepada tekanan kerja (Maslach & Jackson, 1981).

Definisi konseptualisasi tekanan kerja adalah merujuk kepada definisi yang dikemukakan oleh French, Cobb, Caplan, Van Harrison, dan Pinneau (1976) yang menyatakan bahawa tekanan kerja merupakan sebarang ciri atau keadaan dalam persekitaran kerja yang memberi ancaman terhadap individu, sama ada permintaan melampau atau penawaran yang tidak memadai untuk memenuhi keperluan seseorang pekerja. Keadaan ini terjadi apabila wujud tanggapan yang tidak seimbang antara permintaan sebenar dan keupayaan individu untuk bertindak balas terhadap permintaan kerja tersebut (French dan rakan-rakan, 1976).

Manakala definisi operasionalisasi tekanan kerja yang digunapakai adalah merujuk kepada definisi yang dikemukakan oleh Senol-Durak, Durak dan Gencoz (2006) iaitu tekanan kerja yang disebabkan oleh sumber-sumber daripada lima komponen iaitu beban kerja, konflik peranan dan kekaburan, ketidakcukupan keadaan fizikal penjara, persepsi ancaman dan masalah umum dalam kalangan pegawai penjara. Instrumen ini dioperasikan mengikut skala *Work Stress Scale for Correctional Officers* (WSSCO) oleh Senol-Durak, Durak dan Gencoz (2006).

## **2.9.6 Kepuasan Komunikasi**

Definisi konseptualisasi kepuasan komunikasi merujuk kepada definisi yang dikemukakan oleh Downs dan Hazen (1977) di mana kepuasan komunikasi merujuk kepada kepuasan individu terhadap pelbagai aspek komunikasi di Jabatan Penjara Malaysia termasuklah maklumat organisasi, maklumbalas peribadi, maklumat tentang tugas, komunikasi penyelia, iklim komunikasi, komunikasi mendatar, kualiti media, komunikasi subordinat, komunikasi pengurusan atasan dan komunikasi antara jabatan.

Para pengkaji bersetuju menyatakan bahawa kepuasan komunikasi mengandungi beberapa konstruk yang terdiri daripada amaun maklumat yang diterima oleh pekerja, iklim komunikasi dalam organisasi, kefahaman dari segi komunikasi ke atas, dan frekuensi pekerja dalam berinteraksi (Hargie, Tourish, & Wilson, 2002; Hecht, 1978; Mohr & Sohi, 1995). Manakala Hecht (1978) menyatakan bahawa kepuasan komunikasi merupakan salah satu kriteria untuk menilai hasil daripada ciri-ciri input dan proses pemboleh ubah dari tingkah laku komunikasi yang sebenar. Manakala Downs (1988), mendefinisikan kepuasan komunikasi sebagai kepuasan individu terhadap berbagai aspek komunikasi organisasi meliputi:

### **a) Kepuasan Terhadap Perspektif Organisasi**

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 mesyuarat-mesyuarat terancang dengan rapi, arahan-arahan bertulis yang ringkas dan jelas,

dan jumlah maklumat yang mencukupi. Kepuasan terhadap kualiti maklumat juga merujuk kepada ciri-ciri maklumat yang tepat, sesuai dan lengkap.

c) Kepuasan Terhadap Kesepaduan Organisasi

Melibatkan tahap 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 tingkahlaku 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

Memberi fokus kepada komunikasi subordinat yang diharapkan memberi maklumbalas terhadap komunikasi dari pihak atasan, memahami kehendak pihak penyelia dan membantu mengalirkan komunikasi ke atas yang berkesan.

g) Kepuasan Terhadap Iklim Komunikasi

Memberi gambaran di kedua-dua tahap pekerja dan organisasi. Item-item dalam dimensi ini mengukur sejauh mana 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 Maklumbalas 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

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. Pace dan Faules (1989) mendefinisikan kepuasan komunikasi sebagai suatu suasana menunjukkan terdapat sistem penyaluran maklumat teratur yang memenuhi keperluan semua ahli organisasi.

Redding (1978) pula menyatakan bahawa sejauh mana seseorang pekerja berpuashati terhadap persekitaran komunikasi secara keseluruhan, ianya dikenali sebagai kepuasan komunikasi. Gray dan Laidlaw (2004) menyatakan bahawa komunikasi yang menyediakan maklumat berkenaan dengan tugas dan penjelasan tentang peranan kerja boleh menyumbang kepada kepuasan komunikasi pekerja. Secara amnya, kepuasan komunikasi didefinisikan sebagai kepuasan individu dengan pelbagai aspek komunikasi dalam interpersonal, kumpulan, dan konteks organisasi (Crino & White, 1981; Downs & Hazen, 1977; Hecht, 1978; Mueller & Lee, 2002). Selain dari itu, kepuasan komunikasi ini juga ditakrifkan



sebagai rasa berpuas hati dengan aspek komunikasi yang dikaitkan dengan kedudukan seseorang pekerja dalam organisasi (Mount & Back, 1999).

Dalam konteks kajian ini, definisi operasionalisasi kepuasan komunikasi yang digunakan adalah merujuk kepada dimensi yang telah digariskan oleh Downs (1988) iaitu kepuasan terhadap perspektif organisasi, kepuasan terhadap kualiti maklumat/media, kepuasan terhadap kesepaduan organisasi, kepuasan terhadap komunikasi horizontal, kepuasan terhadap komunikasi pihak atasan, kepuasan terhadap komunikasi subordinat, kepuasan terhadap iklim komunikasi, kepuasan terhadap maklumbalas peribadi, kepuasan terhadap keperluan berinteraksi dan kepuasan terhadap komunikasi penyeliaan dalam kalangan kakitangan di Jabatan Penjara Malaysia. Instrumen yang digunakan untuk mengukur Kepuasan Komunikasi ini berdasarkan kepada soal selidik yang dikemukakan oleh Downs dan Hazen (1977) dan diubahsuai oleh Pincus (1986) yang melibatkan 45 item.

## **2.10 Hipotesis Kajian**

Berdasarkan kepada kajian-kajian lalu, hipotesis kajian telah dibentuk untuk diuji. Hipotesis kajian ini dibahagi kepada tiga bahagian iaitu melihat perbezaan keseluruhan pemboleh ubah kajian berdasarkan faktor demografi, melihat hubungan di antara keseluruhan pemboleh ubah kajian dan mengenalpasti peranan kepuasan komunikasi selaku pemboleh ubah moderator dalam hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar.

### **2.10.1 Perbezaan Komunikasi Pegawai-Subordinat, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi Berdasarkan Demografi**

Sorotan karya yang diulas menjelaskan perhubungan di antara pemboleh ubah-pemboleh ubah utama dalam kajian ini, iaitu komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi dengan aspek demografi seperti gender, umur, pangkat atau jawatan dan taraf pendidikan. Kajian berkenaan dengan kepentingan demografi ini telah dibuktikan oleh pengkaji-pengkaji terdahulu (Blau, 1985; Parsons & Liden, 1984; Steckler & Rosenthal, 1985) yang mendapati kesan yang diperolehi oleh ciri-ciri demografi individu ke atas pencapaian seperti prestasi, kepuasan, perolehan, pemilihan, dan kepimpinan. Kajian yang dilakukan sebelum ini juga menunjukkan bahawa aspek gender sememangnya mempunyai kesan terhadap tingkahlaku komunikasi di dalam perhubungan antara ketua dan subordinat (Varma & Stroh, 2001; Donald, 1996, Wood, 2002). Dalam aspek kualiti jalinan LMX pula, Dienesch dan Linden (1986) menyatakan bahawa maklumat peribadi individu seperti gender, bangsa dan latarbelakang pendidikan mungkin mempunyai hubungan dengan LMX dan boleh mempengaruhi kualiti hubungan antara subordinat dan ketua mereka (Varma & Stroh, 2001). Berdasarkan andaian-andaian teori dan sorotan karya, hipotesis berikut dibentuk dan dinyatakan dalam bentuk alternatif, iaitu:

*H1-H7 : Terdapat perbezaan yang signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi mengikut aspek-aspek demografi bagi pegawai-pegawai yang bertugas di Jabatan Penjara Malaysia.*

Secara khususnya :

*H1a - H1e : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi mengikut jantina.*

- H2a - H2e* : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi mengikut umur.
- H3a - H3e* : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi mengikut bangsa.
- H4a – H4e* : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi mengikut taraf perkahwinan.
- H5a – H5e* : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi mengikut kelulusan akademik.
- H6a – H6e* : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi mengikut jawatan.
- H7a – H7e* : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi mengikut tempoh perkhidmatan.

### **2.10.2 Komunikasi Ketua-Subordinat dan Kualiti Jalinan Hubungan LMX**

Sorotan karya menunjukkan bahawa kedua-dua pemboleh ubah ini saling berkaitan (Lee, 2001; 2005; Yrle, Hartman & Galle, 2002; Yrle dan rakan-rakan, 2003; Lam, 2003; Hassan, Bahtiar & Iran, 2004; Hassan & Bahtiar, 2004; Price & Bezuidenhout, 2005). Andaian kajian ini ialah komunikasi ketua-subordinat mempunyai hubungan positif signifikan dengan kualiti jalinan hubungan LMX, sepertimana kajian yang dijalankan oleh Hassan dan Bahtiar (2004) dan Yrle dan rakan-rakan (2002) yang mendapati bahawa kedua-dua pekerja dari jantina lelaki dan wanita mempunyai hubungan positif yang signifikan di antara komunikasi ketua-subordinat dengan hubungan kerja. Ini menunjukkan bahawa semakin tinggi komunikasi antara ketua dan subordinat, semakin tinggi jalinan hubungan antara

keduanya. Berdasarkan andaian-andaian tersebut, hipotesis berikut dibentuk dan dinyatakan dalam bentuk alternatif, iaitu:

*H8 : Terdapat hubungan positif yang signifikan antara komunikasi pegawai dan subordinat dengan kualiti jalinan LMX di Jabatan Penjara Malaysia.*

### **2.10.3 Komunikasi Ketua-Subordinat dan Tekanan Kerja**

Sorotan karya menunjukkan bahawa kedua-dua pemboleh ubah ini saling berkaitan (Brief, Schuler & Van Sell, 1981; Fulk & Mani, 1986; Smeltzer, 1987; Fontana, 1989; Miller dan rakan-rakan, 1990; Kunz, 1991; Starnaman & Miller, 1992; Hashim Fauzy, 1995; Lambert, Hogan & Tucker, 2009). Andaian kajian ini ialah komunikasi ketua-subordinat mempunyai hubungan negatif dan signifikan dengan tekanan kerja. Sepertimana kajian yang dijalankan oleh Lambert dan rakan-rakan (2009) yang mendapati bahawa komunikasi instrumental di antara ketua dan subordinat mempunyai kesan yang bertentangan dengan tekanan kerja. Dapatan ini bermaksud semakin tinggi komunikasi antara ketua dan subordinat, semakin rendah tahap tekanan pekerja. Hipotesis yang dibentuk dan diuji adalah:

*H9 : Terdapat hubungan negatif yang signifikan antara komunikasi pegawai dan subordinat dengan tekanan kerja kakitangan di Jabatan Penjara Malaysia.*

### **2.10.4 Kualiti Jalinan Hubungan LMX dan Tekanan Kerja**

Sorotan karya menunjukkan bahawa pemboleh ubah kualiti jalinan hubungan LMX dan tekanan kerja ini saling berkaitan (Nelson, Basu & Purdie, 1998; Lawal, 2009; Thomas & Lankau, 2009). Dalam bilangan kecil kajian berkenaan dengan hubungan antara LMX dan tekanan (Lagace, Castleberry, & Ridnour, 1993; Snyder & Bruning, 1985; Tanner & Castleberry, 1990; Tanner, Dunn & Chonko, 1993), dapatan yang sama adalah keduanya mempunyai hubungan yang negatif, di mana individu dalam hubungan LMX berkualiti tinggi mengalami perasaan tekanan yang sedikit. Begitu juga kenyataan yang menyebut

bahawa, kajian berkenaan dengan kualiti jalinan hubungan LMX ini, selain dapat meramalkan hasil yang positif, ianya juga dapat mengurangkan tahap tekanan kepada pekerja (Gerstner & Day, 1997; Lagace, Castleberry, & Ridnour, 1993). Kajian yang dilakukan oleh Lawal (2009) mendapati LMX secara signifikan dapat meramalkan kepimpinan yang menyebabkan tekanan, manakala kajian Thomas dan Lankau (2009) mendapati penyelia dan mentor yang mempunyai kualiti LMX yang tinggi merupakan sumber bagi mengurangkan kepenatan emosi melalui peningkatan sosial mereka dan pengurangan tekanan. Sehubungan dengan kenyataan tersebut, andaian kajian ini adalah semakin tinggi kualiti jalinan hubungan LMX di antara ketua dan subordinat, semakin rendah tekanan kerja yang dihadapi oleh mereka. Berdasarkan andaian-andaian tersebut, hipotesis berikut adalah dibentuk dan diuji, iaitu:

*H10 : Terdapat hubungan negatif yang signifikan antara kualiti jalinan LMX dengan tekanan kerja pegawai penjara.*

#### **2.10.5 Hubungan antara Komunikasi Pegawai-Subordinat, Kualiti Jalinan Hubungan LMX dan Tekanan Kerja dengan Kepuasan Komunikasi**

Hipotesis yang dibentuk bagi menguji hubungan di antara hubungan komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dengan kepuasan komunikasi adalah seperti berikut:

*H11 : Terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan hubungan LMX dan tekanan kerja dengan kepuasan komunikasi.*

Manakala pecahan hipotesis adalah seperti berikut:

##### **2.10.5.1 Komunikasi Pegawai-Subordinat dan Kepuasan Komunikasi**

Sorotan karya menunjukkan bahawa kepuasan komunikasi setiap pekerja adalah penting dalam setiap komunikasi yang terjalin di antara pekerja di dalam sesebuah organisasi

terutamanya yang melibatkan dengan komunikasi pihak atasan. Ianya selaras dengan apa yang dinyatakan oleh Crino dan White (1981) bahawa kepuasan komunikasi dalam sesebuah organisasi itu melibatkan kepuasan seorang individu dengan pelbagai aspek komunikasi yang berlaku dalam organisasi. Begitu juga dengan Anderson dan Martin (1995) yang mendapati bahawa pekerja yang terlibat dalam komunikasi yang berinteraksi dengan rakan sekerja dan pihak atasan ini perlu memenuhi keperluan bagi keseronokan interpersonal. Kajian yang dilakukan oleh Gruneberg (1979) pula mendapati bahawa terdapat hubungan positif di antara kepuasan dan prestasi pekerja. Sehubungan dengan kenyataan tersebut, andaian kajian ini adalah semakin tinggi komunikasi di antara pegawai dan subordinat, semakin tinggi kepuasan komunikasi di antara mereka. Berdasarkan andaian-andaian tersebut, hipotesis berikut adalah dibentuk dan diuji, iaitu:

*H11a : Terdapat hubungan positif yang signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat 1 dan kepuasan komunikasi pegawai penjara.*

*H11b : Terdapat hubungan positif yang signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat 2 dan kepuasan komunikasi pegawai penjara.*

#### **2.10.6 Kualiti Jalinan LMX dan Kepuasan Komunikasi**

Sorotan karya menunjukkan bahawa terdapat perhubungan di antara kualiti jalinan LMX dengan kepuasan komunikasi. Seperti mana yang dinyatakan oleh Mueller dan Lee (2002) yang mendapati bahawa jika dibuat perbandingan antara para pekerja di dalam kelompok rendah dan tinggi, pekerja yang berada dalam kelompok kualiti jalinan tinggi adalah berkemungkinan melaporkan kepuasan komunikasi yang lebih besar dalam interaksi mereka dengan pihak atasan berbanding kelompok yang rendah. Sehubungan dengan kenyataan tersebut, andaian kajian ini adalah semakin tinggi kualiti jalinan hubungan di antara pegawai dan subordinat, semakin tinggi kepuasan komunikasi di antara mereka. Berdasarkan andaian-andaian tersebut, hipotesis berikut adalah dibentuk dan diuji, iaitu:

*H11c : Terdapat hubungan positif yang signifikan antara kualiti jalinan LMX dan kepuasan komunikasi pegawai penjara.*

### **2.10.7 Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi**

Kepuasan komunikasi para pekerja mempunyai perhubungan dengan tekanan kerja di mana jika kepuasan komunikasi menurun, ianya akan menyebabkan berkurangnya komitmen pekerja, meningkatkan ketidakhadiran, meningkatkan pergolakan dalam industri, meningkatkan kadar berhenti kerja dan mengurangkan produktiviti (Hargie, Tourish & Wilson, 2002). Dari segi kesan kepada individu pula, komunikasi yang tidak baik akan memberi kesan kepada meningkatnya ketidakpastian terhadap organisasi, meningkatkan tekanan kerja dan juga kelesuan kerja (Ray, 1993). Kenyataan ini dibuktikan lagi dengan dakwaan yang mengatakan bahawa kepuasan komunikasi mempunyai perkaitan dengan tekanan kerja (Stremmel, Benson & Powell, 1993) dan isu-isu yang berkaitan dengan komunikasi organisasi boleh mengurangkan tekanan kerja (Stamper & Johlke, 2003). Sehubungan dengan kenyataan tersebut, andaian kajian ini adalah semakin tinggi tekanan kerja yang berlaku di kalangan kakitangan, semakin rendah kepuasan komunikasi di antara mereka. Berdasarkan andaian-andaian tersebut, hipotesis berikut adalah dibentuk dan diuji, iaitu:

*H11d : Terdapat hubungan negatif yang signifikan antara tekanan kerja dan kepuasan komunikasi pegawai penjara.*

### **2.10.8 Kepuasan Komunikasi Sebagai Moderator**

Hipotesis-hipotesis seterusnya dalam kajian ini bertujuan untuk melihat dimensi-dimensi kepuasan komunikasi selaku pemboleh ubah moderator dalam mempengaruhi hubungan antara pemboleh ubah komunikasi antara ketua-subordinat, kualiti jalinan hubungan LMX dan tekanan kerja. Hipotesis yang dikemukakan untuk menguji peranan kepuasan komunikasi dalam konteks hubungan diantara pemboleh ubah bebas dan bersandar ini

berdasarkan kepada ulasan karya yang menunjukkan bahawa wujudnya hubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah berkenaan. Sorotan karya menunjukkan bahawa terdapat perkaitan antara kepuasan komunikasi dengan komunikasi antara ketua-subordinat (Gamon, 1991; Downs, 1991; Mattson & Haring, 1998; Gray, 2000; Brunetto & Wharton, 2003; Azhar, 2003). Kepuasan komunikasi juga mempunyai perkaitan dengan kualiti jalinan hubungan LMX (Mueller & Lee, 2002; Chien-Wei Kuo, 2008) dan dengan tekanan kerja (Stremmel, Benson & Powell, 1993; Chen, Silverthorne, & Hung, 2006). Hipotesis-hipotesis yang dibentuk untuk menguji peranan kepuasan komunikasi adalah seperti berikut:

*H12 : Kepuasan komunikasi berperanan selaku moderator dalam hubungan antara komunikasi pegawai-subordinat 1 dan komunikasi pegawai-subordinat 2 dengan kualiti jalinan LMX.*

Pecahan hipotesis adalah seperti berikut :

*H12a : Kepuasan komunikasi berperanan selaku pemboleh ubah moderator terhadap hubungan antara komunikasi pegawai-subordinat dengan kualiti jalinan LMX pegawai penjara.*

*H12a : Kepuasan komunikasi berperanan selaku pemboleh ubah moderator terhadap hubungan antara komunikasi pegawai-subordinat dengan tekanan kerja pegawai penjara.*

## **2.11 Rumusan Bab**

Bab ini membincangkan berkenaan dengan kajian-kajian lepas yang berkaitan dengan komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi. Secara keseluruhannya, sorotan literatur berkaitan dengan komunikasi pegawai-subordinat menunjukkan betapa besarnya pengaruh yang dimainkan melalui komunikasi yang berlaku di antara pegawai dan subordinat ini. Komunikasi yang baik yang terjalin di antara pegawai dan subordinat akan menghasilkan kepuasan kerja dan komitmen pekerja terhadap organisasi dan secara tidak langsung meningkatkan lagi produktiviti organisasi berkenaan. Manakala dari segi kualiti jalinan hubungan LMX pula, sorotan



literatur menunjukkan bahawa kualiti LMX mempunyai kesan positif terhadap tanggapan subordinat berkenaan dengan komunikasi dalam kalangan ahli kumpulan di mana kualiti LMX juga mempengaruhi kepuasan komunikasi dan komitmen para pekerja. Dari segi tekanan kerja pula, ulasan karya menunjukkan bahawa ianya berhubungkait secara negatif dengan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Sorotan karya berkenaan dengan kepuasan komunikasi pula menunjukkan bahawa pemboleh ubah ini merupakan sesuatu yang amat penting dalam memastikan sesebuah organisasi memperoleh kecemerlangan berdasarkan kepada peningkatan prestasi dan kepuasan kerja para pekerja. Selain dari itu, kepuasan komunikasi juga mampu menjadi pemboleh ubah moderator yang mempengaruhi komunikasi antara ketua dan subordinat dengan kualiti jalinan hubungan LMX dan tekanan kerja.

## **BAB TIGA**

### **METOD KAJIAN**

#### **3.1 Pengenalan**

Bab ini menumpukan kepada kaedah yang digunakan untuk menjalankan kajian. Bahagian ini menyentuh berkenaan dengan reka bentuk kajian, tempat kajian, populasi, teknik persampelan, instrumen dan analisis data.

#### **3.2 Rekabentuk Kajian**

Kajian ini bertujuan untuk meneliti hubungan di antara komunikasi pegawai dan subordinat dengan kualiti jalinan hubungan antara pegawai – subordinat berdasarkan kepada model LMX dan tekanan kerja. Kajian ini merupakan kajian berbentuk kuantitatif dengan pengumpulan data dilakukan menggunakan kaedah tinjauan melalui borang soal selidik. Pendekatan kuantitatif adalah sesuai bagi kajian ini memandangkan tujuan kajian adalah untuk menjelas dan meramal sifat perhubungan dan menguji teori (Leedy & Ormrod, 2005). Selain dari itu, kaedah tinjauan adalah lebih bersesuaian dengan kajian ini kerana ianya lebih mudah dianalisis berbanding dengan lain-lain kaedah seperti eksperimen dan sesuai dengan kajian yang melibatkan saiz sampel yang agak besar (Dansereau, Yammarino & Markham, 1995). Kaedah penggunaan borang soal selidik dalam kajian ini juga adalah merupakan kaedah yang terkenal dalam kajian sosial di mana sebanyak sembilan dari sepuluh kajian menggunakan kaedah ini (Vaus, 1990). Manakala Patten (2001) pula menyatakan bahawa kaedah soal selidik merupakan cara yang efisien bagi mengumpul data kerana ianya mudah dianalisis, jimat serta sesuai bagi mengumpul data yang sensitif tetapi

mempunyai masalah dari segi kadar respon. Selain dari itu, kaedah ini juga sesuai digunakan bagi mengumpul data berkenaan dengan sifat, tingkahlaku ataupun sikap responden berbanding kaedah temubual yang kurang sesuai kerana responden berkemungkinan hanya menjawab soalan-soalan yang dikategorikan selamat sahaja (Ticehurts, 1999). Dalam hal ini, pengkaji menggunakan kaedah soal selidik ini bagi menguji sendiri tahap komunikasi, kualiti jalinan hubungan dan tekanan kerja pegawai-pegawai di Jabatan Penjara Malaysia.

Dalam konteks kajian ini, ianya memberi tumpuan kepada analisis deskriptif dan pengujian hipotesis, di mana analisis deskriptif memerihalkan tentang ciri-ciri bagi populasi atau suatu fenomena kajian (Zikmund, 2000), manakala pengujian hipotesis pula menghuraikan dengan lebih mendalam sifat perhubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang dikaji (Sekaran, 2003). Oleh itu, kajian ini memberi tumpuan kepada analisis deskriptif, ujian korelasi dan pengujian hipotesis selaras dengan tujuan kajian yang meneliti perhubungan antara pemboleh ubah komunikasi pegawai dan subordinat, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi. Di samping itu, analisis deskriptif juga digunakan dalam kajian ini untuk mengenalpasti ciri-ciri bagi populasi responden. Manakala ujian hipotesis dan ujian korelasi (Cronbach, 1957) di dalam kajian ini bertujuan untuk menerangkan perhubungan antara pemboleh ubah.

### **3.3 Populasi Kajian**

Populasi kajian ini adalah terdiri dari pegawai-pegawai penjara yang bertugas di institusi penjara di seluruh Malaysia. Jumlah populasi keseluruhan pegawai penjara sehingga Oktober 2011 adalah seramai 13,013 orang (Bahagian Sumber Manusia, Ibu Pejabat Penjara Malaysia) yang bertugas di 30 buah institusi penjara, Jabatan Penjara Malaysia. Daripada

jumlah tersebut, sebanyak lapan buah institusi telah dipilih berdasarkan kepada zon. Pembahagian institusi penjara berdasarkan kepada zon ini adalah bertujuan untuk mendapatkan maklum balas responden yang boleh mewakili kepada keseluruhan populasi pegawai penjara di seluruh Malaysia. Kategori jawatan kakitangan penjara yang dipilih adalah dari pangkat Warder Penjara (Gred KX 17) sehingga ke pangkat Penguasa Penjara (Gred KX 44) yang melibatkan 10 jenis peringkat perjawatan. Pengkaji membahagikan institusi-institusi penjara mengikut zon untuk mendapatkan maklumbalas yang boleh mewakili keseluruhan pegawai-pegawai yang bertugas di institusi penjara Malaysia secara amnya.

Bagi zon tengah, dua institusi penjara yang dipilih iaitu Penjara Kajang dan Penjara Wanita Kajang memandangkan kedua-dua institusi ini merupakan institusi yang mempunyai pentadbiran yang berbeza yang mengendalikan hanya banduan lelaki di Penjara Kajang dan banduan wanita di Penjara Wanita Kajang. Ini adalah kerana tiada institusi penjara di zon tengah yang mempunyai kedua-dua banduan lelaki dan wanita di bawah satu pentadbiran yang sama. Manakala pegawai yang terlibat dalam pengawalan keselamatan dan program pemulihan di kedua-dua penjara adalah pegawai penjara lelaki dan wanita dengan nisbah yang berbeza. Begitu juga halnya dengan pemilihan institusi di penjara Sabah di mana dua buah institusi penjara yang dipilih adalah Penjara Kota Kinabalu dan Penjara Wanita Kota Kinabalu disebabkan alasan yang serupa sebagaimana pemilihan institusi di zon tengah.

Berbeza pula dengan pemilihan penjara di zon-zon lain seperti di Penjara Pokok Sena Kedah bagi zon utara, Penjara Kluang Johor bagi zon selatan dan Penjara Pengkalen Chepa Kelantan bagi zon timur. Pemilihan penjara-penjara ini disebabkan kerana institusi berkenaan mempunyai kedua-dua banduan lelaki dan wanita yang dikawalselia oleh

pegawai penjara lelaki dan wanita di bawah satu pentadbiran yang sama. Pemilihan institusi penjara ini dianggap bersesuaian memandangkan pegawai penjara yang terdiri daripada pegawai penjara lelaki dan wanita boleh dijadikan sampel dalam kajian ini dan boleh dibuat perbandingan bagi mendapatkan perbezaan berdasarkan aspek jantina. Institusi penjara berkenaan juga melibatkan pengurusan penjara lelaki dan wanita dari pelbagai kategori pangkat yang boleh dikategorikan dalam kajian ini sebagai pegawai dan subordinat berdasarkan konsepsualisasi yang telah diterangkan dalam bab terdahulu berkenaan istilah tersebut.

Jadual 3.1 menunjukkan pembahagian institusi penjara yang telah dipilih berdasarkan kepada zon.

*Jadual 3.1 : Institusi Penjara Yang Dipilih Untuk Kajian*

<b>Zon</b>	<b>Institusi yang dipilih</b>
Tengah	1.Penjara Kajang, Selangor 2.Penjara Wanita Kajang, Selangor
Utara	1. Penjara Pokok Sena, Kedah
Selatan	1. Penjara Kluang, Johor
Zon Timur	1. Penjara Pengkalan Chepa, Kelantan
Sabah	1.Penjara Kota Kinabalu, Sabah 2. Penjara Wanita Kota Kinabalu, Sabah
Sarawak	1. Penjara Kuching, Sarawak
Jumlah	8 buah institusi

### **3.4 Sampel Kajian**

Responden bagi kajian ini terdiri daripada pegawai-pegawai penjara (lelaki dan wanita) yang bertugas di beberapa buah institusi penjara berdasarkan kepada zon iaitu Zon Tengah,

Zon Utara, Zon Selatan, Zon Timur, Zon Sabah dan Zon Sarawak. Sebuah institusi penjara dipilih bagi mewakili setiap zon, kecuali bagi penjara di zon tengah dan zon Sabah, di mana dua buah institusi penjara telah dipilih mewakili zon-zon berkenaan. Bagi zon tengah, institusi Penjara Kajang dan Penjara Wanita Kajang adalah dipilih, manakala bagi zon Sabah pula institusi Penjara Kota Kinabalu Sabah dan Penjara Wanita Kota Kinabalu telah dipilih. Pemilihan ini adalah disebabkan kesemua institusi berkenaan yang dipilih dalam zon tengah dan zon Sabah mempunyai Pengarah Penjara yang berbeza yang melibatkan banduan lelaki dan wanita secara berasingan. Manakala bagi institusi penjara di zon-zon lain, satu pentadbiran yang diketuai oleh seorang Pengarah Penjara mempunyai komposisi banduan lelaki dan banduan wanita secara bersama. Jadual 3.2 menunjukkan secara bilangan populasi pegawai yang terdapat di institusi penjara terpilih.

*Jadual 3.2 : Bilangan Populasi Pegawai yang terdapat di Institusi Penjara Terpilih untuk Kajian*

<b>Zon</b>	<b>Institusi yang dipilih</b>	<b>Bilangan Kakitangan</b>
Tengah	1.Penjara Kajang, Selangor	950
	2.Penjara Wanita Kajang, Selangor	334
Utara	Penjara Pokok Sena, Kedah	532
Selatan	Penjara Kluang, Johor	528
Zon Timur	Penjara Pengkalan Chepa, Kelantan	422
Sabah	1.Penjara Kota Kinabalu, Sabah	374
	2. Penjara Wanita Kota Kinabalu, Sabah	82
Sarawak	Penjara Kuching, Sarawak	248
Jumlah	8 buah institusi	3,470

\* Statistik jumlah pegawai setakat April 2011

Secara keseluruhan, jumlah populasi pegawai yang terdapat di lapan buah institusi penjara mengikut zon yang dipilih dalam kajian ini adalah seramai 3,470 orang. Pengkaji telah

merujuk bilangan responden untuk kajian ini berdasarkan kepada jadual penetapan populasi responden kajian yang telah dikemukakan oleh Krejcie dan Morgan (1970). Berdasarkan jadual tersebut, bilangan sampel yang sesuai bagi populasi seramai 3500 orang adalah seramai 346 orang. Selain dari Krejcie dan Morgan (1970), pengkaji juga telah merujuk sampel kajian yang telah ditetapkan oleh Barlett, Kotrlik dan Higgins (2001), iaitu bagi saiz populasi dalam lingkungan 4000 orang, bilangan sampel yang dicadangkan adalah seramai 351 orang (pada  $p=0.5$ ,  $t=1.96$ ).

### **3.5 Teknik Persampelan Kajian**

Teknik persampelan yang digunakan dalam kajian ini adalah persampelan berstrata (*stratified random sampling*) berdasarkan persampelan rawak mudah. Kaedah ini dipilih memandangkan teknik persampelan jenis ini mengambil kira saiz sampel dan variasi pada setiap populasi (Zikmund, 2000) dan sangat sesuai bagi kajian yang melibatkan kumpulan tertentu dalam sesuatu populasi, di mana dalam konteks kajian ini adalah ketua dan subordinat (Hassan Abu Bakar, 2007). Selain dari itu, pengkaji memilih teknik persampelan rawak mudah memandangkan ianya mempunyai kelebihan tertentu, iaitu pengkaji tidak akan berat sebelah (bias) dalam pemilihan responden berbanding responden lain (Salkind, 2003), mempunyai tahap jangkauan yang menyeluruh (*generalisability*) (Cavana, Delahaye & Sekaran, 2001; Salkind, 2003), dan setiap sampel yang dipilih secara rawak dianggap mempunyai ciri-ciri yang hampir mewakili keseluruhan populasi (Leedy & Ormrod, 2005). Dalam konteks kajian ini, responden yang dipilih adalah terdiri dari pegawai penjara pelbagai pangkat yang bertugas di institusi penjara dan berurusan dengan banduan pada setiap hari.

Dalam menentukan saiz sampel pula, Cooper dan Schindler (2000) menyatakan bahawa peraturan yang digunakan adalah sekurang-kurangnya 5% daripada jumlah keseluruhan populasi. Dalam konteks kajian ini pemilihan sampel yang digunakan adalah sebanyak 20% dari keseluruhan populasi bagi mengatasi masalah kadar pulangan borang soal selidik yang dihantar kepada responden. Ini adalah kerana penggunaan kaedah soal selidik dalam kajian biasanya berhadapan dengan masalah kadar pulangan yang rendah, manakala kadar pulangan yang sesuai adalah sebanyak 50% (Barbie, 1990). Namun begitu, dalam konteks kajian di Malaysia, kadar pulangan sebanyak 40% dianggap sebagai terbaik bagi kaedah tinjauan (Razali, Ali Yusob & Bidin, 1998). Memandangkan bilangan sampel yang dicadangkan untuk kajian ini adalah seramai 350 orang, maka ianya digandakan kepada 700 orang bagi mengatasi risiko kadar pulangan yang rendah. Dari seramai 3,470 jumlah keseluruhan sampel, 2,740 daripadanya adalah lelaki dan 730 orang adalah wanita. Sehubungan itu, berdasarkan kepada ketetapan 20% daripada jumlah keseluruhan sampel, sasaran sampel kajian adalah seramai 694 orang. Bilangan ini dibundarkan menjadi 700 orang di mana 280 orang daripadanya adalah wanita dan 420 orang adalah responden lelaki seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3.3.



*Jadual 3.3 : Pemilihan Sampel Kajian*

<b>Penjara Yang Dipilih</b>	<b>Bilangan Kakitangan (Lelaki)</b>	<b>Bilangan Kakitangan (Wanita)</b>	<b>Sampel Lelaki</b>	<b>Sampel Wanita</b>	<b>Jumlah Sampel</b>
Penjara Kajang, Selangor	935	15	150	0	150
Penjara Wanita Kajang, Selangor	15	319	0	100	100
Penjara Pokok Sena, Kedah	430	102	50	40	90
Penjara Kluang, Johor	441	87	50	40	90
Penjara Pengkalan Chepa, Kelantan	356	66	50	30	80
Penjara Kota Kinabalu, Sabah	356	18	80	0	80
Penjara Wanita Kota Kinabalu, Sabah	0	82	0	50	50
Penjara Kuching, Sarawak	207	41	40	20	60
Jumlah	2740	730	420	280	700

Pengkaji telah menghubungi unit urusetia institusi penjara yang terpilih bagi tujuan pengedaran borang soal selidik kepada responden kajian berdasarkan kepada agihan jantina pegawai yang telah ditetapkan. Pengedaran borang soal selidik ini bermula pada hujung bulan Mei 2011 dan berakhir pada pertengahan bulan Julai 2011.

### **3.6 Unit Analisis**

Bagi tujuan memperolehi data berkenaan dengan bentuk komunikasi yang terjalin di antara pegawai dan subordinat, maka unit analisis yang digunakan dalam kajian ini adalah berdasarkan kepada persepsi anggota kerja secara kumpulan diadik yang bertugas di institusi penjara Malaysia. Kajian ini memberi fokus kepada dua kumpulan pekerja yang mewakili pegawai dan subordinat. Dalam kajian ini, kumpulan pegawai mewakili kumpulan pengurusan atasan sebagai pembuat dasar dan keputusan, manakala kumpulan

subordinat pula mewakili kumpulan pekerja bawahan yang menjalani setiap arahan. Walaupun demikian, setiap pekerja adalah dinilai secara individu dalam kajian ini. Dalam hal ini, Dansereau (1995) menyatakan bahawa dalam kajian yang melibatkan hubungan antara ketua dan subordinat, pengkaji perlu mengambil pendekatan hubungan seorang sama seorang antara ketua dan subordinat. Walaupun kumpulan diadik ini terdiri daripada dua individu sahaja, namun ianya kekal sebagai asas kepada sesebuah kumpulan. Adalah dipercayai bahawa perbezaan dalam seseorang individu itu akan memberi impak yang lebih ketara ke atas sesebuah kumpulan di mana seorang individu menyumbang sebanyak 50% kepada kumpulan (Bernerth, Armenakis, Feild, Giles & Warker, 2008).

### **3.7 Instrumen Kajian**

Secara keseluruhannya, kesemua instrumen yang digunakan untuk mengukur pemboleh ubah kajian ini adalah diambil dan dibentuk oleh pengkaji-pengkaji dari barat dan telah digunapakai secara meluas oleh pengkaji-pengkaji lain yang berkaitan. Soal selidik yang dibina untuk kajian ini mengandungi lima bahagian. Bahagian A merangkumi soalan-soalan berkenaan dengan maklumat diri responden, Bahagian B diperuntukkan soalan-soalan untuk mengukur komunikasi antara pegawai dan subordinat, Bahagian C merupakan soalan-soalan untuk mengukur kualiti jalinan hubungan LMX, Bahagian D merupakan soalan-soalan untuk mengukur tekanan kerja dan Bahagian E pula merangkumi soalan berkaitan dengan kepuasan komunikasi. Skala jawapan bagi setiap soalan ini diukur dengan menggunakan skala 1 hingga 5 kecuali pada Bahagian A yang merangkumi soalan berkenaan dengan maklumat diri responden. Soalan bagi Bahagian B, C dan D adalah merangkumi skala jawapan Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Tidak Pasti (3), Setuju (4) dan Sangat Setuju (5). Manakala bagi soalan bagi Bahagian E pula merangkumi skala jawapan Sangat Tidak Puashati (1), Tidak Puashati (2), Tidak Pasti (3), Puashati (4) dan Sangat Puashati (5).

Instrumen-instrumen yang dipilih untuk kajian ini adalah seperti yang dibincangkan dalam bahagian selanjutnya.

### **3.7.1 Komunikasi Pegawai – Subordinat**

Dalam konteks kajian ini, dua instrumen digunakan untuk mengukur komunikasi pegawai – subordinat iaitu Soal selidik Komunikasi Pegawai–Subordinat 1 yang dikemukakan oleh Husemen, Hatfield, Boulton dan Gatewood (1980) dan Soal selidik Komunikasi pegawai–subordinat 2 yang dikemukakan oleh Miles, Patrick dan King (1996). Bagi instrumen yang dikemukakan oleh Husemen dan rakan-rakan (1980), ianya mengandungi 51 item yang mengandungi tujuh dimensi iaitu Ekspresi Positif, Arahan, Rasional, Ekspresi Negatif, Informasi, Penglibatan dan Maklumbalas. Manakala soal selidik dari kajian Miles dan rakan-rakan (1996), ianya mengandungi 24 item yang diasaskan dari instrumen Husemen dan rakan-rakan (1980) yang mengandungi empat dimensi iaitu Komunikasi Jalinan Hubungan Positif ( $\alpha=0.84$ ), Komunikasi Keterbukaan Ke Atas ( $\alpha=0.82$ ), Komunikasi Jalinan Hubungan Negatif ( $\alpha=0.81$ ), dan Komunikasi Yang Berkaitan Dengan Pekerjaan ( $\alpha=0.86$ ) (Hassan Abu Bakar, Che Su Mustaffa & Bahtiar Ahmad, 2008). Ini menunjukkan bahawa kedua-dua instrumen yang digunakan untuk mengukur komunikasi pegawai dan subordinat ini boleh diterima pakai dan digunakan dalam kajian ini.

Pemilihan dua jenis instrumen bagi mengukur komunikasi pegawai-subordinat dalam kajian ini adalah kerana instrumen dari Miles dan rakan-rakan (1996) ini adalah pada asalnya diubahsuai dari instrumen Huseman dan rakan-rakan (1980). Walaupun demikian, kedua-dua instrumen ini mempunyai dimensi yang berbeza walaupun dari asas yang sama. Disebabkan perkara tersebut, kedua-dua instrumen ini dikekalkan untuk mengukur pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat.

Secara keseluruhannya, soal selidik dalam bahagian ini yang mengukur komunikasi antara pegawai dan subordinat mengandungi 75 soalan yang menggabungkan soal selidik dari Husemen dan rakan-rakan (1980) dan dari Miles dan rakan-rakan (1996). Instrumen ini dikategorikan kepada dua, iaitu Komunikasi Pegawai-Subordinat 1 yang diasaskan oleh Huseman dan rakan-rakan (1980) dan Komunikasi Pegawai-Subordinat 2 yang diasaskan oleh Miles dan rakan-rakan (1996).

### **3.7.2 Kualiti Jalinan Hubungan Pemimpin-Anggota**

Dalam konteks kajian ini, kualiti jalinan hubungan pemimpin-anggota atau LMX diukur berdasarkan kepada soal selidik dari kajian Liden dan Maslyn (1998) yang mengandungi 12 item. Item-item ini mengandungi empat dimensi iaitu Tanggapan Sumbangan ( $\alpha=0.89$ ), Kesukaan ( $\alpha=0.87$ ), Kesetiaan ( $\alpha=0.89$ ), dan Penghormatan Berasaskan Profesionalisme ( $\alpha=0.85$ ) (Hassan, Che Su & Bahtiar, 2008). Nilai alfa yang telah diperolehi dalam kajian terdahulu ini menunjukkan bahawa instrumen ini boleh diterima pakai dan digunakan dalam kajian ini.

### **3.7.3 Tekanan Kerja**

Dalam konteks kajian ini, soal selidik yang dibentuk untuk mengkaji tahap tekanan pegawai penjara adalah berasaskan kepada *Work Stress Scale for Correctional Officers* (WSSCO) yang telah digunapakai dalam kajian Senol-Durak, Durak dan Gencoz (2006). Senol-Durak, Durak dan Gencoz (2006) mencadangkan bahawa instrumen yang telah digunapakai dalam kajian mereka iaitu WSSCO adalah suatu kaedah pengukuran yang sesuai digunakan dalam kalangan pegawai penjara memandangkan masih belum ada lagi kajian yang dijalankan khusus terhadap pengujian terhadap tekanan kerja berdasarkan instrumen yang dibina khusus untuk pegawai penjara. Selama ini apa yang digunapakai adalah para

pengkaji terhadap kajian tekanan kerja pegawai penjara adalah dengan menggunakan kaedah umum pengukuran tekanan seperti *Maslach Burnout Inventory Human Services Survey* (Maslach, 1996) dan *Job Stress Index* (Auerbach, Quick & Pegg, (2003). Dalam hal ini, pengkaji menggunakan instrumen WSSCO sahaja dan tidak memasukkan elemen punca berlakunya tekanan kerja memandangkan andaian ini boleh diperolehi berdasarkan kepada hasil dapatan yang telah diperolehi daripada kajian-kajian sebelum ini.

WSSCO ini telah dibentuk khas untuk menguji kadar tekanan pegawai penjara dan asalnya mengandungi 35 item yang telah dibentuk khusus. Namun bagi tujuan kajian ini, terdapat beberapa pengubahsuaian telah dibuat kepada instrumen WSSCO ini memandangkan soalan asal adalah mengelirukan kerana berbentuk *double-barrel*. Soalan tersebut berbunyi 'Banduan, pelawat dan peguam tidak bersetuju dengan prosedur pemeriksaan badan yang dilakukan ke atas mereka'. Sehubungan itu, soalan tersebut telah dipecahkan kepada 3 bahagian iaitu item 11 'Banduan tidak bersetuju dengan prosedur pemeriksaan badan yang dilakukan ke atas mereka', item 12 'Pihak pelawat tidak bersetuju dengan prosedur pemeriksaan badan yang dilakukan ke atas mereka' dan item 12 'Pihak peguam tidak bersetuju dengan prosedur pemeriksaan badan yang dilakukan ke atas mereka'. Ini menjadikan jumlah keseluruhan item bagi instrumen WSSCO adalah sebanyak 37 item. Item-item ini mengandungi lima dimensi iaitu Beban Kerja ( $\alpha=0.75$ ), Konflik Peranan dan Kekaburan ( $\alpha=0.87$ ), Ketidacukupan Keadaan Fizikal Penjara ( $\alpha=0.70$ ), Persepsi Ancaman ( $\alpha=0.83$ ), dan Masalah Umum ( $\alpha=0.86$ ) (Senol-Durak, Durak, & Gencoz, 2006). Nilai alfa yang telah diperolehi dalam kajian terdahulu ini menunjukkan bahawa instrumen ini boleh diterima pakai dan digunakan dalam kajian ini.

### **3.7.4 Kepuasan Komunikasi**

Dalam konteks kajian ini, soal selidik yang digunakan untuk mengkaji tahap kepuasan komunikasi pegawai penjara adalah yang berasaskan kepada soal selidik yang telah digunakan oleh Che Su (2000) yang telah dibina oleh Downs dan Hazen (1977) dan diubahsuai oleh Pincus (1986). Instrumen ini melibatkan sembilan dimensi dan 45 item. Sembilan dimensi tersebut adalah Kualiti Maklumat/Media, Komunikasi Penyeliaan, Komunikasi Subordinat, Iklim Komunikasi, Maklumbalas Peribadi, Perspektif Organisasi, Kesepaduan Organisasi, Komunikasi Pihak Atasan, dan Komunikasi Horizontal dan Informal. Pemilihan soal selidik ini dilakukan kerana ianya ringkas, mempunyai nilai kesahihan dan kebolehpercayaan yang baik, mengandungi soalan yang mudah difahami serta kerap digunakan oleh penyelidik (Downs & Hazen, 1977; Crino & White, 1981; Clampitt, 1988). Nilai kebolehpercayaan koefisien bagi uji semula instrumen Soal selidik Kepuasan Komunikasi (COMSAT) yang dilaporkan oleh Downs dan Hazen ialah 0.94 dan nilai koefisien alfa bagi dimensi-dimensi berkenaan adalah antara 0.72 ke 0.96 bagi kajian di Amerika Syarikat (Potvin, 1991) dan Australia (Downs, 1991). Nilai alfa yang telah diperolehi dalam kajian terdahulu ini menunjukkan bahawa instrumen ini boleh diterima pakai dan digunakan dalam kajian ini. Selain dari itu beberapa kajian yang telah menggunakan instrumen Downs dan Hazen (1977) sebelum ini menunjukkan responden berpuas hati dengan kesemua dimensi komunikasi organisasi yang dikemukakan. Pengkaji-pengkaji tersebut adalah Avery (1977), Thiry (1977), Jones (1981), Alum (1982, Pincus (1986).

Secara umumnya, keseluruhan instrumen yang digunakan dalam kajian ini adalah instrumen yang telah diuji dan digunakan sebelum ini oleh pengkaji-pengkaji dari barat dan telah diubahsuai berdasarkan kesesuaian dengan budaya Asia. Penggunaan instrumen ini secara

seratus peratus adalah disebabkan kerana ianya telah diuji oleh pengkaji terdahulu berdasarkan kepada nilai kebolehpercayaan yang telah diperolehi yang mendapati nilai Alfa Cronbach yang melebihi 0.8 bagi setiap instrumen. Ini menunjukkan bahawa setiap instrumen tersebut adalah bersesuaian dan boleh digunapakai dalam kajian ini.

Secara keseluruhannya, jumlah semua soalan yang terdapat dalam soal selidik kajian ini adalah sebanyak 176 di mana tujuh item dari bahagian demografi responden dan 169 item dari pemboleh ubah kajian, seperti mana yang diterangkan dalam Jadual 3.4.

*Jadual 3.4 : Instrumen Kajian Berdasarkan Pemboleh Ubah Bebas dan Pemboleh Ubah Bersandar dengan Skala Pengukuran*

<b>Bahagian</b>	<b>Perkara</b>	<b>Jenis skala</b>	<b>Jumlah Item</b>
A	Maklumat Diri Responden	Norminal	7
B	Komunikasi Pegawai-Subordinat 1 dan Komunikasi Pegawai-Subordinat 2	Skala perbezaan semantik berdasarkan Lima Skala Likert	75
C	Kualiti Jalinan LMX	Skala perbezaan semantik berdasarkan Lima Skala Likert	12
D	Tekanan Kerja	Skala perbezaan semantik berdasarkan Lima Skala Likert	37
E	Kepuasan Komunikasi	Skala perbezaan semantik berdasarkan Lima Skala Likert	45
Jumlah			176

### **3.8 Analisis Data Kajian**

Untuk tujuan penganalisan data, program *Statistical Packages for Social Science (SPSS)* versi 17.0 digunakan untuk menguji perkara-perkara seperti berikut, iaitu :

### a) Taburan Normal Data

Hair, Anderson, Tatham dan Black (1998) menyatakan bahawa terdapat dua pendekatan untuk menguji taburan normal sesuatu data, iaitu melalui plot kebarangkalian normal dan melalui ujian statistik *Zskewness* dan *kurtosis*. *Skewness* merupakan kepencongan graf normal sama ada ke kanan (positif) atau kekiri (negatif). *Kurtosis* pula adalah keadaan samada puncak graf kuncup atau kurus (negatif) atau lebar (positif) berbanding puncak graf normal. Nilai *skewness* dan *kurtosis* data normal adalah 0. Secara umumnya, nilai *skewness* dan *kurtosis* yang besar dari satu menunjukkan taburan yang berbeza dengan ketara daripada taburan simetri normal. *Skewness* dan *kurtosis* yang mempunyai nilai julat di antara -1 hingga +1 menunjukkan julat yang boleh diterima, manakala nilai yang di luar julat berkenaan menunjukkan nilai di luar taburan normal (Hair dan rakan-rakan, 1998).

Selain itu, pendekatan plot kebarangkalian normal ini membandingkan taburan data yang diperolehi dengan garisan taburan normal. Data sesuatu kajian itu dikatakan mempunyai taburan normal sekiranya data yang diperolehi semakin hampir dengan garisan taburan normal. Selain dari itu, ujian statistik *Zskewness* pula diperolehi melalui penggunaan formula seperti berikut:

$$Z_{skewness} = \text{skewness} / \sqrt{6/N} \quad \text{dan} \\ Z_{kurtosis} = \text{kurtosis} / \sqrt{24/N}$$

\*N adalah saiz sampel kajian

Taburan data dikatakan normal apabila nilai Z yang diperolehi berdasarkan formula tersebut adalah lebih kecil daripada ujian tahap signifikan iaitu .05. (Hair dan rakan-rakan, 1998). Jika nilai Z yang diperolehi ini melebihi nilai kritikal tertentu, maka agihan data yang diperolehi adalah tidak normal berdasarkan kepada karakteristik yang diukur. Nilai kritikal tersebut adalah dari nilai Z yang diperolehi berdasarkan kepada tahap signifikan yang ditetapkan, Nilai kritikal yang biasa dijadikan ukuran adalah +2.58 atau -2.58 pada tahap



signifikan 0.01 atau +1.96 atau -1.96 pada tahap signifikan 0.05 (Hair, Black, Babin & Andersen, 2010).

#### **b) Kebolehpercayaan**

Dalam menentukan pekali kebolehpercayaan bagi mengukur sesuatu alat pengukur, pekali kebolehpercayaan yang lebih dari 0.6 adalah sering digunakan sebagaimana yang dinyatakan oleh Mohd. Majid Konting (1990). Nunnally (1967) juga menyarankan bahawa nilai alfa yang sederhana iaitu di antara 0.5 dan 0.6 masih boleh diterima dalam menjalani kajian. Selain dari itu, Kerlinger (1973) dan Nunnally (1978) dalam Kaplan (1982) menyatakan bahawa nilai reliabiliti di antara julat 0.70 hingga 0.80 adalah dianggap sebagai nilai yang cukup tinggi bagi sesuatu ukuran. Manakala, Anastasi (1982) pula menyatakan bahawa sesuatu instrumen kajian dianggap baik jika mempunyai nilai reliabiliti di antara 0.80 hingga 0.90. Ini menunjukkan bahawa semakin tinggi nilai kebolehpercayaan yang diperolehi oleh sesuatu ukuran, semakin baik sesuatu instrumen yang digunakan. Manakala Cooper dan Schindler (2000) dalam Hassan Abu Bakar (2007) pula menyatakan bahawa dalam menguji kebolehpercayaan, ujian teknik alfa yang dikemukakan oleh Cronbach digunakan dalam menentukan ketekalan dalaman bagi setiap dimensi dalam pemboleh ubah, di mana alfa bagi setiap dimensi perlu berada antara .70 sehingga .90. Dalam kajian ini juga, alfa yang diperolehi dibandingkan dengan alfa yang diperolehi oleh penyelidik sebelum ini.

Seterusnya, analisis faktor dijalankan terhadap data sebenar yang diperolehi dengan melakukan analisis faktor pengesahan (*confirmatory factor analysis*) terhadap semua pemboleh ubah kajian. Menurut Hair dan rakan-rakan (1998), terdapat dua pendekatan untuk menjalankan analisis faktor pengesahan ini, iaitu dengan meneliti peratusan varians

dalam setiap dimensi dan perlu mencapai sekurang-kurangnya sebanyak 60%, dan dengan menjalankan ujian *scree plot* dengan melihat kepada kelandaian graf. Seterusnya, langkah terakhir adalah dengan melakukan ujian korelasi antara item-item dengan dimensi dalam pemboleh ubah, di mana ianya perlu mencapai sekurang-kurangnya .30 dan signifikan (Hair dan rakan-rakan, 1998). Analisis faktor ini dilaksanakan bagi menguji sama ada item-item yang terdapat dalam setiap pemboleh ubah berada di bawah faktor-faktor yang sepatutnya. Dalam menjalankan analisis faktor ini, terdapat dua kaedah yang perlu diambil kira. Kaedah pertama adalah dengan melihat nilai eigen setiap faktor bagi menentukan bilangan faktor-faktor yang akan dimasukkan ke dalam analisis faktor. Penanda aras nilai eigen dan varians peratusan yang dijelaskan oleh setiap faktor akan dipertimbangkan bagi tujuan analisis faktor supaya dapat menghasilkan pemboleh ubah yang memiliki lebih daripada satu dimensi sebagaimana yang asal. Kaedah kedua adalah dengan melihat peratusan varians yang dijelaskan oleh setiap faktor. Peratusan kriteria varians adalah pendekatan yang berdasarkan pencapaian peratusan yang dinyatakan hasil daripada jumlah kumulatif varians yang diekstrak oleh faktor-faktor yang disenaraikan. Ujian *scree plot* digunakan untuk mengenal pasti bilangan optimum faktor-faktor yang boleh diekstrak sebelum jumlah varians yang mula menguasai struktur varians yang sama. Teknik ujian *scree plot* yang digunakan adalah dengan melihat nilai eigen sekurang-kurangnya 1.0 dan berapa banyak faktor yang dihasilkan dalam sesuatu dimensi.

### **c) Kesahihan Multikolineariti**

Multikolineariti adalah merujuk kepada darjah sesuatu pemboleh ubah bebas itu boleh meramal atau diterangkan oleh pemboleh ubah bebas yang lain dalam sesuatu analisis. Semakin tinggi darjah multikolineariti, semakin berkurangan kemampuan pemboleh ubah bebas mempengaruhi sesuatu pemboleh ubah bersandar. Hair dan rakan-rakan (2010)

menyatakan bahawa terdapat dua kaedah dalam menguji multikolineariti dalam sesuatu set data, iaitu melalui ujian *Varians Inflation Faktor* (VIF) dan Ujian *Tolerance*. Bagi ujian VIF, nilai yang diperolehi perlu mencapai kurang dari sepuluh, manakala bagi ujian *tolerance* pula, nilai varians antara pemboleh ubah bebas adalah melebihi 0.10.

**d) Analisis Deskriptif Demografi Responden.**

Analisis deskriptif pula melibatkan pengiraan peratusan berdasarkan kepada maklumat demografi responden yang diperolehi dari kajian. Data juga dianalisis berdasarkan hipotesis yang dibina dengan menggunakan ujian-*t*, ujian ANOVA Sehalu, ujian korelasi dan analisis regresi pelbagai bagi menerangkan perkaitan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar. Ujian-*t* untuk menguji sama ada terdapat perbezaan min yang signifikan di antara dua kumpulan responden. Dalam kajian ini, perbezaan min bagi faktor demografi yang mempunyai dua pemboleh ubah seperti jantina adalah diuji dengan menggunakan Ujian-*t*. Ujian ANOVA Sehalu digunakan untuk menguji sama ada terdapat perbezaan min yang signifikan di antara beberapa (lebih dari 2) kumpulan responden. Analisis ini digunakan bagi ciri-ciri yang mempunyai lebih dari dua pemboleh ubah seperti umur, bangsa, kelayakan akademik, taraf perkahwinan, tempoh perkhidmatan dan kategori jawatan. Nilai signifikan yang digunakan adalah 0.05 sebagai indikator bagi menentukan sama ada wujudnya perbezaan min di antara ciri-ciri demografi dengan pemboleh ubah.

**e) Analisis Tahap Pemboleh Ubah Kajian**

Dalam kajian ini, kesemua pemboleh ubah dibahagikan kepada tiga tahap berdasarkan min skor yang diperolehi iaitu tahap tinggi, sederhana dan rendah. Pembahagian tahap tersebut adalah dikategorikan berdasarkan kepada Lindell (1997) seperti dalam Jadual 3.5.

Jadual 3.5 : Tahap Pemboleh Ubah Berdasarkan Min Tiga Skor

Tahap Pemboleh Ubah	Min Skor
Tinggi	3.68 – 5.00
Sederhana	2.34 – 3.67
Rendah	1.00 – 2.33

#### f) Analisis Korelasi

Analisis korelasi dijalankan untuk menentukan kekuatan hubungan di antara pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah tidak bersandar. Ianya merupakan satu kaedah untuk mengukur darjah perhubungan antara pemboleh ubah. Kekuatan hubungan antara pemboleh ubah dapat dinilai dengan menggunakan analisis ini. Analisis ini akan menghasilkan pekali korelasi yang disimbolkan dengan  $r$  yang mana nilainya berada antara negatif satu atau positif satu ( $-1 < r < +1$ ). Jika nilai yang diperoleh menghampiri  $\pm 1$  atau  $-1$ , ini menunjukkan hubungan yang kuat antara pemboleh ubah. Manakala jika nilai pekali ini menghampiri kosong maka semakin lemah hubungan yang wujud. Untuk menentukan darjah dan kekuatan antara pemboleh ubah tersebut, Davis (1971) mencadangkan tafsiran nilai pekali korelasi seperti dalam jadual 3.6.

Jadual 3.6 : Interpretasi Nilai Pekali Korelasi

Nilai Pekali Korelasi ( $r$ )	Interpretasi
.70 atau lebih	Hubungan Yang Sangat Kuat
.50 hingga .69	Hubungan Yang Kuat
.30 hingga .49	Hubungan Sederhana Kuat
.10 hingga .29	Hubungan Yang Rendah
.01 hingga .09	Hubungan Yang Boleh Diabaikan

### **g) *Structural Equation Modeling (SEM)***

Bagi menguji hubungan di antara pemboleh ubah bebas dengan pembolehubas bersandar, kaedah *Structural Equation Modeling (SEM)* digunakan. Kaedah ini dipilih kerana SEM membenarkan ujian pemboleh ubah bebas terhadap pemboleh ubah bersandar dilakukan secara serentak. Sehubungan itu, aplikasi SEM membolehkan pengkaji membentuk model kajian ini. Dalam menentukan hubungan antara keseluruhan pemboleh ubah kajian iaitu Komunikasi Pegawai Subordinat, Kualiti Jalinan Hubungan dan Tekanan Kerja ini, kaedah Strategi Pengesahan Model digunakan. Kaedah ini diaplikasikan kerana model yang dibentuk dalam kajian ini adalah berdasarkan kepada teori LMX dan disokong dengan dapatan daripada kajian terdahulu oleh penyelidik-penyelidik lain. Bagi tujuan ini pakej statistik AMOS versi 18 digunakan. Selain dari itu, dengan menggunakan kaedah Strategi Pengesahan Model melalui SEM, membolehkan pengkaji mengenalpasti kesesuaian model dalam kajian berdasarkan ujian *absolute goodness of fit*. Hu dan Bentler (1999) pula menyatakan terdapat enam ujian statistik yang akan menentukan sesuatu model itu mencapai *absolute goodness-of-fit*, iaitu :

- i) Ujian *likelihood ratio chi-square statistics*
- ii) Ujian *goodness of fit index (GFI)*
- iii) Ujian *root mean square error of approximation (RMSEA)*
- iv) Ujian *adjusted goodness of fit (AGFI)*
- v) Ujian *comparative fit index (CFI)*
- vi) Ujian *normed fit index (NFI)*

### **h) Analisis Pemboleh Ubah Moderator**

Pemboleh ubah moderator dipilih dalam konteks kajian untuk menentukan apakah kehadirannya berpengaruh terhadap hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh

ubah bersandar. Pemboleh ubah moderator merupakan pemboleh ubah yang faktornya diukur, dimanipulasi, atau dipilih untuk mengetahui apakah pemboleh ubah tersebut mengubah hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar. Dari segi konsep, pemboleh ubah moderator merujuk kepada pemboleh ubah yang mengubah perhubungan di antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar. Sepertimana yang dinyatakan oleh Sekaran (2003) bahawa moderator mempunyai kesan yang kuat terhadap perhubungan di antara pemboleh ubah bebas dan bersandar. Ianya boleh membuat perubahan dalam dua bentuk. Pertama, ianya mengubah dari segi kekuatan perhubungan tersebut dan kedua, ianya mengubah bentuk perhubungan di antara keduanya. Keadaan ini dipanggil pemboleh ubah kontinjensi (*contingent variable*), iaitu keadaan perhubungan antara pemboleh ubah bebas dan bersandar adalah kontinjensi kepada pemboleh ubah moderator. Manakala Holmbeck (1997) pula menyatakan bahawa pemboleh ubah moderator merupakan pemboleh ubah yang mempengaruhi hubungan di antara dua pemboleh ubah. Sehubungan itu kesan ke atas pemboleh ubah bebas terhadap pemboleh ubah bersandar adalah bergantung kepada tahap atau nilai pemboleh ubah moderator. Pemboleh ubah moderator ini berhubungan dengan pemboleh ubah bebas yang akan memberi kesan terhadap tahap pemboleh ubah bersandar.

Dalam konteks kajian ini, pemboleh ubah Kepuasan Komunikasi bertindak sebagai moderator terhadap pemboleh ubah Komunikasi Pegawai-Subordinat dengan pemboleh ubah Kualiti Jalinan LMX dan Tekanan Kerja. Kaedah yang digunakan bagi menguji pemboleh ubah moderator adalah dengan menggunakan analisis Model Persamaan Struktural (SEM). Ini adalah kerana SEM mempunyai keupayaan untuk mengenal pasti pemboleh ubah moderator, pekali regresi berganda atau *Multiplicative multiple regression* (MMR) dan analisis kumpulan pelbagai atau *multi-group analysis* (Hair dan rakan-rakan,

2006). Memandangkan kelebihan yang dinyatakan ini, adalah didapati bahawa SEM adalah sesuai untuk menguji pemboleh ubah moderator selain dapat menganggar parameter dan menguji model yang dibentuk dengan mengambil kira ralat pengukuran.

### **3.9 Terjemahan Soal Selidik (Kaedah *Backtranslation*)**

Kaedah terjemahan soal selidik secara *backtranslation* telah digunakan dalam kajian ini sebagaimana yang disarankan oleh Brislin, Lonner dan Thorndike (1973), walaupun soal selidik bagi tujuan kajian ini dibuktikan sebagai sesuai dari segi kebolehpercayaan dan kesahihannya. Kaedah terjemahan ini digunakan bagi mengatasi masalah silang budaya yang mungkin dihadapi oleh responden di Malaysia memandangkan kajian ini bergantung penuh dengan soal selidik yang dibentuk oleh penyelidik dari negara barat. Dalam hal ini, seramai dua orang kenalan pengkaji yang mempunyai kelulusan dalam terjemahan Bahasa Inggeris ke Bahasa Malaysia dan sebaliknya telah dipilih untuk melakukan terjemahan instrumen kajian. Mereka telah diminta secara berasingan untuk menterjemahkan soal selidik dari Bahasa Inggeris ke Bahasa Malaysia, dan menterjemahkan semula soal selidik dari Bahasa Malaysia ke Bahasa Inggeris. Pengkaji telah meneliti dan menyemak hasil terjemahan tersebut dan seterusnya satu set soal selidik yang dirasakan sesuai dan lengkap telah diedarkan bagi tujuan prauji.

### **3.10 Prauji Soal Selidik**

Prauji soal selidik perlu dijalankan bagi memastikan soalan-soalan yang telah dibentuk dalam borang soal selidik adalah difahami dan sesuai dalam konteks budaya dan persekitaran kerja di Malaysia. Ini adalah memandangkan bahawa soalan-soalan yang digunakan dalam kajian ini adalah dibina oleh pengkaji Barat dan keadaan ini sedikit sebanyak mempunyai perbezaan dari segi latarbelakang budaya dan persekitaran kerja

dalam masyarakat Malaysia. Selain dari itu, prauji ini juga diadakan untuk menguji kesahihan dan kebolehpercayaan instrumen yang dibentuk, memperolehi kelicinan pentadbiran soal selidik dan pengubahsuaian yang perlu diadakan bagi instrumen kajian yang telah dipilih. Dalam kajian ini, kaedah yang digunakan untuk menguji tahap kekonsistenan dalaman (*internal consistency*) adalah dengan menggunakan kaedah pekali Alfa Cronbach melalui ujian Kebolehpercayaan (*Reliability*) dan Kesahihan (*Validity*).

### 3.11 Dapatan Prauji Soal Selidik

Prauji soal selidik ini telah dijalankan ke atas responden di Penjara Seremban sebelum kajian sebenar dilakukan. Dapatan hasil prauji soal selidik kajian ini adalah seperti yang diperincikan berikut :

#### 3.11.1 Maklumat Demografi Responden

Sejumlah 120 borang soal selidik telah diedarkan di Penjara Seremban dan sebanyak 98 soal selidik telah diperolehi semula. Analisis hasil prauji dipecahkan mengikut aspek demografi seperti jantina, umur, keturunan, taraf perkahwinan, kelulusan akademik, kumpulan jawatan dan tempoh perkhidmatan.

##### a) Jantina

Jadual 3.7 menunjukkan seramai 85 orang (86.7%) responden adalah lelaki, manakala seramai 13 orang (13.3%) merupakan responden wanita.

*Jadual 3.7 : Taburan Responden Mengikut Jantina*

<b>Jantina</b>	<b>Kekerapan</b>	<b>Peratus</b>
Lelaki	85	86.7
Perempuan	13	13.3
Jumlah	98	100.0



**b) Umur**

Jadual 3.8 menunjukkan bahawa majoriti responden iaitu seramai 45 orang (45.9%) responden adalah berumur dalam lingkungan 26 – 35 tahun, 22 orang (22.4%) berumur di antara 25 tahun ke bawah, 12 orang (12.2%) berumur di antara 36 – 45 tahun dan 46 – 50 tahun dan bakinya seramai 7 orang (7.1%) berumur 51 tahun ke atas.

*Jadual 3.8 : Taburan Responden Mengikut Umur*

<b>Umur</b>	<b>Kekerapan</b>	<b>Peratus</b>
25 tahun ke bawah	22	22.4
26 – 35	45	45.9
36 – 45	12	12.2
46 – 50	12	12.2
51 tahun ke atas	7	7.1
Jumlah	98	100.0

**c) Keturunan**

Jadual 3.9 menunjukkan bahawa majoriti responden iaitu seramai 94 orang (95.9%) responden adalah berketurunan Melayu, manakala bakinya seramai empat orang (4.1%) adalah dari lain-lain keturunan.

*Jadual 3.9 : Taburan Responden Mengikut Keturunan*

<b>Keturunan</b>	<b>Kekerapan</b>	<b>Peratus</b>
Melayu	94	95.9
Cina	-	-
India	-	-
Lain-lain	4	4.1
Jumlah	98	100.0

**d) Taraf Perkahwinan**

Dari segi taraf perkahwinan, Jadual 3.10 menunjukkan bahawa majoriti iaitu seramai 65 orang (66.3%) responden telah berkahwin, seramai 31 orang (31.2%) bujang dan dua orang (2%) berstatus sama ada duda atau janda.

Jadual 3.10 : Taburan Responden Mengikut Taraf Perkahwinan

<b>Taraf Perkahwinan</b>	<b>Kekerapan</b>	<b>Peratus</b>
Bujang	31	31.6
Berkahwin	65	66.3
Janda/Duda	2	2.0
Jumlah	98	100.0

**e) Kelulusan Akademik**

Dari segi kelulusan akademik, Jadual 3.11 menunjukkan bahawa majoriti responden iaitu seramai 78 orang (79.6%) adalah berkelulusan SPM/MCE, sepuluh orang (10.2%) berkelulusan diploma dan yang setaraf, lima orang (5.1%) berkelulusan SRP/LCE atau ke bawah, empat orang (4.1%) berkelulusan Ijazah Sarjana Muda dan setaraf dan satu orang (1.0%) mempunyai kelulusan Sarjana dan ke atas.

Jadual 3.11 : Taburan Responden Mengikut Kelulusan Akademik

<b>Kelulusan Akademik</b>	<b>Kekerapan</b>	<b>Peratus</b>
SRP/LCE dan ke bawah	5	5.1
SPM/MCE	78	79.6
STPM	-	-
Diploma dan yang setaraf	10	10.2
Ijazah Sarjana Muda dan setaraf	4	4.1
Sarjana dan ke atas	1	1.0
Jumlah	98	100.0

**f) Kumpulan Jawatan**

Dari segi kategori kumpulan jawatan, Jadual 3.12 menunjukkan majoriti responden iaitu seramai 74 orang (75.5%) terdiri dari pegawai penjara berpangkat wader, seramai sepuluh orang (10.2%) berpangkat koperal penjara, seramai lima orang (5.1%) berpangkat inspektor penjara, tiga orang (3.1%) berpangkat sarjan penjara, seramai dua orang (2.0%) berpangkat penolong penguasa penjara dan timbalan penguasa penjara, dan seorang (1.0%) berpangkat sub-inspektor penjara dan penguasa penjara.

Jadual 3.12 : Taburan Responden Mengikut Kumpulan Jawatan

<b>Kumpulan Jawatan</b>	<b>Kekerapan</b>	<b>Peratus</b>
Warder (KX17)	74	75.5
Koperal(KX20)	10	10.2
Sarjan (KX22)	3	3.1
Sarjan Mejar (KX24)	-	-
Sub Inspektor (KX26)	1	1.0
Insp. Penjara (KX27)	5	5.1
Pen. Penguasa (KX32)	2	2.0
Ketua Inspektor (KX38)	-	-
Timb. Penguasa (KX41)	2	2.0
Penguasa (KX44)	1	1.0
Jumlah	98	100.0

**g) Tempoh Perkhidmatan**

Dari segi tempoh perkhidmatan, Jadual 3.13 menunjukkan seramai 36 orang (36.7%) telah berkhidmat dengan Jabatan Penjara Malaysia diantara tempoh lima tahun ke bawah, seramai 31 orang (31.6%) telah berkhidmat di antara tempoh enam hingga sepuluh tahun, seramai 19 orang (19.4%) telah berkhidmat selama 21 tahun ke atas, seramai tujuh orang (7.1%) telah berkhidmat di antara tempoh 11 hingga 15 tahun, dan seramai lima orang (5.1%) telah berkhidmat di antara 16 hingga 20 tahun dengan Jabatan Penjara Malaysia.

Jadual 3.13 : Taburan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan

<b>Tempoh Perkhidmatan</b>	<b>Kekerapan</b>	<b>Peratus</b>
5 tahun ke bawah	36	36.7
6 – 10 tahun	31	31.6
11 – 15 tahun	7	7.1
16 – 20 tahun	5	5.1
21 tahun ke atas	19	19.4
Jumlah	98	100.0

### 3.11.2 Maklumat Deskriptif Instrumen Kajian

Maklumat deskriptif bagi instrumen kajian dapat menunjukkan bentuk dan corak taburan data yang dipaparkan melalui nilai min, mod dan median yang diperolehi. Secara keseluruhannya, nilai min, mod dan median bagi setiap pemboleh ubah kajian menunjukkan ciri-ciri taburan data yang normal. Jadual 3.14 menunjukkan maklumat deskriptif instrumen yang telah dijalankan.

Jadual 3.14 : Maklumat Deskriptif Instrumen

<b>Instrumen</b>	<b>Min</b>	<b>Median</b>	<b>Mod</b>	<b>SD</b>	<b>Varians</b>
Komunikasi Pegawai-Subordinat 1	3.27	3.31	3.29	.51476	.265
Komunikasi Pegawai-Subordinat 2	3.21	3.25	3.00	.51450	.265
Kualiti Jalinan Hubungan LMX	3.19	3.29	4.00	.74184	.550
Tekanan Kerja	3.15	3.21	3.00	.60300	.364
Kepuasan Komunikasi	3.16	3.13	3.00	.54574	.298

### 3.11.3 Kebolehpercayaan Instrumen

Kebolehpercayaan instrumen kajian ini dinilai dengan menggunakan kaedah Alfa Cronbach. Kaedah ini adalah digunakan untuk menentukan ketekalan dalaman bagi setiap instrumen yang digunakan dalam kajian ini. Bagi menentukan ketekalan dalaman yang tinggi, peraturan yang dikemukakan oleh Cooper dan Schindler (2000) dalam Hassan Abu Bakar (2007) digunakan iaitu alfa bagi setiap dimensi perlu berada di antara 0.70 sehingga 0.90. Selain dari itu, Kerlinger (1973) dan Nunnally (1978) dalam Kaplan (1982) menyatakan bahawa nilai reliabiliti di antara julat 0.70 hingga 0.80 adalah dianggap sebagai nilai yang cukup tinggi bagi sesuatu ukuran. Manakala, Anastasi (1982) pula menyatakan bahawa sesuatu instrumen kajian dianggap baik jika mempunyai nilai reliabiliti di antara 0.80

hingga 0.90. Hair dan rakan-rakan (2003) pula telah mengklasifikasikan tahap nilai kebolehpercayaan instrumen seperti dalam Jadual 3.15.

*Jadual 3.15 : Jadual Klasifikasi Kebolehpercayaan*

<b>Nilai Alfa</b>	<b>Tafsiran</b>
<0.6	Lemah
0.6 – 0.7	Sederhana
0.7 – 0.8	Baik
0.8 – 0.9	Sangat Baik
0.9 – 1.0	Cemerlang

**a) Kebolehpercayaan Keseluruhan Instrumen Kajian**

Hasil prauji yang dijalankan didapati bahawa nilai kebolehpercayaan dengan alfa Cronbach bagi semua skala dalam soal selidik adalah seperti dalam Jadual 3.16.

*Jadual 3.16 : Jadual Kebolehpercayaan Instrumen*

<b>Item</b>	<b>Prauji</b>	<b>Kajian Sebenar</b>	<b>Jumlah Item</b>
1. Komunikasi Pegawai-Subordinat 1	0.92	0.94	51
2. Komunikasi Pegawai-Subordinat 2	0.85	0.88	24
3. Kualiti Jalinan Hubungan (LMX)	0.90	0.86	12
4. Tekanan Kerja	0.91	0.94	37
5. Kepuasan Komunikasi	0.94	0.97	45

Berdasarkan Jadual 3.16, nilai kebolehpercayaan bagi keseluruhan item setiap pemboleh ubah adalah sangat tinggi dan cemerlang berdasarkan kepada klasifikasi yang diberikan oleh Hair dan rakan-rakan (2003) dalam Jadual 3.15. Pada peringkat prauji, nilai alfa bagi komunikasi pegawai-subordinat 1 yang berteraskan instrumen Huseman dan rakan-rakan

(1980), nilai  $\alpha=0.92$ , Komunikasi Pegawai-Subordinat 2 yang berteraskan instrumen Miles dan rakan-rakan (1998), nilai  $\alpha=0.85$ , Kualiti Jalinan Hubungan (LMX)  $\alpha=0.90$ , Tekanan Kerja  $\alpha=0.91$  dan bagi pemboleh ubah kepuasan komunikasi  $\alpha=0.94$ . Manakala bagi kajian sebenar, nilai alfa bagi instrumen komunikasi pegawai-subordinat 1,  $\alpha=.91$ , Komunikasi Pegawai-Subordinat 2,  $\alpha=0.88$ , Kualiti Jalinan Hubungan (LMX)  $\alpha=0.86$ , Tekanan Kerja  $\alpha=0.94$  dan bagi pemboleh ubah kepuasan komunikasi  $\alpha=0.97$ . Nilai yang ditunjukkan oleh keseluruhan pemboleh ubah ini membuktikan bahawa instrumen yang digunakan dalam kajian ini boleh diterima pakai bagi tujuan kajian.

#### b) Kebolehpercayaan Instrumen Komunikasi Pegawai –Subordinat

Kebolehpercayaan instrumen bagi pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat ini dilakukan menerusi dua ujian, iaitu Komunikasi Pegawai-Subordinat 1 yang dikemukakan oleh Huseman dan rakan-rakan (1980) dan Komunikasi Pegawai-Subordinat 2 yang dikemukakan oleh Miles dan rakan-rakan (1996).

##### i) Komunikasi Pegawai-Subordinat 1

Jadual 3.17 menunjukkan nilai kebolehpercayaan komunikasi pegawai-subordinat berdasarkan kepada instrumen Huseman dan rakan-rakan (1980) bagi prauji dan kajian sebenar yang telah dilakukan.

*Jadual 3.17 : Nilai Kebolehpercayaan Komunikasi Pegawai – Subordinat 1 berdasarkan kepada instrumen Huseman dan rakan-rakan (1980)*

<b>Komunikasi Pegawai-Subordinat 1</b>	<b>Prauji</b>	<b>Kajian Sebenar</b>	<b>Jumlah Item</b>
1. Ekspresi Positif	0.88	0.88	7
2. Arahan	0.89	0.86	8
3. Rasional	0.92	0.91	8
4. Ekspresi Negatif	0.63	0.69	7
5. Informasi	0.90	0.90	5
6. Penglibatan	0.88	0.85	8
7. Maklumbalas	0.89	0.88	8
Jumlah Item			51

Berdasarkan Jadual 3.17, nilai alfa bagi keseluruhan item bagi pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 1 adalah dalam kategori sederhana hingga sangat baik. Pemboleh ubah ini telah dibahagikan kepada tujuh dimensi iaitu ekspresi positif, arahan, rasional, ekspresi negatif, informasi, penglibatan dan maklumbalas. Hasil prauji didapati bahawa nilai alfa bagi dimensi ekspresi positif menunjukkan  $\alpha=0.88$ , arahan  $\alpha=0.89$ , rasional  $\alpha=0.92$ , ekspresi negatif  $\alpha=0.69$ , informasi  $\alpha=0.90$ , penglibatan  $\alpha=0.88$  dan maklumbalas  $\alpha=0.89$ . Jika dilihat pada nilai  $\alpha$  bagi setiap dimensi komunikasi pegawai-subordinat 1 ini, adalah jelas menunjukkan bahawa instrumen ini boleh diguna pakai dalam kajian ini. Manakala untuk kajian sebenar, hasil analisis mendapati bahawa bagi dimensi ekspresi positif menunjukkan  $\alpha=0.88$ , arahan  $\alpha=0.86$ , rasional  $\alpha=0.91$ , ekspresi negatif  $\alpha=0.63$ , informasi  $\alpha=0.90$ , penglibatan  $\alpha=0.85$  dan maklumbalas  $\alpha=0.88$ . Nilai alfa yang diperolehi dalam kajian sebenar adalah konsisten dengan nilai alfa pada peringkat prauji iaitu berada pada tahap 0.60 hingga 0.90. Secara keseluruhannya, nilai-nilai yang diperolehi daripada hasil analisis kebolehpercayaan item menunjukkan bahawa instrumen komunikasi pegawai-subordinat 1 yang digunakan dalam prauji ini boleh diterima pakai.

#### ii) Komunikasi Pegawai-Subordinat 2

Jadual 3.18 menunjukkan nilai kebolehpercayaan komunikasi pegawai-subordinat berdasarkan kepada instrumen Miles dan rakan-rakan (1996) bagi prauji dan kajian sebenar yang telah dilakukan.

*Jadual 3.18 : Nilai Kebolehpercayaan Komunikasi Pegawai – Subordinat 2 berdasarkan kepada instrumen Miles dan rakan-rakan (1996)*

<b>Komunikasi Pegawai-Subordinat 2</b>	<b>Prauji</b>	<b>Kajian Sebenar</b>	<b>Jumlah Item</b>
1. Komunikasi Jalinan Hubungan Positif	0.94	0.91	6
2. Komunikasi Keterbukaan Ke Atas	0.87	0.83	6
3. Komunikasi Jalinan Hubungan Negatif	0.65	0.81	6
4. Komunikasi Berkaitan Dengan Pekerjaan	0.92	0.92	6
Jumlah Item			24

Berdasarkan Jadual 3.18, nilai alfa bagi keseluruhan item bagi pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 2 adalah dalam kategori sederhana hingga cemerlang. Pemboleh ubah ini telah dibahagikan kepada empat dimensi iaitu komunikasi jalinan hubungan positif, komunikasi keterbukaan ke atas, komunikasi jalinan hubungan negatif dan komunikasi berkaitan dengan pekerjaan. Hasil prauji didapati bahawa nilai alfa bagi dimensi komunikasi jalinan hubungan positif  $\alpha=0.94$ , komunikasi keterbukaan ke atas  $\alpha=0.87$ , komunikasi jalinan hubungan negatif  $\alpha=0.65$  dan komunikasi berkaitan dengan pekerjaan  $\alpha=0.92$ . Jika dilihat pada nilai  $\alpha$  bagi setiap dimensi komunikasi pegawai-subordinat 2 ini, adalah jelas menunjukkan bahawa instrumen ini boleh diguna pakai dalam kajian ini. Manakala untuk kajian sebenar, hasil analisis mendapati bahawa bagi dimensi komunikasi jalinan hubungan positif  $\alpha=0.91$ , komunikasi keterbukaan ke atas  $\alpha=0.83$ , komunikasi jalinan hubungan negatif  $\alpha=0.81$  dan komunikasi berkaitan dengan pekerjaan  $\alpha=0.92$ . Nilai alfa kajian sebenar dilihat menunjukkan nilai yang konsisten dengan nilai alfa prauji. Ini menunjukkan bahawa instrumen komunikasi pegawai-subordinat 2 yang digunakan dalam prauji ini boleh diterima pakai.



c) **Kebolehpercayaan Instrumen Kualiti Jalinan Hubungan LMX**

Jadual 3.19 menunjukkan hasil analisis kebolehpercayaan instrumen Kualiti Jalinan Hubungan LMX bagi prauji dan kajian sebenar.

*Jadual 3.19 : Nilai Kebolehpercayaan Kualiti Jalinan Hubungan LMX*

<b>Kualiti Jalinan Hubungan LMX</b>	<b>Prauji</b>	<b>Kajian Sebenar</b>	<b>Jumlah Item</b>
1. Tanggapan Sumbangan	0.79	0.86	3
2. Kesukaan	0.97	0.94	3
3. Kesetiaan	0.92	0.89	3
4. Penghormatan berasaskan profesionalisme	0.98	0.94	3
Jumlah Item			12

Berdasarkan Jadual 3.19, nilai alfa bagi keseluruhan item bagi pemboleh ubah kualiti jalinan hubungan LMX adalah dalam kategori sederhana hingga cemerlang. Pemboleh ubah ini telah dibahagikan kepada empat dimensi iaitu tanggapan sumbangan, kesukaan, kesetiaan, dan penghormatan berasaskan profesionalisme. Hasil prauji didapati bahawa nilai alfa bagi dimensi tanggapan sumbangan  $\alpha=0.79$ , kesukaan  $\alpha=0.97$ , kesetiaan  $\alpha=0.92$  dan penghormatan berasaskan profesionalisme  $\alpha=0.98$ . Berdasarkan kepada nilai  $\alpha$  bagi setiap dimensi kualiti jalinan LMX, jelas menunjukkan bahawa instrumen ini boleh diguna pakai dalam kajian ini. Manakala untuk kajian sebenar, hasil analisis mendapati bahawa bagi dimensi tanggapan sumbangan  $\alpha=0.86$ , kesukaan  $\alpha=0.94$ , kesetiaan  $\alpha=0.89$  dan penghormatan berasaskan profesionalisme  $\alpha=0.94$ . Daripada hasil perbandingan ini didapati bahawa nilai alfa kajian sebenar menunjukkan nilai yang konsisten dengan nilai alfa prauji. Ini menunjukkan bahawa instrumen kualiti jalinan hubungan LMX yang digunakan dalam prauji ini boleh diterima pakai.

**d) Kebolehpercayaan Instrumen Tekanan Kerja**

Jadual 3.20 menunjukkan hasil analisis kebolehpercayaan bagi instrumen Tekanan Kerja bagi prauji dan kajian sebenar.

*Jadual 3.20 : Nilai Kebolehpercayaan Tekanan Kerja*

<b>Tekanan Kerja</b>	<b>Prauji</b>	<b>Kajian Sebenar</b>	<b>Jumlah Item</b>
1. Beban Kerja	0.83	0.82	6
2. Konflik Peranan dan Kekaburan	0.85	0.90	12
3. Ketidacukupan Keadaan Fizikal Penjara	0.88	0.90	4
4. Persepsi Ancaman	0.76	0.84	7
5. Masalah Umum	0.87	0.92	8
Jumlah Item			37

Berdasarkan Jadual 3.20, nilai alfa bagi keseluruhan item bagi pemboleh ubah tekanan kerja adalah dalam kategori sederhana hingga cemerlang. Pemboleh ubah ini telah dibahagikan kepada lima dimensi iaitu beban kerja, konflik peranan dan kekaburan, ketidacukupan keadaan fizikal penjara, persepsi ancaman dan masalah umum. Hasil prauji didapati bahawa nilai alfa bagi dimensi beban kerja  $\alpha=0.83$ , konflik peranan dan kekaburan  $\alpha=0.85$ , ketidacukupan keadaan fizikal penjara  $\alpha=0.88$ , persepsi ancaman  $\alpha=0.76$  dan masalah umum  $\alpha=0.87$ . Berdasarkan kepada nilai  $\alpha$  bagi setiap dimensi tekanan kerja, jelas menunjukkan bahawa instrumen ini boleh diguna pakai dalam kajian ini. Manakala untuk kajian sebenar, hasil analisis mendapati bahawa nilai alfa bagi dimensi beban kerja  $\alpha=0.82$ , konflik peranan dan kekaburan  $\alpha=0.90$ , ketidacukupan keadaan fizikal penjara  $\alpha=0.90$ , persepsi ancaman  $\alpha=0.84$  dan masalah umum  $\alpha=0.92$ . Daripada hasil perbandingan ini didapati bahawa nilai alfa kajian sebenar menunjukkan nilai yang konsisten dengan nilai alfa prauji. Ini menunjukkan bahawa instrumen tekanan kerja yang digunakan dalam prauji ini boleh diterima pakai.

e) **Kebolehpercayaan Instrumen Kepuasan Komunikasi**

Jadual 3.21 menunjukkan hasil analisis kebolehpercayaan bagi instrumen Kepuasan Komunikasi bagi prauji dan kajian sebenar.

*Jadual 3.21 : Nilai Kebolehpercayaan Kepuasan Komunikasi*

<b>Kepuasan Komunikasi</b>	<b>Prauji</b>	<b>Kajian Sebenar</b>	<b>Jumlah Item</b>
a) Perspektif Organisasi	0.93	0.90	5
b) Maklumbalas Peribadi	0.86	0.92	5
c) Kesepaduan Organisasi	0.89	0.93	5
d) Komunikasi Penyeliaan	0.92	0.93	5
e) Iklim Komunikasi	0.84	0.92	5
f) Komunikasi Horizontal	0.84	0.83	5
g) Kualiti Media	0.93	0.91	5
h) Komunikasi Pihak Atasan	0.92	0.93	5
i) Komunikasi Subordinat	0.84	0.86	5
Jumlah Item			45

Berdasarkan Jadual 3.21, nilai alfa bagi keseluruhan item bagi pemboleh ubah kepuasan komunikasi ini adalah dalam kategori sangat baik dan cemerlang. Pemboleh ubah ini telah dibahagikan kepada sembilan dimensi iaitu Perspektif Organisasi, Maklumbalas Peribadi, Kesepaduan Organisasi, Komunikasi Penyeliaan, Iklim Komunikasi, Komunikasi Horizontal, Kualiti Media, Komunikasi Pihak Atasan dan Komunikasi Subordinat. Hasil prauji didapati bahawa nilai alfa bagi dimensi Perspektif Organisasi  $\alpha=0.93$ , Maklumbalas Peribadi  $\alpha=0.86$ , Kesepaduan Organisasi  $\alpha=0.89$ , Komunikasi Penyeliaan  $\alpha=0.92$ , Iklim Komunikasi  $\alpha=0.84$ , Komunikasi Horizontal  $\alpha=0.84$ , Kualiti Media  $\alpha=0.93$ , Komunikasi Pihak Atasan  $\alpha=0.92$  dan Komunikasi Subordinat  $\alpha=0.84$ . Berdasarkan kepada nilai  $\alpha$  bagi

setiap dimensi kepuasan komunikasi, jelas menunjukkan bahawa instrumen ini boleh diguna pakai dalam kajian ini. Manakala untuk kajian sebenar, hasil analisis mendapati bahawa nilai alfa bagi dimensi Perspektif Organisasi  $\alpha=0.90$ , Maklumbalas Peribadi  $\alpha=0.92$ , Kesepaduan Organisasi  $\alpha=0.93$ , Komunikasi Penyeliaan  $\alpha=0.93$ , Iklim Komunikasi  $\alpha=0.92$ , Komunikasi Horizontal  $\alpha=0.83$ , Kualiti Media  $\alpha=0.91$ , Komunikasi Pihak Atasan  $\alpha=0.93$  dan Komunikasi Subordinat  $\alpha=0.86$ . Daripada hasil perbandingan ini didapati bahawa nilai alfa kajian sebenar menunjukkan nilai yang konsisten dengan nilai alfa prauji. Ini menunjukkan bahawa instrumen kepuasan komunikasi yang digunakan dalam prauji ini boleh diterima pakai dan digunakan dalam kajian sebenar.

#### **3.11.4 Analisis Kesahihan Instrumen**

Kesahihan soal selidik dalam kajian ini telah diukur berdasarkan kepada kesahihan konstruk (*construct validity*) yang menggunakan teknik korelasi melalui kaedah Multitrait-Multimethod (MTMM). Konsep MTMM ini merupakan satu pendekatan bagi menilai kesahihan konstruk melalui kesahihan menumpu (*convergent validity*) dan kesahihan diskriminan (*discriminant validity*). Kesahihan menumpu merupakan suatu tahap di mana konsep yang mempunyai kaitan secara teori adalah saling berkaitan dalam realiti. Manakala, sebaliknya kesahihan diskriminan pula merupakan suatu tahap di mana konsep yang tidak perlu yang berkaitan dengan teori, sebenarnya, tidak saling berkaitan dalam realiti. Kavanagh, McKinney dan Wolins (1971) dan Murphy dan Davidshofer (1998) menyatakan bahawa kesahihan diskriminan merujuk kepada sesuatu konsep tidak mempunyai korelasi atau mempunyai korelasi yang rendah dengan sukatan konsep yang berbeza. Bagi menunjukkan bahawa pengukuran dalam sesebuah kajian itu mempunyai kesahihan konstruk, maka penilaian dengan menguji kesahihan menumpu dan diskriminan ini dengan menggunakan teknik korelasi menggunakan kaedah MTMM. Teknik korelasi

yang dimaksudkan adalah merujuk kepada korelasi antara cadangan instrumen dengan instrumen yang sudah mantap. Nilai kesahihan diskriminan bagi instrumen dalam kajian ini dilakukan dengan membuat hubungan korelasi di antara dimensi-dimensi bagi komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi.

Jadual 3.22 menunjukkan korelasi di antara setiap dimensi bagi semua pemboleh ubah yang dikaji dalam kajian ini. Daripada nilai korelasi yang diperolehi dalam jadual ini menunjukkan bahawa dimensi-dimensi yang terdapat dalam pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan hubungan LMX dan kepuasan komunikasi mengukur konsep yang sama berdasarkan nilai korelasi positif yang melebihi 0.5. Manakala bagi dimensi dalam pemboleh ubah tekanan kerja, ianya memperoleh nilai korelasi lebih rendah menunjukkan ianya mengukur konsep yang berbeza.

Jadual 3.22 : Korelasi Antara Dimensi Komunikasi Pegawai-Subordinat 1 dan 2, Kualiti Jalinan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
1	1.0																												
2	.53	1.0																											
3	.65	.81	1.0																										
4	.27	.35	.38	1.0																									
5	.58	.63	.79	.37	1.0																								
6	.37	.46	.50	.29	.55	1.0																							
7	.58	.54	.71	.41	.66	.46	1.0																						
8	.64	.44	.56	.37	.51	.56	.65	1.0																					
9	.31	.43	.49	.37	.48	.55	.51	.61	1.0																				
10	.26	.14	.25	.54	.32	.19	.36	.24	.34	1.0																			
11	.48	.63	.68	.39	.77	.45	.66	.57	.52	.27	1.0																		
12	.35	.39	.44	.22	.44	.19	.44	.24	.37	.31	.45	1.0																	
13	.54	.49	.58	.23	.56	.37	.54	.54	.35	.15	.53	.39	1.0																
14	.59	.50	.62	.35	.58	.36	.56	.57	.33	.23	.54	.46	.69	1.0															
15	.57	.54	.59	.18	.53	.29	.42	.45	.26	.09	.48	.45	.68	.64	1.0														
16	-.13	.03	.01	.25	.04	.18	.05	-.04	.34	.19	.07	.07	-.17	-.12	-.13	1.0													
17	-.06	.01	-.03	.26	-.01	.14	-.04	-.04	.32	.38	-.05	.15	-.12	-.03	-.03	.60	1.0												
18	-.19	.12	.02	.08	.04	.20	-.01	-.07	.34	.14	-.02	.09	-.21	-.10	-.08	.55	.67	1.0											
19	-.05	.19	.06	.19	.05	.26	.01	.12	.32	.26	.11	.13	-.06	-.04	.10	.45	.59	.59	1.0										
20	-.18	-.07	-.16	.19	-.02	.15	-.14	-.08	.28	.19	-.04	.07	-.22	.01	-.16	.59	.65	.64	1.0										
21	.42	.32	.55	.37	.52	.25	.46	.54	.39	.29	.54	.39	.44	.56	.46	-.14	-.05	-.13	.04	1.0									
22	.51	.38	.55	.31	.53	.28	.57	.59	.33	.26	.60	.24	.56	.57	.36	-.18	-.24	-.29	-.09	-.26	.74	1.0							
23	.48	.40	.55	.19	.59	.31	.51	.56	.39	.23	.65	.33	.50	.46	.46	-.13	-.12	-.19	-.01	-.19	.76	.76	1.0						
24	.46	.32	.45	.25	.46	.28	.43	.59	.28	.11	.53	.23	.59	.51	.44	-.28	-.39	-.33	-.09	-.35	.67	.74	.67	1.0					
25	.53	.37	.52	.29	.55	.31	.48	.58	.33	.23	.60	.29	.58	.52	.44	-.16	-.29	-.29	-.07	-.33	.69	.76	.72	.90	1.0				
26	.36	.29	.39	.09	.44	.22	.37	.43	.23	.14	.48	.29	.46	.40	.36	-.18	-.20	-.13	-.02	-.10	.52	.54	.63	.65	.66	1.0			
27	.36	.18	.34	.16	.39	.15	.36	.42	.12	.12	.42	.15	.450	.43	.34	-.36	-.37	-.30	-.12	-.31	.58	.63	.56	.81	.75	.56	1.0		
28	.38	.24	.42	.33	.40	.19	.41	.44	.18	.14	.49	.28	.445	.45	.40	-.28	-.25	-.32	-.07	-.25	.66	.63	.55	.77	.71	.54	.77	1.0	
29	.09	.25	.22	.16	.37	.34	.11	.13	.38	.09	.34	.36	.153	.17	.24	.25	.17	.18	.22	.22	.27	.13	.27	.21	.25	.31	.19	.17	1.0

1. Ekspresi Positif
2. Arahan
3. Rasional
4. Ekspresi Negatif
5. Informasi
6. Penglibatan
7. Maklumbalas
8. Komunikasi Jalinan Hubungan Positif
9. Komunikasi Keterbukaan Ke Atas
10. Komunikasi Jalinan Hubungan Negatif

11. Komunikasi Berkaitan Pekerjaan
12. Tanggapan sumbangan
13. Kesukaan
14. Kesetiaan
15. Penghormatan berasaskan profesionalisme
16. Beban Kerja
17. Konflik Peranan dan Kekaburan
18. Ketidacukupan Keadaan Fizikal Penjara
19. Persepsi Ancaman
20. Masalah Umum

21. Perspektif Organisasi
22. Maklumbalas Peribadi
23. Kesepaduan Organisasi
24. Komunikasi Penyeliaan
25. Iklim Komunikasi
26. Komunikasi Horizontal
27. Kualiti Media
28. Komunikasi Pihak Atasan
29. Komunikasi Subordinat

### **3.12 Rumusan Bab**

Bab ini membicarakan berkenaan dengan reka bentuk kajian, populasi kajian, pensampelan, instrumen yang digunakan dan hasil prauji. Berdasarkan hasil prauji yang telah dilakukan menunjukkan bahawa instrumen kajian memperolehi kadar kesahihan dan kebolehpercayaan yang memuaskan dan boleh diterimapakai.

## **BAB EMPAT**

### **HASIL KAJIAN**

#### **4.1 Pengenalan**

Bab ini membincangkan berkenaan dengan analisis data hasil maklumbalas yang diperolehi daripada responden kajian ini. Bahagian ini juga membincangkan berkenaan dengan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan hubungan antara pemboleh ubah komunikasi pegawai dan subordinat, kualiti jalinan hubungan LMX dan tekanan kerja dengan mengenal pasti peranan kepuasan komunikasi sebagai pemboleh ubah moderator. Dalam konteks kajian ini, kepuasan komunikasi dipilih sebagai pemboleh ubah moderator memandangkan pemboleh ubah ini mempunyai hubungan yang signifikan dengan pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar, serta hubungan yang signifikan di antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar (Baron & Kenny, 1986).

#### **4.2 Kadar Pulangan Soal Selidik**

Daripada sejumlah 700 borang soal selidik yang diedarkan kepada lapan buah institusi penjara di enam buah zon, sebanyak 546 borang (78%) telah dikembalikan dan dianalisis dalam kajian ini. Selebihnya sebanyak 154 borang (22%) sama ada tidak dikembalikan, tidak mengisi maklumat yang selengkapnya atau tidak mengisi keseluruhan soalan yang dikemukakan dalam borang soal selidik berkenaan telah tidak dianalisis. Bagi responden yang mempunyai masalah *missing values* dalam borang soal selidik, pengkaji telah melakukan pengisian data melalui proses *data screening* dengan memasukkan nilai min dalam data berkenaan. Selepas melalui proses ujian normaliti terhadap 546 responden,



didapati hanya seramai 447 atau 81.8% daripada keseluruhan jawapan responden sahaja yang boleh diterima pakai dalam kajian ini. Responden selebihnya iaitu seramai 99 orang (22%) merupakan *outliers* dan terpaksa dikeluarkan bagi memperolehi data yang normal. *Outliers* ini merupakan apa-apa saja pemerhatian yang mempunyai nombor atau angka yang jauh berbanding set data yang lain (Byrne, 2010).

### **4.3 Hasil Kajian**

Maklumat deskriptif responden dalam kajian ini dianalisis berdasarkan kepada frekuensi dan peratusan responden berpandukan kepada faktor-faktor demografi. Selain dari itu, maklumat kajian ini juga meliputi analisis tahap pemboleh ubah kajian berdasarkan kepada skor min yang telah diperolehi.

#### **4.3.1 Maklumat Deskriptif Responden Kajian**

Maklumat deskriptif responden dalam kajian ini dibahagikan kepada faktor-faktor demografi seperti jantina, umur, bangsa, taraf perkahwinan, kelulusan akademik, kumpulan jawatan dan tempoh perkhidmatan.

##### **a) Jantina**

Berdasarkan kepada Jadual 4.1, jumlah keseluruhan responden yang terlibat dalam kajian ini adalah seramai 447 orang. Daripada jumlah tersebut seramai 261 orang (58.4%) responden adalah lelaki, manakala seramai 186 orang (41.6%) merupakan responden wanita. Seramai 447 orang responden ini mewakili sebanyak 12.9 peratus dari keseluruhan sampel populasi kajian iaitu seramai 3,470 orang. Walaupun tidak menepati sasaran awal iaitu sebanyak 20 peratus dari sampel populasi, namun bilangan ini adalah mencukupi berdasarkan kepada kenyataan dari Cooper dan Schindler (2000) yang menyatakan bahawa sekurang-kurangnya

5% daripada jumlah keseluruhan populasi adalah menepati peraturan dalam keperluan kajian.

*Jadual 4.1 : Taburan Responden Mengikut Jantina*

<b>Jantina</b>	<b>Kekerapan</b>	<b>Peratus</b>
Lelaki	261	58.4
Perempuan	186	41.6
Jumlah	447	100.0

Taburan responden yang ditunjukkan dalam jadual 4.1 mencerminkan populasi kakitangan keseluruhan Jabatan Penjara Malaysia. Populasi keseluruhan pegawai penjara di seluruh institusi penjara Malaysia adalah seramai 13,082 (sehingga Oktober 2012), di mana seramai 11,306 (86.4%) adalah lelaki, manakala seramai 1,776 (13.6%) adalah wanita. Peratus sebenar pembahagian jantina adalah lebih kurang sama dengan jumlah populasi sampel iaitu lelaki 2,740 orang (78.9%) dan wanita 730 orang (21.1%), dan jumlah keseluruhan populasi adalah 3,470. Walau bagaimanapun, jika dilihat dari segi perbandingan jantina berdasarkan jumlah sebenar responden yang diperolehi, didapati responden lelaki adalah seramai 261 orang (58.4%) dan wanita 186 orang (41.6%). Bilangan ini didapati hampir sama dengan jumlah responden yang telah ditetapkan dalam Jadual 3.3 di mana sampel lelaki seramai 420 orang (60%) dan sampel wanita ditetapkan seramai 280 orang (40%).

#### **b) Kategori Umur**

Jadual 4.2 menunjukkan bahawa majoriti responden dalam kajian ini adalah berada dalam lingkungan umur di antara 26 – 35 tahun iaitu seramai 215 orang (48.1%) daripada keseluruhan populasi sampel kajian. Seramai 94 orang (21.0%) berumur dalam lingkungan 36 - 45 tahun, seramai 55 orang (12.3%) berumur dalam lingkungan 25 tahun ke bawah dan seramai 53 orang (11.9%) berada dalam lingkungan 46 – 50 tahun. Manakala bilangan responden yang paling sedikit adalah dalam kalangan yang berumur lingkungan 51 tahun ke atas iaitu seramai 30 orang (6.7%).

*Jadual 4.2 : Taburan Responden Mengikut Umur*

<b>Umur</b>	<b>Kekerapan</b>	<b>Peratus</b>
25 tahun ke bawah	55	12.3
26 – 35 tahun	215	48.1
36 – 45 tahun	94	21.0
46 – 50 tahun	53	11.9
51 tahun ke atas	30	6.7
Jumlah	447	100.0

**c) Bangsa**

Jadual 4.3 menunjukkan bahawa majoriti responden dalam kajian ini adalah berbangsa Melayu iaitu seramai 348 orang (77.9%) daripada keseluruhan populasi sampel kajian. Selebihnya adalah dari golongan lain-lain bangsa, iaitu seramai 92 orang (20.6%), bangsa India seramai 4 orang (0.9%) dan bangsa Cina seramai 3 orang (0.7%).

*Jadual 4.3 : Taburan Responden Mengikut Bangsa*

<b>Bangsa</b>	<b>Kekerapan</b>	<b>Peratus</b>
Melayu	348	77.9
Cina	3	0.7
India	4	0.9
Lain-lain	92	20.6
Jumlah	447	100.0

**d) Taraf Perkahwinan**

Jadual 4.4 menunjukkan bahawa majoriti responden dalam kajian ini telah berkahwin iaitu seramai 374 orang (83.7%) dari keseluruhan populasi sampel kajian. Selebihnya seramai 65 orang responden (14.5%) bujang dan 8 orang (1.8%) adalah janda atau duda.

*Jadual 4.4 : Taburan Responden Mengikut Taraf Perkahwinan*

<b>Taraf Perkahwinan</b>	<b>Kekerapan</b>	<b>Peratus</b>
Bujang	65	14.5
Berkahwin	374	83.7
Janda/Duda	8	1.8
Jumlah	447	100.0

**e) Kelulusan Akademik**

Secara keseluruhannya, Jadual 4.5 menunjukkan bahawa majoriti responden dalam kajian ini berkelulusan SPM/MCE iaitu seramai 313 orang (70.0%) dari keseluruhan populasi sampel kajian. Selebihnya adalah berkelulusan STPM, iaitu seramai 58 orang (13.0%), berkelulusan diploma atau yang setaraf seramai 30 orang (6.7%), SRP/LCE dan ke bawah seramai 25 orang (5.6%), dan berkelulusan Ijazah Sarjana Muda dan setaraf seramai 21 orang (4.7%).

*Jadual 4.5 : Taburan Responden Mengikut Kelulusan Akademik*

<b>Kelulusan Akademik</b>	<b>Kekerapan</b>	<b>Peratus</b>
SRP/LCE dan ke bawah	25	5.6
SPM/MCE	313	70.0
STPM	58	13.0
Diploma dan setaraf	30	6.7
Ijazah Sarjana Muda dan setaraf	21	4.7
Jumlah	447	100.0

**f) Kumpulan Jawatan**

Secara keseluruhannya, Jadual 4.6 menunjukkan bahawa majoriti responden dalam kajian ini adalah terdiri daripada pegawai penjara berpangkat Warder iaitu seramai 288 orang (64.4%) dari keseluruhan populasi sampel kajian. Selebihnya adalah responden dari kumpulan jawatan Koperal seramai 81 orang (18.1%), Inspektor seramai 33 orang (7.4%), Sarjan seramai 20 orang (4.5%), Penolong Penguasa seramai lapan orang (1.8%), Timbalan Penguasa Penjara seramai enam orang (1.3%), Sarjan Mejar seramai lima orang (1.1%), Sub Inspektor seramai tiga orang (0.7%), Penguasa seramai dua orang (0.4%) dan Ketua Inspektor Penjara seramai seorang (0.2%).

*Jadual 4.6 : Taburan Responden Mengikut Kumpulan Jawatan*

<b>Kumpulan Jawatan</b>	<b>Kekerapan</b>	<b>Peratus</b>
Warder (KX17)	288	64.4
Koperal (KX20)	81	18.1
Sarjan (KX22)	20	4.5
Sarjan Mejar (KX24)	5	1.1
Sub Inspektor (KX26)	3	0.7
Inspektor (KX27)	33	7.4
Pen. Penguasa (KX32)	8	1.8
Ketua Inspektor (KX38)	1	0.2
Timb. Penguasa (KX41)	6	1.3
Penguasa (KX44)	2	0.4
Jumlah	447	100.0

Berdasarkan Jadual 4.6, didapati terdapat perbezaan ketara dari segi pembahagian responden berdasarkan kumpulan jawatan di mana bilangan wader lebih ramai iaitu 288 orang (64.4%) berbanding dengan sembilan perjawatan lain iaitu 159 orang (35.5%). Keadaan ini menyukarkan untuk membuat ujian perbezaan dengan menggunakan ujian *t*. Oleh sebab itu, bagi tujuan analisis data, ianya dibahagikan kepada dua kategori iaitu pegawai rendah dan pegawai kanan. Dalam hal ini, seramai 397 responden (88.8%) dikategorikan sebagai pegawai rendah dan 50 orang (11.1%) dikategorikan sebagai pegawai kanan. Pembahagian kategori tersebut seperti dalam Jadual 4.6a.

*Jadual 4.6a : Kategori Kumpulan Jawatan Responden*

<b>JAWATAN</b>	<b>KATEGORI</b>
1. Warder Penjara (KX17)	1. Pegawai Rendah
2. Koperal Penjara (KX20)	
3. Sarjan Penjara (KX22)	
4. Sarjan Mejar Penjara (KX24)	
5. Sub Inspektor Penjara (KX26)	
6. Inspektor Penjara (KX27)	2. Pegawai Kanan
7. Pen. Penguasa Penjara (KX32)	
8. Ketua Inspektor Penjara (KX38)	
9. Timbalan Penguasa Penjara (KX41)	
10. Penguasa Penjara (KX44)	

Manakala, bagi tujuan untuk memperolehi nisbah kaum wanita berdasarkan kategori pegawai kanan dan pegawai rendah, ujian SPSS Crosstab telah dilakukan di mana hasil ujian adalah seperti berikut :

- a) Pegawai kanan – seramai 35 orang lelaki dan 16 orang wanita. Jumlah pegawai kanan adalah seramai 51. Nisbah pegawai wanita untuk kategori pegawai kanan adalah 31.4 %.
- b) Pegawai rendah – seramai 226 orang lelaki dan 170 orang adalah wanita. Jumlah pegawai rendah adalah seramai 396 orang. Nisbah pegawai wanita untuk kategori pegawai rendah adalah 42.9 %.

Ini menunjukkan bahawa nisbah pegawai wanita adalah lebih rendah berbanding pegawai lelaki. Manakala dari segi kategori pula, pegawai wanita lebih tinggi nisbahnya dalam kategori pegawai rendah berbanding pegawai kanan.

**g) Tempoh Perkhidmatan**

Secara keseluruhannya, Jadual 4.7 menunjukkan bahawa majoriti responden dalam kajian ini mempunyai tempoh perkhidmatan selama lima tahun ke bawah iaitu seramai 131 orang (29.3%) dari keseluruhan populasi sampel kajian. Bakinya adalah responden dalam tempoh perkhidmatan selama 6-10 tahun seramai 122 orang (27.3%), 21 tahun ke atas seramai 94 orang (21.0%), 11-15 tahun seramai 49 orang (11.0%) dan 16-20 tahun seramai 51 orang (11.4%).

*Jadual 4.7 : Taburan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan*

<b>Tempoh Perkhidmatan</b>	<b>Kekerapan</b>	<b>Peratus</b>
5 tahun ke bawah	131	29.3
6 – 10 tahun	122	27.3
11 – 15 tahun	49	11.0
16 – 20 tahun	51	11.4
21 tahun ke atas	94	21.0
Jumlah	447	100.0

Secara keseluruhannya, responden yang terpilih dalam kajian ini merupakan responden yang dapat mewakili populasi penjara secara keseluruhannya memandangkan ianya mewakili kedua-dua jantina, iaitu lelaki (58.4%) dan wanita (41.6%), mempunyai kategori umur yang pelbagai iaitu di antara 25 tahun hingga 51 tahun ke atas (walaupun majoriti adalah lingkungan umur 26 – 36 tahun (48.1%). Namun demikian, responden dalam kajian ini majoriti adalah dalam kalangan berbangsa Melayu (77.9%), berkahwin (83.7%), mempunyai kelulusan akademik SPM/MCE (70%) dan berjawatan Warder Penjara (64.4%). Selain itu, majoriti responden adalah dalam kalangan pegawai penjara yang baru berkhidmat di penjara iaitu di bawah lima tahun (29.3%) dengan Jabatan Penjara Malaysia.

#### **4.3.2 Analisis Tahap Pemboleh Ubah Kajian Berdasarkan Skor Min**

Analisis bagi tahap keseluruhan pemboleh ubah kajian adalah berdasarkan kepada skor min yang diperolehi dan nilainya dirujuk kepada kategori tahap pemboleh ubah berdasarkan kepada Lindell (1997) yang mengkategorikan nilai skor min ini kepada tiga tahap iaitu tinggi, sederhana dan rendah. Bagi nilai skor min tinggi, ianya menunjukkan bahawa responden berasa sangat bersetuju dan sangat berpuas hati terhadap pemboleh ubah yang diukur. Manakala bagi nilai skor min sederhana, ianya menunjukkan bahawa responden berada di peringkat memuaskan terhadap pemboleh ubah yang diukur. Bagi nilai skor min rendah, ianya menunjukkan bahawa responden berasa tidak setuju dan tidak berpuas hati terhadap pemboleh ubah yang diukur. Jadual 4.8 menunjukkan tahap pemboleh ubah responden kajian berdasarkan kepada skor min yang diperolehi.

Jadual 4.8 : Tahap Pemboleh Ubah Berdasarkan Skor Min

Tahap Pemboleh Ubah	Min Skor
Tinggi	3.68 – 5.00
Sederhana	2.34 – 3.67
Rendah	1.00 – 2.33

Secara keseluruhannya maklumat deskriptif responden yang diperolehi dalam kajian ini adalah seperti dalam Jadual 4.9. Jadual ini menunjukkan bahawa nilai skor min bagi komunikasi pegawai-subordinat 1 adalah di peringkat sederhana (min=3.47), komunikasi pegawai-subordinat 2 di peringkat sederhana (min=3.37), kualiti jalinan hubungan LMX di peringkat sederhana (min=3.49), tekanan kerja di peringkat sederhana (min=3.02) dan kepuasan komunikasi juga berada di peringkat sederhana (min=3.47).

Jadual 4.9 : Maklumat Deskriptif Responden

Instrumen	Min	Median	Mod	Sisihan Piawai	Varians
Komunikasi Pegawai-Subordinat 1	3.47	3.50	3.92	.41425	.172
Komunikasi Pegawai-Subordinat 2	3.37	3.37	3.00	.41254	.170
Kualiti Jalinan Hubungan LMX	3.49	3.50	3.00	.49633	.246
Tekanan Kerja	3.02	3.00	3.00	.59815	.358
Kepuasan Komunikasi	3.47	3.51	3.00	.45611	.208

Secara keseluruhannya, dapatlah disimpulkan bahawa keseluruhan pemboleh ubah yang digunakan dalam kajian ini iaitu komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi berada di tahap yang sederhana memandangkan skor min keseluruhan yang diperolehi adalah dalam lingkungan 2.34 hingga 3.67. Keputusan ini menunjukkan bahawa secara keseluruhannya pegawai penjara yang menjadi responden kajian ini berada di peringkat



memuaskan berdasarkan kepada komunikasi pegawai-subordinat yang diukur, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi.

#### 4.4 Ujian Normaliti, Skewness dan Kurtosis, Kebolehpercayaan dan Kesahihan Pemboleh Ubah Kajian

##### 4.4.1 Ujian Normaliti

Ujian Normaliti melibatkan analisis terhadap pemboleh ubah kajian ini iaitu Komunikasi Pegawai-Subordinat 1 yang berdasarkan kepada instrumen oleh Huseman dan rakan-rakan (1980), Komunikasi Pegawai-Subordinat 2 yang berdasarkan kepada instrumen Miles dan rakan-rakan (1996), Kualiti Jalinan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi.

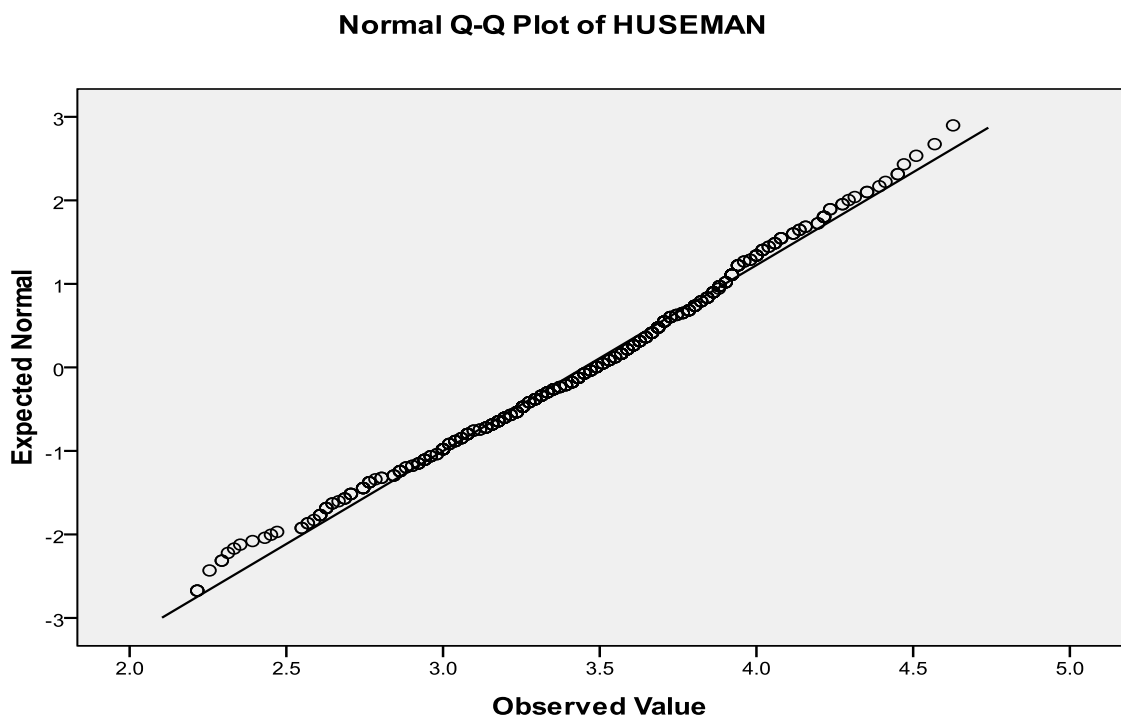
##### a) Komunikasi Pegawai-Subordinat 1 berdasarkan kepada instrumen Huseman dan rakan-rakan (1980)

Ujian normaliti dijalankan dengan melakukan ujian statistik *Kolmogorov-Smirnov* dan menggunakan plot kebarangkalian normal. Jadual 4.10 menunjukkan ujian statistik *Kolmogorov-Smirnov* dan bagi komunikasi pegawai-subordinat 1. Analisis menunjukkan pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 1 menunjukkan nilai yang signifikan ( $p < 0.01$ ), dan ini menunjukkan bahawa data bagi pemboleh ubah ini adalah dalam taburan normal.

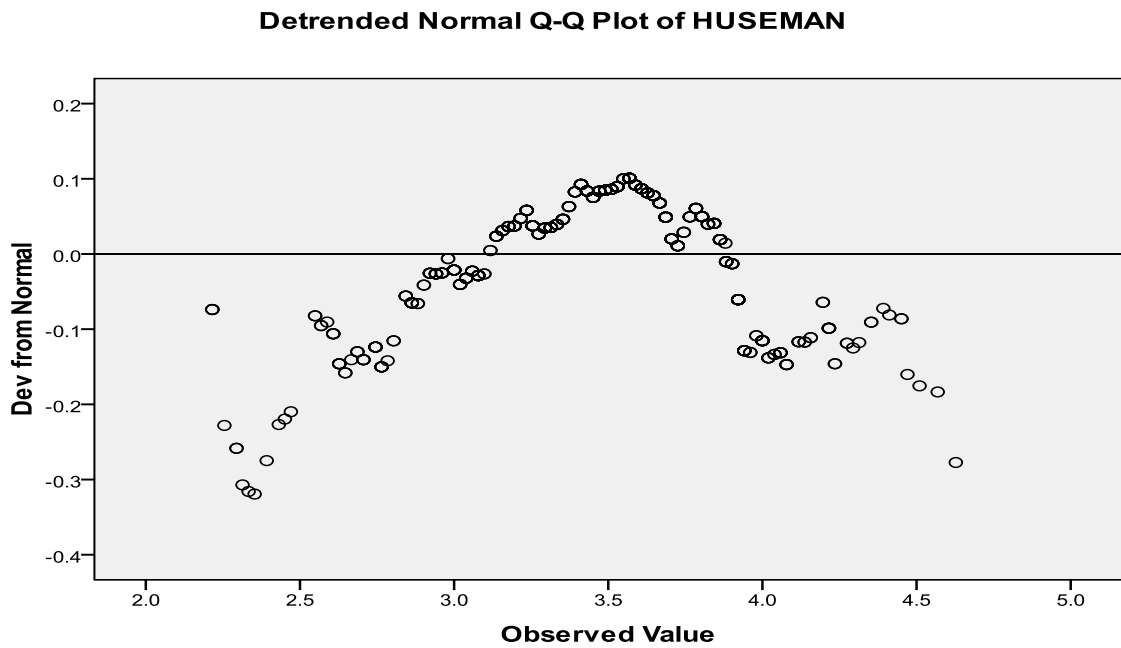
*Jadual 4.10 : Ujian Normaliti : Kolmogorov-Smirnov bagi Setiap Dimensi Komunikasi Pegawai – Subordinat 1*

Dimensi	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Komunikasi Pegawai-Subordinat 1	.060	447	.001	.991	447	.007

Rajah 4.1a dan 4.1b menunjukkan plot kebarangkalian normal bagi Komunikasi Pegawai-Subordinat 1. Ianya menunjukkan bahawa data yang diperolehi bagi pemboleh ubah ini berada hampir dengan garisan taburan normal. Ini bermakna data yang diperolehi bagi pemboleh ubah Komunikasi Pegawai-Subordinat 1 dalam kajian ini mempunyai ciri-ciri data taburan yang normal.

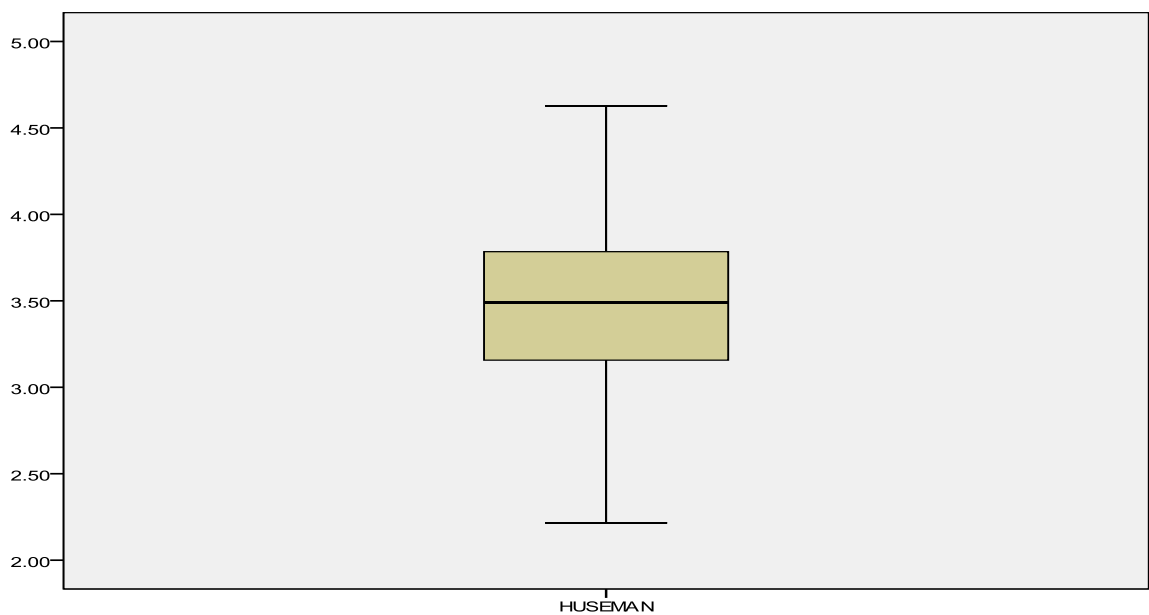


*Rajah 4.1a : Plot Kebarangkalian Normal (Normal Q-Q) bagi Komunikasi Pegawai-Subordinat 1*



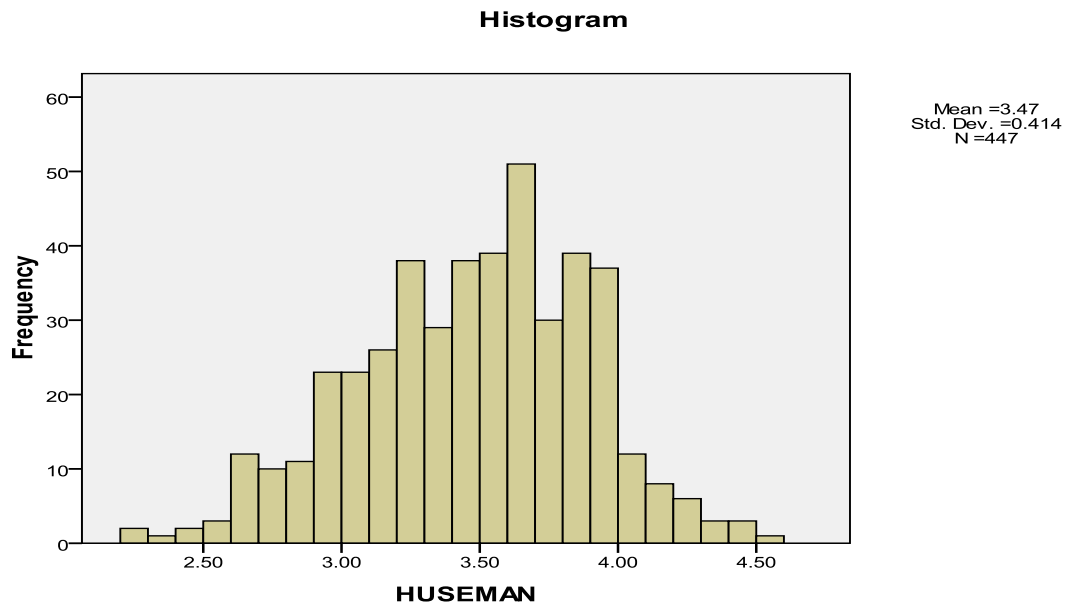
*Rajah 4.1b : Plot Kebarangkalian Normal (Detrended Normal Q-Q) bagi Komunikasi Pegawai-Subordinat 1*

Rajah 4.1c menunjukkan Boxplot untuk pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 1. Dari Rajah 4.1c didapati bahawa tidak terdapat sebarang *outliers* pada Boxplot ini yang menunjukkan bahawa data pemboleh ubah adalah normal.



*Rajah 4.1c : Boxplot bagi Komunikasi Pegawai-Subordinat 1*

Rajah 4.1d menunjukkan taburan histogram bagi data-data di dalam pemboleh ubah komunikasi pegawai–subordinat 1. Min bagi data ini adalah 3.47 dan sisihan piawai 0.414.



Rajah 4.1d : Histogram bagi Komunikasi Pegawai-Subordinat 1

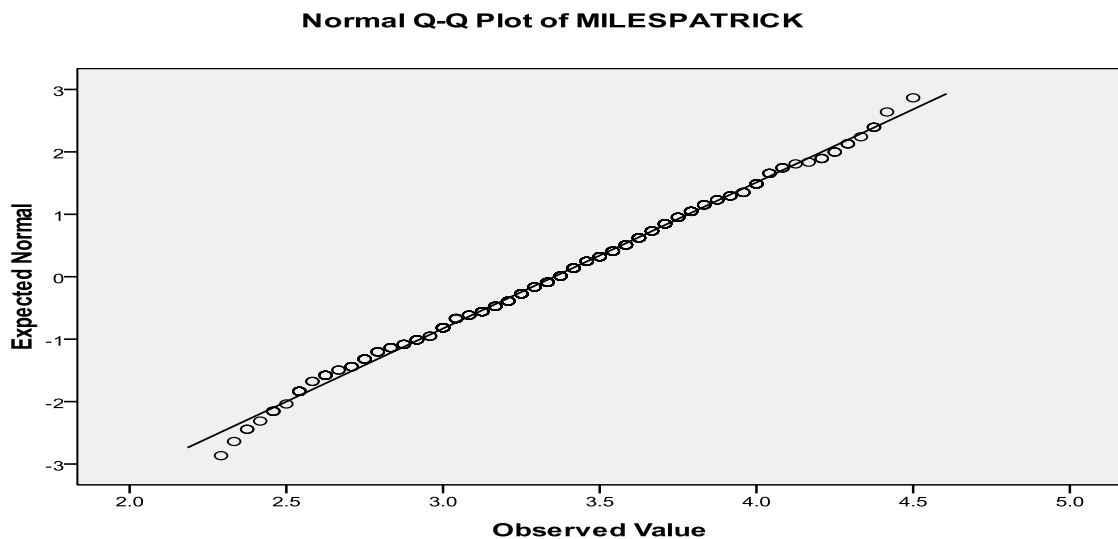
**b) Komunikasi Pegawai-Subordinat 2 berdasarkan kepada instrumen Miles dan rakan-rakan (1996)**

Bagi pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 2 berdasarkan kepada instrumen Miles dan rakan-rakan (1996), ujian normaliti juga dilakukan dengan menggunakan ujian statistik *Kolmogorov-Smirnov* dan plot kebarangkalian normal. Jadual 4.11 menunjukkan ujian statistik *Kolmogorov-Smirnov* bagi komunikasi pegawai–subordinat 2. Analisis menunjukkan pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 2 menunjukkan nilai yang signifikan ( $p < 0.01$ ), dan ini menunjukkan bahawa data bagi pemboleh ubah ini adalah dalam taburan normal.

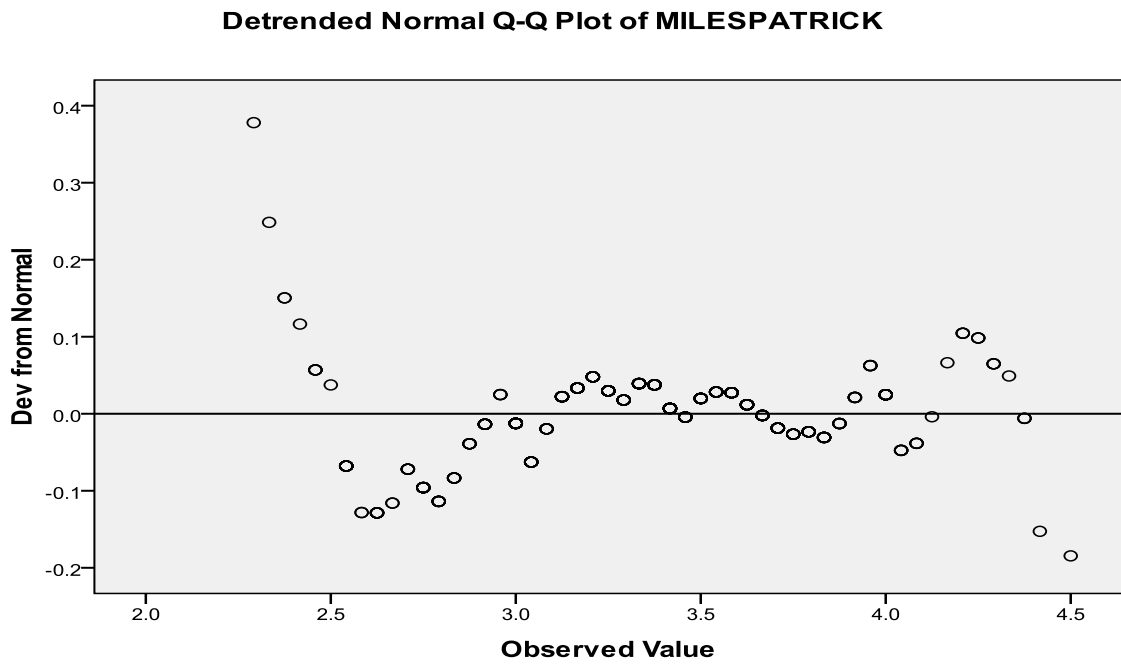
*Jadual 4.11 : Ujian Normaliti : Kolmogorov-Smirnov bagi Setiap Dimensi Komunikasi Pegawai – Subordinat 2*

Dimensi	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Komunikasi Pegawai-Subordinat 2	.052	447	.005	.994	447	.068

Rajah 4.2a dan 4.2b menunjukkan data yang diperolehi bagi pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 2 berada hampir dengan garisan taburan normal yang menyatakan bahawa data yang diperolehi bagi pemboleh ubah ini mempunyai ciri-ciri data taburan normal.

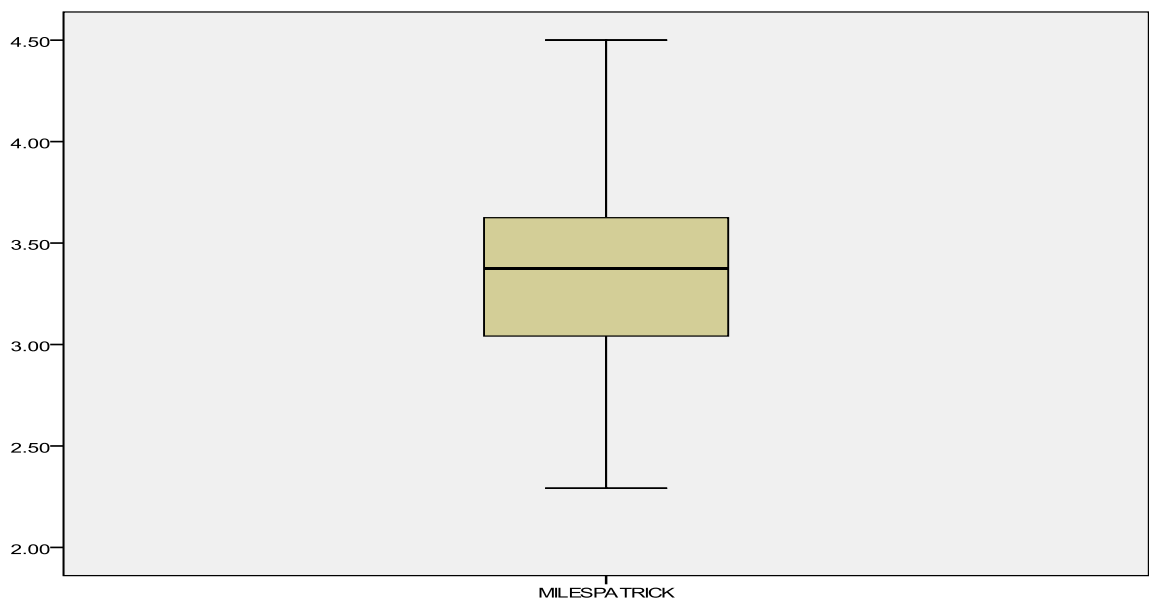


*Rajah 4.2a : Plot Kebarangkalian Normal (Normal Q-Q Plot) bagi Komunikasi Pegawai – Subordinat 2*



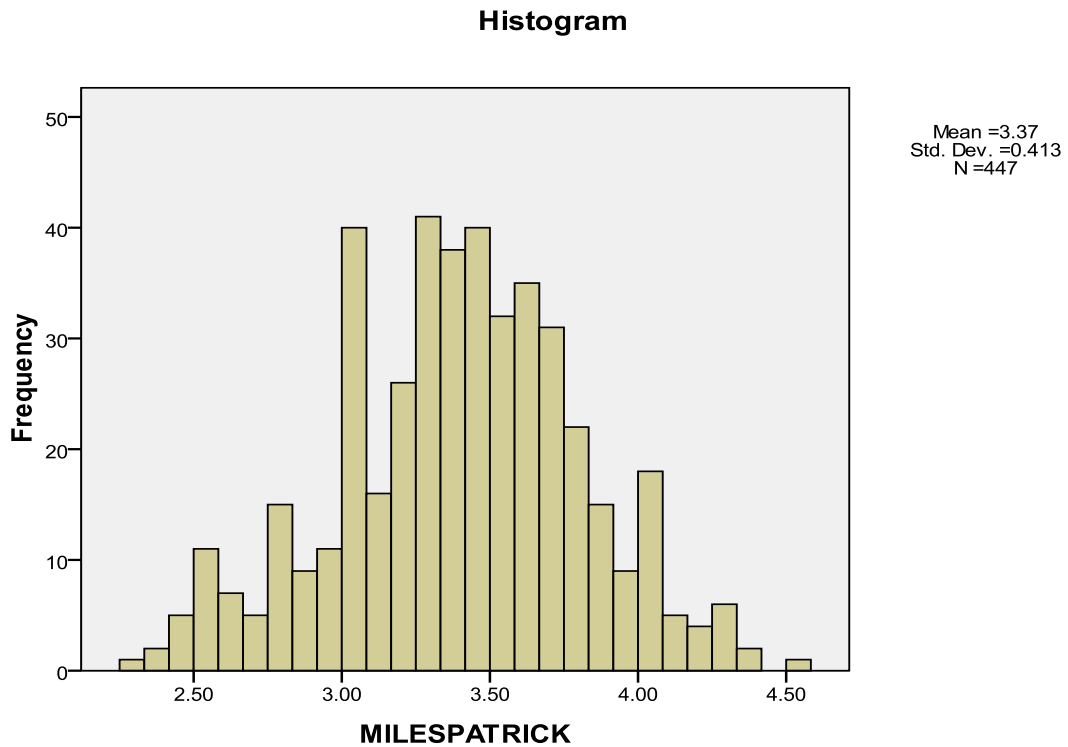
*Rajah 4.2b : Plot Kebarangkalian Normal (Detrended Normal Q-Q) bagi Komunikasi Pegawai-Subordinat 2*

Rajah 4.2c menunjukkan Boxplot untuk pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 2. Dari Rajah 4.2c didapati bahawa tidak terdapat sebarang *outliers* pada Boxplot ini yang menunjukkan bahawa data pemboleh ubah adalah normal.



*Rajah 4.2c : Boxplot Komunikasi Pegawai-Subordinat 2*

Rajah 4.2d menunjukkan taburan histogram bagi data-data di dalam pemboleh ubah komunikasi pegawai–subordinat 2. Min bagi data ini adalah 3.37 dan sisihan piawai 0.413.



*Rajah 4.2d : Histogram Komunikasi Pegawai-Subordinat 2*

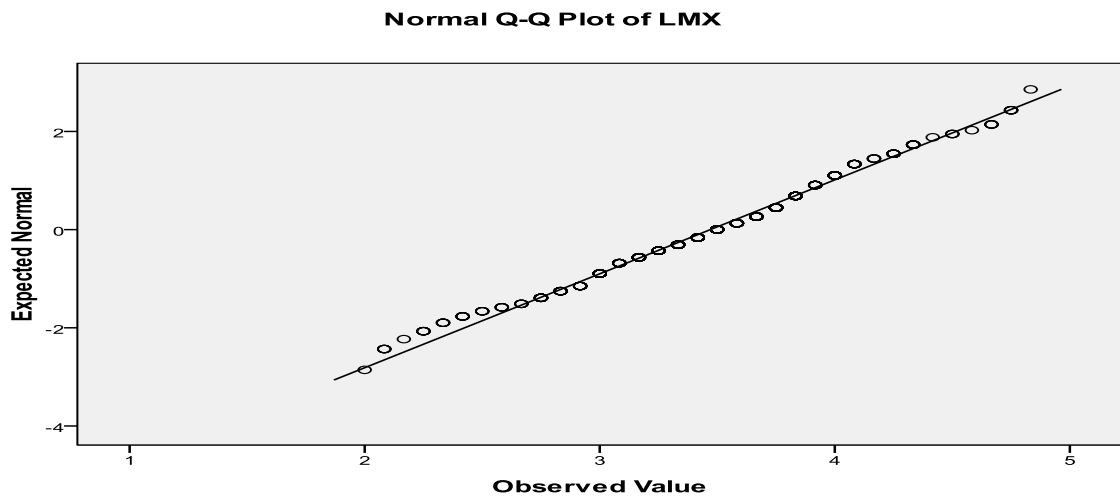
b) Kualiti Jalinan Hubungan LMX

Ujian normaliti pemboleh ubah kualiti jalinan hubungan LMX ini dilakukan dengan menggunakan ujian statistik *Kolmogorov-Smirnov* dan plot kebarangkalian normal. Jadual 4.12 menunjukkan ujian statistik *Kolmogorov-Smirnov* bagi pemboleh ubah kualiti jalinan hubungan LMX. Analisis menunjukkan bahawa pemboleh ubah kualiti jalinan hubungan LMX menunjukkan nilai yang signifikan ( $p < 0.01$ ), dan ini menunjukkan bahawa data bagi pemboleh ubah ini adalah dalam taburan normal.

*Jadual 4.12 : Ujian Normaliti : Kolmogorov-Smirnov bagi Setiap Dimensi Kualiti Jalinan Hubungan LMX*

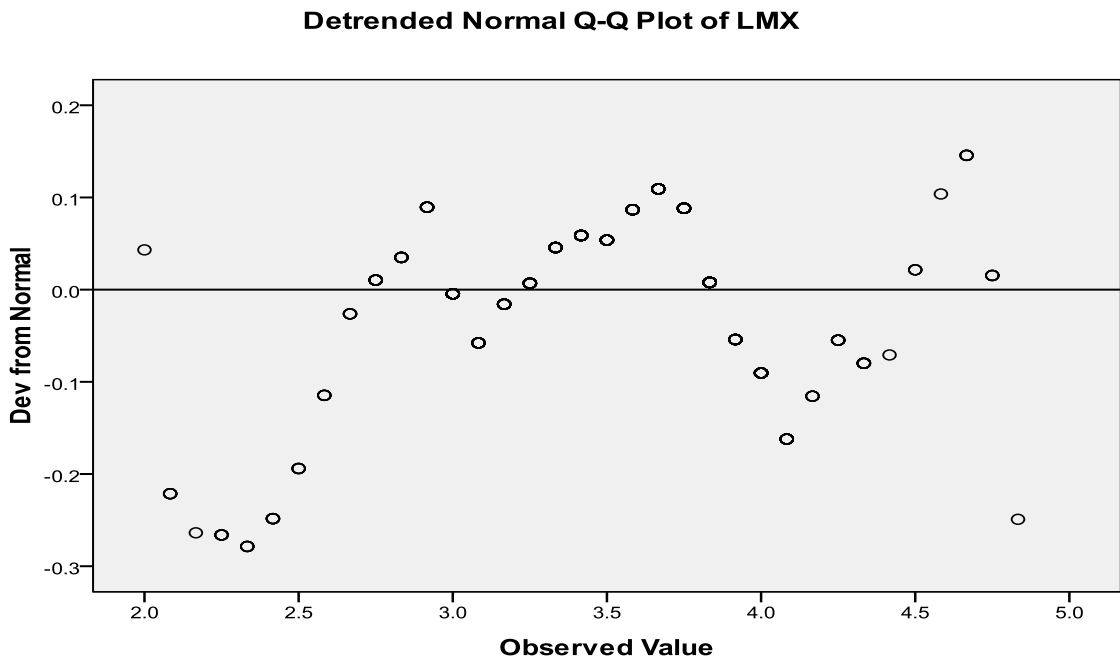
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kualiti Jalinan Hubungan Pemimpin-Anggota (LMX)	.077	447	.000	.990	447	.004

Rajah 4.3a dan 4.3b menunjukkan data yang diperolehi bagi pemboleh ubah Kualiti Jalinan Hubungan LMX berada hampir dengan garisan taburan normal, dan ini bermakna data yang diperolehi bagi pemboleh ubah ini mempunyai ciri data taburan normal.



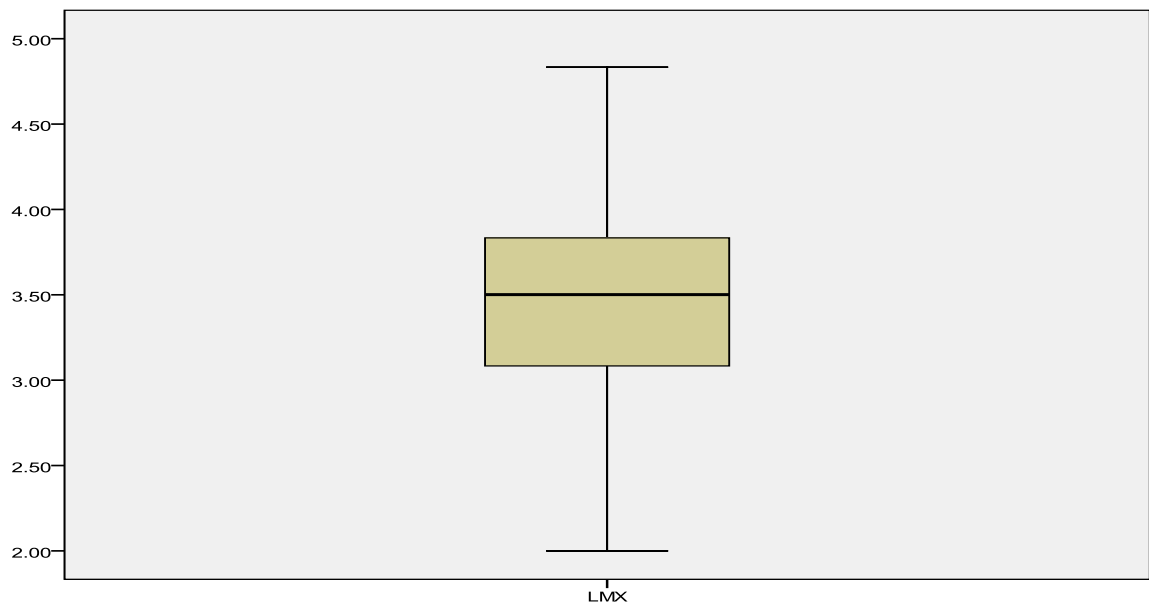
*Rajah 4.3a : Plot Kebarangkalian Normal (Normal Q-Q) bagi Kualiti Jalinan Hubungan LMX*





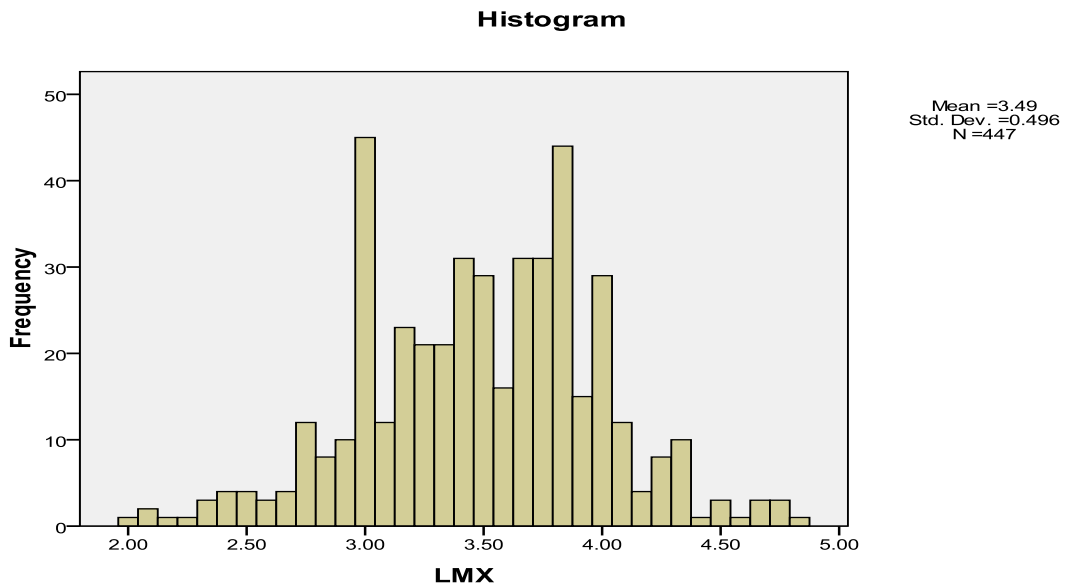
Rajah 4.3b: Plot Kebarangkalian Normal (*Detrended Normal Q-Q*) bagi Kualiti Jalinan Hubungan LMX

Rajah 4.3c menunjukkan Boxplot untuk pemboleh ubah kualiti jalinan hubungan LMX. Dari Rajah 4.3c didapati bahawa tidak terdapat sebarang *outliers* pada Boxplot ini yang menunjukkan bahawa data pemboleh ubah adalah normal.



Rajah 4.3c : Boxplot Kualiti Jalinan Hubungan LMX

Rajah 4.3d menunjukkan taburan histogram bagi data-data di dalam pemboleh ubah kualiti jalinan hubungan LMX. Min bagi data ini adalah 3.49 dan sisihan piawai 0.496.



Rajah 4.3d : Histogram Kualiti Jalinan Hubungan LMX

c) Tekanan Kerja

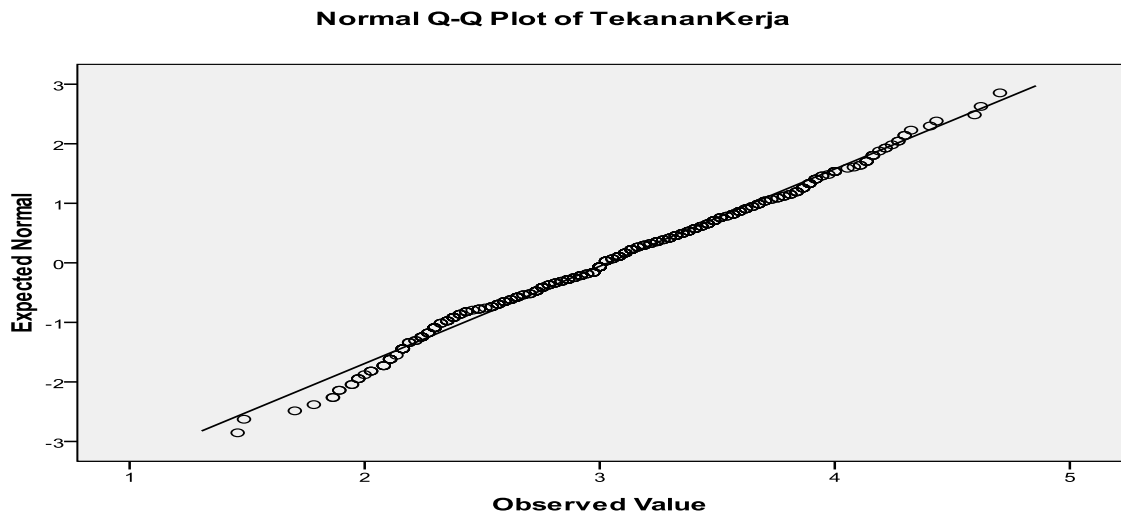
Jadual 4.13 menunjukkan ujian statistik *Kolmogorov-Smirnov* bagi pemboleh ubah tekanan kerja. Analisis menunjukkan bahawa pemboleh ubah tekanan kerja ini menunjukkan nilai yang signifikan ( $p < 0.01$ ), dan ini menunjukkan bahawa data bagi pemboleh ubah ini adalah dalam taburan normal.

Jadual 4.13 : Ujian Normaliti : *Kolmogorov-Smirnov* bagi Setiap Dimensi Tekanan Kerja

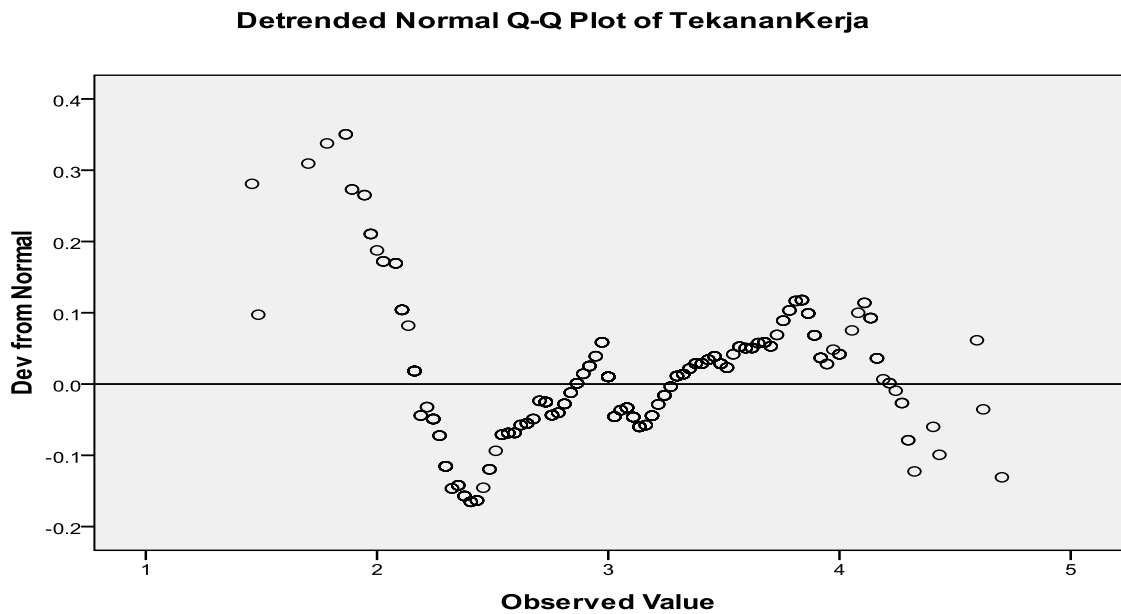
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Tekanan Kerja	.050	447	.010	.992	447	.014

Ujian normaliti juga dilakukan dengan menggunakan plot kebarangkalian normal sepertimana yang ditunjukkan dalam Rajah 4.4a dan 4.4b. Ianya menunjukkan bahawa data yang diperolehi bagi pemboleh ubah ini berada hampir dengan garisan taburan normal.

Ini bermakna data yang diperolehi bagi pemboleh ubah tekanan kerja dalam kajian ini mempunyai ciri-ciri data taburan normal.

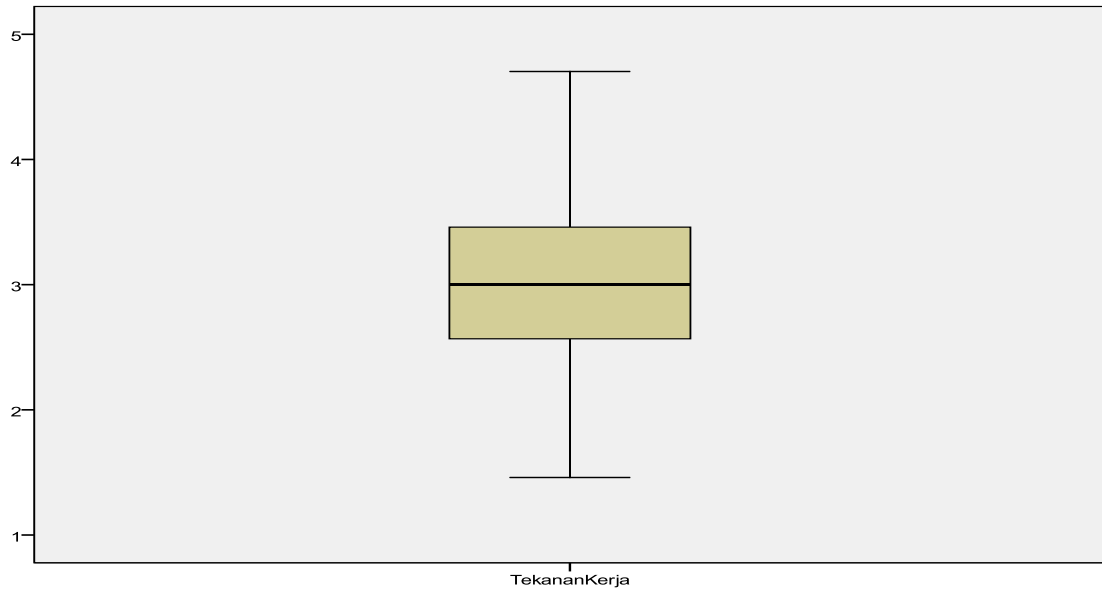


*Rajah 4.4a: Plot Kebarangkalian Normal (Normal Q-Q) bagi Tekanan Kerja*



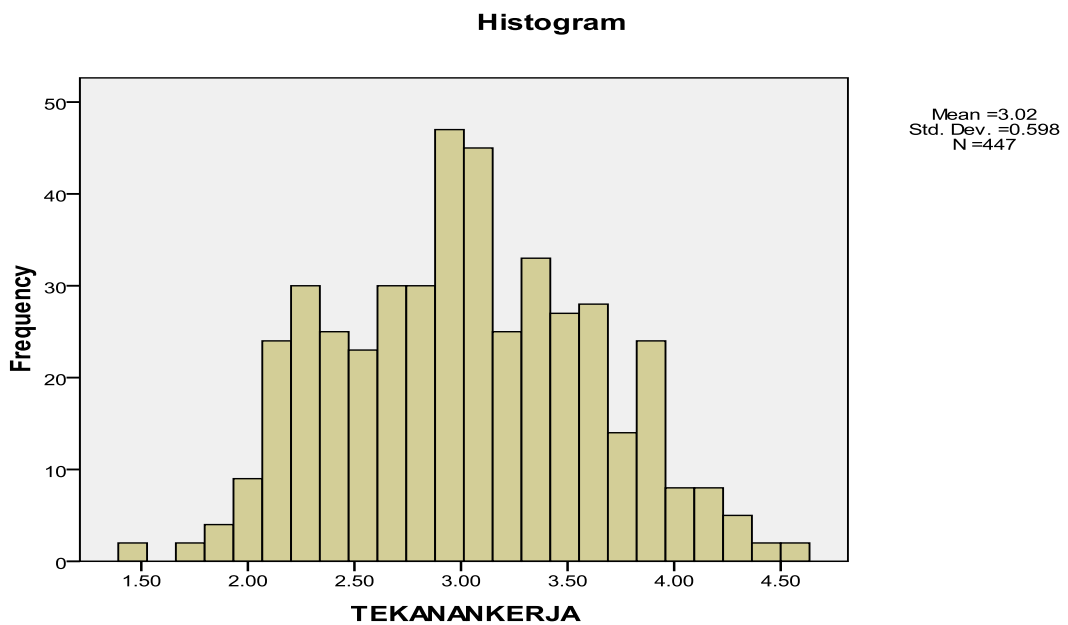
*Rajah 4.4b : Plot Kebarangkalian Normal (Detrended Normal Q-Q) bagi Tekanan Kerja*

Rajah 4.4c menunjukkan Boxplot untuk pemboleh ubah tekanan kerja. Didapati bahawa data pemboleh ubah ini adalah normal dan tiada *outliers* pada Boxplot.



*Rajah 4.4c : Boxplot Tekanan Kerja*

Rajah 4.4d menunjukkan taburan histogram bagi data-data di dalam pemboleh ubah kualiti jalinan hubungan LMX. Min bagi data ini adalah 3.02 dan sisihan piawai 0.598.



*Rajah 4.4d : Histogram Tekanan Kerja*

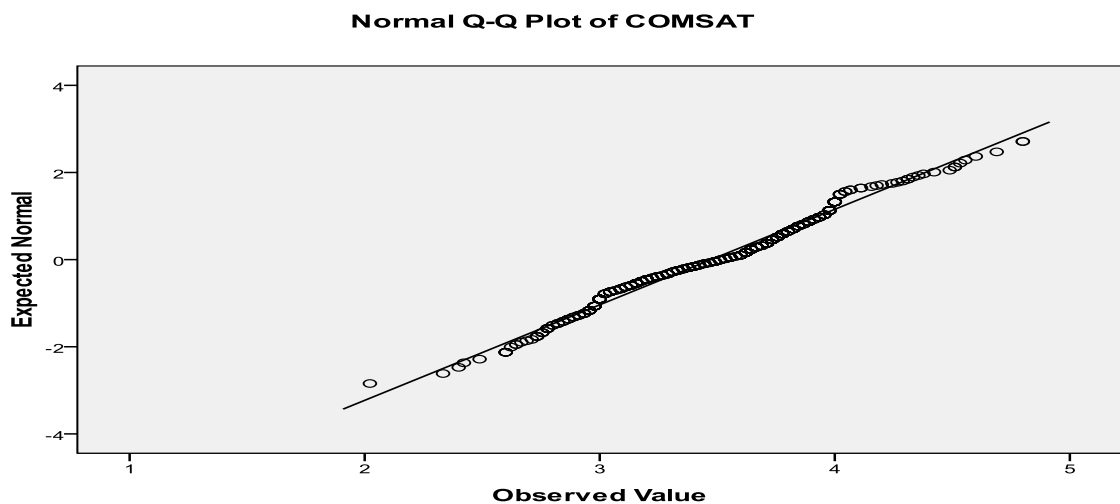
d) Kepuasan Komunikasi

Jadual 4.14 menunjukkan ujian statistik *Kolmogorov-Smirnov* bagi pemboleh ubah kepuasan komunikasi. Analisis menunjukkan pemboleh ubah kepuasan komunikasi mempunyai nilai yang signifikan ( $p < 0.01$ ), dan ini menunjukkan bahawa data bagi pemboleh ubah ini adalah dalam taburan normal.

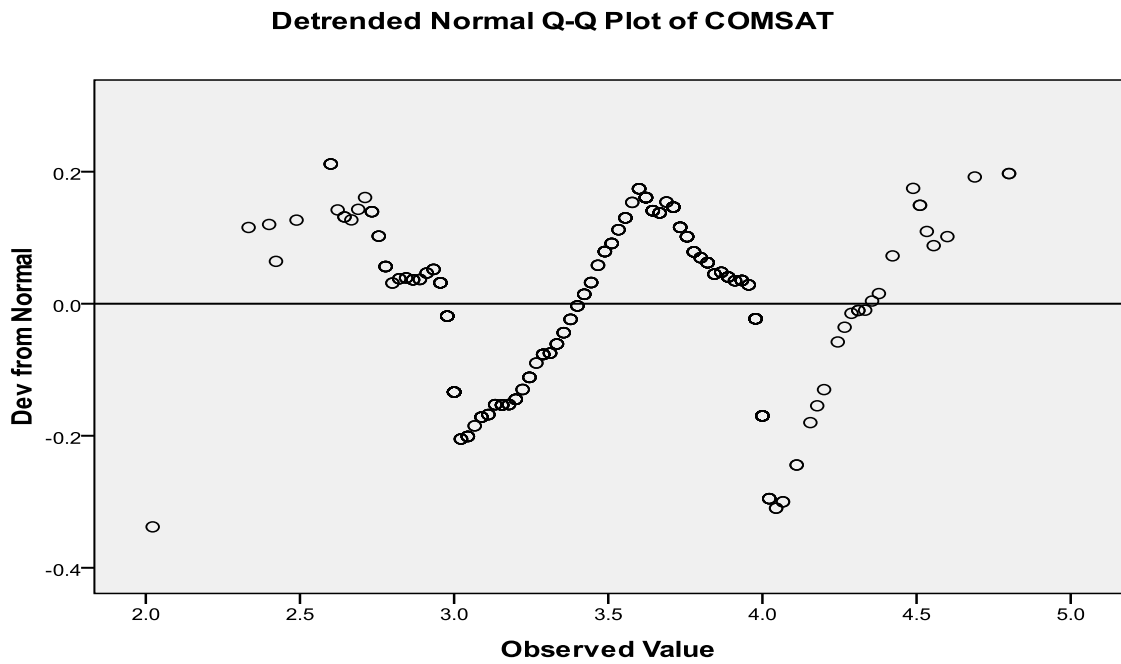
*Jadual 4.14 : Ujian Normaliti : Kolmogorov-Smirnov bagi Setiap Dimensi Kepuasan Komunikasi*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Sig.	Statistik	df	Sig.
Kepuasan Komunikasi	.078	447	.000	.984	447	.000

Rajah 4.5a dan 4.5b menunjukkan plot kebarangkalian normal bagi pemboleh ubah moderator iaitu Kepuasan Komunikasi. Rajah ini menunjukkan data yang diperolehi bagi pemboleh ubah ini berada hampir dengan garisan taburan normal dan ini bermakna data yang diperolehi bagi pemboleh ubah Kepuasan Komunikasi ini mempunyai ciri-ciri data taburan normal.

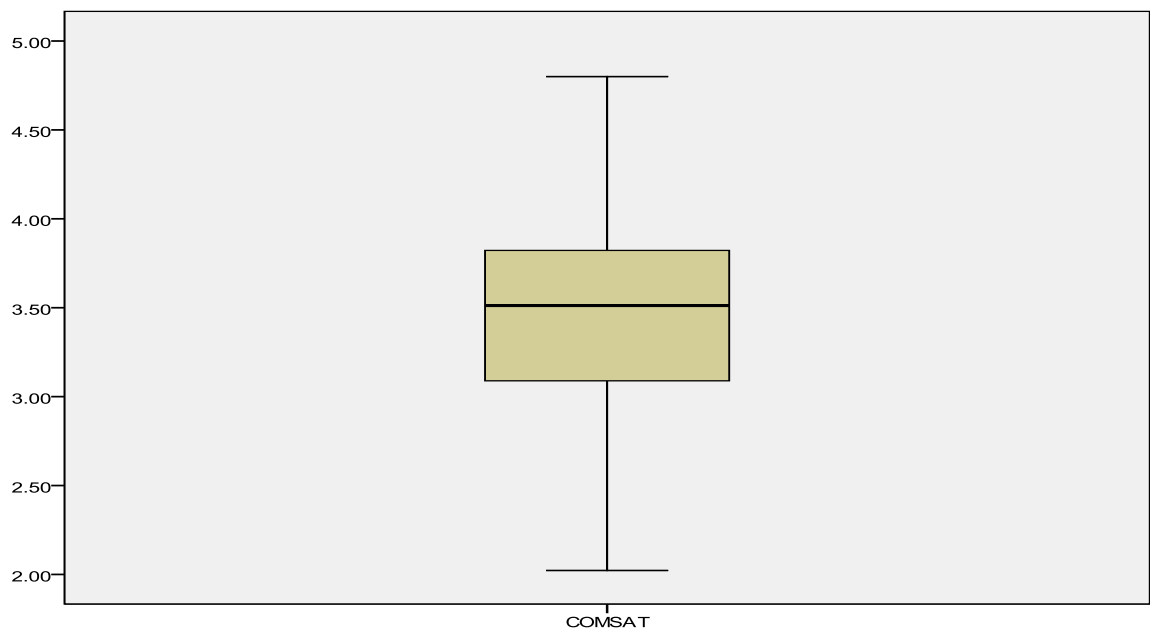


*Rajah 4.5a : Plot Kebarangkalian Normal (Normal Q-Q) bagi Kepuasan Komunikasi*



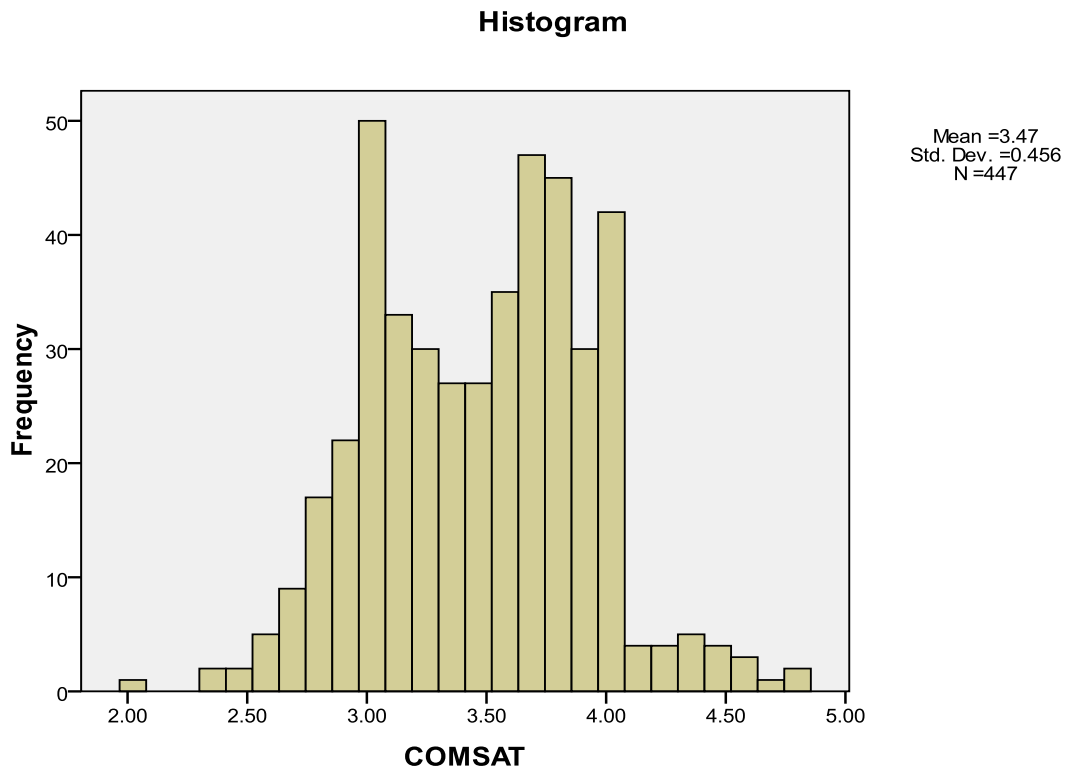
Rajah 4.5b: Plot Kebarangkalian Normal (Detrended Normal Q-Q) bagi Kepuasan Komunikasi

Rajah 4.5c menunjukkan Boxplot untuk pemboleh ubah kepuasan komunikasi. Didapati bahawa data pemboleh ubah ini adalah normal dan tiada *outliers* pada Boxplot.



Rajah 4.5c : Boxplot Kepuasan Komunikasi

Rajah 4.5d menunjukkan taburan histogram bagi data-data di dalam pemboleh ubah kualiti jalinan hubungan LMX. Min bagi data ini adalah 3.47 dan sisihan piawai 0.456.



Rajah 4.5d : Histogram Kepuasan Komunikasi

#### 4.4.2 Ujian *Skewness* dan *Kurtosis* terhadap Komunikasi Pegawai dan Subordinat 1, Komunikasi Pegawai-Subordinat 2, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi

Ujian *skewness* dan *kurtosis* terhadap pemboleh ubah Komunikasi Pegawai dan Subordinat, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi juga dilakukan untuk menguji normaliti. Nilai *skewness* dan *kurtosis* yang mempunyai julat di antara -1 hingga +1 menunjukkan julat yang boleh diterima, manakala nilai yang di luar julat tersebut menunjukkan bahawa data berada di luar taburan normal. Jadual 4.15 menunjukkan nilai *skewness* dan *kurtosis* bagi pemboleh ubah Komunikasi Pegawai dan Subordinat, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi. Nilai *skewness* bagi

Komunikasi Pegawai-Subordinat 1 adalah -0.299 dan kurtosis -0.159. Bagi komunikasi Pegawai-Subordinat 2, nilai skewness adalah -0.107 dan *kurtosis* adalah -0.191. Bagi kualiti jalinan hubungan LMX, nilai *skewness* adalah -0.151 dan *kurtosis* adalah 0.019. Manakala bagi pemboleh ubah tekanan kerja pula, nilai *skewness* adalah 0.086 dan *kurtosis* adalah -0.519. Bagi pemboleh ubah kepuasan komunikasi, nilai skewness adalah 0.007 dan kurtosis adalah -0.322.

*Jadual 4.15 : Ujian Skewness dan Kurtosis bagi Komunikasi Pegawai dan Subordinat, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi*

<b>Pemboleh ubah</b>	<b>Skewness</b>	<b>Kurtosis</b>
1.Komunikasi Pegawai-Subordinat 1	-0.299	-0.159
2.Komunikasi Pegawai-Subordinat 2	-0.107	-0.191
3. Kualiti Jalinan Hubungan Pemimpin-Anggota (LMX)	-0.151	0.019
4. Tekanan Kerja	0.086	-0.519
5. Kepuasan Komunikasi	0.007	-0.322

Memandangkan nilai *skewness* dan *kurtosis* yang diperolehi bagi pemboleh ubah Komunikasi Pegawai-Subordinat, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi berada dalam julat -1 dan +1, maka kesimpulan yang dapat dibuat ialah data yang diperolehi dalam kajian ini mempunyai taburan yang normal. Kenyataan ini mengukuhkan lagi hasil daripada plot kebarangkalian normal yang telah diperolehi.

#### **4.4.3 Kebolehpercayaan**

Nilai Alfa Cronbach bagi dimensi dan subdimensi pemboleh ubah yang dijalankan dalam kajian ini dilakukan melalui ujian kebolehpercayaan dan kesahihan. Jadual 4.16 menunjukkan Min, Sisihan Piawai (SP), dan Kebolehpercayaan Koeffisien Alfa. Jadual ini



menunjukkan bahawa nilai  $\alpha$  yang diperolehi oleh keseluruhan pemboleh ubah kajian adalah tinggi iaitu melebihi 0.80 dan ini menunjukkan bahawa keseluruhan instrumen yang digunakan boleh digunapakai dalam kajian ini, seperti mana yang dinyatakan oleh Kerlinger (1973) dan Nunnally (1978) dalam Kaplan (1982) bahawa nilai reliabiliti di antara julat 0.70 hingga 0.80 adalah dianggap sebagai nilai yang cukup tinggi bagi sesuatu ukuran.

*Jadual 4.16 : Min, Sisihan Piawai (SP) dan Kebolehpercayaan Koeffisien Alfa*

<b>Instrumen</b>	<b>Min</b>	<b>SP</b>	<b><math>\alpha</math></b>
1. Komunikasi Pegawai-Subordinat1	3.47	.44	0.94
2. Komunikasi Pegawai-Subordinat2	3.37	.44	0.88
3. Kualiti Jalinan Hubungan LMX	3.46	.53	0.86
4. Tekanan Kerja	3.03	.62	0.94
5. Kepuasan Komunikasi	3.46	.51	0.97

#### **4.4.4 Kesahihan**

Bagi memastikan instrumen yang digunakan dalam kajian ini mencapai tahap kesahihan dalaman yang tinggi, Cronbach dan Meehl (1995) dan Keyton (2001) telah menetapkan dua pendekatan. Pertama dari segi kesahihan kandungan instrumen (*content validity*) iaitu item-item dalam instrumen yang digunakan perlu mewakili ciri-ciri, sikap dan gelagat yang dikemukakan dalam mengukur sesuatu pemboleh ubah. Kedua, pendekatan kesahihan meramal (*predictive validity*) juga digunakan dengan menguji korelasi antara item dengan setiap pemboleh ubah dan juga korelasi antara pemboleh ubah. Dalam konteks kajian ini, analisis faktor bagi setiap item yang mewakili komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi dilakukan. Pada masa yang sama, ujian korelasi antara pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi juga dilakukan. Dalam melaksanakan ujian korelasi ini, Hair dan rakan-rakan (1998) telah menetapkan bahawa

nilai korelasi antara item dengan pemboleh ubah dan juga nilai korelasi antara pemboleh ubah mestilah sekurang-kurangnya mencapai 0.30.

Jadual 4.17 menunjukkan korelasi antara pemboleh ubah kajian iaitu komunikasi pegawai-subordinat 1 yang berdasarkan kepada instrumen Huseman dan rakan-rakan (1980), komunikasi pegawai-subordinat 2 yang berdasarkan kepada instrumen Miles dan rakan-rakan (1996), kualiti jalinan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi. Nilai korelasi adalah pada tahap aras signifikan .01 atau .05. Berdasarkan Jadual 4.17 ini, ianya menunjukkan bahawa pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan hubungan LMX dan kepuasan komunikasi mempunyai hubungan signifikan dengan nilai korelasi melebihi 0.3 sepertimana yang disarankan oleh Hair dan rakan-rakan (1998). Namun, pemboleh ubah berkenaan tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan tekanan kerja berdasarkan nilai yang diperolehi, kecuali dengan pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 2 tetapi dengan nilai korelasi yang rendah iaitu kurang dari 0.3. Walaupun demikian, secara keseluruhannya dapatlah disimpulkan bahawa korelasi keseluruhan pemboleh ubah ini adalah selari dengan teori LMX yang diaplikasikan dalam kajian ini. Selain dari itu, ini juga menunjukkan bahawa instrumen yang digunakan dalam kajian ini mempunyai kesahihan yang baik dan mampu mempengaruhi antara satu sama lain. Maka, kesimpulan yang dapat dibuat ialah pemboleh ubah dan instrumen dalam kajian ini telah mencapai tahap kesahihan meramal yang baik.

*Jadual 4.17 : Ujian Korelasi Antara Pemboleh Ubah Komunikasi Pegawai-Subordinat 1, Komunikasi Pegawai-Subordinat 2, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi*

<b>Pemboleh ubah</b>	<b>Komunikasi Pegawai-Subordinat 1</b>	<b>Komunikasi Pegawai-Subordinat 2</b>	<b>Kualiti Jalinan Hubungan LMX</b>	<b>Tekanan Kerja</b>
Komunikasi Pegawai-Subordinat 2	.700**	-		
Kualiti Jalinan Hubungan LMX	.522**	.585**	-	
Tekanan Kerja	-.063	.160*	-.042	-
Kepuasan Komunikasi	.512**	.456**	.542**	-.050

\*\* p < 0.01.

\* p < 0.05.

Selain dari itu, ujian analisis faktor juga dilakukan untuk menguji kesahihan instrumen yang digunakan dalam kajian ini dan seterusnya dapat menilai sama ada item-item yang digunakan tersebut berada di dalam faktor yang sepatutnya sebagaimana yang telah difaktorkan di dalam instrumen rujukan asal. Analisis faktor dilaksanakan dengan beberapa langkah :

- a) Pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 1 yang melibatkan tujuh dimensi berdasarkan kepada instrumen Huseman dan rakan-rakan (1980).
- b) Pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 2 yang melibatkan empat dimensi berdasarkan kepada instrumen Miles dan rakan-rakan (1996).
- c) Pemboleh ubah kualiti jalinan hubungan LMX yang terdiri dari empat dimensi.
- d) Pemboleh ubah tekanan kerja yang terdiri dari lima dimensi.
- e) Pemboleh ubah kepuasan komunikasi yang terdiri dari sembilan dimensi.

Kelima-lima kaedah analisis faktor tersebut diambil kira dalam menentukan hubungan antara item-item dengan pemboleh ubah bagi menentukan instrumen yang digunakan mencapai tahap kesahihan yang memuaskan. Kaedah-kaedah ini melibatkan kriteria peratusan varians data, *scree plot* dan kriteria matriks komponen.

**a) Analisis Faktor Bagi Pemboleh Ubah Komunikasi Pegawai-Subordinat 1**

Dalam melaksanakan analisis faktor, Ujian *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) dan *Bartlett's Test of Sphericity* telah dilakukan bagi menguji sama ada korelasi antara item sesuai digunakan untuk dianalisis menggunakan faktor. Penetapan yang ditetapkan bagi nilai KMO adalah melebihi 0.05, manakala bagi *Bartlett Test* ianya perlu signifikan dengan nilai  $p < 0.05$ . Hasil analisis yang dilakukan menunjukkan nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) bagi Komunikasi Pegawai-Subordinat 1 tidak mempunyai masalah *multicollinearity* yang serius di mana nilai KMO bagi pemboleh ubah ini ialah 0.903 dan Barlett Test adalah signifikan dengan nilai  $p < 0.05$ . Ini menunjukkan bahawa item-item ini sesuai untuk menjalani analisis faktor. Jadual 4.18 menunjukkan nilai KMO bagi pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 1.

*Jadual 4.18 : Nilai KMO Komunikasi Pegawai – Subordinat 1*

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.903
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	11986.396
	df	1275
	Sig.	.000

Analisis faktor ini dilakukan menerusi beberapa kaedah, iaitu Kaedah Penentuan Jumlah Varians, Kaedah *Scree Plot* dan Kriteria Matriks Komponen.

i) Kaedah Penentuan Jumlah Varians

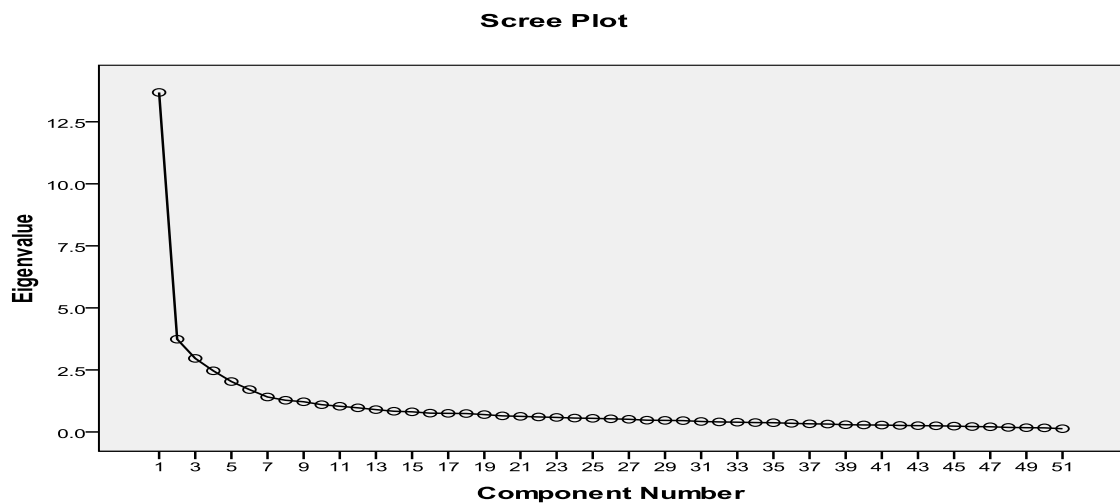
Hair dan rakan-rakan (1998) menyatakan bahawa kriteria peratusan varians digunakan bagi menentukan faktor yang terdapat dalam sesuatu pemboleh ubah. Konsep yang digunakan oleh Hair dan rakan-rakan (1998) adalah item-item ini perlu menerangkan varians dalam sesuatu pemboleh ubah itu mencapai sekurang-kurangnya 60%. Jadual 4.19 menunjukkan keputusan selepas analisis faktor dilakukan terhadap komunikasi pegawai-subordinat 1 yang berasaskan instrumen dari Huseman dan rakan-rakan (1980). Hasil analisis faktor menunjukkan terdapat tujuh faktor di dalam dimensi ini dan faktor-faktor ini menerangkan sebanyak lebih kurang 54% terhadap komunikasi pegawai-subordinat 1. Ini menunjukkan bahawa ianya bersamaan dengan ketujuh-tujuh faktor dalam instrumen asal yang berasaskan dari Huseman dan rakan-rakan (1980).

*Jadual 4.19 : Jumlah Varians Yang Diterangkan oleh Item-Item Dalam Dimensi Komunikasi Pegawai–Subordinat 1*

<b>Item</b>	<b>Jumlah</b>	<b>% Varians</b>	<b>Jumlah % Terkumpul</b>	<b>Jumlah Rotation</b>	<b>% Varians</b>	<b>Jumlah % Terkumpul</b>
1	13.682	26.827	26.827	5.668	11.113	11.113
2	3.737	7.328	34.155	4.851	9.513	20.626
3	2.964	5.812	39.967	4.413	8.653	29.279
4	2.464	4.832	44.799	3.891	7.628	36.908
5	2.031	3.982	48.781	3.678	7.212	44.120
6	1.707	3.348	52.129	3.065	6.010	50.130
7	1.409	2.763	54.891	2.428	4.761	54.891
8	1.277	2.504	57.395			
9	1.217	2.386	59.781			
10	1.099	2.155	61.936			
11	1.035	2.030	63.966			
12	.973	1.908	65.873			
13	.900	1.765	67.638			
14	.834	1.636	69.274			
15	.811	1.591	70.865			
16	.757	1.485	72.350			
17	.750	1.470	73.821			
18	.742	1.455	75.276			
19	.700	1.372	76.648			
20	.648	1.271	77.919			
21	.629	1.233	79.152			
22	.605	1.186	80.338			
23	.586	1.148	81.487			
24	.559	1.097	82.584			
25	.549	1.077	83.661			
26	.530	1.039	84.699			
27	.510	1.001	85.700			
28	.474	.929	86.629			
29	.467	.915	87.544			
30	.457	.896	88.440			
31	.422	.828	89.268			
32	.404	.793	90.061			
33	.394	.772	90.832			
34	.378	.742	91.574			
35	.373	.730	92.305			
36	.348	.682	92.987			
37	.328	.643	93.630			
38	.319	.625	94.255			
39	.291	.571	94.826			
40	.283	.554	95.380			
41	.278	.545	95.925			
42	.263	.516	96.441			
43	.254	.497	96.938			
44	.249	.487	97.425			
45	.234	.460	97.885			
46	.218	.427	98.313			
47	.209	.411	98.723			
48	.183	.360	99.083			
49	.172	.337	99.420			
50	.165	.323	99.743			
51	.131	.257	100.000			

ii) Kaedah *Scree Plot*

Kaedah *Scree Plot* dilakukan bagi menentukan faktor optimum yang terdapat dalam sesuatu data. Peraturan yang ditetapkan dalam ujian scree ini adalah dengan melihat kecerunan yang berlaku daripada graf *scree plot* yang terbentuk. Jumlah faktor ditentukan selepas dari garis kecerunan plot menjadi landai. Berdasarkan kepada Rajah 4.6, kecerunan plot terjadi pada faktor ke tujuh dan ke lapan. Selepas faktor tersebut, didapati bahawa setiap faktor berada di dalam keadaan landai dan hampir selari dengan garisan horizontal graf. Justeru itu, keputusan yang diambil adalah tujuh faktor yang wujud dalam komunikasi pegawai-subordinat1.



Rajah 4.6 : *Scree Plot Item-Item dalam Dimensi-Dimensi Komunikasi Pegawai-Subordinat 1*

### iii) Kriteria Matriks Komponen

Pendekatan ini diadakan dengan melakukan ujian korelasi antara item dengan pemboleh ubah. Hair dan rakan-rakan (1998) menyatakan bahawa hubungan antara item dan pemboleh ubah mencapai tahap signifikan apabila korelasi mencapai tahap sekurang-kurangnya 0.30 dan nilai eigen melebihi 1.0. Jadual 4.19b menunjukkan korelasi antara item dan faktor yang diperolehi daripada analisis yang dilakukan. Hasil analisis mendapati bahawa sebanyak tujuh item mempunyai korelasi yang signifikan dengan faktor satu yang dilabelkan sebagai komunikasi ekspresi positif. Nilai eigen antara item dan dimensi ini adalah 5.668. Sebanyak lapan item pula mempunyai korelasi yang signifikan dengan faktor dua yang dilabelkan sebagai komunikasi arahan. Nilai eigen antara item dan dimensi ini adalah 4.851. Sebanyak lapan item mempunyai korelasi yang signifikan dengan faktor tiga yang dilabelkan sebagai komunikasi rasional. Nilai eigen antara item dan dimensi ini adalah 4.413. Sebanyak tujuh item mempunyai korelasi yang signifikan dengan faktor empat yang dilabelkan sebagai komunikasi ekspresi negatif. Nilai eigen antara item dan dimensi ini adalah 3.891. Sebanyak lima item mempunyai korelasi yang signifikan dengan faktor lima yang dilabelkan sebagai komunikasi informasi. Nilai eigen antara item dan dimensi ini adalah 3.678. Sebanyak lapan item mempunyai korelasi yang signifikan dengan faktor enam yang dilabelkan sebagai komunikasi penglibatan. Nilai eigen antara item dan dimensi ini adalah 3.065. Sebanyak lapan item pula mempunyai korelasi yang signifikan dengan faktor tujuh yang dilabelkan sebagai komunikasi maklumbalas. Nilai eigen antara item dan dimensi ini adalah 2.428.

Di dalam analisis faktor yang telah dijalankan ini, ketujuh-tujuh faktor ini adalah sama seperti mana dalam instrumen Komunikasi Pegawai–Subordinat 1 yang asal. Hasil keseluruhan analisis bagi komponen matriks antara pemboleh ubah komunikasi pegawai–subordinat 1 berasaskan instrumen Huseman dan rakan-rakan (1980) adalah seperti di Lampiran 1.



**b) Analisis Faktor Bagi Pemboleh Ubah Komunikasi Pegawai–Subordinat 2**

Ujian KMO dan *Bartlett's Test of Sphericity* telah dilakukan bagi menguji sama ada korelasi antara item sesuai digunakan untuk dianalisis menggunakan faktor. Hasil analisis yang dilakukan mendapati nilai KMO menunjukkan bahawa item bagi Komunikasi Pegawai-Subordinat 2 tidak mempunyai masalah *multicollinearity* yang serius. Nilai KMO bagi pemboleh ubah ini ialah 0.852 dan *Bartlett Test* adalah signifikan dengan nilai  $p < 0.05$ . Ini menunjukkan bahawa item-item ini sesuai untuk menjalani analisis faktor. Jadual 4.20 menunjukkan nilai KMO yang diperolehi oleh pemboleh ubah komunikasi pegawai–subordinat 2.

*Jadual 4.20 : Nilai KMO Komunikasi Pegawai–Subordinat 2*

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.852
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5100.148
	df	276
	Sig.	.000

**i) Kaedah Penentuan Jumlah Variasi**

Langkah pertama yang dilakukan dalam menentukan hubungan antara item-item dalam komunikasi pegawai-subordinat 2 adalah melalui kaedah penentuan jumlah varians yang diterangkan oleh item-item ini. Jadual 4.21 menunjukkan terdapat sekurang-kurangnya empat faktor yang berjumlah 57% yang menerangkan komunikasi pegawai subordinat berdasarkan dimensi Komunikasi Pegawai – Subordinat berdasarkan kepada instrumen Miles dan rakan-rakan (1996). Ini menunjukkan bahawa ianya bersamaan dengan keempat-empat faktor dalam instrumen asal yang berdasarkan dari Miles dan rakan-rakan (1996).

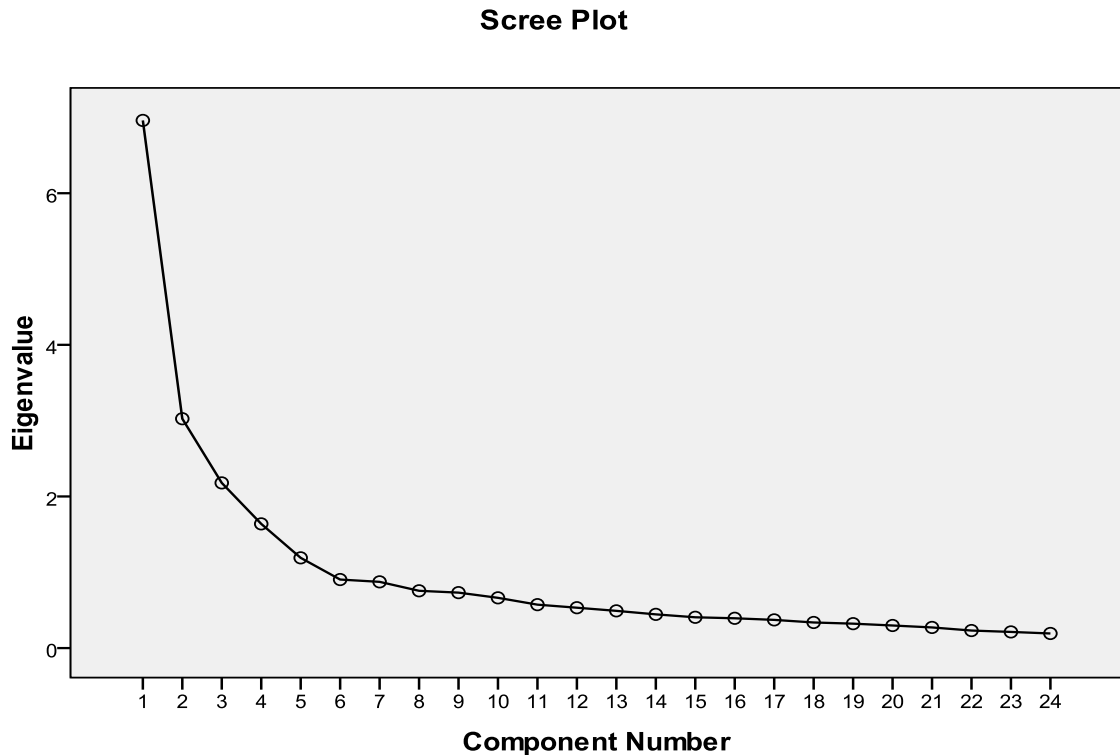
Jadual 4.21 : Jumlah Varians Yang Diterangkan oleh Item-Item Dalam Dimensi Komunikasi Pegawai-Subordinat 2

Item	Jumlah	% Varians	Jumlah % Terkumpul	Jumlah Rotation	% Varians	Jumlah % Terkumpul
1	6.960	29.001	29.001	4.377	18.236	18.236
2	3.026	12.606	41.607	4.116	17.150	35.386
3	2.179	9.078	50.685	2.917	12.153	47.539
4	1.638	6.827	57.512	2.393	9.972	57.512
5	1.190	4.960	62.472			
6	.904	3.767	66.238			
7	.874	3.640	69.878			
8	.756	3.148	73.027			
9	.732	3.048	76.075			
10	.663	2.762	78.837			
11	.573	2.387	81.223			
12	.532	2.219	83.442			
13	.491	2.046	85.488			
14	.445	1.853	87.341			
15	.406	1.692	89.034			
16	.393	1.638	90.671			
17	.372	1.549	92.221			
18	.338	1.407	93.628			
19	.322	1.342	94.970			
20	.298	1.241	96.211			
21	.272	1.134	97.346			
22	.231	.964	98.309			
23	.213	.888	99.197			
24	.193	.803	100.000			

ii) Kaedah *Scree Plot*

Kaedah *Scree Plot* dilakukan bagi menentukan faktor optimum yang terdapat dalam sesuatu data. Peraturan yang ditetapkan dalam ujian scree ini adalah dengan melihat kecerunan yang berlaku daripada graf *scree plot* yang terbentuk. Jumlah faktor akan ditentukan selepas dari garis kecerunan plot menjadi landai. Berdasarkan kepada Rajah 4.7, kecerunan

plot terjadi pada faktor ke empat dan kelima. Selepas faktor tersebut, didapati bahawa setiap faktor berada dalam keadaan landai dan hampir selari dengan garisan horizontal graf. Justeru itu, keputusan yang diambil adalah empat faktor yang wujud dalam komunikasi pegawai-subordinat 2.



*Rajah 4.7 : Scree Plot Item-Item dalam Dimensi Komunikasi Pegawai-Subordinat 2*

iii) Kriteria Matriks Komponen

Jadual 4.22 menunjukkan korelasi antara item dan faktor yang diperolehi daripada analisis yang dilakukan. Terdapat enam item mempunyai korelasi yang signifikan dengan faktor satu yang dilabelkan sebagai komunikasi jalinan positif. Nilai eigen antara item dan dimensi ini adalah 4.377. Sebanyak enam item yang mempunyai korelasi yang signifikan dengan faktor dua yang dilabelkan sebagai komunikasi keterbukaan ke atas. Nilai eigen antara item dan dimensi ini adalah 4.116. Sebanyak enam item mempunyai korelasi yang signifikan dengan faktor tiga yang dilabelkan sebagai komunikasi jalinan negatif. Nilai

eigen antara item dan dimensi ini adalah 2.917. Manakala sebanyak enam item mempunyai korelasi yang signifikan dengan faktor empat yang dilabelkan sebagai komunikasi berkaitan pekerjaan. Nilai eigen antara item dan dimensi ini adalah 2.393. Di dalam analisis faktor yang telah dijalankan ini, keempat-empat faktor ini adalah sama seperti mana dalam instrumen Komunikasi Pegawai–Subordinat 2 yang asal. Hasil keseluruhan analisis bagi komponen matriks antara pemboleh ubah komunikasi pegawai–subordinat berasaskan instrumen Miles dan rakan-rakan (1996) ini adalah seperti di Lampiran 2.

**c) Analisis Faktor Bagi Pemboleh Ubah Kualiti Jalinan Hubungan LMX**

Ujian KMO dan *Bartlett's Test of Sphericity* telah dilakukan bagi menguji sama ada korelasi antara item sesuai digunakan untuk dianalisis menggunakan faktor. Hasil analisis yang dilakukan mendapati nilai KMO menunjukkan bahawa item bagi Kualiti Jalinan Hubungan LMX tidak mempunyai masalah *multicollinearity* yang serius. Nilai KMO bagi pemboleh ubah ini ialah 0.819 dan Bartlett Test adalah signifikan dengan nilai  $p < 0.05$ . Ini menunjukkan bahawa item-item ini sesuai untuk menjalani analisis faktor. Jadual 4.22 menunjukkan nilai KMO yang diperolehi oleh pemboleh ubah kualiti jalinan hubungan LMX.

*Jadual 4.22 : Nilai KMO Kualiti Jalinan Hubungan LMX*

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.819
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2478.092
	df	66
	Sig.	.000

i) Kaedah Penentuan Jumlah Varians

Langkah pertama yang dilakukan dalam menentukan hubungan antara item-item dalam kualiti jalinan LMX adalah melalui kaedah penentuan jumlah varians yang diterangkan oleh item-item ini. Jadual 4.24 menunjukkan terdapat sekurang-kurangnya empat faktor yang berjumlah 74% yang menerangkan kualiti jalinan hubungan LMX. Ini menunjukkan bahawa ianya bersamaan dengan keempat-empat faktor dalam instrumen asal yang diasaskan dari Liden dan Maslyn (1998).

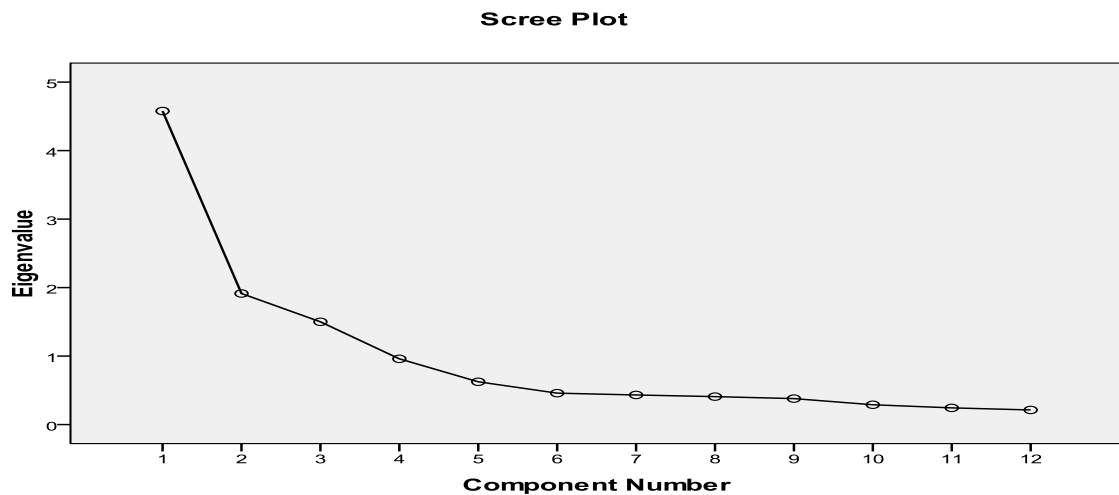
*Jadual 4.23 : Jumlah Varians yang Diterangkan oleh Item-Item Dalam Dimensi Kualiti Jalinan LMX*

<b>Item</b>	<b>Jumlah</b>	<b>% Varians</b>	<b>Jumlah % Terkumpul</b>	<b>Jumlah Rotation</b>	<b>% Varians</b>	<b>Jumlah % Terkumpul</b>
1	4.578	38.146	38.146	2.457	20.475	20.475
2	1.913	15.945	54.091	2.381	19.841	40.316
3	1.500	12.503	66.594	2.070	17.253	57.569
4	.960	7.997	74.591	2.043	17.021	74.591
5	.625	5.205	79.795			
6	.459	3.823	83.618			
7	.432	3.601	87.220			
8	.408	3.400	90.620			
9	.379	3.160	93.780			
10	.289	2.411	96.191			
11	.244	2.031	98.222			
12	.213	1.778	100.000			

ii) Kaedah *Scree Plot*

Kaedah *Scree Plot* dilakukan bagi menentukan faktor optimum yang terdapat dalam sesuatu data. Peraturan yang ditetapkan dalam ujian *scree* ini adalah dengan melihat kecerunan yang berlaku daripada graf *scree plot* yang terbentuk. Jumlah faktor akan ditentukan selepas dari garis kecerunan plot menjadi landai. Berdasarkan kepada Rajah 4.8, kecerunan plot terjadi pada faktor ke empat dan kelima. Selepas faktor tersebut, didapati bahawa

setiap faktor berada dalam keadaan landai dan hampir selari dengan garisan horizontal graf. Justeru itu, keputusan yang diambil adalah empat faktor yang wujud dimensi kualiti jalinan LMX.



*Rajah 4.8 : Scree Plot Item-Item dalam Dimensi Kualiti Jalinan LMX*

### iii) Kriteria Matriks Komponen

Jadual 4.25 menunjukkan korelasi antara item dan faktor yang diperolehi daripada analisis yang dilakukan. Sebanyak tiga item mempunyai korelasi yang signifikan dengan faktor satu yang dilabelkan sebagai tanggapan sumbangan. Nilai eigen antara item dan dimensi ini adalah 2.457. Sebanyak tiga item mempunyai korelasi yang signifikan dengan faktor dua yang dilabelkan sebagai kesukaan. Nilai eigen antara item dan dimensi ini adalah 2.381. Sebanyak tiga item mempunyai korelasi yang signifikan dengan faktor tiga yang dilabelkan sebagai kesetiaan. Nilai eigen antara item dan dimensi ini adalah 2.070. Sebanyak tiga item juga mempunyai korelasi yang signifikan dengan faktor empat yang dilabelkan sebagai penghormatan berasaskan profesionalisme. Nilai eigen antara item dan dimensi ini adalah 2.043. Dilihat dari segi perbandingan antara bilangan item di dalam dimensi untuk pemboleh ubah kualiti jalinan hubungan LMX ini, didapati bahawa ianya mempunyai tiga item bagi setiap dimensi. Hasil analisis faktor ini juga mendapati bahawa

setiap item adalah di bawah faktor loading yang sama seperti mana dalam instrumen asal. Hasil keseluruhan analisis bagi komponen matriks antara pemboleh ubah kualiti jalinan hubungan LMX adalah seperti di Lampiran 3.

**d) Analisis Faktor Bagi Pemboleh Ubah Tekanan Kerja**

Ujian KMO dan *Barlett's Test of Sphericity* telah dilakukan bagi menguji sama ada korelasi antara item adalah sesuai digunakan untuk dianalisis menggunakan faktor. Hasil analisis yang dilakukan mendapati nilai KMO menunjukkan bahawa item bagi tekanan kerja tidak mempunyai masalah *multicollinearity* yang serius. Nilai KMO bagi pemboleh ubah ini ialah 0.913 dan *Bartlett Test* adalah signifikan dengan nilai  $p < 0.05$ . Ini menunjukkan bahawa item-item ini sesuai untuk menjalani analisis faktor. Jadual 4.24 menunjukkan nilai KMO yang diperolehi oleh pemboleh ubah kualiti jalinan hubungan LMX.

*Jadual 4.24 : Nilai KMO Kualiti Jalinan Hubungan LMX*

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.913
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8920.791
	df	666
	Sig.	.000

i) Kaedah Penentuan Jumlah Varians

Langkah pertama yang dilakukan dalam menentukan hubungan antara item-item dalam pemboleh ubah tekanan kerja adalah melalui kaedah penentuan jumlah varians yang diterangkan oleh item-item ini. Jadual 4.25 menunjukkan terdapat sekurang-kurangnya lima faktor yang berjumlah 55% yang menerangkan tekanan kerja. Ini menunjukkan bahawa kelima-lima faktor adalah sama dengan faktor dari instrumen yang diasaskan dari Senol-Durak, Durak dan Gencoz (2006).

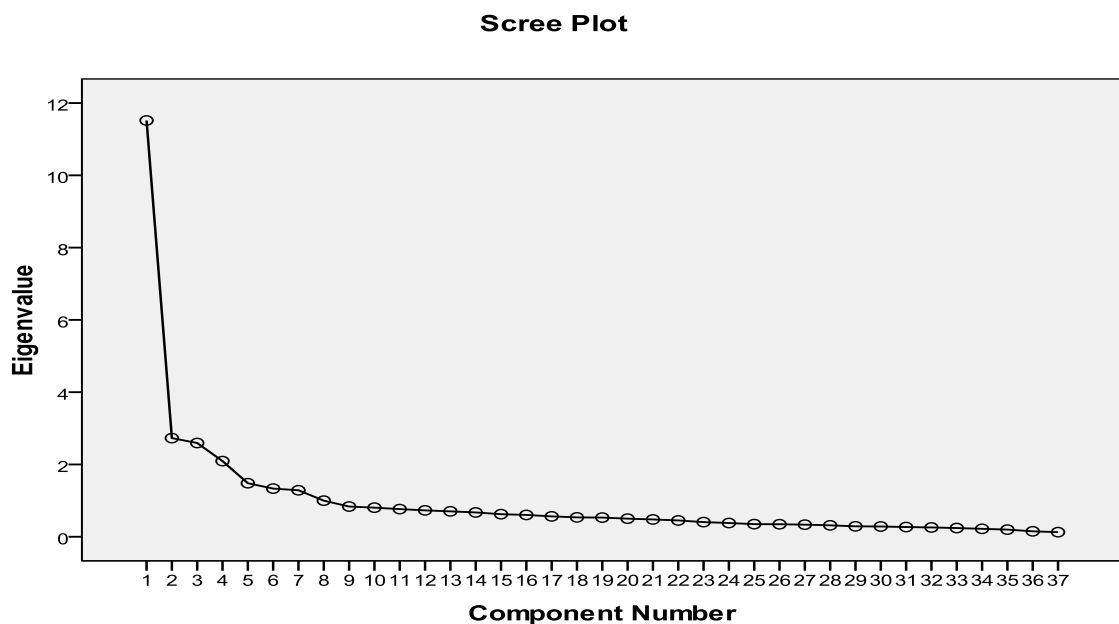
*Jadual 4.25 : Jumlah Varians yang Diterangkan Oleh Item-Item Dalam Dimensi Tekanan Kerja*

<b>Item</b>	<b>Jumlah</b>	<b>% Varians</b>	<b>Jumlah % Terkumpul</b>	<b>Jumlah Rotation</b>	<b>% Varians</b>	<b>Jumlah % Terkumpul</b>
1	11.518	31.129	31.129	5.725	15.473	15.473
2	2.730	7.377	38.506	4.960	13.405	28.878
3	2.594	7.010	45.517	3.946	10.666	39.544
4	2.093	5.658	51.174	3.124	8.442	47.987
5	1.481	4.004	55.178	2.661	7.192	55.178
6	1.333	3.601	58.780			
7	1.286	3.477	62.257			
8	.999	2.700	64.957			
9	.836	2.259	67.216			
10	.805	2.176	69.392			
11	.765	2.068	71.460			
12	.730	1.973	73.432			
13	.703	1.900	75.332			
14	.673	1.818	77.150			
15	.624	1.688	78.838			
16	.604	1.632	80.470			
17	.564	1.524	81.993			
18	.536	1.449	83.442			
19	.531	1.434	84.877			
20	.501	1.353	86.229			
21	.479	1.293	87.523			
22	.452	1.220	88.743			
23	.405	1.095	89.839			
24	.380	1.027	90.866			
25	.349	.944	91.810			
26	.346	.936	92.746			
27	.334	.904	93.650			
28	.316	.854	94.503			
29	.289	.780	95.284			
30	.284	.767	96.050			
31	.268	.726	96.776			
32	.257	.695	97.471			
33	.241	.651	98.122			
34	.219	.593	98.715			
35	.198	.535	99.250			
36	.151	.407	99.657			
37	.127	.343	100.000			



ii) Kaedah *Scree Plot*

Kaedah *Scree Plot* dilakukan bagi menentukan faktor optimum yang terdapat dalam sesuatu data. Peraturan yang ditetapkan dalam ujian *scree* ini adalah dengan melihat kecerunan yang berlaku daripada graf *scree plot* yang terbentuk. Jumlah faktor akan ditentukan selepas dari garis kecerunan plot menjadi landai. Berdasarkan kepada Rajah 4.9, kecerunan plot terjadi pada faktor ke lima dan ke enam. Selepas faktor tersebut, didapati bahawa setiap faktor berada dalam keadaan landai dan hampir selari dengan garisan horizontal graf. Justeru itu, keputusan yang diambil adalah lima faktor yang wujud dalam tekanan kerja.



Rajah 4.9 : *Scree Plot Item-Item dalam Dimensi Tekanan Kerja*

iii) Kriteria Matriks Komponen

Jadual 4.28 menunjukkan korelasi antara item dan faktor yang diperolehi daripada analisis yang dilakukan. Sebanyak enam item mempunyai korelasi yang signifikan dengan faktor satu yang dilabelkan sebagai beban kerja. Nilai eigen antara item dan dimensi ini adalah 5.725. Sebanyak 12 item dengan faktor dua yang dilabelkan sebagai konflik peranan. Nilai

eigen antara item dan dimensi ini adalah 4.960. Sebanyak 12 item mempunyai korelasi yang signifikan dengan faktor tiga yang dilabelkan sebagai ketidakcukupan fizikal. Nilai eigen antara item dan dimensi ini adalah 3.946. Sebanyak empat item mempunyai korelasi yang signifikan dengan faktor empat yang dilabelkan sebagai persepsi ancaman. Nilai eigen antara item dan dimensi ini adalah 3.124. Manakala sebanyak lapan item mempunyai korelasi yang signifikan dengan faktor lima yang dilabelkan sebagai masalah umum. Nilai eigen antara item dan dimensi ini adalah 2.661.

Hasil analisis faktor ini juga mendapati bahawa setiap item adalah di bawah beban faktor yang sama seperti mana dalam instrumen asal. Hasil keseluruhan analisis bagi komponen matriks antara pemboleh ubah tekanan kerja adalah seperti di Lampiran 4.

#### **d) Analisis Faktor Bagi Pemboleh Ubah Kepuasan Komunikasi**

Ujian KMO dan *Barlett's Test of Sphericity* telah dilakukan bagi menguji sama ada korelasi antara item adalah sesuai digunakan untuk dianalisis menggunakan faktor. Hasil analisis yang dilakukan mendapati nilai KMO menunjukkan bahawa item bagi kepuasan komunikasi tidak mempunyai masalah *multicollinearity* yang serius. Nilai KMO bagi pemboleh ubah ini ialah 0.927 dan *Bartlett Test* adalah signifikan dengan nilai  $p < 0.05$ . Ini menunjukkan bahawa item-item ini sesuai untuk menjalani analisis faktor. Jadual 4.26 menunjukkan nilai KMO yang diperolehi oleh pemboleh ubah kepuasan komunikasi.

*Jadual 4.26 : Nilai KMO Kepuasan Komunikasi*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.927
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	13040.279
	df	990
	Sig.	.000

i) Kaedah Penentuan Jumlah Varians

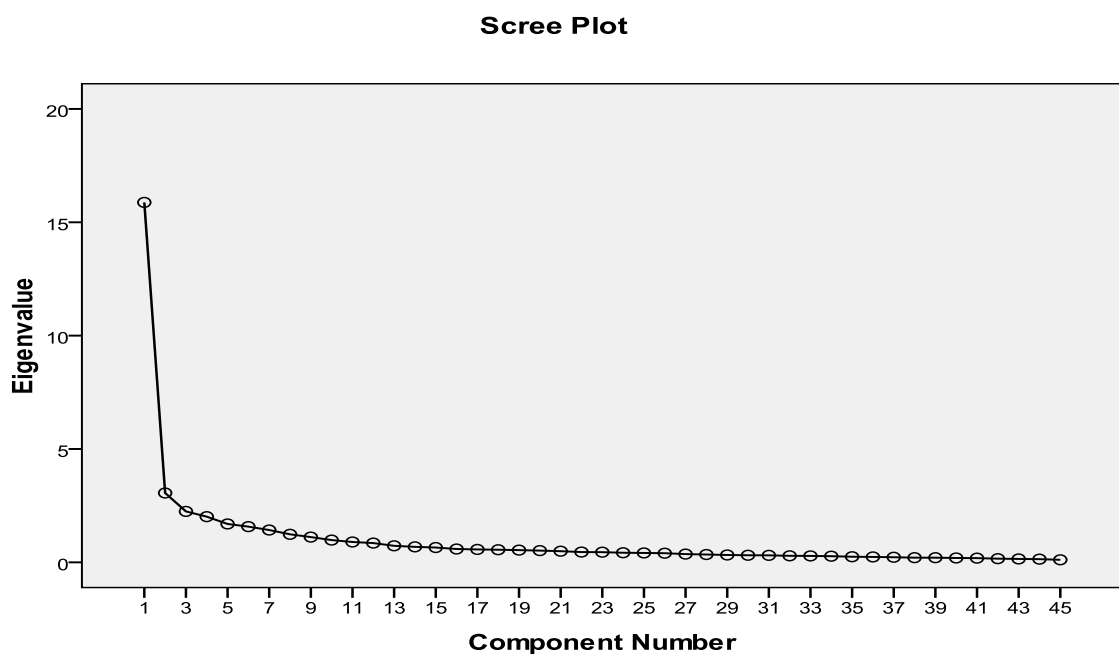
Langkah pertama yang dilakukan dalam menentukan hubungan antara item-item dalam kualiti jalinan LMX adalah melalui kaedah penentuan jumlah varians yang diterangkan oleh item-item ini. Jadual 4.27 menunjukkan terdapat sekurang-kurangnya sembilan faktor yang berjumlah 67% yang menerangkan kepuasan komunikasi. Ini menunjukkan bahawa kesembilan-sembilan faktor tersebut adalah sama dengan faktor dari instrumen asal yang diasaskan oleh Downs dan Hazen (1977) dan diubahsuai oleh Pincus (1986) yang telah digunakan oleh Che Su (2000).

*Jadual 4.27 : Jumlah Varians yang Diterangkan oleh Item-Item Dalam Dimensi Kepuasan Komunikasi*

<b>Item</b>	<b>Jumlah</b>	<b>% Varians</b>	<b>Jumlah % Terkumpul</b>	<b>Jumlah Rotation</b>	<b>% Varians</b>	<b>Jumlah % Terkumpul</b>
1	15.876	35.280	35.280	5.151	11.448	11.448
2	3.059	6.798	42.079	4.631	10.290	21.738
3	2.246	4.992	47.070	4.081	9.069	30.807
4	2.015	4.477	51.548	3.767	8.370	39.177
5	1.693	3.762	55.309	3.559	7.909	47.086
6	1.575	3.500	58.810	3.510	7.801	54.887
7	1.425	3.167	61.976	2.800	6.222	61.109
8	1.236	2.748	64.724	1.459	3.243	64.352
9	1.114	2.475	67.199	1.281	2.847	67.199
10	.982	2.182	69.381			
11	.898	1.995	71.376			
12	.850	1.888	73.264			
13	.729	1.621	74.885			
14	.683	1.517	76.403			
15	.653	1.452	77.854			
16	.588	1.307	79.161			
17	.570	1.266	80.427			
18	.556	1.237	81.663			
19	.539	1.198	82.862			
20	.518	1.150	84.012			
21	.492	1.093	85.104			
22	.454	1.008	86.112			
23	.449	.997	87.109			
24	.423	.941	88.050			
25	.414	.920	88.970			
26	.403	.895	89.866			
27	.364	.808	90.674			
28	.345	.767	91.441			
29	.324	.721	92.162			
30	.312	.694	92.856			
31	.308	.685	93.541			
32	.288	.640	94.181			
33	.283	.629	94.810			
34	.271	.603	95.413			
35	.247	.549	95.962			
36	.239	.530	96.493			
37	.225	.499	96.992			
38	.206	.458	97.450			
39	.205	.456	97.906			
40	.192	.427	98.333			
41	.185	.412	98.746			
42	.162	.360	99.105			
43	.150	.333	99.439			
44	.141	.313	99.751			
45	.112	.249	100.000			

ii) Kaedah *Scree Plot*

Kaedah *Scree Plot* dilakukan bagi menentukan faktor optimum yang terdapat dalam sesuatu data. Peraturan yang ditetapkan dalam ujian *scree* ini adalah dengan melihat kecerunan yang berlaku daripada graf *scree plot* yang terbentuk. Jumlah faktor akan ditentukan selepas dari garis kecerunan plot menjadi landai. Berdasarkan kepada Rajah 4.10, kecerunan plot terjadi pada faktor ke sembilan dan ke sepuluh. Selepas faktor tersebut, didapati bahawa setiap faktor berada dalam keadaan landai dan hampir selari dengan garisan horizontal graf. Justeru itu, keputusan yang diambil adalah sembilan faktor yang wujud dalam kepuasan komunikasi.



Rajah 4.10 : *Scree Plot Item-Item dalam Dimensi Kepuasan Komunikasi*

iii) Kriteria Matriks Komponen

Pendekatan ini diadakan dengan melakukan ujian korelasi antara item dengan pemboleh ubah. Hair dan rakan-rakan (1998) menyatakan bahawa hubungan antara item dan pemboleh ubah mencapai tahap signifikan apabila korelasi mencapai tahap sekurang-

kurangnya .30 dan nilai eigen melebihi satu. Jadual 4.31 menunjukkan korelasi antara item dan faktor yang diperolehi daripada analisis yang dilakukan.

Berdasarkan Jadual 4.31, sebanyak lima item mempunyai korelasi yang signifikan dengan faktor satu yang dilabelkan sebagai perspektif organisasi. Nilai eigen antara item dan dimensi ini adalah 5.151. Sebanyak lima item mempunyai korelasi yang signifikan dengan faktor dua yang dilabelkan sebagai maklumbalas peribadi. Nilai eigen antara item dan dimensi ini adalah 4.631. Sebanyak lima item mempunyai korelasi yang signifikan dengan faktor tiga yang dilabelkan sebagai kesepaduan organisasi. Nilai eigen antara item dan dimensi ini adalah 4.081. Sebanyak lima item mempunyai korelasi yang signifikan dengan faktor empat yang dilabelkan sebagai komunikasi penyelia. Nilai eigen antara item dan dimensi ini adalah 3.767. Sebanyak lima item mempunyai korelasi yang signifikan dengan faktor lima yang dilabelkan sebagai iklim komunikasi. Nilai eigen antara item dan dimensi ini adalah 3.559. Sebanyak lima item mempunyai korelasi yang signifikan dengan faktor enam yang dilabelkan sebagai komunikasi horizontal. Nilai eigen antara item dan dimensi ini adalah 3.510. Sebanyak lima item mempunyai korelasi yang signifikan dengan faktor tujuh yang dilabelkan sebagai kualiti media. Nilai eigen antara item dan dimensi ini adalah 2.800. Sebanyak lima item sahaja mempunyai korelasi yang signifikan dengan faktor lapan yang dilabelkan sebagai komunikasi pihak atasan. Nilai eigen antara item dan dimensi ini adalah 1.459. Manakala sebanyak lima item yang mempunyai korelasi yang signifikan dengan faktor sembilan yang dilabelkan sebagai komunikasi subordinat. Nilai eigen antara item dan dimensi ini adalah 1.281. Bilangan item bagi setiap dimensi dalam hasil analisis faktor ini adalah sama dengan instrumen asal. Hasil keseluruhan analisis bagi komponen matriks antara pemboleh ubah kepuasan komunikasi adalah seperti di Lampiran 5.

Secara keseluruhannya, berdasarkan dari hasil ujian analisis faktor yang dilakukan bagi menguji kesahihan instrumen kajian ini, didapati bahawa kesemua instrumen yang digunapakai dalam kajian ini adalah sama dengan instrumen asal. Keputusan ini adalah berdasarkan kepada kesamaan dan kesesuaian faktor dan item-item dari instrumen yang digunakan oleh pengkaji dengan instrumen rujukan asal. Secara umumnya, boleh dibuat kesimpulan bahawa instrumen bagi setiap pemboleh ubah dalam kajian ini iaitu komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi yang digunapakai di Barat boleh diaplikasikan di Malaysia berdasarkan kepada faktor kesamaan dan kesesuaian instrumen yang telah diuji melalui kaedah analisis faktor yang telah dijalankan.

#### **4.4.5 Multikolineariti**

Multikolineariti merupakan darjah sesuatu pemboleh ubah bebas itu boleh meramal atau diterangkan oleh pemboleh ubah bebas yang lain dalam sesuatu analisis. Semakin tinggi darjah multikolineariti, semakin berkurangan kemampuan pemboleh ubah bebas mempengaruhi sesuatu pemboleh ubah bersandar. Multikolineariti juga merujuk kepada keadaan terdapatnya hubungan garis lurus atau korelasi yang tinggi di antara pemboleh ubah bebas yang digunakan dalam kajian. Hair dan rakan-rakan (2010) menyatakan bahawa terdapat dua kaedah dalam menguji multikolineariti dalam sesuatu set data, iaitu melalui ujian *Variance Inflation Factor* (VIF) dan Ujian *Tolerance*. Bagi ujian VIF, nilai yang diperolehi perlu mencapai kurang dari 10, manakala bagi ujian *tolerance* pula, nilai varians antara pemboleh ubah bebas adalah melebihi 0.10. Dalam konteks kajian ini, bagi menguji multikolineariti, dua ujian regresi pelbagai dijalankan yang melibatkan ianya melibatkan dua pemboleh ubah bebas. Ujian-ujian yang diadakan adalah ujian regresi

pelbagai antara Komunikasi Pegawai-Subordinat 1 dengan Kualiti Jalinan Hubungan LMX dan ujian regresi pelbagai antara Komunikasi Pegawai-Subordinat 2 dengan Tekanan Kerja.

a) Ujian Multikolariti Pemboleh Ubah Komunikasi Pegawai–Subordinat 1 Terhadap Kualiti Jalinan Hubungan LMX

Berdasarkan kepada Jadual 4.28 menunjukkan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) bagi dimensi kualiti jalinan hubungan LMX berasaskan komunikasi pegawai–subordinat 1 adalah 1.106, 1.622, 1.170 dan 1.671. Nilai VIF yang diperolehi dalam kajian ini adalah kurang dari 10, menunjukkan tiada masalah multikolariti. Ujian *tolerance* bagi dimensi kualiti jalinan hubungan LMX berasaskan kepada komunikasi pegawai–subordinat 1 ini adalah .904, .617, .855 dan .599. Memandangkan nilai varians antara pemboleh ubah bebas ini adalah melebihi 0.10, maka ini menunjukkan bahawa tidak terdapat masalah multikolariti bagi pengukuran pemboleh ubah komunikasi pegawai–subordinat 1 dalam kajian ini.

*Jadual 4.28 : Nilai Varians Inflation Factor (VIF) dan Tolerance Dimensi Kualiti Jalinan Hubungan LMX terhadap Komunikasi Pegawai - Subordinat 1*

<b>Pemboleh ubah</b>	<b>VIF</b>	<b>Ujian Tolerance</b>
Tanggapan Sumbangan	1.106	.904
Kesukaan	1.622	.617
Kesetiaan	1.170	.855
Penghormatan Berasaskan Profesionalisme	1.671	.599

b) Ujian Multikolariti Pemboleh Ubah Komunikasi Pegawai – Subordinat 2 Terhadap Tekanan Kerja

Berdasarkan kepada Jadual 4.29 menunjukkan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) bagi dimensi tekanan kerja berasaskan komunikasi pegawai–subordinat 2 adalah 1.665, 1.744,



1.774, 1.883 dan 1.900. Nilai VIF yang diperolehi dalam kajian ini adalah kurang dari 10, menunjukkan tiada masalah multikolineariti. Ujian *tolerance* bagi dimensi tekanan kerja berasaskan kepada komunikasi pegawai – subordinat 2 ini adalah .600, .573, .564, .531 dan .526. Memandangkan nilai varians antara pemboleh ubah bebas ini adalah melebihi 0.10, maka ini menunjukkan bahawa tidak terdapat masalah multikolineariti bagi pengukuran pemboleh ubah komunikasi pegawai–subordinat 2 dalam kajian ini.

*Jadual 4.29 : Nilai Variance Inflation Factor (VIF) dan Tolerance Dimensi Tekanan Kerja Terhadap Komunikasi Pegawai - Subordinat 2*

<b>Pemboleh ubah</b>	<b>VIF</b>	<b>Ujian Tolerance</b>
Beban Kerja	1.665	.600
Konflik Peranan dan Kekaburan	1.744	.573
Ketidacukupan Keadaan Fizikal Penjara	1.774	.564
Persepsi Ancaman	1.883	.531
Masalah Umum	1.900	.526

Secara umumnya, hasil ujian analisis multikolineariti yang dilakukan berdasarkan pemboleh ubah bebas iaitu komunikasi pegawai-subordinat 1 dan komunikasi pegawai-subordinat 2 dengan pemboleh ubah bersandar iaitu kualiti jalinan hubungan LMX dan tekanan kerja menunjukkan bahawa tidak terdapat masalah multikolineariti bagi pengukuran pemboleh ubah tekanan kerja dalam kajian ini. Kenyataan ini menunjukkan bahawa pemboleh ubah bebas yang digunakan dalam kajian ini iaitu komunikasi pegawai-subordinat 1 dan komunikasi pegawai-subordinat 2 mempunyai hubungan yang linear dan mempunyai korelasi yang tinggi antara satu sama lain.

## 4.5 Pengujian Hipotesis

Bahagian ini melaporkan enam hipotesis yang dibentuk dengan menggunakan kaedah analisis inferensi. Statistik inferensi yang digunakan adalah ujian ANOVA Sehalu, ujian-*t*, dan korelasi Pearson.

### 4.5.1 Perbezaan Komunikasi Pegawai-Subordinat 1, Komunikasi Pegawai-Subordinat 2, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi Berdasarkan Demografi.

Bagi menguji hipotesis ini, ianya dibahagikan kepada pemboleh ubah kajian berdasarkan kepada aspek-aspek demografi yang dipilih dalam kajian ini, iaitu jantina, umur, bangsa, taraf perkahwinan, kelulusan akademik, jawatan, dan tempoh perkhidmatan. Setiap satu aspek demografi ini akan diuji berdasarkan kepada ke lima-lima pemboleh ubah kajian iaitu komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi. Hipotesis umum yang dibentuk adalah seperti berikut :

*H1 : Terdapat perbezaan yang signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi mengikut aspek-aspek demografi bagi pegawai-pegawai yang bertugas di Jabatan Penjara Malaysia.*

Pengujian hipotesis secara keseluruhan dilakukan berdasarkan kepada perbezaan pemboleh ubah kajian kepada aspek-aspek demografi yang terpilih.

#### a) Jantina

Hipotesis yang dibentuk dan diuji daripada ciri-ciri demografi berdasarkan aspek jantina dengan komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi adalah seperti berikut :

- i) *H1a : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 1 mengikut jantina.*
- ii) *H1b : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 2 mengikut jantina.*
- iii) *H1c : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kualiti jalinan hubungan LMX mengikut jantina.*
- iv) *H1d : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi tekanan kerja mengikut jantina.*
- v) *H1e : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan komunikasi mengikut jantina.*

Bagi menguji hipotesis ini, ujian-*t* telah digunakan untuk menentukan perbezaan min pemboleh ubah berasaskan kepada jantina. Jadual 4.30 menunjukkan hasil ujian-*t* yang dilakukan ke atas semua pemboleh ubah kajian terhadap jantina. Daripada jadual didapati bahawa nilai *p* bagi keseluruhan pemboleh ubah adalah lebih besar daripada 0.05, kecuali bagi pemboleh ubah tekanan kerja iaitu  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ). Ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi persepsi terhadap komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan hubungan LMX dan kepuasan komunikasi bagi kakitangan lelaki dan wanita. Sebaliknya, hasil analisis menunjukkan terdapat perbezaan dari segi tekanan kerja antara responden lelaki dan wanita. Dapatan ini menjelaskan bahawa pemboleh ubah kajian seperti komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan hubungan LMX dan kepuasan komunikasi tidak mempunyai perbezaan dari segi jantina di mana responden lelaki dan wanita memberikan respon yang sama terhadap pemboleh ubah berkenaan. Berlainan pula dengan aspek tekanan kerja, di mana terdapat perbezaan yang signifikan dari segi maklumbalas oleh kakitangan lelaki dan wanita. Sehubungan itu, hipotesis H1a, H1b, H1c,

dan H1e adalah ditolak. Manakala H1d diterima. Ini bermakna, perbezaan min yang diperolehi oleh kakitangan lelaki (min=3.10) berbanding kakitangan wanita (min=2.89) menunjukkan bahawa kakitangan lelaki mengalami tekanan kerja yang lebih tinggi daripada kakitangan wanita. Ini menunjukkan bahawa aspek jantina hanya mempunyai perbezaan terhadap pemboleh ubah tekanan kerja sahaja dan tidak kepada pemboleh ubah kajian yang lain, yang menyebabkan hipotesis H1a, H1b, H1c, dan H1e adalah ditolak.

*Jadual 4.30 : Ujian-t bagi Perbezaan Komunikasi Pegawai-Subordinat 1, Komunikasi Pegawai-Subordinat 2, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi Mengikut Jantina*

<b>Pemboleh ubah</b>	<b>Jantina</b>	<b>n</b>	<b>Min</b>	<b>Sisihan Piawai</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
Komunikasi Pegawai-Subordinat 1	lelaki	261	3.49	.414	.929	.353
	perempuan	186	3.45	.415		
Komunikasi Pegawai-Subordinat 2	lelaki	261	3.39	.421	1.664	.097
	perempuan	186	3.33	.398		
Kualiti Jalinan Hubungan LMX	lelaki	261	3.50	.449	.673	.501
	perempuan	186	3.47	.556		
Tekanan Kerja	lelaki	261	3.10	.599	3.671	.000*
	perempuan	186	2.89	.576		
Kepuasan Komunikasi	lelaki	261	3.45	.458	-1.125	.261
	perempuan	186	3.50	.453		

\* p < 0.05

#### b) Umur

Hipotesis yang dibentuk dan diuji daripada ciri-ciri demografi berdasarkan aspek umur dengan komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi dipecahkan kepada berikut:

- i) *H2a : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 1 mengikut umur.*
- ii) *H2b : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 2 mengikut umur.*
- iii) *H2c : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kualiti jalinan hubungan LMX mengikut umur.*
- iv) *H2d : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi tekanan kerja mengikut umur.*
- v) *H2e : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan komunikasi mengikut umur.*

Untuk menguji hipotesis ini, ujian ANOVA Sehalu digunakan bagi membandingkan perbezaan antara umur responden dengan semua pemboleh ubah. Daripada Jadual 4.31, hasil analisis menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara semua pemboleh ubah dengan kategori umur di mana kesemua nilai  $p > 0.05$ . Dapatan ini menjelaskan bahawa pemboleh ubah kajian seperti komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi tidak mempunyai perbezaan dari segi faktor umur. Dengan ini, semua hipotesis yang dibentuk iaitu H2a, H2b, H2c, H2d dan H2e adalah ditolak. Dapatan ini menunjukkan bahawa faktor umur tidak mempunyai sebarang perbezaan terhadap semua pemboleh ubah kajian, yang menyebabkan kesemua hipotesis ini ditolak.

*Jadual 4.31 : Ujian ANOVA Sehala bagi Perbezaan Komunikasi Pegawai-Subordinat 1, Komunikasi Pegawai-Subordinat 2, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi Mengikut Umur*

<b>Pemboleh ubah</b>	<b>Sumber</b>	<b>Sum of Squares</b>	<b>dk</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Komunikasi Pegawai-Subordinat 1	Antara Kumpulan	.423	4	.106	.614	.653
	Dalam Kumpulan	76.112	442	.172		
	Jumlah	76.535	446			
Komunikasi Pegawai-Subordinat 2	Antara Kumpulan	1.280	4	.320	1.896	.110
	Dalam Kumpulan	74.623	442	.169		
	Jumlah	75.903	446			
Kualiti Jalinan Hubungan LMX	Antara Kumpulan	1.003	4	.251	1.018	.398
	Dalam Kumpulan	108.866	442	.246		
	Jumlah	109.869	446			
Tekanan Kerja	Antara Kumpulan	2.713	4	.678	1.911	.107
	Dalam Kumpulan	156.859	442	.355		
	Jumlah	159.572	446			
Kepuasan Komunikasi	Antara Kumpulan	1.039	4	.260	1.252	.288
	Dalam Kumpulan	91.747	442	.208		
	Jumlah	92.786	446			

c) Bangsa

Hipotesis yang dibentuk dan diuji daripada ciri-ciri demografi berdasarkan aspek bangsa dengan komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi dipecahkan kepada berikut :

- i) *H3a : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 1 mengikut bangsa.*
- ii) *H3b : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 2 mengikut bangsa.*
- iii) *H3c : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kualiti jalinan hubungan LMX mengikut bangsa.*

- iv) *H3d* : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi tekanan kerja mengikut bangsa.
- v) *H3e* : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan komunikasi mengikut bangsa.

Ujian ANOVA Sehalu digunakan bagi membandingkan perbezaan antara faktor bangsa responden dengan semua pemboleh ubah. Daripada Jadual 4.32 didapati bahawa nilai signifikan bagi keseluruhan pemboleh ubah adalah lebih dari 0.05, kecuali bagi pemboleh ubah komunikasi pegawai–subordinat 1 iaitu  $F=0.032$  ( $p<0.05$ ) dan kualiti jalinan hubungan LMX iaitu  $F=0.001$  ( $p<0.05$ ). Ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan di antara faktor bangsa responden dengan komunikasi pegawai–subordinat 1 dan kualiti jalinan hubungan LMX. Sebaliknya, tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 2, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi berdasarkan faktor bangsa. Jadual 4.36 menunjukkan perbezaan min yang diperolehi berdasarkan faktor bangsa responden.

Jadual 4.32 : Ujian ANOVA Sehala bagi Perbezaan Komunikasi Pegawai-Subordinat 1, Komunikasi Pegawai-Subordinat 2, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi Mengikut Bangsa

Pemboleh ubah	Sumber	Sum of Squares	dk	Mean Square	F	Sig.
Komunikasi Pegawai-Subordinat 1	Antara Kumpulan	1.501	3	.500	2.954	.032*
	Dalam Kumpulan	75.034	443	.169		
	Jumlah	76.535	446			
Komunikasi Pegawai-Subordinat 2	Antara Kumpulan	.081	3	.027	.158	.925
	Dalam Kumpulan	75.822	443	.171		
	Jumlah	75.903	446			
Kualiti Jalinan Hubungan LMX	Antara Kumpulan	4.133	3	1.378	5.772	.001*
	Dalam Kumpulan	105.736	443	.239		
	Jumlah	109.869	446			
Tekanan Kerja	Antara Kumpulan	.959	3	.320	.893	.445
	Dalam Kumpulan	158.613	443	.358		
	Jumlah	159.572	446			
Kepuasan Komunikasi	Antara Kumpulan	.495	3	.165	.792	.499
	Dalam Kumpulan	92.291	443	.208		
	Jumlah	92.786	446			

\* p < 0.05

Bagi mengetahui faktor bangsa yang mempunyai perbezaan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 1, ujian *Post-Hoc* LSD dilakukan dan didapati keputusannya adalah seperti dalam Jadual 4.33. Analisis *Post-Hoc* LSD ini dilakukan bagi melihat perbandingan pemboleh ubah secara terperinci dan didapati bahawa hasil kajian ini menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara responden berbangsa Melayu dengan responden berbangsa Cina, India dan lain-lain dalam komunikasi antara pegawai-subordinat 1 dan kualiti jalinan hubungan LMX. Manakala bagi pemboleh ubah yang lain, didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi bangsa responden dengan komunikasi



pegawai-subordinat 2, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi. Sehubungan itu, hipotesis H3b, H3d dan H3e adalah ditolak. Manakala hipotesis H3a dan H3c diterima. Ini menunjukkan bahawa dari segi komunikasi pegawai-subordinat 1, responden bangsa Melayu mempunyai min yang lebih rendah daripada responden lain-lain bangsa. Dari segi kualiti jalinan hubungan LMX, responden bangsa Melayu mempunyai min yang lebih rendah daripada responden bangsa Cina dan India, manakala responden bangsa Cina dan India mempunyai min yang lebih tinggi dari responden lain-lain bangsa. Dapatan ini menunjukkan bahawa faktor bangsa hanya mempunyai perbezaan terhadap pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 1 dan kualiti jalinan hubungan LMX sahaja dan tidak kepada pemboleh ubah kajian yang lain, yang menyebabkan hipotesis H3b, H3d dan H3e ditolak.

*Jadual 4.33 : Ujian Post Hoc LSD Komunikasi Pegawai – Subordinat 1 dan Kualiti Jalinan Hubungan LMX Mengikut Bangsa Responden*

<b>Pemboleh ubah</b>	<b>Bangsa (I)</b>	<b>Bangsa (J)</b>	<b>Perbezaan Min (I-J)</b>	<b>Std. Error</b>	<b>Sig.</b>
Komunikasi Pegawai – Subordinat 1	Melayu	Lain-lain Bangsa	-.12315*	.04825	.011*
Kualiti Jalinan Hubungan LMX	Melayu	Cina	-.74784*	.28328	.009*
		India	-.79646*	.24568	.001*
	Cina	Lain-lain Bangsa	.72856*	.28663	.011*
	India	Lain-lain Bangsa	.77717*	.24953	.002*

\* p < 0.05

d) Taraf Perkahwinan

Hipotesis yang dibentuk dan diuji daripada ciri-ciri demografi berdasarkan taraf perkahwinan dengan komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi dipecahkan kepada berikut:

- i) *H4a : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 1 mengikut taraf perkahwinan.*
- ii) *H4b : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 2 mengikut taraf perkahwinan.*
- iii) *H4c : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kualiti jalinan hubungan LMX mengikut taraf perkahwinan.*
- iv) *H4d : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi tekanan kerja mengikut taraf perkahwinan.*
- v) *H4e : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan komunikasi mengikut taraf perkahwinan.*

Ujian ANOVA Sehalu digunakan bagi membandingkan perbezaan antara taraf perkahwinan responden dengan semua pemboleh ubah. Daripada Jadual 4.34, didapati bahawa nilai signifikan bagi keseluruhan pemboleh ubah adalah kurang daripada 0.05, kecuali bagi pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 2 iaitu  $F=0.235$  ( $p>0.05$ ). Ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan di antara taraf perkahwinan dengan komunikasi pegawai-subordinat 1, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi. Namun, bagi komunikasi pegawai-subordinat 2, didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari aspek taraf perkahwinan. Dapatan ini menjelaskan bahawa bagi pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 2, ianya tidak mempunyai perbezaan dari segi taraf perkahwinan. Berlainan pula dengan pemboleh ubah lain iaitu komunikasi pegawai-subordinat 1, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan

kepuasan komunikasi yang mempunyai perbezaan yang signifikan dari segi maklumbalas terhadap pemboleh ubah berkenaan berdasarkan faktor taraf perkahwinan. Jadual 4.34 menunjukkan perbezaan min yang diperolehi berdasarkan faktor taraf perkahwinan responden.

*Jadual 4.34 : Ujian ANOVA Sehala Bagi Perbezaan Komunikasi Pegawai-Subordinat 1, Komunikasi Pegawai-Subordinat 2, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi Mengikut Taraf Perkahwinan*

<b>Pemboleh ubah</b>	<b>Sumber</b>	<b>Sum of Squares</b>	<b>dk</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Komunikasi Pegawai-Subordinat 1	Antara Kumpulan	1.337	2	.668	3.946	.020*
	Dalam Kumpulan	75.198	444	.169		
	Jumlah	76.535	446			
Komunikasi Pegawai-Subordinat 2	Antara Kumpulan	.494	2	.247	1.455	.235
	Dalam Kumpulan	75.409	444	.170		
	Jumlah	75.903	446			
Kualiti Jalinan Hubungan LMX	Antara Kumpulan	1.584	2	.792	3.248	.040*
	Dalam Kumpulan	108.285	444	.244		
	Jumlah	109.869	446			
Tekanan Kerja	Antara Kumpulan	2.463	2	1.231	3.480	.032*
	Dalam Kumpulan	157.109	444	.354		
	Jumlah	159.572	446			
Kepuasan Komunikasi	Antara Kumpulan	1.375	2	.688	3.340	.036*
	Dalam Kumpulan	91.410	444	.206		
	Jumlah	92.786	446			

\*  $p < 0.05$

Untuk mengetahui taraf perkahwinan yang mempunyai perbezaan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 1, ujian *Post-Hoc* LSD dilakukan dan didapati keputusannya adalah seperti dalam Jadual 4.35. Analisis *Post-Hoc* LSD ini dilakukan untuk melihat perbandingan pemboleh ubah secara terperinci. Didapati bahawa hasil kajian ini

menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara responden yang bujang dengan yang telah berkahwin dalam komunikasi antara pegawai–subordinat 1, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi. Manakala bagi pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 2, didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi taraf perkahwinan. Sehubungan itu, hipotesis H4b adalah ditolak, manakala hipotesis H4a, H4c, H4d, dan H4e diterima. Dapatan ini menunjukkan bahawa responden bujang mempunyai min yang lebih rendah dari responden yang berkahwin dari segi komunikasi pegawai-subordinat 1 dan kepuasan komunikasi. Manakala dari segi perbandingan antara responden bujang dan responden yang berstatus janda atau duda, didapati bahawa responden bujang juga mempunyai min yang lebih rendah dari responden janda atau duda dari segi kualiti jalinan hubungan LMX dan kepuasan komunikasi. Namun dari segi tekanan kerja, responden bujang mempunyai min yang lebih tinggi berbanding dengan responden yang telah berkahwin. Dapatan ini menunjukkan bahawa faktor taraf perkahwinan mempunyai perbezaan terhadap semua pemboleh ubah kajian kecuali komunikasi pegawai-subordinat 2, yang menyebabkan hipotesis H4b ditolak.

*Jadual 4.35 : Ujian Post Hoc LSD Bagi Komunikasi Pegawai – Subordinat 1, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi Mengikut Taraf Perkahwinan*

<b>Pemboleh ubah</b>	<b>Taraf Perkahwinan (I)</b>	<b>Taraf Perkahwinan (J)</b>	<b>Perbezaan Min (I-J)</b>	<b>Std. Error</b>	<b>Sig.</b>
Komunikasi Pegawai – Subordinat 1	Bujang	Berkahwin	-.15440*	.05530	.005*
Kualiti Jalinan Hubungan LMX	Bujang	Janda/Duda	-.43974*	.18503	.018*
Tekanan Kerja	Bujang	Berkahwin	.20697*	.07994	.010*
Kepuasan Komunikasi	Bujang	Berkahwin	-.13000*	.06097	.034*
		Janda/Duda	-.34726*	.17001	.042*

\* p < 0.05

e) Kelulusan Akademik

Hipotesis yang dibentuk dan diuji daripada ciri-ciri demografi berdasarkan aspek kelulusan akademik dengan komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi dipecahkan seperti berikut:

- i) *H5a : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 1 mengikut kelulusan akademik.*
- ii) *H5b : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 2 mengikut kelulusan akademik.*
- iii) *H5c : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kualiti jalinan hubungan LMX mengikut kelulusan akademik.*
- iv) *H5d : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi tekanan kerja mengikut kelulusan akademik.*
- v) *H5e : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan komunikasi mengikut kelulusan akademik.*

Untuk menguji hipotesis ini, ujian ANOVA sehala adalah digunakan bagi membandingkan perbezaan antara kelulusan akademik responden dengan semua pemboleh ubah. Daripada Jadual 4.36 didapati bahawa nilai signifikan bagi keseluruhan pemboleh ubah adalah lebih dari 0.05, kecuali bagi pemboleh ubah kualiti jalinan hubungan LMX iaitu  $F=0.022$  ( $p<0.05$ ). Ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan di antara kelulusan akademik responden dengan kualiti jalinan hubungan LMX. Manakala, tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara kelulusan akademik dengan komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi.

Jadual 4.36 : Ujian ANOVA Sehalu bagi Perbezaan Komunikasi Pegawai-Subordinat 1, Komunikasi Pegawai-Subordinat 2, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi Mengikut Kelulusan Akademik

Pemboleh ubah	Sumber	Sum of Squares	dk	Mean Square	F	Sig.
Komunikasi Pegawai-Subordinat 1	Antara Kumpulan	.620	4	.155	.902	.462
	Dalam Kumpulan	75.915	442	.172		
	Jumlah	76.535	446			
Komunikasi Pegawai-Subordinat 2	Antara Kumpulan	1.377	4	.344	2.042	.088
	Dalam Kumpulan	74.526	442	.169		
	Jumlah	75.903	446			
Kualiti Jalinan Hubungan LMX	Antara Kumpulan	2.794	4	.698	2.883	.022*
	Dalam Kumpulan	107.075	442	.242		
	Jumlah	109.869	446			
Tekanan Kerja	Antara Kumpulan	2.097	4	.524	1.472	.210
	Dalam Kumpulan	157.475	442	.356		
	Jumlah	159.572	446			
Kepuasan Komunikasi	Antara Kumpulan	1.706	4	.426	2.069	.084
	Dalam Kumpulan	91.080	442	.206		
	Jumlah	92.786	446			

\*  $p < 0.05$

Untuk mengetahui kelulusan akademik yang mempunyai perbezaan dari kualiti jalinan hubungan LMX, ujian *Post-Hoc* LSD dilakukan dan didapati keputusannya adalah seperti dalam Jadual 4.37. Hasil kajian ini menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara kelulusan akademik responden dengan kualiti jalinan hubungan LMX. Manakala bagi pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kelulusan akademik. Sehubungan itu, hipotesis H5a, H5b, H5d, dan H5e adalah ditolak, manakala hipotesis H5c adalah diterima. Dapatan ini menunjukkan bahawa dari

segi kualiti jalinan hubungan LMX, responden yang mempunyai pendidikan di peringkat SRP/LCE dan ke bawah mempunyai min yang lebih tinggi dari responden yang mempunyai STPM, manakala responden yang berpendidikan SPM/MCE dan STPM pula mempunyai min yang lebih rendah dari responden yang mempunyai pendidikan di peringkat Diploma dan setaraf. Responden yang mempunyai pendidikan di peringkat STPM pula mempunyai min yang lebih rendah berbanding min responden yang mempunyai pendidikan di peringkat Ijazah Sarjana Muda dan setaraf. Dapatan ini menunjukkan bahawa faktor kelulusan akademik hanya mempunyai perbezaan terhadap pemboleh ubah kualiti jalinan hubungan LMX sahaja dan tidak kepada pemboleh ubah kajian yang lain, yang menyebabkan hipotesis H5a, H5b, H5d, dan H5e ditolak.

*Jadual 4.37 : Ujian Post Hoc LSD bagi Komunikasi Pegawai – Subordinat 1, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi Mengikut Kelulusan Akademik*

<b>Pemboleh ubah</b>	<b>Kelulusan Akademik (I)</b>	<b>Kelulusan Akademik (J)</b>	<b>Perbezaan Min (I-J)</b>	<b>Std. Error</b>	<b>Sig.</b>
Kualiti Jalinan Hubungan LMX	SRP/LCE dan ke bawah	STPM	.24218*	.11776	.040*
	SPM/MCE	Diploma dan setaraf	-.18534*	.09407	.049*
	STPM	Diploma dan setaraf	-.29330*	.11069	.008*
	STPM	Ijazah Sarjana Muda dan setaraf	-.29488*	.12535	.019*

\* p < 0.05

f) Jawatan

Hipotesis yang dibentuk dan diuji daripada ciri-ciri demografi berdasarkan aspek jawatan dengan komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi dipecahkan seperti berikut:

i) H6a : *Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 1 mengikut jawatan.*

- ii) *H6b* : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 2 mengikut jawatan.
- iii) *H6c* : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kualiti jalinan hubungan LMX mengikut jawatan.
- iv) *H6d* : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi tekanan kerja mengikut jawatan.
- v) *H6e* : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan komunikasi mengikut jawatan.

Bagi menguji hipotesis ini, ujian-*t* telah digunakan untuk menentukan perbezaan min pemboleh ubah berasaskan kepada jawatan sama ada pegawai rendah atau pegawai kanan. Jadual 4.38 menunjukkan hasil ujian-*t* yang dilakukan ke atas semua pemboleh ubah kajian terhadap jawatan. Daripada jadual didapati bahawa nilai signifikan bagi keseluruhan pemboleh ubah adalah lebih daripada 0.05, kecuali bagi pemboleh ubah kualiti jalinan hubungan LMX iaitu  $F=0.007$  ( $p<0.05$ ) dan kepuasan komunikasi,  $F=0.035$  ( $p<0.05$ ). Ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara jawatan responden dengan komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2 dan tekanan kerja. Manakala, terdapat perbezaan yang signifikan di antara aspek jawatan responden dengan kualiti jalinan hubungan LMX dan kepuasan komunikasi. Dapatan ini menjelaskan bahawa pemboleh ubah kajian seperti komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, dan tekanan kerja tidak mempunyai perbezaan dari segi jawatan responden. Berlainan pula dengan aspek kualiti jalinan hubungan LMX dan kepuasan komunikasi, di mana terdapat perbezaan yang signifikan dari segi jawatan responden. Sehubungan itu, hipotesis *H6a*, *H6b*, dan *H6d* adalah ditolak. Manakala *H6c* dan *H6e* diterima. Dapatan ini menunjukkan bahawa pegawai rendah (min=3.47) mempunyai tahap kualiti jalinan hubungan LMX yang lebih rendah berbanding pegawai kanan (min=3.67). Manakala bagi kepuasan komunikasi pula, di dapati bahawa pegawai kanan (min=3.60)



mempunyai tahap kepuasan komunikasi yang lebih tinggi berbanding dengan pegawai rendah (min=3.46). Dapatan ini menunjukkan bahawa faktor jawatan hanya mempunyai perbezaan terhadap pemboleh ubah kualiti jalinan hubungan LMX dan kepuasan komunikasi sahaja dan tidak kepada pemboleh ubah kajian yang lain, yang menyebabkan hipotesis H6a, H6b, dan H6d ditolak.

*Jadual 4.38 : Ujian-t bagi Perbezaan Komunikasi Pegawai-Subordinat 1, Komunikasi Pegawai-Subordinat 2, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi Mengikut Jawatan*

<b>Pemboleh ubah</b>	<b>Jawatan</b>	<b>n</b>	<b>Min</b>	<b>Sisihan Piawai</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
Komunikasi Pegawai-Subordinat 1	Pegawai Rendah	396	3.4713	.41568	-.381	0.704
	Pegawai Kanan	51	3.4948	.40640		
Komunikasi Pegawai-Subordinat 2	Pegawai Rendah	396	3.3656	.40859	-.965	0.335
	Pegawai Kanan	51	3.4248	.44277		
Kualiti Jalinan Hubungan LMX	Pegawai Rendah	396	3.4678	.49292	-2.712	0.007*
	Pegawai Kanan	51	3.6667	.49216		
Tekanan Kerja	Pegawai Rendah	396	3.0067	.58948	-1.403	0.161
	Pegawai Kanan	51	3.1314	.65742		
Kepuasan Komunikasi	Pegawai Rendah	396	3.4570	.44579	-2.116	0.035*
	Pegawai Kanan	51	3.6000	.51697		

\*  $p < 0.05$

g) Tempoh Perkhidmatan

Hipotesis yang dibentuk dan diuji daripada ciri-ciri demografi berdasarkan aspek tempoh perkhidmatan dengan komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi dipecahkan seperti berikut:

- i) *H7a : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 1 mengikut tempoh perkhidmatan.*
- ii) *H7b : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 2 mengikut tempoh perkhidmatan.*

- iii) *H7c : Terdapat perbezaan yang signifikan dari kualiti jalinan hubungan LMX mengikut tempoh perkhidmatan.*
- iv) *H7d : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi tekanan kerja mengikut tempoh perkhidmatan.*
- v) *H7e : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan komunikasi mengikut tempoh perkhidmatan.*

Untuk menguji hipotesis ini, ujian ANOVA Sehalu digunakan bagi membandingkan perbezaan antara tempoh perkhidmatan responden dengan semua pemboleh ubah. Daripada Jadual 4.39, hasil analisis menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara semua pemboleh ubah dengan tempoh perkhidmatan di mana nilai  $p > 0.05$ . Dengan ini, semua hipotesis yang dibentuk iaitu H7a, H7b, H7c, H7d dan H7e ditolak. Dapatan ini menunjukkan bahawa faktor tempoh perkhidmatan tidak mempunyai perbezaan terhadap semua pemboleh ubah kajian, yang menyebabkan kesemua hipotesis ditolak.

*Jadual 4.39 : Ujian ANOVA Sehala Bagi Perbezaan Komunikasi Pegawai-Subordinat 1, Komunikasi Pegawai-Subordinat 2, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi Mengikut Tempoh Perkhidmatan*

<b>Pemboleh ubah</b>	<b>Sumber</b>	<b>Sum of Squares</b>	<b>dk</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Komunikasi Pegawai-Subordinat 1	Antara Kumpulan	.357	4	.089	.517	.723
	Dalam Kumpulan	76.178	442	.172		
	Jumlah	76.535	446			
Komunikasi Pegawai-Subordinat 2	Antara Kumpulan	1.018	4	.254	1.502	.201
	Dalam Kumpulan	74.885	442	.169		
	Jumlah	75.903	446			
Kualiti Jalinan Hubungan LMX	Antara Kumpulan	.273	4	.068	.275	.894
	Dalam Kumpulan	109.596	442	.248		
	Jumlah	109.869	446			
Tekanan Kerja	Antara Kumpulan	1.984	4	.496	1.391	.236
	Dalam Kumpulan	157.588	442	.357		
	Jumlah	159.572	446			
Kepuasan Komunikasi	Antara Kumpulan	.506	4	.127	.606	.658
	Dalam Kumpulan	92.280	442	.209		
	Jumlah	92.786	446			

Secara kesimpulannya, hasil pengujian hipotesis berdasarkan aspek demografi menunjukkan bahawa dari segi pemboleh ubah bebas kajian iaitu komunikasi pegawai-subordinat 1, didapati bahawa pemboleh ubah ini tidak mempunyai perbezaan yang signifikan berdasarkan kepada faktor jantina, umur, akademik, jawatan dan tempoh perkhidmatan. Namun, jika dibandingkan dari segi faktor bangsa dan taraf perkahwinan, didapati bahawa terdapat perbezaan berdasarkan komunikasi pegawai-subordinat 1. Berbanding dengan pemboleh ubah bebas kedua iaitu komunikasi pegawai-subordinat 2,

hasil analisis perbezaan mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi keseluruhan faktor demografi berdasarkan kepada pemboleh ubah ini. Keadaan ini mungkin disebabkan perbezaan dari segi item dan dimensi di antara kedua-dua instrumen yang menyebabkan pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 2 tidak menunjukkan perbezaan yang signifikan terhadap faktor demografi.

Bagi pemboleh ubah bersandar pula, iaitu kualiti jalinan hubungan LMX, didapati bahawa faktor demografi yang mempunyai perbezaan signifikan adalah dari segi bangsa, taraf perkahwinan, akademik dan jawatan. Manakala bagi faktor lain seperti jantina, umur dan tempoh perkhidmatan pula, ianya tidak mempunyai perbezaan terhadap pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 2. Dari segi pemboleh ubah bersandar yang lain iaitu tekanan kerja, didapati bahawa cuma faktor jantina dan taraf perkahwinan sahaja yang mempunyai perbezaan terhadap pemboleh ubah ini. Manakala bagi pemboleh ubah kepuasan komunikasi, hasil analisis perbezaan mendapati bahawa taraf perkahwinan dan jawatan mempunyai perbezaan yang signifikan terhadap pemboleh ubah ini.

#### **4.5.2 Korelasi Antara Pemboleh ubah Komunikasi Pegawai-Subordinat 1, Komunikasi Pegawai-Subordinat 2, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi**

Bagi menguji hipotesis ini, analisis Korelasi Pearson digunakan untuk menjalankan ujian sama ada terdapat hubungan di antara pemboleh ubah yang digunakan dalam kajian ini. Nilai pekali korelasi dirujuk adalah dari Davis (1971) bagi mengetahui kekuatan hubungan antara pemboleh ubah seperti mana dalam Jadual 4.40.

Jadual 4.40 : Interpretasi Nilai Pekali Korelasi

Nilai Pekali Korelasi (r)	Interpretasi
.70 atau lebih	Hubungan Yang Sangat Kuat
.50 hingga .69	Hubungan Yang Kuat
.30 hingga .49	Hubungan Sederhana Kuat
.10 hingga .29	Hubungan Yang Rendah
.01 hingga .09	Hubungan Yang Boleh Diabaikan

Hipotesis yang dibentuk dan diuji untuk melihat perhubungan yang terjalin di antara pemboleh ubah komunikasi pegawai–subordinat 1 dan komunikasi pegawai-subordinat 2 dengan kualiti jalinan hubungan LMX dipecahkan seperti berikut:

**a) Korelasi Komunikasi Pegawai-Subordinat 1 dan Komunikasi Pegawai-Subordinat 2 dengan Kualiti Jalinan Hubungan LMX.**

Bagi menguji hipotesis yang melibatkan komunikasi Pegawai-Subordinat 1 dan Komunikasi Pegawai-Subordinat 2 dengan kualiti jalinan LMX, ianya dipecahkan kepada dua hipotesis, iaitu :

*H8a : Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komunikasi pegawai - subordinat 1 dengan kualiti jalinan LMX di Jabatan Penjara Malaysia.*

Berdasarkan kepada hasil ujian Korelasi yang telah dijalankan seperti mana di dalam Jadual 4.41, didapati bahawa terdapat perhubungan signifikan, kuat dan positif di antara komunikasi pegawai-subordinat 1 dengan kualiti jalinan LMX di mana nilai  $r=.522$ ,  $p<0.01$ . Dapatan ini menyokong hipotesis yang dibentuk, dan menunjukkan bahawa H8a adalah diterima. Ini menunjukkan bahawa semakin kerap komunikasi yang berlaku di antara pegawai–subordinat, semakin tinggi juga kualiti jalinan LMX di antara mereka.

*H8b : Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komunikasi pegawai dan subordinat 2 dengan kualiti jalinan LMX di Jabatan Penjara Malaysia.*

Jadual 4.41 menunjukkan bahawa didapati terdapat perhubungan signifikan, kuat dan positif antara komunikasi pegawai-subordinat 2 dengan kualiti jalinan LMX di mana nilai  $r = .585$ ,  $p < 0.01$ . Dapatan ini menyokong hipotesis yang dibentuk, dan menunjukkan H8b adalah diterima. Ini menjelaskan bahawa semakin kerap komunikasi yang berlaku di antara pegawai-subordinat, semakin tinggi juga kualiti jalinan LMX di antara mereka.

**b) Korelasi Komunikasi Pegawai-Subordinat 1 dan Komunikasi Pegawai-Subordinat 2 dengan Tekanan Kerja**

Bagi menguji hipotesis yang melibatkan komunikasi Pegawai-Subordinat 1 dan Komunikasi Pegawai-Subordinat 2 dengan tekanan kerja, ianya dipecahkan kepada dua hipotesis, iaitu :

*H9a : Terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat 1 dengan tekanan kerja kakitangan di Jabatan Penjara Malaysia.*

Jadual 4.41 menunjukkan bahawa tidak terdapat perhubungan yang signifikan di antara komunikasi pegawai-subordinat 1 dengan tekanan kerja di mana nilai  $r = -.063$ ,  $p > 0.01$ . Dapatan ini tidak menyokong hipotesis yang dibentuk, dan ini menunjukkan bahawa H9a adalah ditolak. Keputusan ini menjelaskan bahawa komunikasi yang terjalin di antara pegawai dan subordinat bukan merupakan faktor utama yang menyebabkan kepada tekanan kerja pegawai penjara, dan ini menyebabkan hipotesis H9a ditolak.

*H9b : Terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat 2 dengan tekanan kerja kakitangan di Jabatan Penjara Malaysia.*

Berdasarkan kepada ujian Korelasi yang telah dijalankan, didapati bahawa terdapat perhubungan yang signifikan, rendah dan positif di antara komunikasi pegawai-subordinat 2 dengan tekanan kerja di mana nilai  $r = .160$ ,  $p < 0.01$  seperti yang ditunjukkan dalam

Jadual 4.41. Dapatan ini tidak menyokong hipotesis yang dibentuk. Ini menunjukkan bahawa semakin kerap komunikasi yang berlaku di antara pegawai – subordinat, tekanan kerja juga meningkat di antara mereka namun peningkatan yang berlaku adalah rendah. Walaupun secara umumnya, keputusan ini menunjukkan terdapat perhubungan yang signifikan, rendah dan positif, namun hipotesis H9b ini adalah ditolak memandangkan ianya tidak berhubung secara negatif. Ini menunjukkan bahawa kesan yang diperolehi dari hubungan komunikasi yang terjalin antara pegawai dan subordinat adalah secara positif yang menyebabkan H9b adalah ditolak.

**c) Korelasi Kualiti Jalinan Hubungan LMX dan Tekanan Kerja**

Bagi menguji hipotesis yang melibatkan kualiti jalinan hubungan LMX dengan tekanan kerja, hipotesis yang dibentuk adalah seperti berikut:

*H10 : Terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara kualiti jalinan LMX dengan tekanan kerja pegawai penjara.*

Jadual 4.41 menunjukkan bahawa tidak terdapat perhubungan yang signifikan di antara kualiti jalinan hubungan LMX dengan tekanan kerja di mana nilai  $r = -.042$ ,  $p > 0.01$ . Dapatan ini tidak menyokong hipotesis yang dibentuk, dan ini menunjukkan bahawa H10 adalah ditolak. Keputusan ini menjelaskan bahawa kualiti hubungan yang terjalin di antara pegawai dan subordinat bukan merupakan faktor utama yang menyebabkan kepada tekanan kerja pegawai penjara, dan ini menyebabkan hipotesis H10 ditolak.

**d) Korelasi Komunikasi Pegawai-Subordinat 1, Komunikasi Pegawai-Subordinat 2, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, dan Tekanan Kerja dengan Kepuasan Komunikasi**

Bagi menguji hipotesis yang melibatkan komunikasi Pegawai-Subordinat 1 dan Komunikasi Pegawai-Subordinat 2, kualiti jalinan hubungan LMX, dan tekanan kerja dengan kepuasan komunikasi, ianya dipecahkan kepada empat hipotesis, iaitu :

*H11a : Terdapat hubungan positif yang signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat 1 dengan kepuasan komunikasi.*

Berdasarkan kepada ujian Korelasi yang telah dijalankan, didapati bahawa terdapat perhubungan signifikan, kuat dan positif di antara komunikasi pegawai-subordinat 1 dengan kepuasan komunikasi di mana nilai  $r=.512$ ,  $p<0.01$  seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.41. Dapatan ini menyokong hipotesis yang dibentuk, dan menunjukkan bahawa H11a adalah diterima. Dapatan ini menjelaskan bahawa semakin kerap komunikasi yang berlaku di antara pegawai-subordinat, semakin tinggi juga kepuasan komunikasi di antara mereka.

*H11b : Terdapat hubungan positif yang signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat 2 dengan kepuasan komunikasi.*

Jadual 4.41 menunjukkan bahawa terdapat perhubungan signifikan, sederhana kuat dan positif di antara komunikasi pegawai-subordinat 2 dengan kepuasan komunikasi di mana nilai  $r = .456$ ,  $p<0.01$ . Dapatan ini menyokong hipotesis yang dibentuk, dan menunjukkan bahawa H11b adalah diterima. Sebagaimana dapatan bagi komunikasi pegawai-subordinat 1, dapatan ini juga menunjukkan bahawa semakin kerap komunikasi yang berlaku di antara pegawai-subordinat, semakin tinggi juga kepuasan komunikasi di antara mereka.

*H11c : Terdapat hubungan positif yang signifikan antara kualiti jalinan hubungan LMX dengan kepuasan komunikasi.*

Merujuk kepada Jadual 4.41, didapati bahawa terdapat perhubungan signifikan, kuat dan positif antara kualiti jalinan hubungan LMX dengan kepuasan komunikasi di mana nilai  $r=.542$ ,  $p<0.01$ . Dapatan ini menyokong hipotesis yang dibentuk, dan menunjukkan bahawa H11c adalah diterima. Ini menjelaskan bahawa semakin tinggi kualiti jalinan hubungan LMX yang terjalin di antara staf penjara, semakin tinggi kepuasan komunikasi antara mereka.



*H11d : Terdapat hubungan negatif yang signifikan antara tekanan kerja dengan kepuasan komunikasi.*

Berdasarkan kepada ujian Korelasi yang telah dijalankan, didapati bahawa tidak terdapat perhubungan yang signifikan di antara tekanan kerja dengan kepuasan komunikasi di mana nilai  $r = -.050$ ,  $p > 0.01$  seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.41. Dapatan ini tidak menyokong hipotesis yang dibentuk, dan ini menunjukkan bahawa H11d adalah ditolak. Keputusan ini menjelaskan bahawa kepuasan komunikasi di antara pegawai dan subordinat bukan merupakan faktor utama yang menyebabkan kepada tekanan kerja pegawai penjara, dan ini menyebabkan hipotesis H11d ditolak. Jadual 4.41 menunjukkan secara keseluruhan perhubungan korelasi di antara pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi.

*Jadual 4.41 : Ujian Korelasi Antara Pemboleh ubah Komunikasi Pegawai-Subordinat 1, Komunikasi Pegawai-Subordinat 2, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi*

<b>Pemboleh ubah</b>	<b>Komunikasi Pegawai-Subordinat 1</b>	<b>Komunikasi Pegawai-Subordinat 2</b>	<b>Kualiti Jalinan Hubungan LMX</b>	<b>Tekanan Kerja</b>
Komunikasi Pegawai-Subordinat 2	.700**			
Kualiti Jalinan Hubungan LMX	.522**	.585**		
Tekanan Kerja	-.063	.160**	-.042	
Kepuasan Komunikasi	.512**	.456**	.542**	-.050

\*\*  $p < 0.01$

\*  $p < 0.05$

Secara keseluruhannya, ujian korelasi ini menunjukkan bahawa komunikasi pegawai-subordinat 1 dan komunikasi pegawai-subordinat 2 mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kualiti jalinan hubungan LMX dan kepuasan komunikasi. Dapatan ini

menunjukkan bahawa semakin kerap komunikasi yang terjalin di antara pegawai dan subordinat, semakin tinggi juga kualiti jalinan hubungan LMX yang terjalin di antara mereka dan seterusnya meningkatkan kepuasan komunikasi antara pegawai-subordinat. Ujian korelasi ini juga menunjukkan bahawa tekanan kerja tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan komunikasi pegawai-subordinat 1, kualiti jalinan LMX dan kepuasan komunikasi. Namun demikian, tekanan kerja mempunyai hubungan positif signifikan yang rendah dengan komunikasi pegawai-subordinat 2. Ini menunjukkan bahawa semakin kerap komunikasi yang terjalin antara pegawai-subordinat, semakin meningkat kadar tekanan kerja yang dihadapi.

Selain dari itu, dapatan kajian juga menunjukkan bahawa kepuasan komunikasi mempunyai hubungan positif signifikan dengan keseluruhan pemboleh ubah kajian, iaitu komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2 dan kualiti jalinan hubungan LMX, kecuali bagi tekanan kerja. Ini menggambarkan bahawa semakin kerap komunikasi yang terjalin di antara pegawai-subordinat, semakin meningkat kualiti jalinan di antara pegawai-subordinat dan semakin tinggi kepuasan komunikasi yang terjalin antara mereka.

#### **4.6 Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modeling*)**

Model Persamaan Struktural (SEM) digunakan dalam kajian ini bertujuan untuk menguji model kajian berdasarkan kepada rangka kerja teoritikal yang telah dibina. Pengujian ini bertujuan untuk melihat sama ada model yang dibina sepadan dengan data yang diperolehi daripada responden kajian. Dalam hal ini, analisis SEM berfungsi sebagai suatu alat pengenalpastian dan perkembangan model. Alat pengenalpastian ini digunakan dengan memastikan sama ada perhubungan di antara pemboleh ubah dalam model yang dicadangkan adalah bersesuaian dan benar. Selain dari itu, SEM juga mengenal pasti sama

corak varians dan kovarians dalam data kajian adalah sepadan dengan model rangka kerja teoritikal yang dicadangkan dengan menggunakan petunjuk seperti Ujian *Chi-Square*, *Goodness-of-fit*, *Baseline Comparisons*, RMSEA, *Comparative Fit Index (CFI)*, *Goodness-of-fit Index (GFI)*, *Normed Fit Index (NFI)* dan petunjuk-petunjuk lain. Manakala sebagai alat perkembangan model pula, analisis SEM menggabungkan fungsi pengenalpastian dan penjelajahan dengan mengkaji model cadangan dengan prosedur SEM. Jika didapati model berkenaan tidak sepadan dengan data kajian, maka SEM akan mencadangkan perhubungan baru antara pemboleh ubah dalam model dan membolehkan pembentukan model alternatif berdasarkan indeks modifikasi yang ditunjukkan oleh keputusan analisis SEM (Chua, 2009).

Secara umumnya, model SEM merupakan kaedah analisis yang direka khas untuk menganalisis data kuantitatif di mana dalam kajian ini, perisian yang digunakan adalah perisian SPSS AMOS versi 18.0. Hair dan rakan-rakan (1998) menyatakan bahawa Model SEM ini merupakan teknik multivariat yang menggabungkan aspek-aspek regresi berganda (memeriksa hubungan kesandaran) dengan analisis faktor (mewakikan konsep-konsep yang tidak dapat diukur atau faktor dengan pelbagai pemboleh ubah) untuk membuat anggaran secara serentak mengenai satu siri hubungan kesandaran yang saling berkait. Dalam hal ini, Model Persamaan Struktur telah menggabungkan analisis faktor pengesahan (*confirmatory factor analysis*, CFA) dengan model persamaan serentak (*simultaneous equation models*) (Bollen, 1989; Hayduk, 1988).

Menurut Hair dan rakan-rakan (1998), Model Persamaan Struktural ini meliputi keseluruhan famili model-model dengan pelbagai nama seperti analisis struktur kovarians (*covariance structure analysis*), analisis pemboleh ubah pendam (*latent variable analysis*),

analisis faktor pengesahan, analisis lintasan (*path analysis*), dan analisis hubungan struktur linear (*linear structural relation analysis*). Dua ciri istimewa bagi model persamaan struktur ialah ia berupaya untuk menganggarkan hubungan kesandaran antara gagasan-gagasan yang pelbagai dan saling berkait dalam model dan mewakili gagasan-gagasan yang tidak dapat diperhatikan (*latent constructs*) dalam hubungan kesandaran tersebut di samping mengambilkira ralat pengukuran (*measurement errors*) dalam proses penganggaran model.

Tujuan pemilihan SEM ini adalah kerana ianya berupaya menganalisis pelbagai hubungan di antara pemboleh ubah bebas dan bersandar berbanding model-model generasi lain seperti regresi linear contohnya, MANOVA dan ANOVA. Selain dari itu, SEM juga membolehkan korelasi di kalangan ralat pengukuran (*measurement error*) dengan mengambilkira interaksi model-model, pemboleh ubah bebas yang berhubung kait, dan ralat pengukuran. Juga, dari segi korelasi terma ralat, beberapa pemboleh ubah bebas pendam semua diukur oleh beberapa petunjuk, dan satu atau lebih pemboleh ubah terpendam. Di samping itu setiap hubungan diukur oleh penunjuk berganda, dan khususnya, melalui SEM juga ianya dapat mengkaji satu set hubungan antara satu atau lebih pemboleh ubah bersandar sama ada berterusan atau diskret (Hair dan rakan-rakan, 2010). Selain dari itu, SEM juga mempunyai keupayaan untuk menilai *unidimensionality*, kebolehpercayaan dan kesahihan setiap konstruk individu (Anderson & Gerbing, 1988; Bollen, 1989; Hair dan rakan-rakan, 1995; Kline, 1998, 2005). Di samping itu, ianya juga menyediakan ujian kesesuaian bagi keseluruhan model dan menguji anggaran parameter individu secara serentak, dengan ini ianya akan dapat menyediakan model yang sesuai berdasarkan kepada data yang mencukupi. Sehubungan itu, kajian ini melakukan analisis SEM dengan menggunakan analisis faktor pengesahan atau *confirmatory factor analysis*

(CFA). Terdapat tiga jenis ukuran *Goodness-of-fit* yang boleh digunakan di dalam ujian menggunakan SEM ini, iaitu *absolute fit measures*, *incremental fit measures* dan *parsimonious fit measures*.

a) *Absolute Fit Measures*

Ukuran bagi *absolute fit measures* ini merangkumi khi kuasa dua (*Chi-square*,  $\chi^2$ ) indeks *Goodness-Of-Fit*, (GFI), *Root Mean Square Residual* (RMSR), *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA). Ukuran bagi *absolute fit measures* ini mengukur *goodness-of-fit* secara keseluruhan kedua-dua model struktur (*structural model*) dan model pengukuran (*measurement model*). Jika kriteria ukuran *goodness-of-fit* tidak dipenuhi, model yang dibina dikatakan tidak berupaya untuk meramal matriks varians-kovarians atau korelasi yang diperhatikan dalam set data sampel yang dikumpul dalam kajian.

b) *Incremental Fit Measures*

Ukuran bagi *incremental fit measures* ini merangkumi *Adjusted Goodness-Of-Fit Index* (AGFI), *Tucker Lewis Index* (TLI), *Normed Fit Index* (NFI), *Relative Fit Index* (RFI), *Incremental Fit Index* dan *Comparative Fit Index* (CFI). Ukuran ini bertujuan untuk mengukur model *goodness-of-fit* yang dibina apabila dibandingkan dengan *null model* yang ditentukan iaitu model hipotesis termudah yang boleh dijustifikasikan secara teori. Jika kriteria *incremental fit measures* tidak dipenuhi, model yang dibina dikatakan tidak memperoleh keperluan minimum bagi suatu model yang baik dan realistik.

c) *Parsimonious Fit Measures*

Ukuran bagi *parsimonious fit measures* ini merangkumi *parsimonious normed fit index* (PNFI), *parsimonious goodness-of-fit index* (PGFI), *normed Chi-square* dan *Akaike*

*Information Criterion* (AIC) (Hair & rakan-rakan, 1998; Schumacker & Lomax, 1996). Ukuran ini bertujuan untuk mengenalpasti sama ada model *goodness-of-fit* dicapai dengan berlakunya fenomena *overfitting* data dengan terlalu banyak pekali.

Untuk menentukan darjah kesesuaian model (*Goodness-Of-Fit*) bagi model struktur yang dijana, Wheaton, Muthen, Alwin dan Summers (1977), Marsh dan Hocevar (1985), Bentler (1991), Bentler dan Bonnett (1980), Hair, Black, Babin, Anderson dan Tatham (2006) telah mencadangkan kriteria-kriteria seperti dalam Jadual 4.42.

Jadual 4.42 : Kriteria Pengukuran Kebagusan Penyuaian Model (*Goodness-of-fit*)

Pengukuran Model <i>Goodness-Of-Fit</i>	Pekali/Indeks
Chi-Square, $\chi^2$	Makin rendah makin baik
Darjah kebebasan, df	positif
Aras keertian bagi chi-square, p	> 0.05
Ratio	$\leq 5.00$
<i>Adjusted Goodness of Fit Index</i> (AGFI)	> 0.80
<i>Goodness of Fit Index</i> (GFI)	> 0.80
<i>Root Mean Square Residual</i> (RMSR atau RMR)	< 0.08
<i>Root Mean Square Error of Approximation</i> (RMSEA)	< 0.08
<i>Tucker Lewis Index</i> (TLI)	Antara 0 - 1
<i>Comparative Fit Index</i> (CFI)	> 0.80

#### 4.6.1 Analisis Faktor Pengesahan (*Confirmatory Factor Analysis* atau CFA) dan Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Model pengukuran (*Measurement Model*) adalah dianggarkan sebelum dilakukan penilaian model struktur (*Structural Model*) dengan menggunakan pendekatan dua peringkat yang disyorkan oleh Hair dan rakan-rakan (2010). Pendekatan dua peringkat ini meliputi peringkat pertama iaitu pembinaan model pengukuran dijalankan dengan menentukan hubungan sebab dan akibat antara pemboleh ubah yang diperhatikan (item) dan konstruk yang mendasari teori (pemboleh ubah komposit dan pendam). Tujuan peringkat ini adalah untuk mengesahkan *unidimensionality* komposit dan pendam membina dalam step.

*Unidimensionality* ditakrifkan sebagai satu andaian kepada asas pengiraan bagi kebolehpercayaan dan ditunjukkan apabila indicator konstruk kesesuaian yang boleh diterima terhadap model faktor tunggal (satu dimensi) (Hair dan rakan-rakan, 1995). Tujuan langkah pertama ialah untuk memastikan bahawa satu set item empirikal mengukur dimensi tunggal. Selaras dengan Anderson dan Gerbing (1982), Dunn dan rakan-rakan (1994), dan Hair dan rakan-rakan (1995), penilaian *unidimensionality* telah dijalankan sebelum menguji kebolehpercayaan dan kesahihan setiap konstruk.

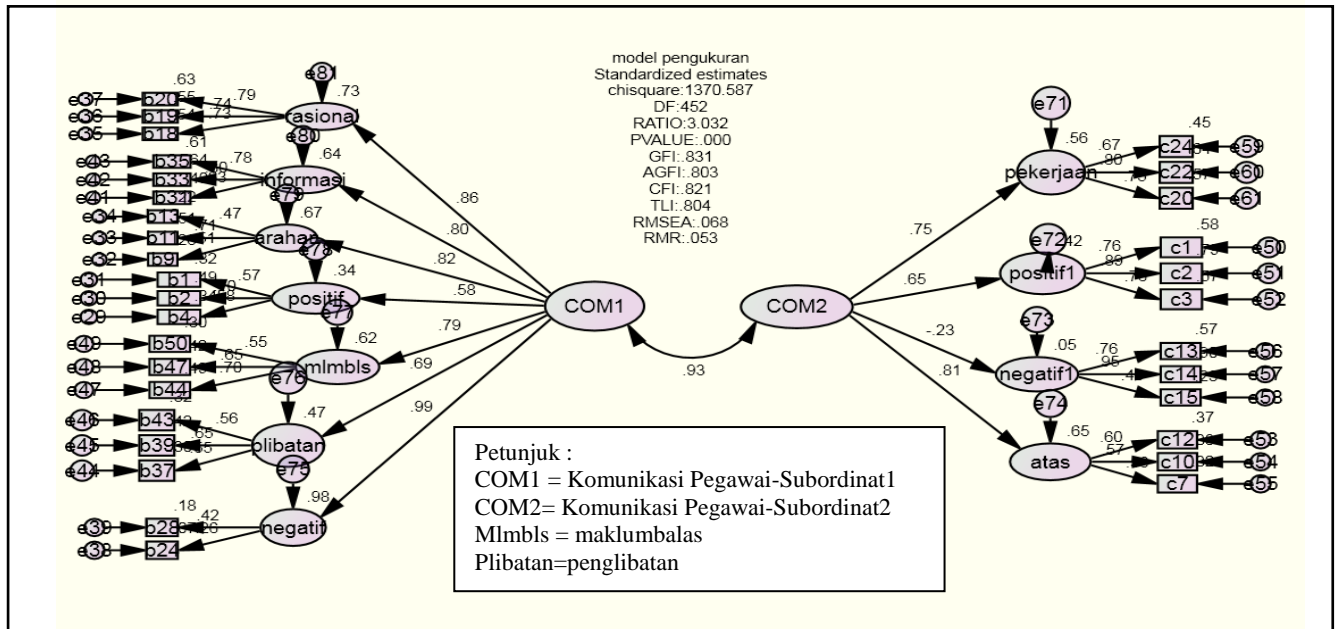
Dalam menilai *unidimensionality*, penerokaan analisis faktor atau *exploratory factor analysis* (EFA) secara meluas telah dicadangkan sebagai alat yang sesuai apabila sesuatu kajian itu tidak mempunyai teori ataupun terdapat kewujudan baru sesuatu skala (Anderson dan Gerbing, 1988; Byrne, 1989; Hair dan rakan-rakan, 1995). Di samping itu, Anderson dan Gerbing (1988) telah berhujah bahawa EFA tidak boleh menilai *unidimensionality* secara langsung, tetapi bertujuan untuk menilai struktur faktor skala. Oleh itu, CFA adalah satu kaedah yang lebih baik digunakan bagi kajian penyelidikan yang mempunyai hipotesis dan juga mempunyai teori berkenaan dengannya (Bollen, 1989), sepertimana dalam kajian ini. Selain dari itu, CFA juga dianggap suatu teknik yang lebih berupaya (Anderson & Gerbing, 1988, Hair dan rakan-rakan, 1995), dan lebih fleksibel (Dunn & rakan-rakan, 1994) berbanding dengan EFA untuk penilaian itu. Setelah langkah pertama dalam mengenal pasti konstruk *unidimensionality* dikenalpasti, seterusnya kebolehpercayaan dan kesahihan ditunjukkan dalam langkah kedua. Bagi tujuan ini, CFA dengan menggunakan anggaran kebolehdajian maksimum telah dilakukan (Anderson dan Gerbing, 1988; Kline, 2005). Seterusnya, laluan atau sebab-musabab hubungan antara konstruk yang terpendam yang dinyatakan dalam model struktur dalam peringkat kedua.

CFA dilakukan dalam usaha untuk menubuhkan model pengukuran yang sesuai dengan set data melalui indeks model sesuai seperti yang disyorkan oleh kajian sebelumnya (Hu & Bentler, 1995). Lima indeks *Goodness-of-fit* yang biasa digunakan yang meliputi ketiga-tiga pengukuran (*Absolute Fit Measures*, *Incremental Fit Measures* dan *Parsimonious Fit Measures*) adalah melihat nilai-nilai indeks melalui CMIN/DF, AGFI, CFI, TLI dan RMSEA. Ini adalah perlu kerana menganalisis sesuatu model pengukuran adalah syarat perlu sebelum membangunkan model struktur (Byrne, 2010; Hair dan rakan-rakan, 2006).

#### **4.6.2 Model Pengukuran Konstruk Eksogen (*Exogenous Constructs Measurement Model*)**

Model pengukuran konstruk eksogen (pemboleh ubah bebas) digunakan untuk menilai ciri-ciri psikometrik dan *unidimensionality* pengukuran tersebut (Byrne, 2010). Kecukupan model pengukuran boleh diperiksa tertakluk dengan memenuhi syarat-syarat kesahihan menumpu (*convergent validity*), kesahihan diskriminan (*discriminant validity*), kebolehpercayaan komposit (*composite reliability*) dan kesesuaian keseluruhan model dengan keseluruhan data. Dalam kajian ini, model pengukuran eksogen yang sesuai dicapai dengan dua pemboleh ubah eksogen (bebas) di mana setiap konstruk yang diuji iaitu Komunikasi Pegawai-Subordinat1 dan Komunikasi Pegawai-Subordinat2 mempunyai perkaitan antara satu sama lain seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 4.11.





Rajah 4.11 : Model Pengukuran CFA bagi Pemboleh Ubah Eksogen (Bebas)

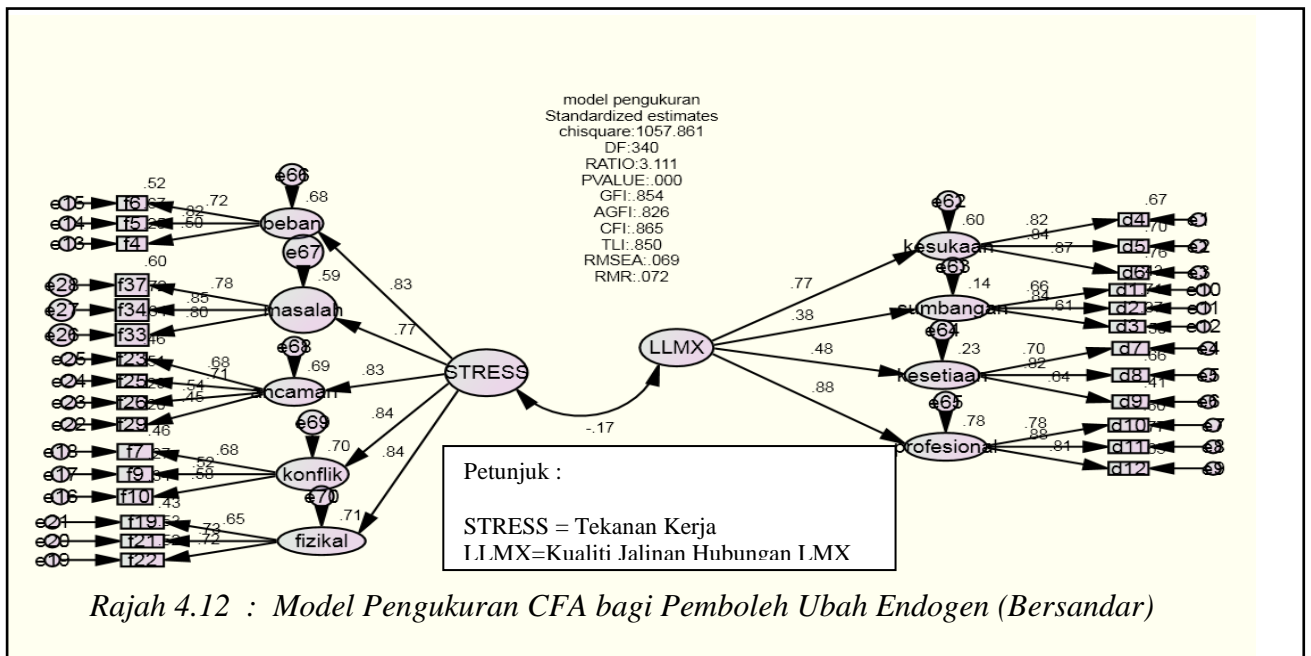
Tatacara bagi pengubahsuaian model melibatkan pengenalpastian beban faktor (*beban faktor*) yang rendah standard, ralat piawai yang tinggi dan indeks pengubahsuaian yang tinggi. Keabnormalan telah dikenal pasti untuk membina model pengukuran yang boleh diterima. Sehubungan ini, untuk mencapai model yang sesuai, daripada sebanyak 75 item bagi kedua-dua pemboleh ubah, sebanyak 43 item telah dipadam berdasarkan beban faktor yang rendah dan meninggalkan sebanyak 32 item yang bersesuaian. Jadual 4.43 menunjukkan nilai indeks *Goodness-of-fit* (GOF) bagi model pengukuran eksogen kajian ini. Nilai indeks *Goodness-of-fit* bagi keseluruhan model ini menunjukkan bahawa ianya berada dalam *threshold* (lingkungan) yang boleh diterima pakai di mana nilai bagi Ratio = 3.032, CMIN/DF=452, nilai  $p=0.000$ , GFI=0.831, AGFI=0.803, CFI=0.821, TLI=0.804 dan RMSEA=0.068. Ini menunjukkan bahawa nilai data ini bersesuaian dengan model. Lampiran 6 menunjukkan senarai 32 item yang digunakan dalam Model Pengukuran CFA bagi Pemboleh Ubah Eksogen (Bebas) kajian ini.

Jadual 4.43 : Indeks Goodness-of-Fit (GOF) bagi Pemboleh Ubah Eksogen (Bebas)

Petunjuk GOF	Nilai Yang Diterima	Petunjuk GOF
Chi-square ( $\chi^2$ )	Makin rendah makin baik	1370.587
DF	positif	452
Ratio	$\leq 5.00$	3.032
Nilai p	$P > .05$	0.000
GFI	$> 0.80$	0.831
AGFI	$> 0.80$	0.803
CFI	$> 0.80$	0.821
TLI	Antara 0 - 1	0.804
RMSEA	$< 0.08$	0.068
RMR	$< 0.08$	0.053

#### 4.6.3 Model Pengukuran Konstruk Endogen (*Endogenous Constructs Measurement Model*)

Pengukuran konstruk endogen dibina untuk menilai ciri-ciri psikometrik dalam konstruk. Pengukuran telah dijalankan dengan melibatkan sebanyak 49 item untuk menilai konstruk endogen bagi tekanan kerja dan kualiti jalinan hubungan LMX. Daripada jumlah item ini, sebanyak 28 item sahaja yang tinggal, memandangkan sebanyak 21 item lagi mempunyai nilai *beban faktor* yang rendah. Lampiran 7 menunjukkan senarai 28 item yang digunakan dalam Model Pengukuran Konstruk Endogen (Bersandar) dalam kajian ini. Hasil yang diperolehi seperti ditunjukkan dalam Rajah 4.12 dengan nilai yang diperolehi, Ratio=3.111, CMIN/DF=340,  $p=0.000$ , GFI=0.854, AGFI=0.826, CFI = 0.865 dan RMSEA = 0.058. Rajah 4.12 menunjukkan model pengukuran CFA bagi pemboleh ubah endogen (bersandar).



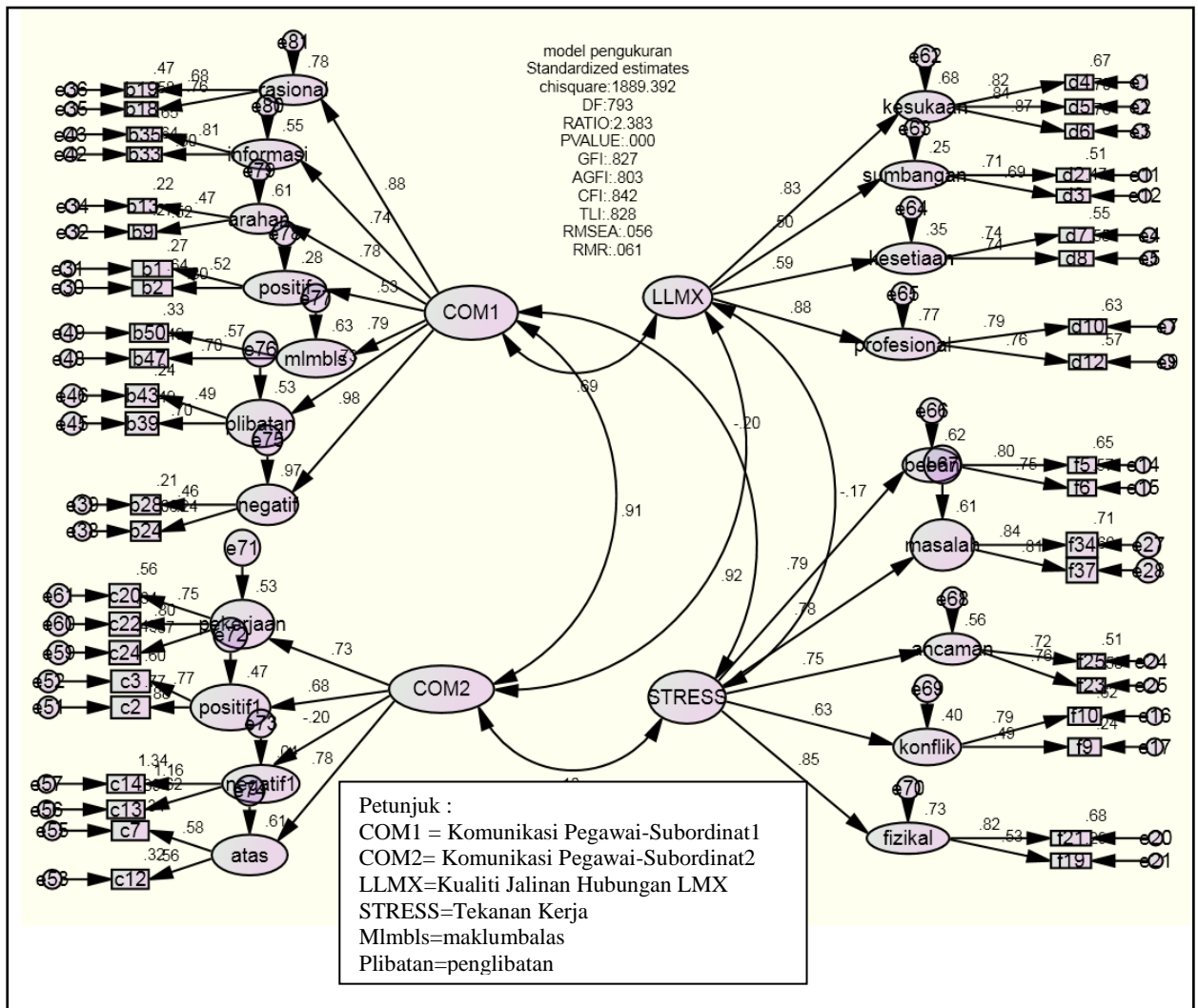
Jadual 4.44 menunjukkan nilai indeks *Goodness-of-fit* (GOF) bagi model pengukuran endogen kajian ini. Nilai indeks *Goodness-of-fit* bagi keseluruhan model ini menunjukkan bahawa ianya berada dalam lingkungan yang boleh diterima pakai seperti mana nilai yang ditunjukkan. Model pengukuran endogen yang mempunyai padanan yang baik dengan data berdasarkan kriteria penilaian seperti AGFI, CFI, TLI, dan RMSEA seperti yang dicadangkan oleh Bagozzi dan Yi (1998); Anderson dan Gerbing, (1988). Ini menunjukkan bahawa nilai data ini bersesuaian dengan model.

Jadual 4.44 : Indeks *Goodness-of-Fit* (GOF) bagi Pemboleh Ubah Endogen (Bersandar)

Petunjuk GOF	Nilai Yang Diterima	Petunjuk GOF
Chi-square ( $\chi^2$ )	Makin rendah makin baik	1057.861
DF	positif	340
Ratio	$\leq 5.00$	3.111
P Value	$P > .05$	0.000
GFI	$> 0.80$	0.854
AGFI	$> 0.80$	0.826
CFI	$> 0.80$	0.865
TLI	Antara 0 - 1	0.850
RMSEA	$< 0.08$	0.069
RMR	$< 0.08$	0.072

#### **4.6.4 Gabungan Model Pengukuran Konstruk Eksogen dan Endogen**

Setelah dilaksanakan model pengukuran konstruk eksogen dan endogen, seterusnya dilakukan gabungan kedua-dua model pengukuran konstruk yang melibatkan eksogen dan endogen. Menetapkan pengukuran berdasarkan kombinasi kedua-dua model eksogen dan endogen merupakan satu langkah penting dalam membangunkan model struktural (Hair dan rakan-rakan, 2010). Rajah 4.13 menunjukkan gabungan model pengukuran konstruk eksogen dan endogen bagi kajian ini. Berdasarkan kepada Rajah 4.13 ini, didapati terdapat penghapusan beberapa item dalam gabungan model pengukuran konstruk eksogen dan endogen ini. Penghapusan bagi item yang berkesan adalah berpandukan kepada nilai indeks beban faktor dan indeks pengubahsuaian (Hair dan rakan-rakan, 2006). Dalam hal ini beberapa item telah dibuang, iaitu daripada 60 item bagi keseluruhan pemboleh ubah (32 item bagi pemboleh ubah eksogen dan 28 item bagi pemboleh ubah endogen), sebanyak 18 item telah dibuang berdasarkan kepada indeks pengubahsuaian yang tinggi atau beban faktor yang didapati kurang dari nilai kriteria yang dicadangkan iaitu 0.05. Sehubungan itu, item yang tinggal bagi Gabungan Model Pengukuran Konstruk Eksogen dan Endogen ini adalah sebanyak 42 item sepertimana yang ditunjukkan di Lampiran 8.



Rajah 4.13 : Gabungan Model Pengukuran Konstruk Eksogen dan Endogen

Jadual 4.45 menunjukkan nilai indeks *Goodness-of-fit* bagi gabungan pemboleh ubah eksogen dan endogen. Indeks yang ditunjukkan dalam Jadual 4.52 bagi gabungan pemboleh ubah eksogen dan endogen adalah Ratio=2.383, CMIN/DF=793, GFI=0.827, AGFI=0.803, CFI=0.842, TLI=0.828 dan RMSEA = 0.056. Nilai-nilai ini adalah di dalam lingkungan yang boleh diterima. Sehubungan itu, model pengukuran ini adalah bersesuaian dengan data berdasarkan kepada kriteria penilaian seperti CFI, TLI, dan RMSEA sepertimana yang dicadangkan oleh pengkaji terdahulu (Bagozzi & Yi, 1998; Bentler & Bonnet, 1980; Brown & Cudeck, 1993).

Jadual 4.45 : Nilai Indeks Goodness Of Fit (GOF) bagi Gabungan Pemboleh Ubah Eksogen dan Endogen

Petunjuk GOF	Nilai Yang Diterima	Petunjuk GOF
Chi-square ( $\chi^2$ )	Makin rendah makin baik	1889.392
DF	positif	793
Ratio	$\leq 5.00$	2.383
P Value	$P > .05$	0.000
GFI	$> 0.80$	0.827
AGFI	$> 0.80$	0.803
CFI	$> 0.80$	0.842
TLI	Antara 0 - 1	0.828
RMSEA	$< 0.08$	0.056
RMR	$< 0.08$	0.061

Jadual 4.46 menunjukkan ringkasan nilai *goodness-of-fit* bagi model pengukuran endogen eksogen, dan gabungan kedua-duanya.

Jadual 4.46 : Ringkasan Nilai Indeks Goodness of Fit (GOF) bagi Model Pengukuran (Measurement Models)

Indeks	Nilai Yang Dicadangkan	Model Pengukuran Eksogen	Model Pengukuran Endogen	Model Pengukuran (Gabungan)
<b>Item Awal</b>	-	75	49	124
<b>Item Kekal</b>	-	32	28	42
<b>Chi Square</b>	Makin rendah makin baik	1370.587	1057.861	1889.392
<b>DF</b>	positif	452	340	793
<b>Ratio</b>	$\leq 5.00$	3.032	3.111	2.383
<b>Nilai P</b>	$P > .05$	0.000	0.000	0.000
<b>GFI</b>	$> 0.80$	0.831	0.854	0.827
<b>AGFI</b>	$> 0.80$	0.803	0.826	0.803
<b>CFI</b>	$> 0.80$	0.821	0.865	0.842
<b>TLI</b>	Antara 0 - 1	0.804	0.850	0.828
<b>RMSEA</b>	$< 0.08$	0.068	0.069	0.056
<b>RMR</b>	$< 0.08$	0.053	0.072	0.061

#### 4.7 Hasil Kebolehpercayaan Komposit (*Composite Reliability*)

Kajian ini telah menilai kebolehpercayaan konstruk dengan menggunakan Alfa *Cronbach* untuk setiap konstruk dan kebolehpercayaan skor komposit seperti yang dicadangkan oleh Fornell dan Larcker (1981) dan Hair dan rakan-rakan, (2006). Ukuran asas bagi kebolehpercayaan konstruk ini adalah indeks kebolehpercayaan komposit, seperti mana yang dilaporkan sebagai lebih mantap daripada nilai alfa *Cronbach* (Fornell & Larcker, 1981). Nilai kebolehpercayaan komposit diterima pada 0.70 atau lebih tinggi untuk menunjukkan penumpuan yang mencukupi atau ketekalan dalaman (Hair dan rakan-rakan, 2006; Gefen & Straub, 2005). Untuk mengira nilai kebolehpercayaan komposit, formula berkenaan adalah diterimapakai seperti yang dicadangkan oleh kajian terdahulu (Fornell & Larcker, 1981; Hair dan rakan-rakan, 2010).

$$\text{Composite reliability} = \frac{(\sum_{i=1}^n L_i)^2}{(\sum_{i=1}^n L_i)^2 + (\sum_{i=1}^n e_i)}$$

Dikira dari jumlah beban faktor bagi setiap konstruk dan jumlah ralat varians bagi konstruk  $e_i$ .

Jadual 4.47 menunjukkan nilai kebolehpercayaan komposit yang diperolehi dari kajian ini. Didapati bahawa nilai kebolehpercayaan komposit ini adalah dari julat 0.711 hingga 0.918, dan ini menunjukkan bahawa nilai ini berada di dalam lingkungan yang boleh diterimapakai (Fornell & Larcker, 1981).

*Jadual 4.47 : Nilai Kebolehpercayaan Komposit (Composite Reliability) dan Alfa Cronbach bagi Item Yang Tinggal*

<b>Faktor</b>	<b>Kod</b>	<b>Beban Faktor</b>	<b>Kebolehpercayaan Komposit</b>	<b>Cronbach Alfa</b>
<b>Komunikasi Pegawai-Subordinat 1</b>	B1	.571	0.860	0.735
	B2	.694		
	B9	.563		
	B13	.611		
	B18	.746		
	B19	.739		
	B24	.788		
	B28	.869		
	B33	.835		
	B35	.823		
	B39	.674		
	B43	.643		
	B47	.785		
B50	.688			
<b>Komunikasi Pegawai-Subordinat 2</b>	C2	.853	0.921	0.748
	C3	.797		
	C7	.690		
	C12	.681		
	C13	.761		
	C14	.793		
	C22	.813		
	C24	.759		
	<b>Kualiti Jalinan Hubungan LMX</b>	D2		
D3		.773		
D5		.895		
D6		.907		
D7		.817		
D8		.849		
D10		.855		
D12		.880		
<b>Tekanan Kerja</b>	F5	.746	0.886	0.684
	F6	.827		
	F9	.565		
	F10	.649		
	F19	.829		
	F21	.738		
	F23	.713		
	F25	.728		
	F34	.856		
	F37	.836		



#### **4.8 Kesahihan Konstruk (*Construct Validity*)**

Kesahihan konstruk ini secara tidak langsung menunjukkan apakah sebenarnya yang diukur oleh instrumen (Churchill, 1995). Dalam erti kata lain, ianya merujuk kepada bagaimana sesuatu keputusan itu dicapai dengan menggunakan pengukuran yang bersesuaian dengan teori di mana ujian tersebut dilakukan (Sekaran, 2000). Kesahihan konstruk ini dilakukan dengan menganalisis kesahihan menumpu dan kesahihan diskriminan (*discriminant validity*). Dalam hal ini, kesahihan menumpu dilakukan dengan meneliti sama ada pengukuran konstruk yang sama adalah mempunyai korelasi yang tinggi, manakala kesahihan diskriminan pula menentukan bahawa setiap pengukuran konstruk tidak berkorelasi terlalu tinggi dengan lain-lain konstruk (Sekaran, 2000).

##### **4.8.1 Hasil Kesahihan Menumpu (*Convergent Validity*)**

Dalam kajian ini, kesahihan menumpu diukur melalui nilai beban faktor. Pengkaji-pengkaji statistik sebelum ini telah mencadangkan bahawa nilai beban faktor yang melebihi 0.50 merupakan kriteria yang boleh diterima pakai (Byrne, 2010; Hair dan rakan-rakan, 2006; John & Reve, 1982). Selain dari itu, pendapat lain mengatakan bahawa mana-mana item yang mempunyai nilai 0.40 perlu diberi percubaan selagi ianya telah diuji secara teori sebagai instrumen yang sah untuk mengukur kepentingan konstruk (Hu & Bentler, 1995; Kaiser, 1974). Jadual 4.48 menunjukkan bahawa majoriti nilai beban faktor bagi item-item bagi dimensi kajian ini berada di dalam lingkungan 0.50 ke atas, walaupun terdapat hanya satu item iaitu F30 yang memperolehi kurang dari nilai 0.50, namun majoriti masih mempunyai nilai melebihi 0.50. Dapatan ini mengesahkan bahawa hipotesis kajian ini benar-benar mempunyai hubungan yang kuat dengan model yang dikonsepskan (Hair dan rakan-rakan, 2006). Jadual 4.48 menunjukkan nilai kesahihan menumpu bagi kajian ini.

Jadual 4.48 : Nilai Kesahihan Menumpu bagi Dimensi Kajian

Dimensi	Kod	Item	Beban faktor
<b>KOMUNIKASI PEGAWAI-SUBORDINAT 1</b>			
<b>Positif</b>	B1	Pegawai saya memulakan perbualan dengan saya secara santai.	.571
	B2	Pegawai saya menyapa saya bila saya masuk ke dalam pejabatnya atau dalam kawasan kerja.	.694
<b>Arahan</b>	B9	Pegawai saya menetapkan tarikh akhir tempoh untuk saya menyiapkan kerja.	.563
	B13	Pegawai saya menjadualkan kerja saya.	.611
<b>Rasional</b>	B18	Pegawai saya memberitahu tentang prestasi kerja saya.	.746
	B19	Pegawai saya memberitahu saya tentang cara-cara beliau mengoperasi kerjanya.	.739
<b>Negatif</b>	B24	Pegawai saya mengarahkan kerja kepada saya.	.788
	B28	Pegawai saya mengakui kesalahan yang dilakukannya.	.869
<b>Informasi</b>	B33	Pegawai saya memberitahu saya tentang perancangan masa depan ahli kumpulan kerja saya.	.835
	B35	Pegawai saya memberitahu saya tentang bagaimana kumpulan kerja lain melaksanakan tugas mereka.	.823
	B39	Pegawai saya bertanyakan pandangan saya bagaimana sesuatu perkara itu patut dilaksanakan.	.674
<b>Penglibatan</b>	B43	Saya memberitahu pegawai saya bila saya fikir beliau melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugas.	.643
	B47	Pegawai saya memberitahu saya bila saya telah melakukan kerja yang baik dengan orang lain.	.785
<b>Maklumbalas</b>	B50	Pegawai saya memberitahu saya apa yang beliau fikirkan tentang sikap saya terhadap kerja.	.688
<b>KOMUNIKASI PEGAWAI-SUBORDINAT 2</b>			
<b>Komunikasi Jalinan Hubungan Positif</b>	C2	Pegawai saya sentiasa meminta pendapat saya tentang beberapa perkara.	.853
	C3	Pegawai saya ada bertanya tentang minat saya selain dari hal-hal kerja.	.797
<b>Komunikasi</b>	C7	Saya bertanya kepada pegawai saya	.690

<b>Keterbukaan Ke Atas</b>		tentang arahan yang diberikan bila saya tidak memahaminya.	
	C12	Saya maklumkan kepada pegawai saya tentang masalah kerja saya.	.681
<b>Komunikasi Jalinan Hubungan Negatif</b>		Saya rasa pegawai saya memperkecilkan saya.	.761
	C13	Saya rasa pegawai saya mengkritik kerja saya di hadapan orang lain.	.793
	C14	Pegawai saya beri arahan yang jelas kepada saya.	.813
<b>Komunikasi Berkaitan Pekerjaan</b>		Pegawai saya memberitahu sebab diadakan jadual kerja.	.759
	C22		
	C24		
<b>KUALITI JALINAN HUBUNGAN LMX</b>			
<b>Tanggapan Sumbangan</b>		Saya tidak kisah bekerja keras untuk keperluan pegawai saya.	.850
	D2		
	D3	Saya sanggup melakukan tugas-tugas di luar senarai tugas biasa saya semata-mata untuk kebaikan bersama. Saya rasa pegawai saya merupakan seorang yang boleh dijadikan kawan.	.773
<b>Kesukaan</b>			.895
	D5		
	D6	Saya seronok bekerja dengan pegawai saya.	.907
<b>Kesetiaan</b>		Pegawai saya mempertahankan kerja saya di hadapan pegawai atasan saya, walaupun beliau tidak mengetahui sepenuhnya tentang apa yang berlaku. Pegawai saya akan mempertahankan saya bila saya dikritik oleh orang lain. Saya kagum dengan kemampuan pegawai saya melaksanakan tugasnya. Saya minat terhadap pengetahuan dan kemampuan pegawai saya mengendalikan tugas secara professional.	.817
	D7		
	D8		.849
<b>Penghormatan Berasaskan Profesionalisme</b>			.855
	D10		
	D12		.880
<b>TEKANAN KERJA</b>			
<b>Beban Kerja</b>		Shif malam yang menyebabkan timbunan kerja bertambah.	.746
	F5		
	F6	Saya merasa tanggungjawab yang berlebihan untuk jawatan saya.	.827
<b>Konflik Peranan dan Kekaburan</b>		Saya dipertanggungjawabkan ke atas salah laku pekerja lain di tempat kerja.	.565
	F9		
	F10	Saya tidak dapat bekerja dalam bidang yang saya mahir.	.649
<b>Ketidakcukupan Fizikal</b>		Tempat kerja saya mengalami ketidakcukupan persekitaran kerja yang baik seperti keperluan makanan, minuman, sembahyang, berehat dsb.	.829
	F19		
<b>Persepsi</b>		Saya merasakan seperti saya sendiri dipenjarakan. Kerja saya menyebabkan terdapatnya	.738
	F21		

<b>Ancaman</b>	F23	risiko mendapat ugutan.	.713
	F25	Saya amat kkuatir jika terdapatnya laporan jenayah saya sendiri.	.728
<b>Masalah Umum</b>	F34	Kerja saya menyebabkan saya mengeneipkan keperluan keluarga saya.	.856
	F37	Kerja saya menyebabkan kekurangan masa bersama kawan- kawan saya.	.836

#### 4.8.2 Kesahihan Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Kesahihan diskriminan dinilai dengan memeriksa struktur corak pekali untuk menentukan sama ada faktor-faktor dalam model pengukuran adalah dibezakan secara empirikal (Thompson, 1997). Matriks pekali corak terdiri daripada beban faktor yang seragam yang berasal dari analisis AMOS (Kline, 2005). Kesahihan diskriminan juga ditakrifkan sebagai tahap di mana konstruk ditetapkan adalah benar-benara berbeza dari lain-lain konstruk di dalam sesebuah model (Byrne, 2010). Kesahihan diskriminan ini boleh diuji melalui dua kaedah utama iaitu dengan mencari nilai purata ekstrak varians (*Average Variance Extracted*) atau AVE seperti yang disyorkan oleh Fornell dan Larcker (1981). Kaedah kedua ialah melalui perbandingan *Chi-Square* model melalui model lain (Hair dan rakan-rakan, 2006). Kajian ini menggunakan prosedur AVE untuk menilai kesahihan diskriminan set data seperti yang dicadangkan oleh Fornell & Larcker (1981). Perbezaan purata diekstrak dikira dengan menggunakan formula seperti berikut:

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n L_i^2}{n}$$

$L_i$  – Mewakili beban faktor yang ditetapkan

$i$  – Bilangan item

Kesahihan diskriminan diukur dengan membandingkan punca kuasa dua daripada AVE yang diperolehi dari konstruk dengan korelasi di antara konstruk dan lain-lain konstruk. Jadual 4.49 menunjukkan matriks korelasi antara konstruk. Elemen-elemen pepenjuru telah digantikan dengan punca kuasa dua AVE. Untuk kesahihan diskriminan yang disahkan

sebagai mencukupi, elemen pepenjuru harus lebih besar daripada elemen luar pepenjuru dalam baris dan lajur yang sama (Chin, 2010; Fornell & Larcker, 1981).

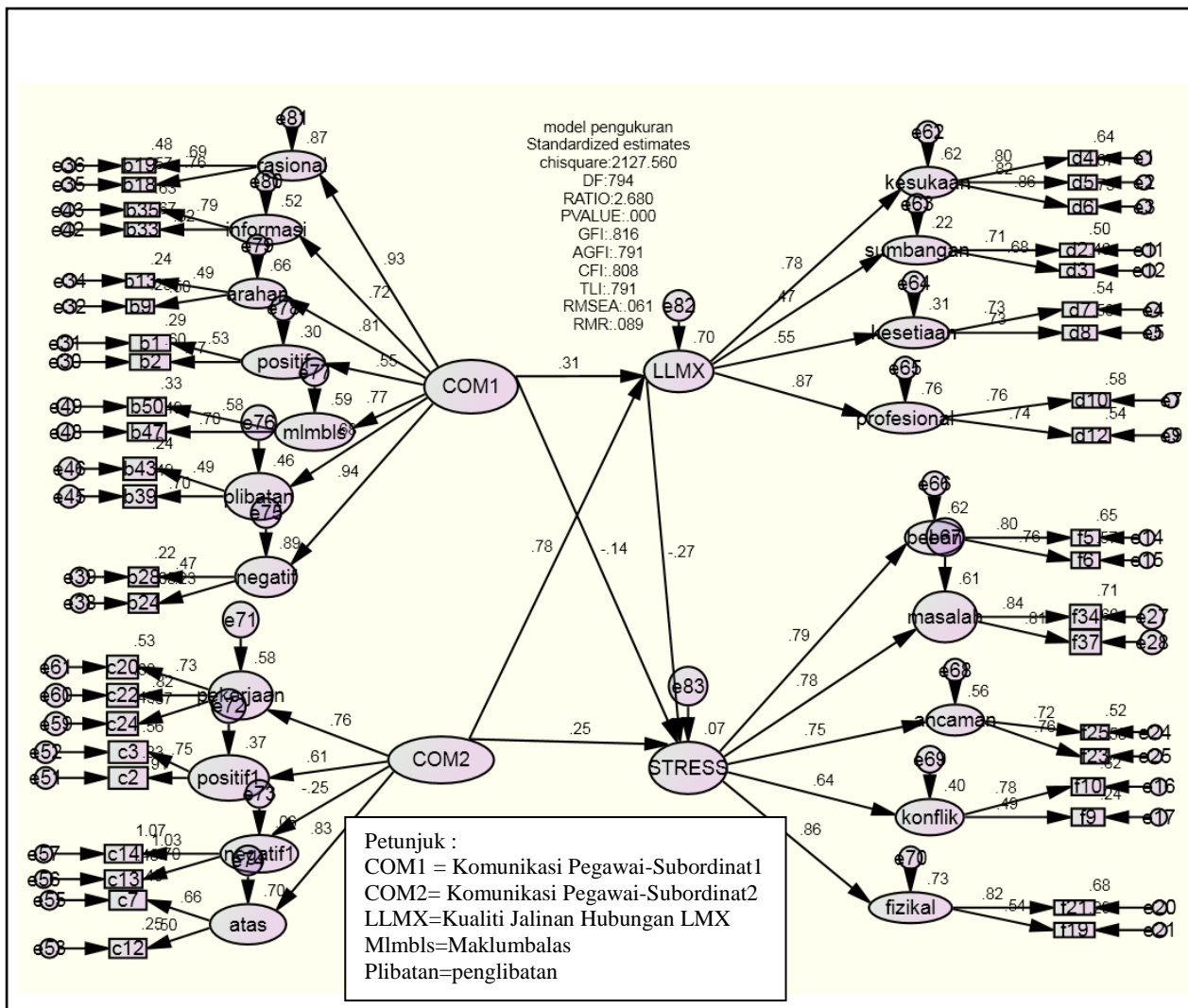
*Jadual 4.49 : Korelasi Matriks dan Punca Kuasa AVE*

<b>Faktor</b>	<b>KOM1</b>	<b>KOM2</b>	<b>LMX</b>	<b>TEKANAN KERJA</b>
Komunikasi Pegawai-Subordinat 1 (KOM1)	<b>1.021</b>			
Komunikasi Pegawai-Subordinat 2 (KOM2)	.196	<b>.889</b>		
Kualiti Jalinan Hubungan LMX (LMX)	.220	.167	<b>1.080</b>	
Tekanan Kerja (STRESS)	-.082	-.024	-.060	<b>1.192</b>

Secara ringkasnya, kesemua empat konstruk yang membentuk model dalam kajian ini memenuhi kriteria yang diperlukan bagi ujian kesahihan *convergence* dan kesahihan diskriminan. Implikasi ini adalah bertepatan untuk pembuatan model pengukuran bagi kajian ini dengan memastikan setiap konstruk dalam model diukur dari segi kesahihan dan kebolehpercayaan sebelum mengemukakan model struktural bagi tujuan pengujian hipotesis kajian.

#### **4.9 Model Persamaan Struktur Kajian**

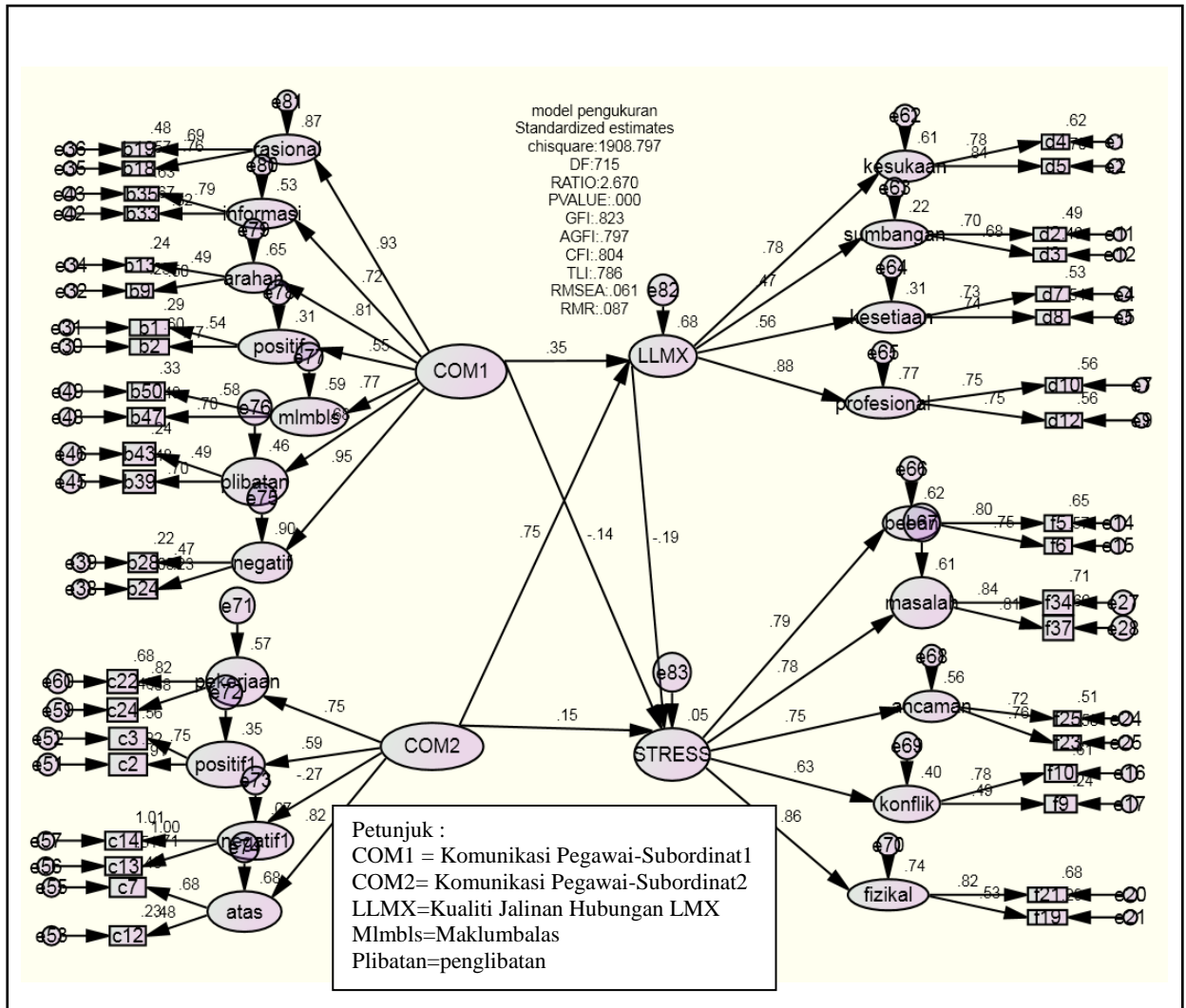
Setelah selesai melakukan ujian pengesahan faktor analisis atau *Confirmatory Analysis Factor* (CFA) bagi model pengukuran dan memastikan kebolehpercayaan dan kesahihan kepada setiap konstruk model, maka langkah seterusnya adalah dengan membina model struktural kajian berdasarkan konstruk-konstruk yang telah dipastikan sebelum ini. Rajah 4.14 menunjukkan Model Struktural kajian asal yang berpandukan kepada item-item yang tinggal daripada ujian kebolehpercayaan dan kesahihan yang telah dilakukan.



Rajah 4.14 : Model Persamaan Struktural (Asal)

Memandangkan nilai yang diperolehi bagi model struktural ini tidak begitu meyakinkan terutama dari segi nilai AGFI (0.791) yang kurang dari nilai yang ditetapkan ( $>0.80$ ), maka beberapa pembuangan item telah dilakukan. Rajah 4.15 menunjukkan model struktural yang telah dipinda dengan membuat pembuangan sebanyak dua item, iaitu item D6 dan C20. Walaupun telah dibuat pembuangan dua item tersebut, nilai indeks yang diperolehi oleh model struktural ini dari segi nilai *Goodness-of-fit*, adalah : (CMIN/DF (positif); p-nilai  $> 0.05$ , GFI=0.823, CFI=0.804, TLI=0.786, AGFI=0.797 dan RMSEA=0.061  $< 0.08$ ). Nilai-nilai yang diperolehi kesemuanya menepati julat yang boleh diterima iaitu GFI  $> 0.80$ , CFI  $> 0.80$ , TLI (Antara 0 – 1), RMSEA ( $< 0.08$ ) kecuali bagi AGFI yang memperoleh nilai  $< 0.80$  iaitu 0.797. Namun demikian, model ini masih boleh dianggap baik dengan

memeriksa kesesuaian model secara keseluruhannya melalui nilai TLI dan CFI (Alias, 2008), nilai TLI, CFI dan RMSEA (Kelloway, 1998 Kline, 1998; Hair dan rakan-rakan, 1998).



Rajah 4.15 : Model Persamaan Struktural (Pindaan)

Berdasarkan daripada Model Pengukuran Konstruk dan Model Struktural, Jadual 4.50 memberikan gambaran keseluruhan berkenaan model-model berkenaan.

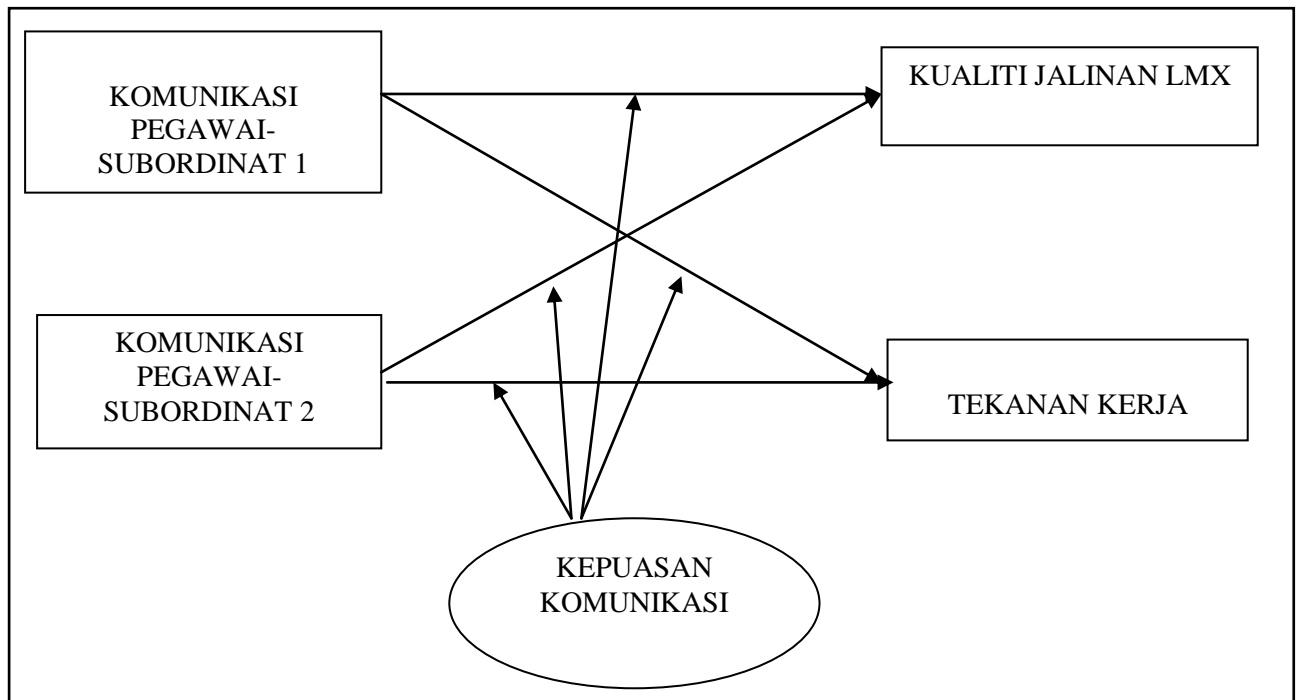
*Jadual 4.50 : Ringkasan Indeks Goodness-of-fit bagi Model Pengukuran Konstruk dan Model Struktural*

Indeks	Nilai Yang Dicapai	Model Pengukuran	Model Struktural
Item Awal		124	42
Item Kekal	-	42	40
Chi Square	Makin Rendah Makin Baik	1889.392	1908.797
CMIN/DF Ratio	positif $\leq 5.00$	793	715
Nilai P	$> 0.05$	2.383	2.670
GFI	$> 0.80$	0.000	0.000
AGFI	$> 0.80$	0.827	0.823
CFI	$> 0.80$	0.803	0.797
TLI	Antara 0 -1	0.842	0.808
RMSEA	$< 0.08$	0.828	0.786
RMR	$< 0.08$	0.056	0.061
		0.061	0.087

#### **4.10 Ujian Hipotesis Kepuasan Komunikasi Sebagai Pemboleh Ubah Moderator dalam Hubungan Antara Komunikasi Pegawai-Subordinat 1 dan Komunikasi Pegawai-Subordinat 2 dengan Kualiti Jalinan Hubungan LMX dan Tekanan Kerja**

Ujian hipotesis dilakukan untuk menguji kepuasan komunikasi sebagai pemboleh ubah moderator dalam hubungan antara komunikasi pegawai-subordinat 1 dan komunikasi pegawai-subordinat 2 dengan kualiti jalinan hubungan LMX dan tekanan kerja. Secara keseluruhan Rajah 4.16 menunjukkan aliran di antara pemboleh ubah moderator dengan pemboleh ubah bebas dan bersandar.

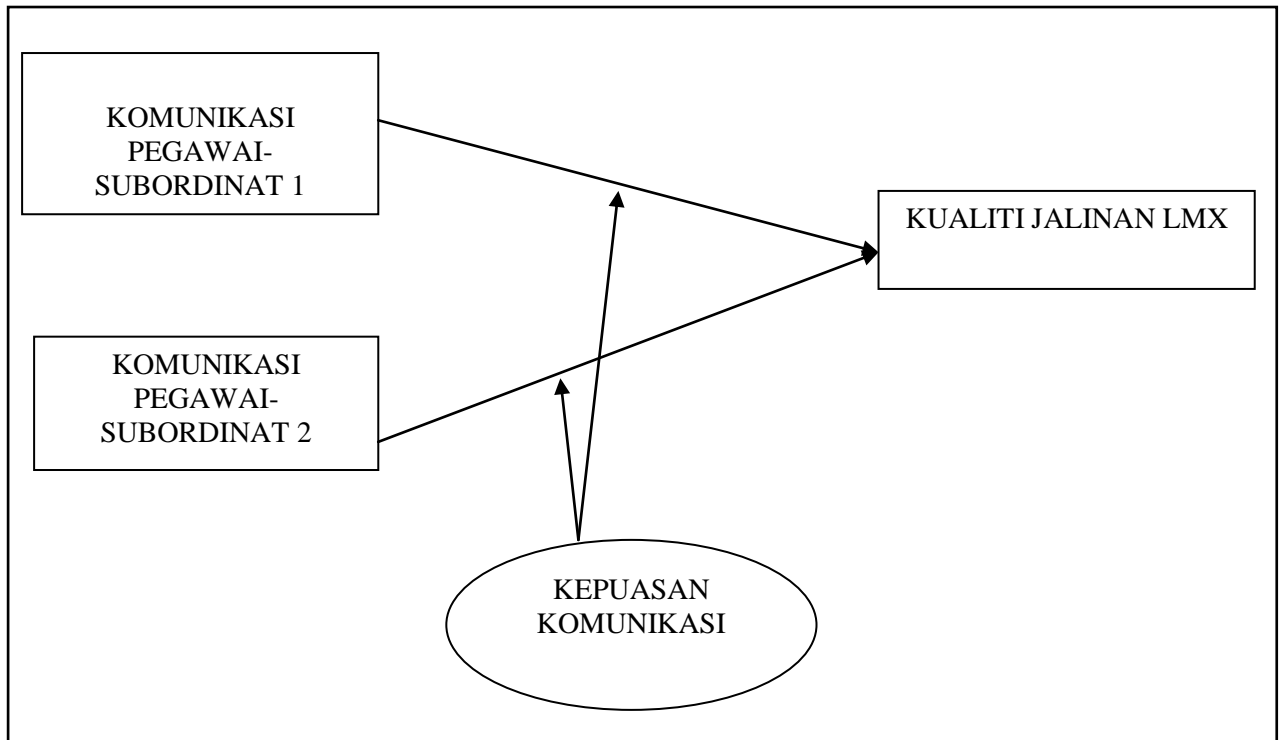




*Rajah 4.16 : Aliran di antara Pemboleh Ubah Moderator dengan Pemboleh Ubah Bebas dan Bersandar (Asal)*

Namun demikian, sebelum ujian moderator menggunakan SEM dilaksanakan, adalah perlu untuk meneliti semula hasil yang diperolehi bagi ujian korelasi Pearson bagi menguji hubungan di antara pemboleh ubah bebas dengan pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah moderator. Keperluan ini adalah bertepatan dengan ketetapan yang dinyatakan oleh Baron dan Kenny (1986) sebelum menguji sesuatu moderator dalam sesebuah penyelidikan. Dalam hal ini, Baron dan Kenny (1986) menyatakan bahawa pemboleh ubah moderator perlu dibuktikan mempunyai hubungan yang signifikan dengan kedua-dua pemboleh ubah bebas dan bersandar. Di samping itu, perlu juga dibuktikan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara pemboleh ubah bebas dengan pemboleh ubah bersandar. Sehubungan itu, hasil kajian ini mendapati bahawa pemboleh ubah moderator tidak mempunyai hubungan signifikan dengan salah satu pemboleh ubah bersandar iaitu tekanan kerja. Selain dari itu, pemboleh ubah bebas yang pertama iaitu komunikasi pegawai-subordinat 1 pula didapati tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan

tekanan kerja. Sehubungan itu, ujian moderator hanya perlu dilaksanakan bagi pemboleh ubah dalam Rajah 4.17 sahaja.



*Rajah 4.17 : Aliran di antara Pemboleh Ubah Moderator dengan Pemboleh Ubah Bebas dan Bersandar (Pindaan)*

Oleh yang demikian, hipotesis yang telah dibentuk bagi menguji kepuasan komunikasi sebagai pemboleh ubah moderator adalah seperti berikut :

*H12a : Kepuasan komunikasi berperanan selaku moderator dalam hubungan antara komunikasi pegawai-subordinat 1 dan kualiti jalinan LMX pegawai penjara.*

*H12b : Kepuasan komunikasi berperanan selaku moderator dalam hubungan antara komunikasi pegawai-subordinat 2 dan kualiti jalinan LMX pegawai penjara.*

Sebelum dilaksanakan ujian hipotesis terhadap moderator kajian ini, adalah perlu untuk mengadakan ujian *invariance* terlebih dahulu.

#### **4.10.1 Ujian *Invariance***

Ujian *invariance* ini perlu dilakukan untuk memeriksa model pengukuran sebelum melaksanakan ujian moderator. Ini adalah kerana ada kemungkinan struktur binaan model dalam kumpulan berkenaan tidak sama bila merentasi kumpulan (Kline, 2011). Untuk membuat ujian *invariance*, penggunaan SEM bagi analisis pelbagai kumpulan telah diterima pakai. Ujian ini merupakan suatu ujian lanjutan dan perlu dilakukan bagi memastikan model pelbagai kumpulan adalah setara (tak berubah) dan dengan itu, apa-apa perbezaan berikutnya adalah disebabkan oleh kesan moderator. Selaras dengan syor Byrne (2010) yang menyatakan bahawa hanya dua model dapat dikekang sama di seluruh kumpulan. Model-model kekangan tersebut ialah, yang pertama, model yang dikenal pasti sebagai Model 1 di mana cuma beban faktor (iaitu berat ukuran) adalah sama di seluruh kumpulan dan kedua, model yang dikenal pasti sebagai Model 2 di mana semua anggaran beban faktor, atau *factor variance* dan *covariances* (struktur *covariances*) menghadapi kekangan yang sama di seluruh kumpulan. Menurut Byrne (2010), bagi menguji model yang ketiga, ianya dianggap sebagai ujian yang berlebihan dan disebabkan itu ianya jarang dilakukan. Untuk tujuan kajian ini, dua lajur pertama diperiksa bagi analisis kumpulan berganda. Ianya adalah berdasarkan kepada pendekatan Joreskog berkenaan dengan *invariance* yang ditentukan dari model pengukuran (Byrne, 2010).

##### a) Menguji Kesan Moderator

Dalam menguji kesan moderator, analisis *Multi-group SEM* (MSEM) dengan menggunakan AMOS telah dijalankan. Pemboleh ubah moderator ini dikategorikan kepada dua

kumpulan, iaitu tinggi dan rendah seperti yang dicadangkan oleh Hair dan rakan-rakan (2010) dan Byrne (2010). Oleh itu, dengan menggunakan statistik deskriptif dalam perisian SPSS, pemboleh ubah moderator atau dalam kajian ini Kepuasan Komunikasi telah dibahagikan berdasarkan kepada pecahan median. Menurut Im, Hong dan Kang (2011), kaedah yang biasa digunakan dalam menguji moderator kajian adalah dengan memaksa kekangan sebagai laluan koefisyen analisis. Oleh itu, langkah-langkah berikut perlu dipatuhi dalam melaksanakan ujian:

- Langkah 1 : Melakukan ujian kepada model untuk dua kumpulan (contohnya tinggi dan rendah) dan tanpa kekangan (*unconstrained model*).
- Langkah 2 : Menetapkan "kekangan kesamaan" (*equality constrained*) bagi kedua-dua kumpulan sementara salah satu daripada kumpulan itu dibuat kekangan (*constrained model*).
- Langkah 3 : Membandingkan model *constrained* dan *unconstrained* melalui perubahan dalam nilai *Chi-square*.
- Langkah 4 : Jika terdapat perubahan yang ketara dalam nilai *Chi-square*, seterusnya melakukan analisis perbezaan di setiap laluan *path coefficient*. Langkah ini dilakukan jika terdapat perubahan dalam nilai *Chi-square*.

Berdasarkan penerangan di atas, sejajar dengan kaedah Dabholkar dan Bagozzi (2002), jika terdapat perubahan yang ketara dalam *Chi-square* di antara model *constrained* dan *unconstrained*, maka ianya boleh disimpulkan bahawa terdapat kewujudan kesan moderator. Begitu juga, peningkatan yang ketara dalam nilai  $\chi^2$  dari model *unconstrained* kepada model *constrained* ianya menunjukkan bahawa pemboleh ubah moderator mempunyai kesan yang berbeza di laluan model yang diuji dan oleh itu, ianya boleh disahkan sebagai moderator (Hsieh, 2010). Perlu diambil perhatian bahawa, perubahan yang signifikan di dalam  $\chi^2$  ini kebiasaannya ditetapkan melalui perbandingan nilai yang diperolehi dari jadual nilai kritikal. Oleh yang demikian, jika perubahan yang dikira di

peringkat  $\chi^2$  adalah lebih besar daripada nilai jadual kritikal  $\chi^2$ , maka ianya boleh dikatakan bahawa ada perubahan yang ketara dan oleh yang demikian, pemboleh ubah dalam kajian ini adalah moderator.

#### **4.10.2 Pengujian Kepuasan Komunikasi Selaku Moderator Dalam Hubungan Antara Komunikasi Pegawai-Subordinat 1 dan Kualiti Jalinan LMX**

Hipotesis yang telah dibentuk adalah seperti berikut :

*H12a : Kepuasan komunikasi berperanan selaku moderator dalam hubungan antara komunikasi pegawai-subordinat 1 dan kualiti jalinan LMX pegawai penjara.*

Berdasarkan prosedur yang telah dinyatakan, Jadual 4.51 menunjukkan bahawa pemboleh ubah moderator dalam kajian ini iaitu Kepuasan Komunikasi menunjukkan perubahan yang ketara dari segi nilai *Chi-Square* yang dibahagikan oleh darjah kebebasan dalam perbandingan antara model *constrained* dan *unconstrained*. Di samping itu, nilai untuk pemboleh ubah moderator ini adalah jauh lebih besar daripada nilai kritikal dari jadual  $\chi^2$ . Dari jadual 4.51, jelas menunjukkan bahawa nilai  $\chi^2$  mengalami perubahan ketara daripada nilai 2511.163 (bagi model *unconstrained*) kepada nilai 2583.411 (bagi model *constrained*). Perbezaan yang didapati dari nilai *chi-square* yang diperolehi antara dua model (*unconstrained* dan *constrained*) ini adalah 72.248, dan nilai ini adalah lebih besar daripada nilai kritikal (diperolehi dari jadual *chi-square*) iaitu 20.071 dan dengan itu, ianya dianggap signifikan pada  $p < 0.05$ . Berdasarkan keputusan ini maka dapat disimpulkan bahawa kepuasan komunikasi menyederhanakan hubungan antara komunikasi pegawai-subordinat 1 dan kualiti jalinan hubungan LMX. Sehubungan itu, hipotesis 12a adalah diterima.

Jadual 4.51 : Pengujian Moderator Kepuasan Komunikasi terhadap Komunikasi Pegawai Subordinat 1 dan Kualiti Jalinan Hubungan LMX

	<i>Unconstrained</i>	<i>Constrained</i>	$\Delta \chi^2$	$P_n$	Kesan Moderator
$\chi^2$	2511.163	2583.411	72.248	0.000	Disokong
df	711	743	32		
CFI	0.705	0.698			
GFI	0.810	0.806			
RMSEA	0.053	0.053			

$\chi^2$  (df = 32) = 20.071 , p < 0.05

Selain itu, untuk menilai sejauh mana signifikan antara pemboleh ubah moderator (tinggi dan rendah), analisis menggunakan laluan *path coefficient* dan perbandingan nilai adalah dirujuk (Jadual 4.52). Jadual ini menunjukkan bahawa kesan moderator bagi kepuasan komunikasi tinggi ( $\beta=.366$ ,  $t=5.193$ ) adalah lebih rendah daripada pengaruh kepuasan komunikasi rendah ( $\beta=.767$ ,  $t=5.931$ ). Oleh itu, boleh dikatakan bahawa kesan penyederhana atau moderator bagi kepuasan komunikasi tinggi adalah lebih lemah daripada kepuasan komunikasi tinggi dalam hubungan di antara komunikasi pegawai-subordinat 1 dengan kualiti jalinan hubungan LMX.

Jadual 4.52 : Perbandingan di antara Laluan Path Coefficient dan nilai t (CR) bagi Kategori Tinggi Dan Rendah Kepuasan Komunikasi antara Komunikasi Pegawai-subordinat 1 dan Kualiti Jalinan Hubungan LMX

Hipotesis	Laluan	Hi comsat		Lo comsat		Perbandingan
		Est. ( $\beta$ )	t-value	Est. ( $\beta$ )	t-value	
H12a	Com1 → LMX	.366	5.193	.767	5.931	H < L

\*\*\* P < 0.001, \*\* p < 0.05, \* p < 0.1

H = Kepuasan Komunikasi Tinggi

L = Kepuasan Komunikasi Rendah

Estimate = Beta value, t-value = Critical Ratio

### 4.10.3 Pengujian Kepuasan Komunikasi Selaku Moderator Dalam Hubungan Antara Komunikasi Pegawai-Subordinat 2 dan Kualiti Jalinan Hubungan LMX

Hipotesis yang telah dibentuk adalah seperti berikut :

*H12b : Kepuasan komunikasi berperanan selaku moderator dalam hubungan antara komunikasi pegawai-subordinat 2 dan kualiti jalinan LMX pegawai penjara.*

Dari Jadual 4.53, jelas menunjukkan bahawa nilai  $\chi^2$  mengalami perubahan ketara daripada nilai 1017.393 (bagi model *unconstrained*) kepada nilai 1066.533 (bagi model *constrained*). Perbezaan yang didapati dari nilai *Chi-square* yang diperolehi antara dua model (*unconstrained* dan *constrained*) ini adalah 49.139, dan nilai ini adalah lebih besar daripada nilai kritikal (diperolehi dari jadual *chi-square*) iaitu 21.664 dan dengan itu, ianya dianggap signifikan pada  $p < 0.05$ . Berdasarkan keputusan ini maka dapat disimpulkan bahawa kepuasan komunikasi menyederhanakan hubungan antara komunikasi pegawai-subordinat 2 dan kualiti jalinan hubungan LMX. Sehubungan itu, hipotesis 12b adalah diterima.

*Jadual 4.53 : Pengujian Moderator Kepuasan Komunikasi terhadap Komunikasi Pegawai Subordinat 2 dan Kualiti Jalinan Hubungan LMX*

	<i>Unconstrained</i>	<i>Constrained</i>	$\Delta \chi^2$	$P_n$	Kesan Moderator
$\chi^2$	1017.393	1066.533	49.139	0.000	Disokong
df	378	412	34		
CFI	0.874	0.893			
GFI	0.888	0.883			
RMSEA	0.044	0.042			

$\chi^2$  (df = 34) = 21.664,  $p < 0.05$

Untuk menilai sejauh mana signifikan antara pemboleh ubah moderator (tinggi dan rendah), analisis menggunakan laluan *path coefficient* dan perbandingan nilai adalah dirujuk (Jadual 4.54). Jadual ini menunjukkan bahawa kesan moderator bagi kepuasan komunikasi rendah ( $\beta=.996$ ,  $t=4.331$ ) adalah lebih tinggi daripada kesan kepuasan

komunikasi tinggi ( $\beta=.665$ ,  $t=4.331$ ). Oleh itu, boleh dikatakan bahawa kesan moderator bagi kepuasan komunikasi tinggi adalah lebih lemah berbanding daripada kepuasan komunikasi rendah.

*Jadual 4.54 : Perbandingan Di antara Path Coefficient dan nilai t (CR) Bagi Kategori Tinggi Dan Rendah Kepuasan Komunikasi antara Komunikasi Pegawai-subordinat 2 dan Kualiti Jalinan Hubungan LMX*

Hipotesis	Laluan	Hi comsat		Lo comsat		Perbandingan
		Est. ( $\beta$ )	t-value	Est. ( $\beta$ )	t-value	
H12a	Com2 → LMX	.665	3.757	.996	4.331	H < L

\*\*\*  $P < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$

H = Kepuasan Komunikasi Tinggi

L = Kepuasan Komunikasi Rendah

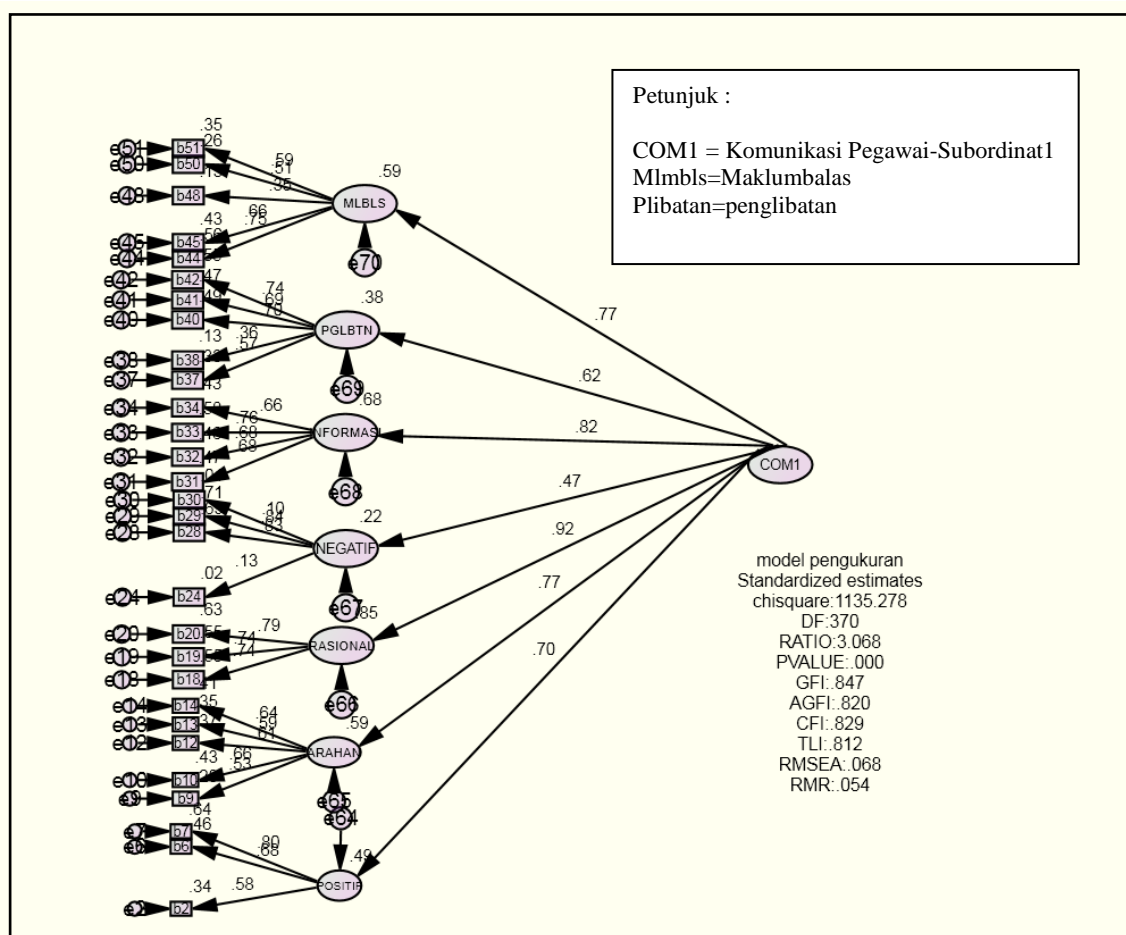
Estimate = Beta value, t-value = Critical Ratio

#### 4.11 Perbandingan Instrumen Pemboleh Ubah Bebas Kajian

Kajian ini menggunakan dua jenis instrumen bagi mengukur komunikasi pegawai-subordinat. Instrumen yang digunapakai adalah instrumen yang berasaskan dari Huseman dan rakan-rakan (1980) bagi mengukur pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 1 dan instrumen yang berasaskan dari Miles dan rakan-rakan (1996) bagi mengukur pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 2. Bagi melihat perbezaan di antara kedua-dua instrumen ini, kajian ini telah membuat analisis perbezaan berdasarkan kepada perbandingan indeks *goodness-of-fit* bagi model pengukuran konstruk kedua-dua pemboleh ubah tersebut. Sehubungan itu, perbandingan pemboleh ubah ini dilakukan melalui analisis SEM dengan menggunakan analisis faktor pengesahan atau *confirmatory factor analysis* (CFA).



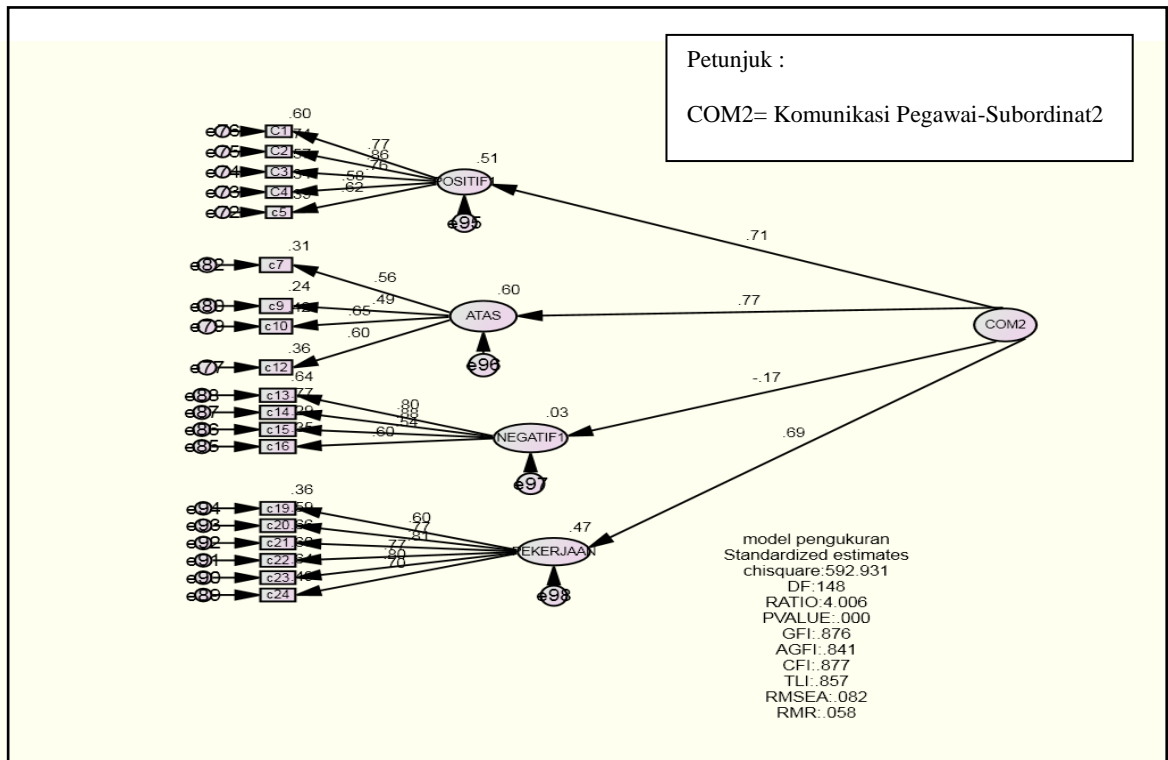
Rajah 4.19 menunjukkan model pengukuran konstruk bagi pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 1. Nilai indeks *Goodness-of-fit* bagi keseluruhan model ini menunjukkan bahawa ianya berada dalam *threshold* (lingkungan) yang boleh diterima pakai di mana nilai bagi ratio=3.068, CMIN/DF=370, nilai p=0.000, GF1=0.847, AGFI=0.820, CFI=0.829, TLI=0.812 dan RMSEA=0.068. Ini menunjukkan bahawa nilai data ini bersesuaian dengan model.



Rajah 4.19 : Model Pengukuran Konstruk bagi Komunikasi Pegawai-Subordinat I

Manakala Rajah 4.20 pula menunjukkan model pengukuran konstruk bagi pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 2. Nilai indeks *Goodness-of-fit* bagi keseluruhan model ini menunjukkan bahawa ianya berada dalam lingkungan yang boleh diterima pakai di mana nilai bagi ratio=4.006, CMIN/DF=148, nilai p=0.000, GF1=0.876, AGFI=0.841,

CFI=0.877, TLI=0.857 dan RMSEA=0.082. Nilai yang diperolehi ini menunjukkan bahawa data ini bersesuaian dengan model.



Rajah 4.20 : Model Pengukuran Konstruk bagi Komunikasi Pegawai-Subordinat2

Bagi melihat nilai bagi kedua-dua Model Pengukuran Konstruk bagi instrumen komunikasi pegawai-subordinat ini, Jadual 4.55 menunjukkan perbandingan nilai antara kedua-dua pemboleh ubah ini.

Jadual 4.55 : Ringkasan Perbandingan Indeks Goodness-of-fit bagi Model Pengukuran Konstruk Komunikasi Pegawai-Subordinat 1 dan Komunikasi Pegawai-Subordinat 2

Indeks	Nilai Yang Dicadangkan	Model Komunikasi Pegawai-Subordinat1	Model Komunikasi Pegawai-Subordinat2
Item Awal		51	24
Item Kekal	-	29	19
Item Dikeluarkan		22 (43.1%)	5 (20.83%)
<i>Chi Square</i>	Makin Rendah Makin Baik	1135.78	592.931
CMIN/DF	positif	370	148
Ratio	$\leq 5.00$	3.068	4.006
Nilai P	$> 0.05$	0.000	0.000
GFI	$> 0.80$	0.847	0.876
AGFI	$> 0.80$	0.820	0.841
CFI	$> 0.80$	0.829	0.877
TLI	Antara 0 -1	0.812	0.857
RMSEA	$< 0.08$	0.068	0.082
RMR	$< 0.08$	0.054	0.058

Berdasarkan kepada perbandingan nilai *goodness of fit* dua model pengukuran ini, didapati bahawa Model Pengukuran Konstruk bagi pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 2 ini lebih baik berbanding dengan pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat. Kenyataan adalah berdasarkan daripada nilai yang diperolehi dari model fit kedua-dua pemboleh ubah berkenaan di mana nilai *Chi-square* yang diperolehi oleh komunikasi pegawai-subordinat 2 adalah lebih kecil ( $\chi^2=592.931$ ) berbanding dengan nilai *Chi-square* bagi komunikasi pegawai-subordinat 1 ( $\chi^2=1135.78$ ). Selain dari itu, nilai-nilai lain seperti GFI, AGFI, CFI dan TLI yang diperolehi oleh komunikasi pegawai-subordinat 2 juga adalah lebih tinggi berbanding dengan nilai yang diperolehi oleh pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 1. Ini menunjukkan bahawa item-item dalam instrumen komunikasi pegawai-subordinat 2 didapati lebih baik dan mantap berbanding dengan instrumen komunikasi pegawai-subordinat 2. Kenyataan ini juga ditambah dengan perbezaan bilangan item yang dibuang bagi setiap dimensi dalam pemboleh ubah berkenaan. Jadual 4.56 menunjukkan perbezaan jumlah item yang tinggal bagi instrumen komunikasi pegawai-subordinat 1 daripada 51 item kepada 29 item di mana sebanyak 22

item telah dikeluarkan untuk mendapatkan nilai yang sesuai berdasarkan nilai *goodness of fit* model. Perbezaan ini menunjukkan peratus pengurangan item sebanyak 43.14 peratus. Manakala bagi instrumen komunikasi pegawai-subordinat 2 pula, perbezaan jumlah item adalah daripada 24 kepada 19, yang menunjukkan pengurangan sebanyak lima item bagi mencapai nilai *goodness of fit*. Perbezaan ini menunjukkan peratus pengurangan item adalah sebanyak 20.83 peratus. Ini menunjukkan bahawa peratus pengurangan item bagi instrumen komunikasi pegawai-subordinat 2 adalah lebih kurang dari instrumen komunikasi pegawai-subordinat 1, dan perbezaan ini mengukuhkan lagi bahawa instrumen komunikasi pegawai-subordinat 2 adalah lebih baik.

Walaupun, keputusan yang diperolehi melalui ujian-*t* untuk menguji perbezaan dari segi faktor demografi terhadap kedua-dua pemboleh ubah ini menunjukkan bahawa pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 2 tidak mempunyai perbezaan yang signifikan terhadap keseluruhan faktor demografi, namun jika dilihat dari segi penilaian ujian *goodness-of-fit*, ternyata pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 2 ini adalah lebih baik berbanding komunikasi pegawai-subordinat 1. Keadaan ini mungkin disebabkan perbezaan dari segi item dan dimensi di antara kedua-dua instrumen yang menyebabkan pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 2 tidak menunjukkan perbezaan yang signifikan terhadap faktor demografi.

Selain dari itu, ia juga menunjukkan bahawa dalam konteks kajian yang dilakukan di Malaysia berdasarkan ujian perbandingan ini, didapati instrumen komunikasi pegawai-subordinat 2 yang berdasarkan dari instrumen Miles dan rakan-rakan (1996) adalah lebih bersesuaian dengan responden kajian ini berbanding daripada instrumen komunikasi pegawai-subordinat 1 yang berdasarkan dari instrumen Huseman dan rakan-rakan (1980).

*Jadual 4.56 : Perbezaan Bilangan Item dalam Dimensi Pemboleh Ubah Komunikasi Pegawai-Subordinat 1 dan Komunikasi Pegawai-Subordinat 2*

Dimensi	Item Awal	Item Kekal
<b>Komunikasi Pegawai-Subordinat1</b>		
Ekspresi Positif	7	3
Arahan	8	5
Rasional	8	3
Ekspresi Negatif	7	4
Informasi	5	4
Penglibatan	8	5
Maklumbalas	8	5
Jumlah Item	51	29
<b>Komunikasi Pegawai-Subordinat2</b>		
Komunikasi Jalinan Hubungan Positif	6	5
Komunikasi Keterbukaan Ke Atas	6	4
Komunikasi Jalinan Hubungan Negatif	6	4
Komunikasi Berkaitan Pekerjaan	6	6
Jumlah Item	24	19

Lampiran 9 menunjukkan senarai item kekal bagi pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 1 dan komunikasi pegawai-subordinat 2 yang melibatkan sebanyak 48 item iaitu 29 item dari pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 1 dan 19 dari pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat 2 seperti yang diterangkan dalam Jadual 4.56.

#### **4.12 Ringkasan Dapatan Kajian**

Secara keseluruhannya, daripada hasil penganalisan data yang telah dilakukan seperti pengujian perbezaan dengan menggunakan ujian  $t$  dan ujian ANOVA Sehalu, pengujian hubungan dengan menggunakan korelasi Pearson dan pengujian moderator dengan menggunakan teknik Model Persamaan Struktur (SEM) telah ujian-ujian yang telah dilakukan telah dapat menjawab hipotesis kajian yang telah dibentuk dari awal. Jadual 4.57 menunjukkan secara ringkas hasil kajian berdasarkan kepada hipotesis yang telah dibentuk.

Jadual 4.57 : Ringkasan Dapatan Kajian

Hipotesis	Pecahan Hipotesis	Dapatan Kajian
<p>H1 : Terdapat perbezaan yang signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi mengikut jantina.</p>	<p>i) H1a : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 1 mengikut jantina.                      ii) H1b : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 2 mengikut jantina.                      iii) H1c : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kualiti jalinan hubungan LMX mengikut jantina.                      iv) H1d : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi tekanan kerja mengikut jantina.                      v) H1e : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan komunikasi mengikut jantina.</p>	<p>Ditolak.  Ditolak.  Ditolak.  Diterima.  Ditolak.</p>
<p>H2 : Terdapat perbezaan yang signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi mengikut umur.</p>	<p>i) H2a : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 1 mengikut umur.                      ii) H2b : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 2 mengikut umur.                      iii) H2c : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kualiti jalinan hubungan LMX mengikut umur.                      iv) H2d : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi tekanan kerja mengikut umur.                      v) H2e : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan komunikasi mengikut umur.</p>	<p>Ditolak.  Ditolak.  Ditolak.  Ditolak.  Ditolak.</p>
<p>H3 : Terdapat perbezaan yang signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi mengikut bangsa.</p>	<p>i) H3a : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 1 mengikut bangsa.                      ii) H3b : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 2 mengikut bangsa.                      iii) H3c : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kualiti jalinan hubungan LMX mengikut bangsa.                      iv) H3d : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi tekanan kerja mengikut bangsa.                      v) H3e : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan komunikasi mengikut bangsa.</p>	<p>Diterima.  Ditolak.  Diterima.  Ditolak.  Ditolak.</p>
<p>H4 : Terdapat perbezaan yang signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi mengikut taraf perkahwinan.</p>	<p>i) H4a : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 1 mengikut taraf perkahwinan.                      ii) H4b : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 2 mengikut taraf perkahwinan.                      iii) H4c : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kualiti jalinan hubungan LMX mengikut taraf perkahwinan.                      iv) H4d : Terdapat perbezaan yang signifikan dari</p>	<p>Diterima.  Ditolak.  Diterima.  Diterima.</p>

	<p>segi tekanan kerja mengikut taraf perkahwinan.</p> <p>v) H4e : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan komunikasi mengikut taraf perkahwinan.</p>	Diterima.
<p>H5 : Terdapat perbezaan yang signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi mengikut kelulusan akademik.</p>	<p>i) H5a : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 1 mengikut kelulusan akademik.</p> <p>ii) H5b : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 2 mengikut kelulusan akademik.</p> <p>iii) H5c : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kualiti jalinan hubungan LMX mengikut kelulusan akademik.</p> <p>iv) H5d : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi tekanan kerja mengikut kelulusan akademik.</p> <p>v) H5e : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan komunikasi mengikut kelulusan akademik.</p>	<p>Ditolak.</p> <p>Ditolak.</p> <p>Diterima.</p> <p>Ditolak.</p> <p>Ditolak.</p>
<p>H6 : Terdapat perbezaan yang signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi mengikut jawatan.</p>	<p>i) H6a : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 1 mengikut jawatan.</p> <p>ii) H6b : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 2 mengikut jawatan.</p> <p>iii) H6c : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kualiti jalinan hubungan LMX mengikut jawatan.</p> <p>iv) H6d : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi tekanan kerja mengikut jawatan.</p> <p>v) H6e : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan komunikasi mengikut jawatan.</p>	<p>Ditolak.</p> <p>Ditolak.</p> <p>Diterima.</p> <p>Ditolak.</p> <p>Diterima.</p>
<p>H7 : Terdapat perbezaan yang signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi mengikut tempoh perkhidmatan.</p>	<p>i) H7a : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 1 mengikut tempoh perkhidmatan.</p> <p>ii) H7b : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat 2 mengikut tempoh perkhidmatan.</p> <p>iii) H7c : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kualiti jalinan hubungan LMX mengikut tempoh perkhidmatan.</p> <p>iv) H7d : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi tekanan kerja mengikut tempoh perkhidmatan.</p> <p>v) H7e : Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan komunikasi mengikut tempoh perkhidmatan.</p>	<p>Ditolak.</p> <p>Ditolak.</p> <p>Ditolak.</p> <p>Ditolak.</p> <p>Ditolak.</p>
<p>H8 : Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat 1 dan komunikasi pegawai-</p>	<p>H8a : Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat 1 dengan kualiti jalinan LMX di Jabatan Penjara Malaysia.</p> <p>H8b : Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komunikasi pegawai dan subordinat</p>	<p>Diterima.</p> <p>Diterima.</p>

subordinat 2 dengan kualiti jalinan LMX di Jabatan Penjara Malaysia.	2 dengan kualiti jalinan LMX di Jabatan Penjara Malaysia.	
H9 : Terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat 1 dan komunikasi pegawai-subordinat 2 dengan tekanan kerja di Jabatan Penjara Malaysia.	H9a : Terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat 1 dengan tekanan kerja kakitangan di Jabatan Penjara Malaysia. H9b : Terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat 2 dengan tekanan kerja kakitangan di Jabatan Penjara Malaysia.	Ditolak.  Ditolak.
H10 : Terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara kualiti jalinan LMX dengan tekanan kerja pegawai penjara.		Ditolak.
H11 : Terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan hubungan LMX dan tekanan kerja dengan kepuasan komunikasi.	H11a : Terdapat hubungan positif yang signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat 1 dengan kepuasan komunikasi. H11b : Terdapat hubungan positif yang signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat 2 dengan kepuasan komunikasi. H11c : Terdapat hubungan positif yang signifikan antara kualiti jalinan hubungan LMX dengan kepuasan komunikasi. H11d : Terdapat hubungan negatif yang signifikan antara tekanan kerja dengan kepuasan komunikasi.	Diterima.  Diterima.  Ditolak.
H12 : Kepuasan komunikasi berperanan selaku moderator dalam hubungan antara komunikasi pegawai-subordinat 1 dan komunikasi pegawai-subordinat 2 dengan kualiti jalinan LMX.	H12a : Kepuasan komunikasi berperanan selaku moderator dalam hubungan antara komunikasi pegawai-subordinat 1 dan kualiti jalinan LMX pegawai penjara. H12b : Kepuasan komunikasi berperanan selaku moderator dalam hubungan antara komunikasi pegawai-subordinat 2 dan kualiti jalinan LMX pegawai penjara.	Diterima  Diterima

#### 4.13 Rumusan Bab

Secara keseluruhannya bab ini telah menghuraikan berkenaan dengan dapatan hasil kajian yang merangkumi deskripsi demografi responden, analisis tahap pemboleh ubah berdasarkan skor min, analisis perbezaan pemboleh ubah berdasarkan kepada faktor-faktor demografi, analisis perhubungan di antara pemboleh ubah kajian dan analisis pemboleh



ubah moderator terhadap hubungan di antara pemboleh ubah bebas dan bersandar. Selain dari itu, bab ini juga telah membincangkan berkenaan dengan hasil-hasil yang diperolehi daripada ujian analisis yang telah dilakukan bagi menjawab hipotesis kajian yang telah dibentuk. Bab ini juga menghuraikan lebih lanjut berkenaan dengan perbandingan instrumen yang mengukur komunikasi pegawai-subordinat berdasarkan kepada analisis pengesahan faktor analisis (CFA) menerusi penilaian *goodness-of-fit* model yang berasaskan kepada instrumen Huseman dan rakan-rakan (1980) dan Miles dan rakan-rakan (1996). Dapatan hasil perbezaan model dalam kajian ini menunjukkan bahawa instrumen Miles dan rakan-rakan (1996) lebih baik daripada instrumen Huseman dan rakan-rakan (1980) berdasarkan kepada nilai *goodness-of-fit* model berkenaan terhadap responden kajian ini.

Secara umumnya, hasil kajian ini telah mencapai objektif-objektif yang ditetapkan. Dapatan kajian ini membuktikan bahawa kepuasan komunikasi memainkan peranan penting dalam sesebuah organisasi di mana ianya memberi kesan kepada komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan LMX dan tekanan kerja yang dihadapi oleh para pekerja.

## **BAB LIMA**

### **PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN**

#### **5.1 Pengenalan**

Bab ini membincangkan berkenaan dengan hasil analisis data berdasarkan kepada hipotesis yang telah dibentuk dalam konteks kajian-kajian yang telah dilakukan, kerangka teoritikal dan justifikasi kepada faktor-faktor yang menyumbang kepada dapatan kajian.

#### **5.2 Ringkasan Kajian**

Kajian ini bertujuan untuk meneliti hubungan di antara komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi dalam kalangan pegawai penjara. Kajian ini dilakukan di lapan buah institusi penjara di Malaysia yang melibatkan seramai 447 orang responden terdiri dari pegawai penjara berpangkat Warder Penjara hingga Penguasa Penjara. Objektif kajian ini adalah untuk (1) meneliti sama ada terdapat perbezaan dari segi komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan LMX, tekanan kerja, dan kepuasan komunikasi mengikut aspek-aspek demografi di Jabatan Penjara Malaysia, (2) mengkaji hubungan antara komunikasi pegawai-subordinat dengan kualiti jalinan LMX, (3) menyelidik hubungan antara komunikasi pegawai-subordinat dengan tekanan kerja kakitangan, (4) meneroka hubungan antara kualiti jalinan LMX dengan tekanan kerja pegawai penjara, dan (5) menguji sama ada kepuasan komunikasi berperanan selaku moderator dengan hubungan antara komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan LMX dan tekanan kerja.

Kajian ini merupakan kajian kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kaedah tinjauan melalui borang soal selidik. Secara umum, hasil kajian mendapati bahawa (1) terdapat perbezaan dari segi komunikasi pegawai–subordinat, kualiti jalinan LMX, tekanan kerja, dan kepuasan komunikasi mengikut aspek-aspek demografi, (2) terdapat hubungan antara komunikasi pegawai–subordinat dengan kualiti jalinan LMX, (3) tidak terdapat hubungan antara komunikasi pegawai-subordinat dengan tekanan kerja kakitangan, (4) tidak terdapat hubungan antara kualiti jalinan LMX dengan tekanan kerja pegawai penjara, dan (5) kepuasan komunikasi berperanan selaku moderator bagi hubungan antara komunikasi pegawai-subordinat dengan kualiti jalinan LMX.

### **5.3 Perbezaan Komunikasi Pegawai–Subordinat, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi dengan Aspek Demografi**

Aspek demografi yang dikaji untuk melihat perbezaan ke atas pemboleh ubah kajian adalah jantina, umur, bangsa, taraf perkahwinan, kelulusan akademik, jawatan dan tempoh perkhidmatan. Perbincangan selanjutnya akan memperincikan secara lebih mendalam berkenaan dengan perbezaan pemboleh ubah kajian iaitu komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi dari aspek demografi.

#### **a) Perbezaan Komunikasi Pegawai-Subordinat Dengan Aspek Demografi**

Dalam kajian ini, pemboleh ubah komunikasi pegawai dan subordinat dikategorikan kepada dua iaitu Komunikasi Pegawai-Subordinat 1 yang menggunakan instrumen Huseman dan rakan-rakan (1980) dan Komunikasi Pegawai-Subordinat 2 yang menggunakan instrumen Miles dan rakan-rakan (1996). Secara keseluruhannya, hasil analisis menunjukkan terdapat perbezaan dari segi persepsi terhadap komunikasi pegawai-subordinat dari segi bangsa dan taraf perkahwinan bagi pengukuran yang dikemukakan oleh Huseman dan rakan-rakan

(1980), manakala tiada perbezaan bagi pengukuran oleh Miles dan rakan-rakan (1996) dari aspek demografi. Perkara ini berkemungkinan terjadi kerana instrumen yang digunakan mengukur komunikasi pegawai-subordinat dari aspek yang berbeza.

Dari aspek bangsa, hasil kajian ini mendapati bahawa terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi antara pegawai dan subordinat di antara responden berbangsa Melayu dengan responden lain-lain bangsa. Kajian ini mendapati bahawa komunikasi yang terjalin di antara pegawai dan subordinat bagi responden lain-lain bangsa adalah lebih tinggi daripada responden Melayu. Ini mungkin disebabkan responden yang berlainan bangsa seperti kaum Serani, Murut, Bidayuh, dan Bajau lebih bersikap terbuka dalam aspek komunikasi yang terjalin dan mempunyai nilai kerja serta budaya yang berbeza jika dibandingkan dengan responden berbangsa Melayu. Keadaan ini bertepatan dengan kenyataan Asma (1996) berkenaan dengan orang Melayu di mana bangsa Melayu lebih dikenali sebagai bangsa yang setia dan taat tetapi kurang dari segi sifat berterus terang dan berani dalam menyuarakan pandangan. Berdasarkan kenyataan ini, responden Melayu didapati kurang berkomunikasi secara telus dengan ketua sama ada dari segi ekspresi positif atau negatif, memberi maklumbalas tentang perasaan dan emosi atau berbincang berkenaan dengan arahan kerja. Dalam kajian ini responden berbangsa Melayu merupakan majoriti berbanding dengan bangsa Cina, India dan lain-lain bangsa. Hasil kajian berkenaan dengan aspek bangsa ini adalah bertepatan dengan dakwaan yang dinyatakan oleh Ibarra (1995) dan Wesolowski dan Mossholder (1997) yang menyatakan bahawa bangsa merupakan satu ciri utama pemboleh ubah demografi dalam konteks pengurusan organisasi.

Aspek taraf perkahwinan juga didapati ianya memberi kesan perbezaan terhadap komunikasi pegawai-subordinat, iaitu responden yang bujang berbeza persepsi terhadap

aspek berkenaan berbanding dengan responden yang telah berkahwin. Dalam kajian ini didapati bahawa responden yang telah berkahwin mempunyai tahap komunikasi di antara pegawai dan subordinat yang lebih tinggi berbanding responden bujang. Ini mungkin disebabkan responden yang telah berkahwin lebih bersikap terbuka dengan pegawai dan subordinat berbanding dengan pegawai bujang.

Sebaliknya, hasil kajian di barat menunjukkan bahawa jantina merupakan aspek demografi yang penting (Varma & Stroh, 2001; Donald, 1996; Wood, 2001) yang mempunyai hubungan dengan tingkahlaku komunikasi ketua dan subordinat. Berkemungkinan besar, kajian yang telah dijalankan di barat ini dalam konteks budaya organisasi yang berbeza menyebabkan hasil kajian yang berbeza. Kajian ini juga tidak membuktikan aspek demografi iaitu tempoh perkhidmatan dan kumpulan jawatan berbeza dari segi persepsi terhadap komunikasi pegawai dan subordinat seperti mana yang didapati oleh Kamsiah (2003) dan Jamaliah (2002).

#### **b) Perbezaan Kualiti Jalinan Hubungan LMX dengan Aspek Demografi**

Hasil kajian yang diperolehi bagi kualiti jalinan hubungan LMX mendapati bahawa persepsi terhadap kualiti jalinan hubungan LMX ini berbeza dari aspek bangsa, taraf perkahwinan, kelulusan akademik dan jawatan responden. Dari segi bangsa, didapati bahawa responden berbangsa Melayu mempunyai persepsi kualiti jalinan LMX yang rendah berbanding dengan responden berbangsa Cina dan India. Dilihat dari aspek taraf perkahwinan pula, hasil kajian ini mendapati bahawa responden bujang mempunyai persepsi terhadap kualiti jalinan hubungan LMX yang rendah berbanding dengan responden janda/duda dalam kajian ini. Dari segi kelulusan akademik, didapati bahawa responden yang mempunyai pendidikan SRP dan SPM/MCE juga mempunyai persepsi

terhadap kualiti jalinan hubungan LMX yang rendah berbanding dengan pemegang Diploma dan Ijazah. Manakala dari aspek jawatan, hasil kajian mendapati bahawa pegawai rendah mempunyai persepsi terhadap kualiti jalinan hubungan LMX yang lebih rendah berbanding dengan pegawai kanan.

Dapatan ini menyokong kenyataan oleh Dienesch dan Liden (1986); Uhl-Bien, Graen, dan Scandura (2000) yang menyatakan bahawa sesetengah subordinat menyukai hubungan kualiti jalinan LMX tinggi dengan penyelia yang mempunyai tahap kepercayaan dan sokongan emosi terhadap mereka. Selain itu, pihak subordinat yang mempunyai kualiti jalinan hubungan yang tinggi dengan ketua ini juga menerima beberapa kelebihan termasuk pertolongan, ganjaran, dan komunikasi yang semakin meningkat dari penyelia mereka (Wayne, Shore, & Liden, 1997).

Berdasarkan kepada kenyataan ini, subordinat yang mempunyai hubungan jalinan kualiti yang rendah dengan ketua mereka tidak menikmati tahap kepercayaan dan sokongan emosi yang sama dan tidak diberikan keistimewaan yang serupa dengan subordinat yang mempunyai jalinan kualiti hubungan dengan ketua yang tinggi. Keadaan ini akan menyebabkan rasa tidak puas hati dalam kalangan subordinat bagi golongan hubungan kualiti jalinan yang rendah dengan ketua mereka. Kenyataan ini menyokong dapatan yang diperolehi dari kajian ini yang menunjukkan bahawa terdapat perbezaan signifikan dari segi kelulusan akademik dan jawatan dengan kualiti jalinan hubungan LMX.

Dapatan kajian ini selaras dengan kajian yang dijalankan oleh pengkaji lain yang mendapati bahawa persepsi terhadap kualiti jalinan hubungan LMX berbeza dari segi bangsa dan taraf akademik (Varma & Stroh, 2001), jawatan (Graen & Uhl-Bien, 1995) pekerja. Walau

bagaimanapun, dapatan ini berbeza dengan hasil kajian yang mendapati bahawa persepsi terhadap kualiti jalinan hubungan LMX berbeza dari segi gender (Varma & Stroh, 2001; George & Hancer, 2003; Kim & George, 2005), umur (George & Hancer, 2003; Kim & George, 2005) dan tempoh perkhidmatan (George & Hancer, 2003; Kim & George, 2005). Keadaan ini mungkin disebabkan perbezaan budaya, bangsa dan agama di antara responden di Malaysia dan negara barat yang memainkan peranan penting dalam mempengaruhi persepsi terhadap kualiti jalinan LMX seseorang pekerja dalam sesebuah organisasi.

Aspek taraf akademik dan jawatan responden juga didapati menunjukkan perbezaan dari segi kualiti jalinan hubungan antara pegawai dan subordinat, selaras dengan andaian dalam Teori LMX yang menyatakan bahawa pemimpin akan membeza-bezakan kualiti jalinan hubungan dengan setiap subordinat dalam kumpulan kerja. Keadaan ini menyebabkan sesetengah subordinat akan membentuk jalinan hubungan berkualiti tinggi dengan ketua mereka dan selebihnya pula membentuk jalinan hubungan berkualiti rendah dengan ketua mereka. Andaian-andaian yang dikemukakan dalam Teori LMX yang mengatakan bahawa setiap ketua tidak mengamalkan gaya kepimpinan yang sama kepada setiap subordinat tetapi ketua atau pemimpin akan membina jalinan hubungan yang unik dengan setiap subordinat mereka. Dapatan ini mencerminkan kepelbagaian aspek-aspek demografi pekerja adalah penting untuk diambilkira dalam pelaksanaan sesuatu polisi.

Sehubungan itu, bagi merapatkan jurang hubungan di antara pegawai atasan dan bawahan, program bersama di antara kakitangan perlulah sentiasa diadakan. Kesediaan pihak pegawai atasan dalam menerima sebarang pandangan, idea, komen dan kritikan daripada pekerja bawahan adalah amat dialu-alukan memandangkan mereka merupakan sebahagian daripada ahli organisasi dan memberi sumbangan kepada kejayaan sesebuah organisasi.

Bagi mempertingkatkan tahap kepuasan komunikasi dalam kalangan kakitangan penjara, pihak pengurusan sumber manusia perlu merangka satu program peneguhan kemahiran berkomunikasi antara kakitangan dengan melibatkan kedua-dua pihak. Ianya boleh direalisasikan dengan menganjurkan program dan aktiviti bersama. Keadaan ini adalah bertujuan untuk membentuk suatu kumpulan yang *homogenous* bagi membolehkan mereka berkomunikasi dengan lebih baik diantara satu sama lain dan seterusnya mempunyai motivasi untuk bekerja bersama.

Hasil kajian ini juga boleh dijelaskan berdasarkan kepada elemen jurang kuasa di antara pekerja, seperti mana yang diajukan oleh Hofstede (2001). Hofstede (2001) menyatakan bahawa yang menyatakan bahawa Malaysia dan Mexico merupakan dua buah negara yang menduduki tempat yang pertama dalam tangga kedudukan negara yang mempunyai jurang kuasa yang agak tinggi. Ini menunjukkan bahawa budaya masyarakat Malaysia yang sangat mementingkan kedudukan dan pangkat seseorang telah membawa kepada jurang hubungan yang sangat luas antara seorang ketua dan subordinat. Keadaan ini akan mengurangkan pertukaran idea antara ketua dengan subordinat serta mempunyai kualiti jalinan hubungan yang rendah. Selain dari itu, perbezaan dari segi layanan dan hubungan di antara pegawai ini juga sebenarnya selaras dengan budaya kerja di jabatan penjara di mana jabatan ini merupakan salah sebuah organisasi beruniform yang mengamalkan jurang kuasa di antara pegawai atasan dan bawahan, mempunyai tahap disiplin yang tinggi serta peraturan yang ketat. Perkara ini secara tidak langsung akan memberi kesan terhadap hubungan yang terjalin di antara setiap pegawai penjara tidak kira sama ada hubungan di antara pegawai atasan mahu pun dengan pegawai bawahan.



Dalam konteks penjara, bermula dari pangkat Warder Penjara (KX 17) sehingga ke peringkat Penguasa Penjara (KX 44), terdapat sebanyak sepuluh lapisan jurang kuasa. Keadaan ini akan bertambah lagi jika hierarki jawatan ini disusun sehingga ke peringkat yang lebih tinggi sehingga ke peringkat Timbalan Ketua Pengarah atau Ketua Pengarah Penjara. Keadaan ini menunjukkan bahawa dari aspek jurang kuasa antara seorang pegawai dan subordinat di Malaysia, ianya adalah sangat tinggi dan seterusnya akan mendatangkan kesan pertukaran idea yang berlaku antara pegawai dan subordinat. Keadaan ini adalah sejajar dengan teori yang dikemukakan oleh Mulder (1977) melalui *Mulder's Power Distance Reduction Theory* yang mengatakan bahawa seseorang yang mempunyai hierarki jawatan yang lebih rendah akan cuba mengurangkan jarak kekuasaan antara diri beliau dengan pihak atasannya. Walau bagaimanapun, pihak atasan akan cuba mengekalkan atau meluaskan jarak kekuasaan mereka terhadap kelompok pekerja bawahan. Keadaan ini adalah kerana dalam sesebuah organisasi yang mempunyai pelbagai kategori jawatan, sudah tentu terdapat perbezaan yang ketara dari segi pandangan, pengalaman dan tanggapan. Situasi ini diistilahkan sebagai ketaksamaan persepsi yang tercetus akibat dari ketaksamaan kuasa yang wujud disebabkan hierarki jawatan yang mengakibatkan perbezaan dari segi kepercayaan dan pandangan terhadap sesuatu konflik yang dihadapi.

**c) Perbezaan Tekanan Kerja dengan Aspek Demografi**

Hasil kajian ini mendapati bahawa tekanan kerja berbeza bagi responden lelaki dan wanita, bujang dan berkahwin di penjara. Responden lelaki didapati mempunyai tekanan kerja yang lebih tinggi berbanding dengan wanita. Hasil kajian ini berbeza dengan kajian Sautarwin (2004) dan Musa (2000) yang mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan tahap tekanan kerja berdasarkan ciri-ciri demografi. Dapatan kajian ini selaras dengan dapatan

kajian Juriani (2007) dan Awanis (2012) yang mendapati responden lelaki mengalami tekanan lebih tinggi berbanding wanita. Namun demikian, beberapa kajian dari organisasi bukan penjara pula mendapati bahawa pekerja wanita mengalami tekanan yang lebih tinggi berbanding dengan lelaki (Hochwater, Perrew, & Dawkins, 1995; Korabik & Van Kampen, 1995), dan kajian dari organisasi penjara juga mendapati bahawa pegawai penjara wanita mengalami tekanan kerja yang tinggi berbanding lelaki (Cullen dan rakan-rakan, 1985; Mitchell dan rakan-rakan, 2000; Zupan, 1986; Wright & Saylor, 1991; Okoza dan rakan-rakan, 2010). Perbezaan ini mungkin disebabkan di Malaysia, pegawai penjara wanita dikhususkan untuk bertugas di institusi penjara yang menempatkan banduan wanita. Manakala, di barat terdapat pegawai penjara wanita yang bertugas di institusi penjara yang menempatkan banduan lelaki. Keadaan ini memberi kesan kepada emosi wanita dalam mengendalikan banduan-banduan lelaki di penjara barat berbanding dengan pegawai penjara wanita yang bertugas khusus di penjara wanita sahaja.

Manakala dari segi taraf perkahwinan, didapati bahawa hasil kajian ini menunjukkan bahawa responden bujang mempunyai tekanan kerja yang lebih tinggi dari yang sudah berkahwin. Dapatan ini berbeza dengan dapatan dari kajian Coursesenu (2001) dan Musa (2000) yang mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap tekanan kerja mengikut taraf perkahwinan. Keadaan ini mungkin disebabkan latarbelakang responden yang berbeza dari segi pekerjaan dan persekitaran tempat kerja, di mana responden yang dikaji dalam kajian berkenaan adalah terdiri dari pegawai polis dan pentadbir sekolah. Walau bagaimanapun, dapatan kajian ini selaras dengan kajian yang dijalankan oleh Selvakumaran dan Noor Hassim (2009) di sebuah penjara di Malaysia, di mana hasil kajian mereka mendapati bahawa tekanan kerja adalah tinggi dalam kalangan pegawai penjara yang masih bujang atau bercerai berbanding dengan pegawai penjara yang

telah berkahwin. Ini mungkin disebabkan kerana pegawai penjara yang masih bujang terlalu fokus dengan masalah kerjaya dan menghadapi tekanan perasaan bersendirian selepas habis waktu bertugas. Keadaan ini berbeza dengan pegawai penjara yang telah berkahwin di mana mereka lebih fokus kepada keluarga dan dapat berkongsi masalah kerjaya dengan ahli keluarga. Selain dari itu, waktu mereka juga dihabiskan bersama keluarga selepas waktu bertugas dan secara tidak langsung ianya sedikit sebanyak akan dapat mengurangkan tekanan perasaan yang dialami oleh mereka.

Hasil kajian ini juga menunjukkan bahawa faktor umur, bangsa, kelulusan akademik, jawatan yang disandang dan tempoh perkhidmatan responden tidak mempunyai perbezaan dari segi tekanan kerja yang dihadapi oleh pegawai penjara. Ini adalah kerana sesetengah faktor demografi tidak mempengaruhi tekanan kerja yang dihadapi oleh pegawai penjara tetapi lebih dikaitkan dengan faktor-faktor lain seperti faktor kurangnya sokongan dari pihak keluarga, pihak pengurusan dan masyarakat, mempunyai perasaan yang tidak berdaya (*helplessness*) dan persepsi tentang bahaya kerja (Cressey, 1959; Cullen dan rakan-rakan, 1985; Farkas, 2001; Grossi dan rakan-rakan, 1996; Pogrebin, 1978; Poole & Regoli, 1980; Sims, 2001; Triplett, Mullings & Scarborough, 1999). Selain itu, antara punca tekanan kerja pegawai penjara juga disebabkan kekurangan pekerja, kerja lebih masa, ancaman dari banduan, masalah dengan rakan sekerja, tidak mendapat pengiktirafan dari masyarakat dan memperolehi gaji yang rendah (Finn, 1998). Kajian yang dilakukan di penjara Malaysia pula mendapati bahawa faktor tekanan kerja pegawai penjara disebabkan persekitaran kerja iaitu kawalan banduan yang terlalu ramai, persekitaran kerja yang sesak, masalah kurang pencahayaan serta masalah keselamatan diri (M. Baskaran & Noor Hassim, 2009); beban kerja yang teruk, kerja lebih masa, kekurangan anggota, hubungan

yang tidak baik dari rakan sekerja, persaingan dalam perkembangan kerjaya dan tekanan kerja yang melampau (Mohd. Zuki & Noor Hassim, 2009).

Secara keseluruhannya, dapatlah dibuat kesimpulan bahawa faktor tekanan kerja ini tidak dipengaruhi secara umumnya kepada faktor demografi semata-mata, tetapi lebih tertumpu kepada faktor-faktor lain yang lebih memberi impak dan kesan kepada para pekerja seperti pihak keluarga, pihak pengurusan dan masyarakat. Ini ditunjukkan dalam hasil kajian ini yang mendapati cuma dua aspek demografi sahaja iaitu faktor jantina dan taraf perkahwinan yang memberi kesan terhadap tekanan kerja pegawai penjara.

#### **d) Perbezaan Kepuasan Komunikasi dari Segi Demografi**

Hasil kajian mendapati bahawa terdapat perbezaan yang signifikan dari segi taraf perkahwinan dan jawatan responden terhadap kepuasan komunikasi. Dari segi taraf perkahwinan, hasil kajian ini mendapati bahawa responden yang bujang mempunyai perbezaan dari segi kepuasan komunikasi berbanding dengan responden yang sudah berkahwin dan janda/duda, di mana responden yang bujang kurang memperolehi kepuasan komunikasi berbanding dengan yang sudah berkahwin atau janda/duda. Keadaan ini mungkin disebabkan responden yang sudah berkahwin atau janda/duda telah mempunyai keluarga dan dapat membahagikan masa di antara kerjaya dan keluarga di samping dapat mengurus masa dengan baik. Dengan adanya keluarga yang memberi sokongan moral yang kuat kepada responden yang telah berkahwin dan responden janda/duda ini menyebabkan mereka lebih terbuka dalam menyalurkan pandangan dan pendapat bagi mengatasi sebarang masalah yang timbul. Dapatan kajian ini berbeza dengan kajian Lily Suriani dan rakan-rakan (2004) yang mendapati bahawa responden bujang mempunyai tahap kepuasan kerja yang tinggi berbanding dengan responden yang telah berkahwin.

Manakala, dari segi jawatan, hasil kajian mendapati pegawai kanan mempunyai tahap kepuasan komunikasi yang lebih tinggi berbanding dengan pegawai rendah. Dapatan kajian ini selaras dengan kajian Varona (1988, 1996) dan kajian oleh Clampitt dan Downs (1987). Dapatan kajian ini mempunyai perkaitan dengan dapatan kajian kualiti jalinan hubungan LMX, di mana hasil kajian mendapati bahawa pegawai rendah mempunyai kualiti jalinan hubungan LMX yang lebih rendah berbanding dengan pegawai kanan. Ini menunjukkan bahawa kategori jawatan seseorang pegawai mempunyai perbezaan dari segi komunikasi yang terjalin sesama pegawai dan kualiti jalinan hubungan antara mereka. Pegawai kanan mempersepsikan kepuasan komunikasi yang memuaskan berbanding pegawai rendah. Ini mungkin disebabkan pegawai kanan mempunyai maklumat yang jelas berkenaan dengan polisi dan matlamat jabatan berbanding dengan pegawai rendah. Selain dari itu, pegawai kanan mempunyai hubungan yang lebih baik dan lebih rapat dengan pegawai atasan yang membolehkan mereka berhubungan secara telus dan terbuka dalam menyalurkan pandangan dan maklumbalas terhadap apa juga masalah yang timbul di penjara.

#### **5.4 Hubungan Komunikasi Pegawai–Subordinat dengan Kualiti Jalinan Hubungan LMX**

Berdasarkan dari analisis yang dijalankan, hasil kajian menunjukkan bahawa terdapat korelasi yang signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat dengan kualiti jalinan hubungan LMX. Dapatan ini selaras dengan sorotan karya yang menyatakan bahawa komunikasi pegawai-subordinat dan kualiti jalinan hubungan LMX ini saling berkaitan (Lee, 2001; 2005; Yrle, Hartman & Galle, 2002; Yrle dan rakan-rakan, 2003; Lam, 2003; Hassan, Bahtiar & Iran, 2004; Hassan & Bahtiar, 2004; Price & Bezuidenhout, 2005).

Perkaitan positif di antara kedua pemboleh ubah ini mempunyai kesan yang amat baik kepada para pekerja dan juga kepada organisasi di mana mereka bekerja. Ianya seperti mana yang dibuktikan melalui kajian Truckenbrodt (2000) yang mendapati bahawa kualiti jalinan hubungan dan jalinan interaksi positif mempunyai hubungan positif dengan tahap kesetiaan pekerja terhadap organisasi. Justeru itu, komunikasi positif dan jalinan hubungan ketua-subordinat adalah amat penting dalam membentuk tahap komitmen para pekerja terhadap organisasi dalam Jabatan Penjara Malaysia.

Dapatan ini mengesahkan lagi hubungan yang terjalin di antara komunikasi pegawai-subordinat dengan kualiti jalinan hubungan sepertimana kajian yang dilakukan oleh Olufowote, Miller dan Willson (2005), Hassan, Keith dan James (2010), Mueller dan Lee (2002) dan Hassan dan Che Su (2008). Hubungan positif di antara komunikasi pegawai-subordinat dan kualiti jalinan hubungan ini meningkatkan lagi komitmen pekerja terhadap organisasi (Dansereau & Markham, 1987). Ini menunjukkan bahawa komunikasi yang terjalin di antara pegawai dan subordinat dalam sesebuah organisasi menjadi pemangkin kepada mereka untuk meningkatkan komitmen terhadap pekerjaan yang dilakukan. Keadaan ini meningkatkan lagi kecemerlangan dan prestasi sesebuah organisasi dan seterusnya memberi kebaikan kepada semua pihak sama ada dari pihak pegawai mahupun pihak subordinat.

## **5.5 Hubungan Komunikasi Pegawai–Subordinat dengan Tekanan Kerja**

Hasil kajian menunjukkan tidak terdapat perhubungan yang signifikan di antara komunikasi pegawai-subordinat 1 dengan tekanan kerja, walau bagaimanapun komunikasi pegawai-subordinat 2 mempunyai hubungan signifikan positif dengan tekanan kerja. Perbezaan dapatan kajian ini berkemungkinan disebabkan perbezaan instrumen dan dimensi yang

digunakan dalam mengukur komunikasi pegawai-subordinat. Dapatan kajian ini selaras dengan kajian yang dilakukan oleh Chen, Silverthorne dan Hung (2006) yang mendapati tiada sebarang hubungan di antara tekanan kerja dan komunikasi organisasi. Walau bagaimanapun, dapatan kajian ini berbeza dengan kajian-kajian sebelum ini yang menunjukkan terdapat perkaitan di antara komunikasi pegawai-subordinat dengan tekanan kerja (Brief, Schuler & Van Sell, 1981; Fulk & Mani, 1986; Smeltzer, 1987; Fontana, 1989; Miller dan rakan-rakan, 1990; Kunz, 1991; Starnaman & Miller, 1992; Hashim Fauzy, 1995; Lambert, Hogan & Tucker, 2009; Stamper & Johlke, 2003; Fenlason & Beehr, 1994; Chen, Silverthorne & Hung, 2006).

Secara umumnya, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa komunikasi yang terjalin di antara ketua dan subordinat tidak mempunyai hubungan dengan tekanan kerja. Ini adalah kerana komunikasi yang terjalin antara pekerja dan subordinat bukan merupakan punca sebenar kepada berlakunya tekanan yang dihadapi oleh mereka. Kenyataan ini boleh dikaitkan dengan dakwaan Finn (1998) yang menyatakan bahawa punca tekanan kerja kepada pegawai penjara adalah kerana tekanan dalam organisasi (seperti kekurangan staf, kerja lebih masa, konflik peranan, kekaburan peranan dan permintaan penyelia), pekerjaan (ancaman keganasan banduan, permintaan dan manipulasi banduan, masalah dengan rakan sekerja) dan tekanan daripada sistem luar (tiada pengiktirafan dari masyarakat dan gaji yang rendah).

## **5.6 Hubungan Kualiti Jalinan Hubungan LMX dengan Tekanan Kerja**

Hasil kajian mendapati tidak terdapat perhubungan yang signifikan di antara kualiti jalinan hubungan LMX dengan tekanan kerja. Ini bermakna kualiti jalinan hubungan yang terjalin di antara pegawai dan subordinat tidak mempengaruhi tekanan kerja dalam kalangan

pegawai penjara. Dapatan kajian ini berbeza dengan kajian yang dijalankan sebelum ini yang menunjukkan bahawa pemboleh ubah kualiti jalinan hubungan LMX dan tekanan kerja saling berkaitan (Cherniss, 1980; Nelson, Basu & Purdie, 1998; Lawal, 2009; Thomas & Lankau, 2009), dan kajian yang mendapati bahawa kualiti jalinan LMX boleh mengurangkan tekanan kerja (Gerstner & Day, 1997; Liden dan rakan-rakan, 1997; Schriesheim dan rakan-rakan, 1999).

Secara keseluruhannya, kajian ini menunjukkan bahawa hubungan yang terjalin di antara pegawai dan subordinat bukan merupakan faktor sebenar yang menyebabkan tekanan kerja, dan ini mengukuhkan lagi dakwaan Finn (1998) yang menyatakan punca tekanan kepada pegawai penjara adalah kerana tekanan dalam organisasi, suasana pekerjaan dan sistem luar penjara.

### **5.7 Hubungan di antara Komunikasi Pegawai–Subordinat 1, Komunikasi Pegawai-Subordinat 2, Kualiti Jalinan Hubungan LMX, Tekanan Kerja dengan Kepuasan Komunikasi**

Kajian sebelum ini menunjukkan bahawa kepuasan komunikasi dikaitkan dengan tahap yang tinggi bagi kedua-dua prestasi kerja dan kepuasan kerja (Chien, 2004; Requena, 2003; Coopman, 2001; Llozor, Llozor dan Carr, 2001; Miles dan rakan-rakan, 1996; Clampitt & Downs, 1993; Downs, 1988; Pincus, 1986). Sehubungan itu, perbincangan selanjutnya adalah berkisar dengan hubungan yang terjalin di antara kepuasan komunikasi dengan pemboleh ubah kajian iaitu komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan LMX dan tekanan kerja.



### **5.7.1 Hubungan Komunikasi Pegawai-Subordinat dengan Kepuasan Komunikasi**

Hasil kajian mendapati kedua-dua instrumen bagi pengukuran komunikasi pegawai subordinat mempunyai hubungan dengan kepuasan komunikasi di organisasi penjara. Dapatan ini adalah selaras dengan kajian terdahulu yang mendakwa terdapat perkaitan antara kepuasan komunikasi dengan komunikasi antara ketua-subordinat (Gamon, 1991; Downs, 1991; Mattson & Haring, 1998; Gray, 2000; Brunetto & Wharton, 2003; Azhar, 2003). Dapatan ini memberi andaian bahawa dengan termeterinya jalinan hubungan yang kukuh di antara komunikasi pegawai-subordinat dengan kualiti jalinan hubungan ini akan menghasilkan organisasi yang berupaya mencapai matlamat kerja dan seterusnya meningkatkan lagi kepuasan kerja dan komitmen mereka terhadap organisasi. Ini adalah kerana kajian-kajian lain tentang kepuasan komunikasi turut mengukur tentang komunikasi kepenyeliaan kerana komunikasi kepenyeliaan merupakan sebahagian daripada dimensi kepuasan komunikasi. Kebanyakan kajian kepuasan komunikasi yang dijalankan menunjukkan terdapat pertalian yang positif di antara komunikasi kepenyeliaan dengan komitmen terhadap organisasi seperti mana kajian yang dilakukan oleh Varona (1996) dan Schweiger dan Denisi (1991).

Dapatan ini memberi gambaran positif berkenaan dengan kekuatan jalinan hubungan yang terjalin di antara pegawai dan subordinat di Jabatan Penjara Malaysia yang menunjukkan bahawa keseluruhan kakitangan mempunyai misi dan matlamat yang sama iaitu menuju ke arah kecemerlangan organisasi. Ianya mengukuhkan kenyataan bahawa komunikasi yang baik yang terjalin di antara pegawai dan subordinat akan menghasilkan kepuasan komunikasi kepada keseluruhan kakitangan dan seterusnya akan menghasilkan kerjasama yang padu dan erat antara mereka bagi mencapai misi dan wawasan Jabatan Penjara Malaysia.

Hubungan yang kuat antara komunikasi antara pegawai dan subordinat dan komunikasi yang memuaskan antara mereka secara tidak langsung menyokong andaian-andaian Teori Hubungan Manusia yang menunjukkan hubungan positif antara kepuasan terhadap komunikasi organisasi dengan kepuasan kerja dan komitmen pekerja. Dalam hal ini, peranan komunikasi dalam sesebuah organisasi memainkan peranan penting dan dijadikan asas kepada pembentukan sesebuah organisasi. Aspek interaksi dan komunikasi secara terbuka di antara pegawai dan subordinat ini secara tidak langsung akan dapat meningkatkan lagi kualiti jalinan hubungan di antara mereka dan meningkatkan kepuasan komunikasi, seterusnya akan membawa kepada kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian dalam kalangan kakitangan organisasi. Melalui teori ini juga bermakna bahawa seseorang pemimpin yang ingin meningkatkan produktiviti organisasinya, maka mereka perlu terlebih dahulu mempertingkatkan hubungan komunikasi mereka dengan pegawai bawahan. Tingkah laku tersebut akan meningkatkan kepuasan dan komitmen pegawai bawahan dan seterusnya akan meningkatkan prestasi para pekerja dalam membantu keberkesanan dan produktiviti organisasi.

### **5.7.2 Hubungan Kualiti Jalinan Hubungan LMX Dengan Kepuasan Komunikasi**

Hasil kajian mendapati kualiti jalinan hubungan LMX mempunyai hubungan dengan kepuasan komunikasi di dalam organisasi penjara. Dapatan ini adalah bertepatan dengan kajian yang dilakukan sebelum ini yang menunjukkan bahawa kepuasan komunikasi mempunyai perkaitan dengan kualiti jalinan hubungan LMX (Mueller & Lee, 2002; Chien-Wei Kuo, 2008).

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa selain dari komunikasi yang baik di antara pegawai dan subordinat, kualiti jalinan hubungan di antara pegawai dan subordinat juga

merupakan faktor penting dalam menentukan kepuasan komunikasi di antara mereka. Kekuatan hubungan yang terjalin di antara pegawai dan subordinat ini merupakan tunjang kepada kejayaan sesebuah organisasi seperti Jabatan Penjara Malaysia. Sehubungan itu, adalah amat penting bagi setiap organisasi mencari jalan dan peluang dalam mengukuhkan lagi komunikasi yang terjalin antara kakitangan atasan dan bawahan.

### **5.7.3 Hubungan Tekanan Kerja dengan Kepuasan Komunikasi**

Hasil kajian mendapati bahawa tidak terdapat perhubungan di antara kepuasan komunikasi dengan tekanan kerja. Dapatan kajian ini selaras dengan dapatan kajian Chen, Silverthorne dan Hung (2006) yang mendapati bahawa kepuasan komunikasi tidak mempunyai hubungan dengan tekanan kerja dalam kajian mereka terhadap akauntan di Amerika Syarikat dan Taiwan. Walau bagaimanapun, hasil kajian ini berbeza dengan kajian dari Stremmel, Benson dan Powell (1993) yang mendapati bahawa kepuasan komunikasi mempunyai perkaitan dengan tekanan kerja.

Dapatan ini menunjukkan bahawa kepuasan komunikasi yang terjalin di antara pegawai di Jabatan Penjara Malaysia tidak mempunyai kesan ke atas tekanan kerja yang dihadapi oleh pegawai penjara. Segala permasalahan yang dihadapi oleh pegawai penjara seperti beban kerja, keadaan persekitaran fizikal tempat kerja, ancaman dari banduan, masalah kewangan atau pun masalah keluarga secara umumnya tidak mempunyai perkaitan dengan aspek komunikasi yang terjalin antara pegawai penjara dengan ketua maupun dengan rakan sekerja. Dapatan kajian ini menyokong dakwaan yang dinyatakan oleh Finn (1998) berkenaan dengan faktor-faktor tekanan kepada pegawai penjara tersebut.

## **5.8 Kepuasan Komunikasi Selaku Pemboleh Ubah Moderator yang Mempengaruhi Hubungan antara Komunikasi Pegawai-Subordinat 1 dan Komunikasi Pegawai-Subordinat 2 dengan Kualiti Jalinan Hubungan LMX dan Tekanan Kerja**

Dalam konteks kajian ini, kepuasan komunikasi diuji selaku pemboleh ubah moderator kepada hubungan di antara pemboleh ubah bebas iaitu komunikasi pegawai-subordinat 1 dan komunikasi pegawai-subordinat 2 dengan pemboleh ubah bersandar iaitu kualiti jalinan hubungan LMX dan tekanan kerja. Walau bagaimanapun, dapatan kajian mendapati bahawa kepuasan komunikasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan salah satu pemboleh ubah bersandar iaitu kualiti jalinan hubungan LMX, tetapi tidak mempunyai hubungan dengan tekanan kerja. Sehubungan itu, ujian moderator hanya dilakukan di antara komunikasi pegawai-subordinat 1 dan komunikasi pegawai-subordinat 2 dengan kualiti jalinan hubungan LMX sahaja. Keadaan ini adalah berpandukan kepada kenyataan Baron dan Kenny (1986) yang mendakwa bahawa pemboleh ubah moderator perlu dibuktikan mempunyai hubungan yang signifikan dengan kedua-dua pemboleh ubah bebas dan bersandar. Disamping itu, perlu juga dibuktikan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar iaitu dalam konteks kajian ini komunikasi pegawai-subordinat 1 dan komunikasi pegawai-subordinat 2 dengan kualiti jalinan hubungan LMX dan tekanan kerja.

Hasil kajian ini secara keseluruhannya menunjukkan bahawa kepuasan komunikasi berperanan sebagai pemboleh ubah penting dalam organisasi penjara memandangkan ianya mempunyai kesan dan pengaruh terhadap komunikasi pegawai-subordinat dan kualiti jalinan hubungan pegawai-subordinat. Perbincangan seterusnya adalah merujuk kepada pengaruh kepuasan komunikasi selaku moderator terhadap pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat dengan kualiti jalinan hubungan LMX.

### **5.8.1 Kepuasan Komunikasi Selaku Moderator dalam Hubungan diantara Komunikasi Pegawai-Subordinat dan Kualiti Jalinan Hubungan LMX**

Hasil kajian ini mendapati bahawa kepuasan komunikasi bertindak selaku pemboleh ubah moderator kepada hubungan di antara komunikasi pegawai-subordinat 1 dan komunikasi pegawai-subordinat 2 dengan kualiti jalinan hubungan LMX. Hasil yang diperolehi daripada analisis Model Persamaan Struktural mendapati bahawa terdapat perubahan ketara dari segi nilai *chi-square* ( $\chi^2$ ) daripada dua model (*unconstrained* dan *constrained*), dan ini mengesahkan bahawa kepuasan komunikasi bertindak sebagai moderator di antara komunikasi pegawai-subordinat dan kualiti jalinan hubungan LMX. Dapatan ini mengesahkan lagi andaian yang dikemukakan dalam Teori LMX yang mengatakan bahawa terdapat perbezaan hubungan yang terjalin di antara pegawai dan subordinat berdasarkan kepada hubungan unik yang terjalin di antara mereka, dan salah satu faktor penentunya adalah melalui komunikasi. Kenyataan ini adalah sebagaimana yang dinyatakan oleh Graen, Dansereau, dan Minami (1972) bahawa kualiti hubungan antara ketua dan subordinat ini boleh ditentukan melalui kualiti komunikasi di antara mereka. Selain itu, Dansereau, Graen, dan Haga (1975) juga menunjukkan bahawa personaliti dan ciri-ciri peribadi individu boleh mempengaruhi proses komunikasi pertukaran di antara pegawai atasan dan bawahan yang akan mengakibatkan kualiti hubungan LMX terjejas.

Sehubungan itu, kenyataan yang ditunjukkan melalui hasil kajian ini membuktikan bahawa kepentingan komunikasi di antara pegawai dan subordinat dapat memberi impak kepada jalinan hubungan di antara ketua dan subordinat dalam sesebuah organisasi. Ini ditunjukkan melalui tahap perkongsian maklumat di antara kedua-dua belah pihak di samping mendapat sokongan dan maklum balas yang kukuh di antara mereka. Selain dari itu, tahap perbincangan secara bersemuka dan kebebasan dalam bertukar pendapat dan

maklumat berkenaan dengan senarai tugas dan kerja yang terjalin antara pegawai atasan dan subordinat juga merupakan faktor penting dalam memastikan kepuasan dalam berkomunikasi di antara mereka. Dengan adanya kepuasan komunikasi yang terjalin di antara mereka, secara tidak langsung akan meningkatkan lagi kualiti jalinan hubungan antara ketua dan subordinat. Dapatan kajian ini juga membuktikan bahawa kepuasan komunikasi mempunyai pengaruh yang kuat ke atas pemboleh ubah bebas kajian ini iaitu komunikasi pegawai-subordinat seperti mana dapatan kajian terdahulu yang mendapati terdapat perkaitan antara kepuasan komunikasi dengan komunikasi antara ketua-subordinat (Gamon, 1991; Downs, 1991; Mattson & Haring, 1998; Gray, 2000; Brunetto & Wharton, 2003; Azhar, 2004). Begitu juga perkaitan di antara kepuasan komunikasi dengan pemboleh ubah bersandar kajian ini iaitu kualiti jalinan hubungan, yang mana ianya menunjukkan kepuasan komunikasi mempunyai pengaruh yang kuat ke atas pemboleh ubah ini seperti mana di dakwa oleh Mueller dan Lee (2002) dan Chien-Wei Kuo (2008).

Secara kesimpulannya, pemboleh ubah moderator memberi kesan kepada kualiti jalinan hubungan LMX di mana jika kepuasan komunikasi rendah di antara pegawai dan subordinat, ianya akan mengurangkan kualiti jalinan hubungan yang terjalin antara mereka. Begitu juga, jika komunikasi yang memuaskan berlaku antara pegawai dan subordinat, ianya akan meningkatkan lagi kualiti jalinan hubungan antara mereka. Pada amnya, bolehlah dikatakan bahawa sebarang perubahan yang berlaku kepada pemboleh ubah moderator akan memberi kesan terhadap kualiti jalinan hubungan yang terjalin di antara pegawai dan subordinat. Ini menunjukkan bahawa kepuasan komunikasi memainkan peranan penting dalam meningkatkan lagi kualiti jalinan hubungan antara pegawai dan subordinat.

## **5.9 Rumusan Keseluruhan Hasil Kajian**

Hasil kajian ini menunjukkan terdapat perbezaan dari aspek demografi terhadap pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian. Persepsi terhadap komunikasi pegawai-subordinat didapati berbeza dari segi bangsa dan taraf perkahwinan. Persepsi terhadap kualiti jalinan hubungan LMX didapati berbeza antara responden dari segi bangsa, taraf perkahwinan, kelulusan akademik dan jawatan. Persepsi terhadap tekanan kerja didapati berbeza dari segi jantina dan taraf perkahwinan, manakala persepsi terhadap kepuasan komunikasi pula berbeza dari segi taraf perkahwinan dan jawatan.

Dari segi hubungan di antara pemboleh ubah pula, dapatan kajian menunjukkan komunikasi pegawai dan subordinat mempunyai hubungan terhadap kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi. Manakala, kepuasan komunikasi pula didapati mempunyai hubungan dengan semua pemboleh ubah kajian kecuali tekanan kerja. Sehubungan itu, dapatan kajian menunjukkan bahawa kepuasan komunikasi merupakan pemboleh ubah moderator terhadap hubungan di antara komunikasi pegawai-subordinat dengan kualiti jalinan LMX.

## **5.10 Implikasi Kajian Terhadap Amalan dan Polisi Jabatan**

Hasil kajian mendapati bahawa tahap komunikasi antara pegawai dan subordinat di Jabatan Penjara Malaysia adalah di peringkat sederhana. Begitu juga dengan tahap kualiti jalinan hubungan antara pegawai-subordinat dan kepuasan komunikasi kakitangan yang berada di peringkat sederhana. Keadaan ini menunjukkan bahawa pengurusan penjara perlu mencari langkah-langkah positif yang diperlukan bagi meningkatkan lagi prestasi dan tahap komunikasi yang terjalin. Ini adalah kerana, pihak organisasi harus sedar bahawa tahap

kepuasan komunikasi yang rendah antara kakitangan boleh menyebabkan tahap komitmen pekerja terhadap organisasi juga berkurangan. Apa yang diamalkan selama ini di organisasi penjara, pihak subordinat cuma berpeluang menyalurkan segala permasalahan yang dialami melalui perjumpaan bulanan yang diadakan menerusi Majlis Dialog antara kakitangan yang meliputi pegawai rendah dan pegawai kanan.

Hasil kajian ini juga mendapati bahawa tekanan kerja yang dialami oleh kakitangan penjara Malaysia adalah berada di tahap yang sederhana. Ini menunjukkan bahawa secara keseluruhannya, tekanan kerja yang dialami oleh pegawai penjara Malaysia masih berada di dalam kategori yang memuaskan. Hasil kajian ini juga bertepatan dengan kajian yang dilakukan oleh Jabatan Kesihatan Masyarakat Pusat Perubatan Universiti Kebangsaan Malaysia (PPUKM) yang dijalankan pada tahun 2007 hingga 2009, yang mendapati bahawa pegawai penjara menduduki tempat kedua di belakang pegawai polis dari segi tekanan kerja. Ini menunjukkan bahawa pegawai polis mengalami tekanan kerja yang lebih tinggi berbanding dengan pegawai penjara di Malaysia.

Dari segi meningkatkan amalan dan pengetahuan berkenaan dengan kecekapan seseorang kakitangan di Jabatan Penjara Malaysia, adalah perlu bagi pihak pengurusan merangka dan memperbaiki kualiti jalinan hubungan antara semua kakitangan. Oleh itu, adalah penting bagi pihak penjara mengetahui bahawa kajian ini dapat menyumbang kepada pihak pengurusan jabatan dalam meningkatkan tahap komunikasi kakitangan mereka. Kajian ini juga membolehkan pihak pengurusan tertinggi penjara memperolehi penemuan baru mengenai aspek komunikasi di antara pegawai dan subordinat, kualiti jalinan hubungan, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi yang memuaskan semua ahli dalam kumpulan bagi



meningkatkan lagi kepuasan kerja, komitmen dan prestasi organisasi bagi setiap pegawai penjara.

Selain dari itu, bagi mengatasi masalah tekanan pekerja, perlu ditubuhkan satu pasukan khas yang disokong oleh pihak penyelia dan pengurusan atasan bagi membendung masalah yang dihadapi oleh kakitangan yang bertugas. Ini adalah kerana tekanan kerja boleh diuruskan dengan membangunkan kumpulan kerja yang disokong oleh penyelia dan bekerja sebagai satu unit dan bertindak dengan menitikberatkan komunikasi dua hala di dalam kumpulan kerja tersebut. Sehubungan dengan itu, dari aspek komunikasi pegawai-subordinat dan kepuasan komunikasi antara kakitangan, adalah dicadangkan agar pihak pengurusan penjara dapat meningkatkan lagi aktiviti komunikasi kepenyeliaan dengan menitikberatkan sikap keterbukaan dalam kalangan pegawai atasan semasa menyelia dan menerima idea-idea, sentiasa bersedia untuk mendengar sebarang permasalahan, memberi perhatian serta bimbingan dalam menyelesaikan sesuatu masalah. Perkara ini perlulah sentiasa diberi penekanan dari masa ke semasa sama ada di dalam mesyuarat bulanan dan mingguan, majlis dialog antara kakitangan dan semasa perjumpaan bersemuka dengan pegawai bawahan. Oleh itu, kajian ini mempunyai kepentingan kepada pihak Jabatan Penjara Malaysia bagi memastikan jabatan ini memainkan peranan dalam mengamalkan keterbukaan komunikasi kepada semua peringkat jawatan dengan tidak mengira pangkat.

### **5.11 Implikasi Teoritikal**

Melalui kajian ini, beberapa implikasi teoritikal terhadap kajian komunikasi organisasi dapat dilaksanakan. Hasil kajian ini selaras dengan saranan Mueller dan Lee (2002) yang menggesa supaya diadakan lebih banyak penyelidikan ke atas pemboleh ubah komunikasi dan kepuasan komunikasi dalam organisasi. Dari segi kajian yang melibatkan pemboleh

ubah komunikasi antara pegawai-subordinat pula, kajian ini dapat menambahkan lagi koleksi ilmu pengetahuan secara holistik yang berteraskan kepada komunikasi dua hala di antara pegawai kepada subordinat.

Dapatan kajian ini memberikan implikasi terhadap teori-teori yang dijadikan landasan kepada kajian ini iaitu Teori Hubungan Manusia dan Teori LMX. Dari segi Teori Hubungan Manusia, kajian ini dapat mengembangkan lagi andaian teori tersebut dengan membuktikan bahawa hasil dari komunikasi antara ketua dan subordinat, bukan sahaja dapat meningkatkan kepuasan dan komitmen individu terhadap organisasi, malah ianya juga turut meningkatkan kualiti jalinan hubungan yang terjalin antara kedua-dua pihak dan seterusnya dapat meningkatkan kepuasan komunikasi antara mereka.

Dapatan kajian ini juga dapat mengukuhkan andaian yang diaplikasikan melalui Teori LMX di mana dalam sesebuah organisasi, bukan hanya tingkahlaku pemimpin yang pelbagai sahaja yang dilihat, tetapi juga ianya melihat kepada kepuasan komunikasi yang tinggi antara mereka. Ini ternyata dengan hasil kajian yang mendapati terdapat hubungan positif yang signifikan di antara kepuasan komunikasi dan kualiti jalinan hubungan LMX di antara pegawai dan subordinat. Ianya menunjukkan bahawa kualiti yang tinggi dalam jalinan hubungan diadik ini menunjukkan darjah pertukaran di antara pegawai dan subordinat adalah tinggi berasaskan kepada kepercayaan, penghormatan dan saling mempengaruhi. Manakala kualiti yang rendah dalam jalinan hubungan LMX lebih merujuk kepada hubungan kepimpinan berdasarkan kepada perbezaan hierarki dan peraturan-peraturan biasa dalam sesuatu pekerjaan. Dalam konteks organisasi penjara, peraturan-peraturan biasa yang diamalkan di dalam organisasi ini adalah pegawai rendah dikehendaki menghormati pegawai kanan melalui gerak laku fizikal iaitu tabik hormat

semasa perjumpaan. Pegawai rendah juga dikehendaki merujuk pegawai kanan dengan gelaran nama 'tuan' untuk pegawai lelaki dan 'puan' untuk pegawai wanita. Selain dari itu, terdapat juga perbezaan dari segi protokol pakaian dan kedudukan pegawai di dalam majlis-majlis rasmi yang perlu diketahui dan dipatuhi oleh setiap pegawai sepanjang masa berkhidmat dengan Jabatan Penjara Malaysia. Keadaan ini mengakibatkan perbezaan layanan dan jalinan hubungan antara setiap pegawai seperti mana yang dikemukakan dalam Teori LMX.

Selain itu, kajian ini juga dilakukan berteraskan kepada kajian LMX yang telah dijalankan oleh pengkaji terdahulu dalam konteks tempatan. Antaranya adalah kajian oleh Hassan dan rakan-rakan, 2004 yang mendapati bahawa kualiti LMX boleh mempengaruhi persepsi tingkahlaku komunikasi pihak atasan dengan ahli-ahli dalam kumpulan di dalam sesebuah organisasi. Selain itu, tingkahlaku komunikasi antara ketua dan subordinat memainkan peranan yang penting dalam mengekalkan hubungan kerja dan kedua-dua jantina pekerja mempunyai hubungan positif signifikan di antara komunikasi ketua-subordinat dengan hubungan kerja (Hassan & Bahtiar, 2004).

Kajian oleh Hassan dan Che Su (2007) di Kuala Lumpur mendapati bahawa kualiti jalinan LMX memberi kesan kepada kedua-dua komunikasi dan komitmen dalam kalangan ahli kumpulan. Manakala Hassan dan Che Su (2008) pula mendapati komunikasi ketua-subordinat secara tidak langsung memberi kesan kepada perhubungan di antara kualiti LMX dengan tingkahlaku kumpulan. Hassan dan rakan-rakan (2009) pula mendapati kualiti hubungan di antara ketua-subordinat mempengaruhi keseluruhan komitmen dalam pasukan dalam sesebuah kumpulan kerja. Manakala Chooi Hwa dan rakan-rakan (2009) mendapati bahawa persepsi pekerja terhadap kualiti pertukaran LMX adalah berbeza

dengan ketua mereka. Berdasarkan kajian-kajian tempatan yang telah dilakukan ini, pengkaji menguji Teori LMX yang telah digunapakai oleh pengkaji tempatan berdasarkan kepada konteks pegawai-pegawai di Jabatan Penjara Malaysia.

## **5.12 Cadangan Kajian Lanjutan**

Bagi meningkatkan hasil penyelidikan, adalah dicadangkan supaya kajian lanjut secara menyeluruh tentang komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi di kalangan kakitangan penjara diadakan dengan memberi tumpuan terhadap aspek kumpulan berbanding hanya melibatkan hubungan diadik semata-mata seperti mana dalam kajian ini. Ini adalah kerana di antara faktor penting di dalam konteks unit kerja yang akan mempengaruhi jalinan hubungan antara ahli dalam organisasi adalah saiz kumpulan. Dari segi penambahan informasi berkenaan kualiti jalinan hubungan LMX pula, adalah dicadangkan supaya kajian lanjutan dapat menguji pemboleh ubah lain seperti kualiti jalinan hubungan ketua-ketua (*Leader-Leader Exchange Quality*) dan kualiti jalinan hubungan kumpulan-subordinat (*Team-Member Exchange*) sebagai perbandingan dengan hasil kajian yang telah dilaksanakan sekarang.

Kajian ini adalah terhad kepada sebuah organisasi sahaja iaitu Jabatan Penjara Malaysia. Sehubungan itu, adalah dicadangkan supaya dapat diadakan kajian lanjutan yang melibatkan kajian perbandingan di antara kakitangan beruniform yang bertugas di bawah penyeliaan dan mengalami masalah rutin kerja pada waktu shif seperti pegawai penjara, pegawai polis, bomba, pekerja kilang dan jururawat, dengan kakitangan yang berbeza dari segi waktu tugas iaitu yang bekerja mengikut masa pejabat seperti pekerja bank, guru, atau penjawat awam lain. Perbandingan ini adalah perlu untuk melihat pola komunikasi antara pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan

komunikasi yang terjalin di antara kedua-dua jenis pekerjaan tersebut. Selain itu, untuk mempelbagaikan sumbangan kepada bidang pengetahuan berdasarkan teori LMX ini, dicadangkan untuk diadakan satu kajian perbandingan antara organisasi kerajaan dengan organisasi swasta. Saranan ini adalah kerana terlalu banyak kajian yang berkaitan antara LMX, komunikasi dan gelagat organisasi dijalankan di organisasi awam, dengan itu dicadangkan kajian ini diadakan di organisasi swasta.

Selain dari itu, dari segi faktor tekanan kerja pula, adalah disarankan supaya diadakan kajian khusus terhadap pegawai-pegawai yang telah dikategorikan sebagai pegawai yang disenaraihitamkan oleh pihak pengurusan atasan berdasarkan kepada tahap prestasi pegawai tersebut yang tidak membanggakan. Kaedah penyelidikan secara kualitatif dengan menggunakan kaedah temubual adalah dicadangkan supaya mendapat lebih banyak input dan informasi bagi mengetahui lebih lanjut lagi berkenaan dengan masalah yang dihadapi oleh pegawai berkenaan. Keperluan ini adalah memandangkan kerana hasil kajian berkenaan dengan tahap komunikasi antara pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi yang diperolehi daripada kajian ini mendapati bahawa keseluruhan kakitangan Jabatan Penjara Malaysia adalah pada tahap sederhana sahaja berdasarkan pemboleh ubah tersebut. Pendekatan secara kaedah kualitatif ini juga dilakukan bagi tujuan mengukur kekerapan komunikasi, penilaian kakitangan dan rekod klinikal bagi menguji tahap tekanan pegawai penjara.

Sehubungan itu, bagi kajian lanjutan adalah dicadangkan supaya diadakan kajian mengkaji faktor-faktor penyebab yang menjadi punca kepada tekanan kerja pegawai penjara memandangkan ianya mempunyai kaitan dengan penurunan prestasi kerja kakitangan. Kajian ini juga secara tidak langsung akan memberi gambaran sebenar berkenaan dengan

faktor-faktor yang menjadi punca berlakunya tekanan kerja, sama ada ianya disebabkan organisasi tempat mereka bekerja atau pun berpunca dari masalah-masalah lain seperti persekitaran dan masalah keluarga.

### **5.13 Rumusan Bab**

Bab ini menyimpulkan keseluruhan kajian, implikasi kajian, limitasi kajian dan seterusnya mengemukakan saranan dan cadangan bagi kajian lanjut akan datang. Adalah diharapkan kajian ini dapat memberi manfaat kepada semua pihak dan menambahkan lagi pengetahuan dalam bidang komunikasi organisasi, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi.

## BIBLIOGRAFI

- Abdul Aziz Abdullah, (1993). *Temutanya di Jabatan Neurologi Hospital Besar Kuala Lumpur*, 24 April.
- Abdul Ghani Abdul Rahman, (2001). *Tekanan Kerja dan Sikap Hopelessness : Perbandingan Antara Kakitangan Pusat Serenti dan Kakitangan Penjara*. Kajian Penyelidikan Ijazah Sarjana, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor.
- Abdul Rahman Mukri, (2004). *Tahap tekanan kerja dan faktor penyebab tekanan kerja di kalangan penyelam pusat selam TLDM Pangkalan*, Tesis Sarjana Sains Pengurusan, Sekolah Siswazah, Universiti Utara Malaysia.
- Alexander, R. E., Helms, M. M., & Wilkins, R. D. (1989), The relationship between supervisor communication and subordinate performance and satisfaction among professionals. *Public Personnel Management*. 13 (4) : 415 – 427.
- Alias Baba, (1992). *Statistik penyelidikan dalam pendidikan dan sains sosial*. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Alias, N. (2008). *Driving salespeople's performance: The role of market orientation, organizational control, perceived organizational support, individual competence and individualism-collectivism*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Warwick. Coventry, U.K.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). *Organizational commitment : Evidence of career stage effects*. *Journal of Business Research*, 26, 49-61.
- Alum, C. V. (1982). *A case study of communication satisfaction in Nova DeMonterrey*. Tesis sarjana tidak diterbitkan, University of Kansas, Amerika Syarikat.
- Anderson, S. R. (1995). Work orientation of males and females: Exploring the gender socialization approach. *Sociological Inquiry*, 59, 318 – 330.
- Anderson, J., & Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.
- Anderson, L. R., & Tolson, J. (1991). Leaders' upward influence in the organization : Replication and extensions of the Pelz Effect to include group-support and self-monitoring. *Small Group Research*, 22(1), 59-75.
- Anderson, C. M., & Martin, M. M. (1995). The effects of communication motives, interaction involvement, and loneliness on satisfaction: A model of small groups. *Small Group Research*, 26, 118-137.
- Anderson, D. G. (2000), Coping strategies and burnout among veteran child protection workers. *Child Abuse Neglect* 2000, 24, 839-848.

- Anson, R. H., & Bloom, M. E. (1988). Police stress in an occupational context. *Journal of Police Science and Administration*, 16, 229-235.
- Armstrong, G. S., Griffin, M. L. (2004), Does the job matter? Comparing correlates of stress among treatment and correctional staff in prisons, *Journal Criminal Justice*, 32, 577-592, Elsevier Limited.
- Arnold, H .J. & Feldman, D. C. (1986). *Organizational Behavior*. New York : McGraw Hill.
- Ashforth, B. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20–39.
- Ashkanasy, N. M. (2002). Leadership in the Asian century : Lessons from GLOBE. *International Journal of Organizational Behavior*, 5(3), 150-163.
- Asma Abdullah, (1992). Leading and motivating the Malaysia workforce, *Malaysian Management Review*, 29 (3), 24 – 40.
- Asma Abdullah, (1996). *Going global – cultural dimensions in Malaysian management*. pp 129-132. Kuala Lumpur: Malaysian Institute of Management.
- Auerbach, S. M., Quick, B. G., & Pegg, P .O. (2003). General job stress and job-specific stress in juvenile correctional officers. *Journal Criminal Justice*; 31, 25-36.
- Avery, B. E. (1977). *The relationship between communication satisfaction and job satisfaction in a government organization*. Tesis sarjana tidak diterbitkan. University of Kansas.
- Awanis Ku Ishak, (2012). *Personality, occupational stress and wellness among prison officers: The mediating role of self efficacy and perceived fairness*, Thesis Doctor Of Philosophy, Universiti Utara Malaysia.
- Azhar Hj. Ahmad, (2003). *Influence of communication satisfaction on organizational commitment of academic staffs of Universiti Kebangsaan Malaysian (UKM)*. presented at the 3rd International Conference on Knowledge, Culture and Change in Organization, Penang, Malaysia. 11-14 August 2003.
- Azman Anuar, (1995). *Wadar 'Lari' Dari Penjara*. Majalah Massa, 4 November 1995.
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation mode. *Journal of Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74–94.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170-180.
- Barbie, E. (1990), *Survey research methods (2<sup>nd</sup> Ed.)*. Belmont CA : Wadsworth Publishing Company.



- Barge, J. K. (1994). *Leadership: communication skills for organizations and groups*. New York: St. Martin's Press.
- Barlette, J. E., Kotrlík, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning and Performance Journal*, 19 (1) : 43.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA : Harvard.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research : Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership : An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27 (6), 477-499.
- Bednar, D. A. (1983). Relationship between communication style and managerial performance in complex organisation : A field study. *The Journal of Business Communication*, 19(4), 51 – 76.
- Beehr, T. A & Newman, J. E. (1978). job stress. employee health and organizational effectiveness: A facet analysis, model and literature review. *Personal Psychology*, 31, 665 – 669.
- Bennett, R. (1992). *Organizational Behaviour*. London : Longman Group U.K. Ltd.
- Bentler, P. M., & Bonnett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Bhal, K. T., & Ansari, M. A. (1996). Measuring quality of interaction between leaders and members. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 945-972.
- Blau, G. (1985). Relationship of extrinsic, intrinsic, and demographic predictors to various types of withdrawal behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 70, 442-450.
- Blau, J., Light, S., & Chamlin, M. (1986). Individual and contextual effects on stress and job satisfaction: A study of prison staff. *Work and Occupations*, 13, 131-156.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with Latent Variables*. New York : Wiley.
- Botero, I. S., & Dyne, L. V. (2009). Employee Voice Behavior : Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Columbia, *Management Communication Quarterly*, 23, 84, Sage Publications.
- Botha, C., & Pienaar, J. (2005). South african correctional official occupational stress : The role of psychological strengths, *Journal of Criminal Justice*, Elsevier Limited.

- Brief, A. P., Schuler, R. S., & Van Sell, M. (1981). *Managing job stress*. Boston: Little Brown.
- Brislin, R. W. (1976). Introduction. in R. W. Brislin (ed.) *Translation : Approaches and Research*. New York : Gardner Press.
- Brislin, R. W., Lonner, W. & Thorndike, R.M. (1973). *Cross-Cultural Research Methods*. New York : John Wiley & Sons.
- Brough, P., & Williams, J. (2007). Managing occupational stress in a high-risk industry : Measuring the job demands of correctional officers, *Criminal Justice and Behavior*, Sage Publications.
- Brown, J., & Campbell, E. (1994). *Stress and policing*. New York: Wiley.
- Brown, J. M., & Fielding, J. (1993). Qualitative differences in men and women police officers' experience of occupational stress. *Work and Stress*, 7(4), 327-340.
- Browne, M., & Cudeck, R. (1993). *Alternative ways of assessing model fit*. Sage Publications, Newbury Park.
- Brunetto, Y., & Farr-Wharton, R. (2003). The impact of government policies and practices on Australian SMEs. *European Academy of Management Proceedings*, Milan.
- Burin, A. J. (1992). *Human relations : A job oriented approach (5<sup>th</sup> . ed.)*. New Jersey : Prentice Hall.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming, 2nd edition*,. 270. Madison Avenue New York, NY 10016: Routledge Taylor & Francis Group .
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Van Harrison, R., & Pinneau, S. R. (1975). Job demands and worker health, *HEW Publication No. (NIOSH)*, pp. 75-160, Washington D.C.
- Carlson, J. R, Anson R. H., & Thomas, G. (2003). Correctional officer burnout and stress : Does gender matter? *The Prison Journal*, 83(3), September 2003, 277-288, Sage Publications.
- Carole, L. J., & Massey T. K. Jr. (1997). What motivates municipal employee : A comparison study of supervisory and non-supervisory personnel. *Public Personnel Management* : 26 (3) : 367 – 377.
- Cavana, R. Y., Delahaye, B. L., & Sekaran, U. (2001). *Applied business research : Qualitative and quantitative methods*. Milton, Qld : Jon Wiley & Sons Australia.
- Cogliser, C. C., & Schriesheim, C. A. (2000). Exploring work unit context and leader-member exchange: A multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 487-511.

- Cheek, F., & Miller, M. (1983). The experience of stress for correction officer: A double-blind theory of correctional stress. *Journal of Criminal Justice*, 11, 105-120.
- Chen, W. Q., Wong T. W., & Yu, T. S. (2001). Reliability and validity of the occupational stress scale for Chinese off-shore oil installation workers. *Stress Health* 2001, 17, 175-183.
- Chen, J. C., Silverthorne, C., & Hung, J. Y. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America, *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (4), 242 – 249.
- Cheng, B. S., Jiang, D. Y. & Riley, J. H. (2003). Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in the Chinese context: Proximal hypothesis or global hypothesis? *Journal of Organizational Behavior*, 24, 313–334.
- Cherniss, C. (1980). *Staff burnout. Job stress in the human services*. London: Sage.
- Che Su Mustaffa, (2000). *Komunikasi organisasi dan hubungannya dengan kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian di sektor swasta dan sektor awam*. Disertasi Ijazah Doktor Falsafah, Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah.
- Che Su Mustaffa, (2001). Hubungan komunikasi organisasi dengan komitmen keorganisasian, *Jurnal Pembangunan Sosial*, Jilid 3, Disember 2001.
- Chiang, C. F., Jang, S. C. Jang., Canter, D., & Prince B. (2008). An Expectancy Theory Model for Hotel Employee Motivation: Examining the Moderating Role of Communication Satisfaction, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 9(4), 327-351.
- Chien, M. (2004). A study to improve organizational performance: a review from SHRM, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 4(1), 289-300.
- Chua Yan Piaw, (2009). *Statistik Penyelidikan Lanjutan : Ujian regresi, analisis faktor dan analisis SEM*. Kuala Lumpur : McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Chun-Fang Chiang C. F., Jang S. C., Canter, D., Prince, B. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation: Examining the moderating role of communication satisfaction, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 9(4), 2008.
- Chien-Wei Kuo, (2008). The effects of leader-member exchange on communication satisfaction and creative performance: motivating language as a moderator, Master's Thesis, Department and Graduate Institute of Business Administration, [http://ethesys.lib.cyut.edu.tw/ETD-db/ETD-search/view\\_etd?URN=etd-0817109-123124](http://ethesys.lib.cyut.edu.tw/ETD-db/ETD-search/view_etd?URN=etd-0817109-123124)
- Chooi Hwa, A. M., Jantani, M., Ansari, M. A. (2009). Supervisor vs subordinate perception on leader-member exchange quality : A Malaysian perspective. *International Journal of Business and Management*, 4(7), July 2009.

- Churchill, G. A. (1995). *Marketing Research Methodological Foundation* (6th ed.). Orlando, Florida: The Dryden Press.
- Chrouser, O. (2008). *Superior-subordinate communication through the bi-focal lens of leader-member exchange and facework*, Thesis Masters of Science in Organizational Communicatio, University of Portland, Portland, Oregon.
- Chua Yan Piaw, (2009). *Statistik penyelidikan lanjutan : Ujian regresi, analisis faktor dan analisis sem*. Kuala Lumpur : McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Clampitt, P. (1988). *Auditing organizational communication system*. Dubuque, Iowa, Kendall-Hunt.
- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1987). *Communication satisfaction: A review of the literature*. Laporan tidak diterbitkan, University of Kansas, Lawrence, KS.
- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity. *Journal of Business Communication*. 30(1), 5-28.
- Clampitt, P. G., & Girard, D. M. (1993). Communication satisfaction: A useful construct? *New Jersey Journal of Communication*, 1(2), 84-102.
- Clampitt, P.G., & Downs, C.W. (1994). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5 – 29.
- Conrad, C. (1990). *Strategic organizational communication : an integrated perspective (2<sup>nd</sup> Edition)*. Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Conrad, C. (1994). *Strategic organizational communication toward the twenty-first century. 3<sup>rd</sup> edition*. Florida : *An Integrated Perspective (2<sup>nd</sup> Edition)*. Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Cooper, C. L., & Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress : A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health, *Occupational Psychology*, 49, 11-48.
- Cooper, C. L. (1984). Stress in Cooper, C. L. & Makin, P., (ed.) *Psychology for Managers*. 2<sup>nd</sup> ed. London : MacMillan, 239-258.
- Cooper, C., Hensman, R. (1985). A comparative study of executive stress: a ten nation study. *Stress Medicine*, 1, 295-301.
- Cooper, C. L., Cooper, R. D., & Eaker, L. H. (1988). *Living with stress*. London : Penguin.
- Cooper, D. W., & Schindler, P. S. (2000). *Business research methods (7<sup>th</sup> ed.)*. Boston : McGraw Hill.
- Cooperstein, M. A. (2001). Correction officers : The forgotten police force. *Pennsylvania Psychology Q*, 61 (5), 7 – 23.

- Coopman, S. J. (2001). Democracy, performance, and outcomes in interdisciplinary health care teams. *The Journal of Business Communication*, 38(3), 261-84.
- Coursesenu Ibrahim, (2001). *Hubungan antara tekanan kerja dan iklim organisasi dengan prestasi kerja : Satu kajian kes di kalangan pegawai pangkat rendah polis dan konstabel*, Tesis Sarjana Sains Pengurusan Sekolah Siswazah, Universiti Utara Malaysia.
- Cramer, D. (2003). *Advanced quantitative data analysis*. Open University Press : maidenhead, Philadelphia.
- Crino, M. E., & White, M. C. (1981). Satisfaction in communication: An examination of the Downs-Hazen measure. *Psychological Reports*, 49, 831-838.
- Cronbach, L. J. (1957). The two disciplines of scientific psychology. *American Psychologist*, 12, 671 – 684.
- Cressey, D. (1959). Contradictory directives in complex organization: the case of the prisons. *Administrative Science Quarterly*, 4, 1-19.
- Cummins, R. C. (1990). Job stress and the buffering effort of supervisory support, *Group and Organizational Studies*, 15(1), 92-104.
- Curbow, B., Spratt K., Ungaretti, A., McDonnell K., & Breckler, S. (2000). Development of the child care worker job stress inventory. *Early Childhood Res Q*, 15, 515-536.
- Cullen, F. T., Link, B. G., Wolfe, N. T., & Frank, J. (1985). The social dimensions of correctional officer stress, *Justice Quarterly*, 2, 505 – 533.
- D'Aprix, R. (1982). *Communicating for productivity*. New York : Harper & Row, Pub.
- Daniels, T. D., Spiker, B. K., & Papa, M. J. (1997). *Perspectives on Organizational Communication*. Madison, WI : Brown & Benchmark Publishers.
- Dansereau, F., & Markham, S. E. (1989). *Superior subordinate communication : Multiple level of analysis*. in Jablin, F. M., Putnam L. L., Roberts, K. H. & Porter, L. W. (eds.) *Handbook of Organizational Communication*. Newbury Park : Sage.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations : A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Dansereau, F., & Markham, S. (1987). *Superior-subordinate communication: multiple levels of analysis*. Dalam Porter, L., Roberts, K., Jablin, F., Putnam, L. (Eds.). *Handbook of Organizational Communication* (343-388). Beverly Hills, California: Sage. (BC).
- Dansereau, F., (1995). A dyadic approach to leadership : Creating and nurturing this approach under fire. *Leadership Quarterly*, 6(4), 479 – 490.

- Dansereau, F., Yammarino, F. J., & Markham, S.E. (1995). Leadership : The multiple-level approaches. *Leadership Quarterly*, 6(3), 251 – 263.
- Davis, J. A. (1971). *Elementary survey analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Davis, W. D., & Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organization cynicism : An attributional and leader-member exchange perspective. *Leadership Quarterly*, 15, 439-465.
- DeCenzo D. A, & Robbins S. P. (1993), *Personnel/human resource management, Third Edition*, Prentice Hall of India Private Limited, New Delhi.
- DeLisi, M., & Berg, M. T. (2006). Exploring theoretical linkages between self – control theory and criminal justice system processing, *Journal of Criminal Justice*, Elsevier Limited.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership : A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Djebarni, R. (1996). The impact of stress in site management effectiveness. *Construction Management and Economics*, 14, 281-293.
- Donald, R. J. (1996). Gender, satisfaction level, and the use of relational maintenance strategies in marriage. *Communication Monographs*, 63(4), 354-369.
- Dowden, C., & Tellier, C. (2004). Predicting work-related stress in correctional officers : A meta-analysis. *Journal of Criminal Justice*, 32, 31-47.
- Downs, C. W. (1977). The relationship between communication and job satisfaction. In R.C. Huseman, CM. Logue, & S.L. Freshley (Eds.), *Readings in interpersonal and organizational communication*, 363-376, Boston, Mass.: Holbrook Press.
- Downs, C. W., Clampitt, P., & Pfeiffer, A. (1988). Communication and organizational outcomes. In G. Goldhaber & G. Barnett (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 171-211). Norwood, NJ: Ablex.
- Downs, C. W., & Hazen, M. A. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14 (3), 63-74.
- Downs, C. W. (1988). *Communication Audit*. Foresman and Company: U.S.A.
- Downs, C. W. (1991). *The relationship between communication and organizational commitment in two Australian organization*. Tesis sarjana tidak diterbitkan. University of Kansas, Lawrence.
- Downs, C. W., Downs, A., Potvin, T., Varona, E., Gribas, J. S., & Ticehurst, W. (1995). *A cross-cultural comparison of relationship between organizational commitment and organizational communication*. Paper presented at the International Communication Association Convention, Albuquerque, NM.

- Dunegan, K., Uhl-Bien, M., & Duchon, D. (2002). LMX and subordinate performance: The moderating effects of task characteristics. *Journal of Business and Psychology, 17*, 275–285.
- Duarte, N., Goodson, J., & Klich, N. (1994). Effects of dyadic quality and durations on performance appraisal. *Academy of Management Journal, 37*, 499-521.
- Duchon, D., Green, S. & Taber, T. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of Applied Psychology, 71*, 56–60.
- Dyreson, M. K., Burgoon, J. K., & Bailey, W. (1991). The effects of stress and gender on nonverbal decoding accuracy in kinesic and vocalic channels, *Human Communication Research, 17*(4), 564 – 605.
- Eisenberg, E. M., & Witten, M. (1987). Reconsidering openness in organizational communication. *Academy of Management Review, 12*, 418-426.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (1999). The impact of relational demography on the quality of leader member exchanges and employees' work attitudes and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*, 237-240.
- Fairhurst, G. T. (1986). Male-female communication on the job : Literature review and commentary. In M. L. McGlaughlin (Ed.), *Communication Yearbook, 9*, 83-116, Beverly Hills, CA : Sage Publications.
- Fairhurst, G. T. (1993). The leader-member exchange patterns of women leaders in industry: A discourse analysis. *Communication Monographs, 60* (4), 321-351.
- Fairhurst, G. T. (2001). Dualism in leadership research. In F.M. Jablin & L.L Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication : Advances in theory, research and methods, 379-439*. Thousand Oaks : Sage Publication.
- Fairhurst, G. T. & Chandler, T. A. (1989). Social structure in leader-member interaction. *Communication Monographs, 56*(3), 215-239.
- Farkas, M. A. (2001). Correctional officers : What factors influence work attitudes? *Corrections Management Quarterly, 5*, 20 - 26.
- Fenlason, K. J., & Beehr, T. A. (1994). Social support and occupational stress: Effects of talking to others. *Journal of Organizational Behavior, 15*, 157-175.
- Finn, P. (1998). Correctional officer stress : A cause for concern and additional help. *Federal Probation, 62*, 65-74.
- Fix, B., & Sias, P. M. (2006). Person-centered communication, leader-member exchange, and employee job satisfaction. *Communication Research Reports, 23*(1), 35-44.
- Fontana, D. (1989). *Managing Stress*. The British Psychology Society and Routledge, Ltd., 1989.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frank, A. D., & Brownell J. L. (1989). *Organizational communication and behavior : Communicating to improve performance*. Holt, Rinehart and Winston Inc.
- French, J. R. P. Jr., & Kahn, R. L. (1962). A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health. *Journal of Social Issues*, 18, 1 – 48.
- French, J. R. P., Cobb, S., Caplan, R. D., Van Harrison, R. & Pinneau, S. R. (1976). Determinants and prevalens of occupational stress among Zimbabwean school administrators. *Journal of Educational Administration*, 37, 256 – 272.
- Frone, M., & Major, B. (1988). Communication quality and job satisfaction among Managerial nurses. *Group & Organization Studies*, 13(3), 332-347.
- Fulk, J., & Mani, S. (1986). Distortion of communication in hierarchical relationships, in M. McLaughlin, (Ed). *Communication Yearbook 9*, Sage, Newbury Park, CA.
- Gabarro, J. J. (1990). The development of working relationships. In J. Gallegher, R. E. Kraut, & C. Edigo (Eds.), *Intellectual teamwork : Social and technological foundations of cooperative work*, 79-110. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates.
- Gamon, C. K. (1991). *Managing commitment: Developing loyalty in a changing workplace*. California, Crisp Publications.
- Gatewood, R. D., Miles, E. W., & Partrich, W. (1989). *Work situational variables in the communication performance relationship*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Washington, DC.
- George, R. T., & Hancer, M. (2003). The impact of selected organizational factors on psychological empowerment of non-supervisory employees in full-service restaurants. *Journal of Food Service Business Research*, 6(2), 35-47.
- George, R. T., & Hancer, M. (2004). Leader-member exchange quality : An empirical investigation in restaurants, *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 3(2), 2004.
- Gershon Robyn, R. M., Barocas, B., Canto, A. N, Xianbin Li., & Vlahov, D. (2009). *Criminal justice and behavior*, Sage Publications.
- Gerstner, C., & Day, D. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827–844.
- Gillian, T. (2001). The correctional officer : One of law enforcement’s toughest positions. *Corrections Today*, 63(6), 112-113.



- Gnana, S. D. (2007). *Hubungan tekanan kerja dan kepuasan kerja dengan komitmen terhadap organisasi: satu kajian di Ibu Pejabat Jabatan Kerja Raya Malaysia*, Thesis Sarjana, Universiti Utara Malaysia.
- Goertzen, B. J., & Fritz, S. (2004). Does sex of dyad members really matter? *Journal of Leadership Education*, 3(1), 1-18.
- Goldhaber, G., Yates, M., Porter, D., & Lesniak, R. (1978). Organizational communication: State of the art. *Human Communication research*, 5, 76 – 96.
- Goldhaber, G. M. (1990). *Communication in Organization* (3<sup>rd</sup> ed.). Iowa : WMC Brown Publishers.
- Goris, J. R., Vaught, B. C., & Pettit, J. D. Jr. (2000). Effects of Communication Direction on Job Performance and Satisfaction: A Moderated Regression Analysis, *The Journal of Business Communication*, 37, 348-364.
- Goris, J. R. (2007). Effects of satisfaction with communication on the relationship between individual-job congruence and job performance/satisfaction, *Journal of Management Development*, 26(8), 737-752, Emerald Group Publishing Limited.
- Graen, G., Dansereau, F., & Minami, T. (1972). Dysfunctional leadership styles. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 216-236.
- Graen, G. B., & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in organizations : A development approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*, 143-165. Kent OH: Kent State University Press.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L.L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 9, 175-208. Greenwich, CT: JAI Press.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years : Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Gray, R. (2000). The fine art of the communication audit. *Total communication measurement*. 2(2), 6-10.
- Gray, J., & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425-448.
- Greenbaum, H. (1974). *Organizational Communication Systems: Identification and Appraisal*. Kertas kerja yang dibentangkan dalam mesyuarat International Communication Association, Phoenix. April.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Behavior in organizations*. 7th edition, New Jersey: Prentice Hall International Edition.

- Greenhaus, J. H. & Parasuraman, S. (1987). A work-nonwork interactive perspective of stress and its consequences, in M. Ivancevich & D.C. Garister (Eds.) *Job Stress: From Theory to Suggestion*, The Howarth Press, New York.
- Gregson, T. (1990). An investigation of the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment in turnover models in accounting. *Behavioural Research in Accounting*, 4, 80 – 95.
- Griffin, M. L., & Hepburn, J. R. (2005). Side-bets and reciprocity as determinants of organizational commitment among correctional officers, *Journal of Criminal Justice*, Elsevier Limited.
- Griffin, M. L. (2006). Gender and stress : a comparative assessment of sources of stress among correctional officer, *Journal of Contemporary Criminal Justice*, Sage Publications.
- Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tucker-Gail, K. A., & Baker, D. A. (2009). Job Involvement, Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment and the Burnout of Correctional Staff, *Criminal Justice Behavior*, Sage Publications.
- Grossi, E. L., Keil, T. J., & Vito, G. F. (1996). Surviving ‘the joint’ : Mitigating factors of correctional officer stress, *Journal of Crime and Justice*, 19, 103 – 120.
- Gruneberg, M. M. (1979). *Understanding job satisfaction*. New York: John Wiley.
- Hang-yue, N., Foley, S., Loi, R. (2005). Work role stressors and turnover intentions : a study of professional clergy in Hong Kong [Electronic Version]. *International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 2133-2146.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. (5<sup>th</sup> ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis (6th Ed.)*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education Inc.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis (7th ed.)*. N.J: Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall.
- Hargie, O., Tourish, D., & Wilson, N. (2002). Communication audits and the effects of increased information : A follow up study. *Journal of Business Communication*, 39, 414-436.
- Harris, G. (1983). *Stress in corrections*. Boulder, CO : National Institute of Corrections.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M. (2006). Too much of a good thing: the curvilinear effect of leader-member exchange on stress. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 65-85.

- Hashim Fauzy Yaacob, (1995). *Faktor Komunikasi dan hubungannya dengan stres di kalangan kakitangan Universiti Teknologi Malaysia, Skudai*, Master Sains, Pusat Pengembangan dan Pendidikan Lanjutan, Universiti Pertanian Malaysia, Serdang, Selangor.
- Hassan Abu Bakar, Che Su Mustaffa, & Nuredayu Omar, (2002). *Hubungan komunikasi kepenyeliaan dengan komitmen terhadap organisasi kakitangan perbadanan kemajuan ekonomi negeri Perlis*. Laporan Penyelidikan, Sekolah Pembangunan Sosial, Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah.
- Hassan Abu Bakar & Bahtiar Mohamad, (2004). Relationship between Supervisor – Subordinate Communication and Working Relationship. *Utara Management Journal*, 1(1), June 2004.
- Hassan Abu Bakar, (2007). *Komunikasi ketua-subordinat sebagai pembolehubah mediator terhadap hubungan antara kualiti jalinan hubungan ketua-subordinat dan komitmen terhadap kumpulan*, Tesis PhD, Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah.
- Hassan Abu Bakar & Che Su Mustaffa, (2007). *Exploring commitment to group, leader-member exchange and superior-subordinate communication : A within and between analysis approach*, paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, TBA, San Francisco.
- Hassan Abu Bakar & Che Su Mustaffa, (2008). Relationship between superior-subordinate relationships quality and group commitment : The mediating factor of superior-subordinate communication, *Jurnal Komunikasi, Malaysian Journal of Communication*, 24, 20-33.
- Hassan Abu Bakar, Che Su Mustaffa, & Bahtiar Mohamad, (2009). Dyadic relationships quality and team-oriented commitment, *ANZCA09 Communication, Creativity and Global Citizenship*, Brisbane, July 2009.
- Hassan Abu Bakar, Bahtiar Mohamad, & Iran Herman, (2004). Leader-member exchange and superior-subordinate communication behavior : A case of a Malaysian organization, *Malaysian Management Journal*, 8(1), 83 – 93.
- Hassan Abu Bakar, (2007). Komunikasi diadik dari perspektif teori penukaran pemimpin-anggota : Pendekatan pertukaran atau persamaan, dalam *Komunikasi Kepimpinan : Menangani Cabaran Global*, Prentice Hall, Pearson Malaysia Sdn. Bhd.
- Hassan Abu Bakar, Che Su Mustaffa, & Bahtiar Mohamad, (2009). LMX Quality, supervisory communication and team-oriented commitment : A multilevel analysis approach, *Corporate Communications : An International Journal*, 14(1), 11-33.
- Hassan Abu Bakar, Keith E, Dilbeck & James C. McCroskey, (2010). Mediating role of supervisory communication practices on relations between leader-member exchange and perceived employee commitment to workgroup. *Communication Monographs*. 77(4), 637-656.

- Hassine, V. (1996). *Life without parole*. Los Angeles : Roxbury.
- Hatta Sidi, Ruzanna ZamZam & Mohamed Hatta Shaharom, (2003). *Menjaga kesehatan jiwa teknik mengurus stres*. Pahang : PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Hatfield, J., & Huseman, R. (1982). Perceptual congruence about communication as related to satisfaction: Moderating effects of individual characteristics. *Academy of Management Journal*, 25, 349-358.
- Hayduk, L. A. (1988). *Structural Equation Modeling with LISREL : Essentials and advances*. Baltimore : Johns Hopkins University Press.
- Hecht, M. L. (1978). The conceptualization and measurement of interpersonal communication satisfaction. *Human Communication Research*, 4(3), 253-264.
- Hecht, M. L. (1978). Measures of communication satisfaction. *Human Communication Research*, 4(4), 350-368.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Sayderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Hickson, M., Stacks, D. W., & Greely, M. P. (1998). *Organizational communication in the personal context. From interview to retirement*. Needham Heights : Allyn & Bacon.
- Hockwarter, W. A., Perrewew, P. L., & Dawkins, M. C. (1995). Gender differences in perceptions of stress-related variables : Do the people make the place or does the place make the people? *Journal of Managerial Issues*, 7, 62-74.
- Hoffmann, D. A., Morgeson, F. P., & Gerras, S. J. (2003). Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship : safety climate as an exemplar. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 170-178.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences : Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nation*. Thousand Oaks: Sage.
- Holmbeck, G. N. (1997). Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators : Examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures. *Journal of consulting and clinical psychology*, 95(4), 599-610.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper.
- Horn, R. (1991). Structure effect on strength and stress distribution in arable soils. *Proc. 12<sup>th</sup>. Conf. Of Int Soil & Tillage Research Org. (ISTRO), Ibadan, Nigeria, 8-12 July*. Ohio State University, Columbus, OH, 204-218.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Sadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.

- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis : Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., Boulton, W. E., & Gatewood R. D. (1980). Development of a conceptual framework for analysing the communication - performance relationship: *Academy of Management Proceeding*. 178-182.
- Ibarra, H. (1995). Race opportunity and diversity of social circles I managerial networks. *Academy of Management Journal*, 38, 673-703. in Ilgen, D. R. & Hollenbeck, J. R. (1991).
- Infante, D. A., & Gordon, W. I. (1955). Superior's argumentativeness and verbal aggressiveness as a predictors of subordinate's satisfaction. *Human Communication Research*, 12, 117 – 125.
- Irwin, J. (1996), The March of Folly, *Prison Journal*, 76, 489-494.
- Jablin, F. M. (1987). *The new handbook of organizational communication : Advances in theory, research and method*. Eds. Sage Publication Inc California.
- Jablin, F. M. (1987). *Organizational entry, assimilation and exit*, in Jablin F. M, Putnam L. L, Roberts K. H., & Porter L. W. (Eds.). *Handbook of Organizational Communication : An Interdisciplinary Perspective*, 679-740, Newbury Park : Sage Publication.
- Jablin, F. M. (1979). Superior-subordinate communication : The state of the Art. *Psychological Bulletin*, 86, 1201 – 1222.
- Jablin, F. M., & Krone, K. J. (1994). Task/work relationship: A life-span perspective. In M. L. Knapp & G. R. Miller (Eds.), *Handbook of interpersonal communication*, 2<sup>nd</sup> ed., 621-675, Beverly Hills, CA: Sage.
- Jacobs, J. B. (1978). What prison guards think : A profile of the Illinois force. *Crime and Delinquency*, 24, 185-196.
- Jamal M. (1984). Job Stress and job Performance controversy: an empirical assessment in two countries. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 1–21.
- Jamal, M. (1995). Relationship of job stress and thye – a behaviour to employee's job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problem and motivation, *Human Relations*, 43(8), 80 – 86.
- Jamaliah Jaafar, (2002). *Hubungan Komunikasi Pengurus-Pekerja Dengan Kepuasan Kerja Dan Komitmen Pekerja : Satu Kajian Di Jabatan Perangkaan Malaysia*. Tesis M. Sc., Universiti Utara Malaysia.
- James L. R., (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 215 – 231.

- James, L., Joyce, W., & Slooum, J. (1988). Comment : organizations do not recognize. *Academy of Management Review*, 13, 129 – 132.
- James, R. L. (1998). Understanding Employee Motivation, *Journal of Extension*. 36 (3).
- Jamieson, D. W. & Graves R. J. (1998). Determining ergonomic factors in stress from work demands of nurses. in M. A. Hanson, (Ed.). *Contemporary Ergonomics*. London: Taylor & Francis, 162-166.
- Johlke, M. C., & Duhan, D. F. (2000), supervisor communication practices and service employee job outcomes, *Journal of Service Research*, 3(2), 154-65.
- Jones, G. (1981). Cultural evaluation. *People Management*, 4 (21), 38-44.
- Joyce, F., & Slooum, W. Jr (1984), Collective climate : Agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations. *Academy of Management Journal*, 27, 721–742.
- Juani Munir Abu Bakar, (2013). *Bimbing kembali ke jalan yang benar*, Utusan Malaysia, 5/9/2013, [http://www.utusan.com.my/utusan/Bicara\\_Agama/20130905/ba\\_01/Bimbing-kembali-ke-jalan-benar](http://www.utusan.com.my/utusan/Bicara_Agama/20130905/ba_01/Bimbing-kembali-ke-jalan-benar)
- Juriani Jamaludin, (2007). *Faktor penyumbang tekanan dan tahap-tahap tekanan dalam kalangan guru-guru muzik di sekolah rendah di negeri Selangor*, Tesis Master Sains, Fakulti Ekologi Manusia, Universiti Putra Malaysia.
- Kacmar, K. M., Witt, L. A., Zivnuska, S., & Gully, S. M. (2003). The interactive effect of leader member exchange and communication frequency on performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 88, 764-772.
- Kahn, R. L., & Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2<sup>nd</sup> ed., 571-631. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kamsiah Kamin, (2003). *Hubungan komunikasi pegawai-subordinat dengan kepuasan kerja dan komitmen pekerja terhadap organisasi*, Tesis M. Sc., Universiti Utara Malaysia.
- Kassing, J. W. (1997). Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17, 58-70.
- Kavanagh, M. J., MacKinney, A.C., & Wollins, L. (1971). Issues in managerial performance : Multitrait-multimethod analyses of ratings. *Psychological Bulletin*, 75(1), 34-49.
- Kelloway, E. K. (1998). *Using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

- Kennedy, J. C. (2002). Leadership in Malaysia : Traditional Values, International outlook. *Academy of Management Executive*, 16(3), 15-26.
- Keyton, J. (2001). *Communication research : Asking questions, finding answers Mountain View, CA : Mayfield Publishing Co.*
- Kim, B. P., & George, R. T. (2005). The relationship between leader-member exchange (LMX) and psychological empowerment : A quick casual restaurant employee correlation study, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Sage Publications.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: the moderating role of face-to-face interaction, *Academy of Management Journal*, 47(2), 175-92.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). New York: Guilford.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2001). *Pengurusan*. Diterjemah oleh Mohd. Salmi Mohd. Sohod dan Siti Nadzrah Sheikh Omar, Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.
- Korabik, K., & Van Kampen, J. (1995). Gender, social support, and coping with work stressors among managers. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 135-148.
- Koustelios, A. D., & Konstrantinos, B. (1997). *The employee satisfaction inventory (ESI) : Development of a schale to measure satisfaction of greek employees*. *Educational and Psychological Measurement*, 57(3), 469-477.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities, *Educational and Psychological Measurement*. A unit-level longitude study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.
- Kroes, W. H. (1975). *Society's victim the policeman an analysis of job stress in policing*. New York: Charles C. Thomas.
- Kroes, W., & Hurrell, J. (1975). *Job stress and the police officer: Identifying stress reduction techniques*. HEW Publications No. Washington, DC: U.S. Government Printing Office ,76-187.
- Krone, K. J. (1991). Effects of leader member exchange on subordinates' upward influence attempts. *Communication Research Reports*, 8, 9-18.
- Krone, K. J. (1992). Achieving communication goals in superior-subordinate work relationship : Upward influence maintenance tactics. *Communication Quarterly*, 40(1), 1-15.

- Kunz, L. (1991). *Managing Stress*. In Jones, J. W. (Eds.) *Applying Psychology in Business*. Lexington : Lexington Books, 778-784.
- Lagace, R. R., Castleberry, S. B., & Ridnour, R. E. (1993). An exploratory sales force study of the relationship between leader-member exchange and motivation, role stress, and manager evaluation. *Journal of Applied Business Research*, 9, 110–119.
- Lam, T. (2003). Leader-member exchange and team-member exchange : the roles of moderators in new employees' socialization, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Sage Publications.
- Lambert, E. G. (2004). The impact of job characteristics on correctional staff members, *The Prison Journal*, 84(2), 208-227, Sage Publications.
- Lambert, E. G., Edwards, C., Camp, S. D., & Saylor, W. G. (2005). Here today, gone tomorrow, back again the next day : Antecedents of correctional officer absenteeism. *Journal of Criminal Justice*, 33, 165-175.
- Lambert, E. G., & Paoline E. A. (2008). The influence of individual, job, and organizational characteristics on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment, *Criminal Justice Review*, Sage Publications.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Tucker, K. A. (2009). Problem at work : Exploring the correlates of role stress among correctional staff. *The Prison Journal*, Sage Publications.
- Lambert, E. G., & Hogan, N. L. (2010). Wanting change : The relationship of perceptions of organizational innovation with correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Criminal Justice Policy Review*, Sage Publications.
- Lancefield, K., Lennings, C. J., & Thomson, D. (1997). Management style and its effect on prison officers' stress. *International Journal of Stress Management*, 4(3), 205-220.
- Landy, F. J. (1989). *Psychology of work behavior*. (4<sup>th</sup> ed.) Pacific Grove, California : Brooks/Cole Publishing Company.
- Laporan Anugerah Kualiti Perdana Menteri. (2008). Jabatan Penjara Malaysia,
- Lau Too Kya, & Zainuddin Awang, (2001). *Statistik asas UITM*, Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stres, appraisal, and coping*. New York : Springer.
- Lazarus, R. S. (1991). Psychological stress in the workplace, *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 1-13.
- Lawal, O. A. (2009). Leader-member exchange and leadership-induced stress: When and how co-worker support matters, *African Journal Online*. <http://ajol.info/index.php/ifep/article/view/43743>
- Lawler, E. E., & Porter M. (1967). *The effect of performance on job satisfaction*. *Industrial relations*, 7,20-28.



- Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (2005). *Practical research : planning and design* (8<sup>th</sup> ed.). New Jersey : Pearson Education.
- Lee, J. (1997). Leader–member exchange, the ‘Pelz effects’ and cooperative communication between group members. *Management Communication Quarterly*, 11(2), 266 – 287.
- Lee, J. (2001). Leader–member exchange, perceived organizational justice, and cooperative communication, *Management Communication Quarterly*, Sage Publications.
- Lee, J. (2005). Communication as antecedents and consequences of LMX development globally : A new strong inference approach. In G. Graen & J. A. Graen (Eds.), *Global organizing designs. A volume in LMX leadership : The series* (1-41). Greenwich, Connecticut : Information Age Publishing.
- Lee, J. & Jablin, F. M. (1995). Maintenance communication in superior-subordinate work relationships. *Human Communication Research*, 22(2), 220-57.
- Lee, Y. (1989). *A study of the relationship between communication and job satisfaction among faculty at the junior colleges of technology in republic of China*. Unpublished doctoral dissertation, Drake University, De Moines, IA.
- Leung, M., Chen, D., & Yu, J. (2008). Demystifying moderate variables of the interrelationships among affective commitment, job performance, and job satisfaction of construction professionals. *Journal of Construction Engineering and Management*, 134(12), 963- 969.
- Liden, R.C., & Graen, G. B. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451 – 465.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: the past and potential for the future, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- Liden, R. C, Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges, *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-674.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange : An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43 – 73.
- Lily Suriani Mohd. Arif, Ungku Norulkamar Ungku Ahmad, & Siti Aisyah Abdul Rahman, (2004). *Hubungan kepuasan komunikasi dengan komitmen terhadap Organisasi di kalangan pekerja teknikal: kajian kes di Flextronics International, Senai, Johor*. Vot penyelidikan, Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia, Universiti Teknologi Malaysia.

- Lim, V. G. K., & Teo, T. S. H. (1996). Gender differences in occupational stress and coping strategies among IT personnel. *Women in Management Review*, 11(1), 20-28.
- Lim, V. G. K., & Teo, T. S. H. (1999). Occupational stress and IT personnel in Singapore: Factorial dimensions and differential effects. *Int J Inform Manage* 1999, 19, 277-291.
- Lindell, M. K. (1997). Occupational safety and health inspection scores predicts rates of workers' lost time injuries. *Accident Analysis and Prevention*, 29, 563-571.
- Lindquist, C. A., & Whitehead, J. T. (1986), Burnout, job stress, and job satisfaction among southern correctional officers : Perceptions and causal factors. *Journal of Offender Counseling, Services, and Rehabilitation*, 10, 5-26.
- Llozor, D. B., Llozor, B. D., & Carr, J. (2001), Management communication strategies determine job satisfaction in telecommuting, *The Journal of Management Development*, 20 (5/6), 495-507.
- Locke, E. A. (1975), Personnel attitudes and motivation, *Annual Review of Psychology*, 26, 457-480.
- Locke, E. A. (1975). *The supervisor as motivator : it is influence on employee performance and satisfaction*. Steers, R.M. & Porter, L.W. : Motivation And Behavior. New York : Mc Graw Hill.
- Long, N., Shouksmith, G., Voges, K., & Roache, S. (1986). Stress in Prison Staff : An Occupational Study, *Criminology*, 24 (2), 331-345.
- Lowman, R. L. (1993). *Counseling and psychotherapy of work dysfunctions*. Washington D. C: American Psychological Association.
- Lumsden, G., & Lumsden, D. (2000). *Communicating in groups and teams*., Wadsworth/Thomson Learning, 15.
- Madlock, P. E., Martin, M. M., Bogdan, L., & Ervin, M. (2007). The impact of Communication traits on leader-member exchange, *Human Communication*. A Publication of the Pacific and Asian Communication Association, 10(4), 451– 464.
- Madlock, P. E. (2008). The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction, *Journal of Business Communication*, 45, 61.
- Mahmood Nazar Mohamad & Sabitha Merican, (1999). Stress as experienced by medical profession, *Jurnal Psikologi Malaysia*, 13, 33 – 45.
- Makela, L. (2009). Representations of change within dyadic relationships between leader and follower : Discourses of pregnant followers, *Leadership*, Sage Publications.

- Mardanov, I. T., Heischmidt, K., & Henson, A. (2008). Leader-member exchange and job satisfaction bond and predicted employee turnover, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Sage Publications.
- Maslach, C., & Jackson S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Maslach C., Jackson S.E. & Leiter M. P. (1996). *The maslach burnout inventory manual*. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.
- Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self concept : first and higher order factor models and their invariance factor groups. *Psychological Bulletin*, 97, 562-582.
- Mattson, J., & Haring, M. J. (1998). Communication dynamics in the service encounter: A linguistic study in a hotel conference department. *International Journal of Service Industry Management*, 9(5), 189-197.
- M. Baskaran S Muthiah, & Noor Hassim Ismail, (2009). Prevalen tekanan kerja di kalangan pegawai penjara yang mengawal banduan di Penjara Sungai Buloh berbanding pegawai penjara yang mengawal banduan di Penjara Seremban, 2004, *Journal of Community Health 2009*, 15(1).
- McCue, C.P., & Gianakis, G. A. (1987). The relationship between job-satisfaction and performance. *Public Productivity and Management Review*, 21(2), 170-192.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill, Inc: New York.
- McHugh, M., & Brennan, S. (1994). Managing the stress of change in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 7(5) : 29-41.
- Mestre, M., Stainer, A., Stainer, L., & Strom, B. (2000). Visual communications – the Japanese experience. *Corporate Communications*, 5(1), 34-41.
- Miles, E. W., Patrick, S. L., & King, W.C. (1996). Job level as systematic variable in predicting the relationship between supervisory communication and job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(3) : 277-289.
- Miller, K. I., Ellis, B. H., Zook, E. G., & Lyles, J. S. (1990). An integrated model of communication, stress, and burnout in the workplace. *Communication Research*. 17(3), 300-326.
- Mitchell, O., MacKenzie, D., Styve, G., & Gover, A. (2000). The impact of individual, organizational, and environmental attributes on voluntary turnover among juvenile correctional staff members. *Justice Quarterly*, 17, 333-357.
- Mohd. Baharudin Othman & Mohd. Khairie Ahmad, (2006). *Pengantar Komunikasi*. Universiti Utara Malaysia, Sintok.

- Mohd. Hamzah Murghayah Abdullah, (2008). *Hubungan gaya kepimpinan dengan tekanan pekerjaan di kalangan pegawai pengurusan dan professional*. Tesis Sarjana Sains Pengurusan, Kolej Perniagaan, Universiti Utara Malaysia
- Mohd. Majid Konting, (2000). *Kaedah penyelidikan pendidikan*, Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd. Najib Abdul Ghafar, (2003). *Reka bentuk tinjauan soal selidik pendidikan*. Skudai, Johor : Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd. Nasaruddin Parzi & Muhd Amirul Faiz Ahmad, (2011). Polis lebih stres berbanding guru, *Berita Harian Online*, 27/9/2011, <http://www.bharian.com.my/bharian/articles/Polislebihstresberbandingguru/Article>
- Mohd. Taib Dora & Hamdan Abd. Kadir, (2008), *Mengurus Stress*, PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Mohd. Zuki Ibrahim, & Noor Hassim Ismail, (2009). Kajian stres pekerjaan dan penggunaan strategi daya tindak di kalangan pegawai penjara di Negeri Kedah, 2009. *Journal of Community Health*, 15(1).
- Mohr, J. J., & Sohi, R. S. (1995). Communication flows in distributing channels : Impact on assessments of communication quality and satisfaction. *Journal of Retailing*, 71, 393-416.
- Moon, B., Maxwell, S. R. (2004). The sources and consequences of correctional officers' stress : A South Korean example. *Journal Criminal Justice*, 32, 359 – 370.
- Morgan, R. D., Van Haveren, R. A., & Pearson, C. A. (2002). Correctional officer burnout : Further analyses, *Criminal Justice and Behavior*, 29, 144, Sage Publication.
- Moss, S. E., Sanchez, J. I., Brumbaugh A. M., & Borkowski, N. (2009). The mediating role of feedback avoidance behavior in the LMX – performance relationship, *Group & Organization Management*, Sage Publications.
- Mount, D. J., & Back, K. J. (1999). A factor-analytic study of communication satisfaction in the lodging industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(4), 401–418.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee organizational linkages : The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York : Academic Press.
- Muchinsky, P. M. (1977). Organizational communication : Relationship to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*. 20, 592 – 607.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary model of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 268-277.

- Muchinsky, P. M. (1997). *Stress and well-being at work : Psychology applied to work*. Pacific Grove, CA : Brooks/Cole Publishing.
- Mueller, B. H., & Lee, L. (2002). Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts, *Journal of Business Communication*. Sage Publications.
- Muhammad Ali Embi, (2001). *Pendekatan pengurusan sumber manusia masa kini*, Utusan Malaysia Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Muhamad Rosli Selamat, (2006), *Perubahan dan komunikasi*, August Publishing Sdn. Bhd.
- Murphy, K. R., & Davidshofer, (1998). *Psychological testing: principles and applications*. 4<sup>th</sup> ed. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Musa Mohamad Kassim, (2000). *Punca dan tahap tekanan pengurusan di kalangan pentadbir sekolah bestari*, Tesis Sarjana Sains Pengurusan. Sekolah Siswazah, Universiti Utara Malaysia
- Najib Ahmad Marzuki, (2007). *Psikologi Personnel*, Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Nattan, B. R., Nathan, A. M., Mohrman & J. Milliman, (1991). Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interview on performance and satisfaction: A longitudinal study. *Academy Management Journal*, 34, 352–369.
- Nelson, D., Basu, R., & Purdie, R. (1998). An examination of exchange quality and work stressors in leader–follower dyads. *International Journal of Stress Management*. 5(2), 103-112.
- Nik Hasnaa Nik Mahmood, (1994). *Kesan komunikasi ketua-pekerja ke atas kepuasan kerja dan iltizam pekerja kepada organisasi : tinjauan di sebuah kilang elektronik di Bandar Baru Bangi*. Tesis Sarjana (Sastera), Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*. New York : McGraw Hill.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory (2<sup>nd</sup> Ed)*. New York : McGraw Hill.
- O'Driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 141–155.
- Okoza, J., Imhonde, H. O., & Aluede, O. (2010). The jailer or the jailed: stress and prison workers in Nigeria. *Current Research Journal of Social Sciences*, 2(2), 65-68.
- Olufowote, J. O., Miller, V. D., & Willson, S. R. (2005). The interactive effects of role change goals and relational exchanges on employee upward influence tactics. *Management Communication Quarterly*, 18(3), 385-403.

- O'Reilly, C. A., Parlette, G. N., & Bloom, J. R. (1980). Perceptual measures of task characteristics: The biasing effects of differing frames of reference and job attitudes. *Academy of Management Journal*, 23, 118–131.
- Orpen, C. (1997). The interactive effects of communication quality and job involvement on managerial job satisfaction and work motivation. *The Journal of Psychology*. Province Town, 231 – 235.
- Owen, S. S. (2006). Occupational stress among correctional supervisors, *The Prison Journal*, Sage Publications.
- Pace, W. R., & Faules, D. F. (1989). *Organizational Communication : Foundation for Human Resource Development*. Prentice-Hall, Inc. New Jersey.
- Pace, W. R., & Faules, D. F. (1994). *Organizational Communication*. 3<sup>rd</sup> Edition. Prentice Hall. New Jersey.
- Page, N. R., & Wiseman, R. L. (1993). Supervisory behavior and worker satisfaction in the United States, Mexico and Spain. *Journal of Business Communication*, 30(2), 161-179.
- Parasuraman, S., Alutto, I. A. (1981). An examination of the organizational antecedents of stressors at work. *Academy of Management Journal*, 22, 270-281.
- Parsons, C. K., & Liden, R. C. (1984). Interviewer perceptions of applicant qualifications: A multivariate field study of demographic characteristics and non-verbal cues. *Journal of Applied Psychology*, 69, 557-568.
- Patten, M. L. (2001). *Questionnaire research : A practical guide (2<sup>nd</sup>)*. Los Angeles : Pyczak Publishing.
- Patterson, G. T. (2003). Examining the effects of coping and social support on work and life stress among police officers. *J Criminal Justice*, 31, 215-226.
- Perry, J. L., & Petrakis, B. A. (1987), Can pay for performance succeed in government, *Public Personnel Management*, 17(4), 359 – 367.
- Pettit, J. D., Goris, J. R., & Vaught, B. C. (1997). An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 34(1), 81 – 98.
- Phillips, G. M. (1982). *Communicating in organizations*. Macmillan Publishing Co., Inc., New York.
- Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. *Human Communication Research*, 12, 395 – 419.
- Pogrebin, M. (1978). Role conflict among correctional officers in treatment oriented correctional institutions. *International Journal Of Offender Therapy And Comparative Criminology*, 23, 149-155.

- Porter, L.W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performances*. Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc.
- Postmes, T., Tanis, M., & de Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4, 227-246.
- Potvin, T. C. (1991). *Employee Organizational commitment; An examination of its relationship to communication satisfaction and an evaluation of questionnaires designed to measure the construct*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan. University of Kansas, Lawrence.
- Poole, E., & Regoli, R. (1980). Examining the impact of professionalism on cynicism, role conflict, and work alienation among prison guards. *Criminal Justice Review*, 5, 57-64.
- Price, G., & Bezuidenhout, L. (2005). Communication and leader-member exchange : A South African study, *Communicare*, 24(1).
- Putti, J. M., Aryee, S., & Phua, J. (1990). Exploratory study on communication relationship satisfaction and organizational commitment. National University of Singapore, Singapore : *Group & Organization Management*, 15(1), 44 – 53.
- Ray, E. B. (1993). When the links become chains : Considering the dysfunctions of supportive communication in the workplace. *Communication Monographs*, 60, 106-111.
- Ray, E. B., & Miller, K. I. (1994). Social support: Home/work stress and burnout: Who can help? *Journal of Applied Behavioral Science*, 30, 357-373.
- Razali Mat Zain, (1996), *Kepimpinan Dalam Pengurusan*, Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Razali Mat Zain, Ali Yusob Md. Zain, & Bidin Yatim, (1998). *Factorial validity of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment : A test in a Malaysian sample*. Kertas kerja dibentangkan di International Conference : The State in the Asia-Pacific Region.
- Redding, W. C. (1972), *Communication within organization : An interpretative review of theory and research*. New York : Industrial Communication Council.
- Redding, W. C. (1978). *Communication within the organization: An interpretative review of theory and research*. New York: Industrial Communication Council, Inc.
- Reiser, M. (1974). Some organizational stressors on police officers. *Journal of Police Science and Administration*, 2(2), 156-59.
- Requena, F. (2003). Social capital, satisfaction and quality of life in the workplace. *Social Indicators Research*, 61(3), 331-60.

- Richmond, V. P., McCroskey, J.C., & Davies, L. M. (1986). The relationship of supervisor use of power and affinity seeking strategies with subordinate satisfaction : *Communication Quarterly*, 34, 178 – 195.
- Rogers, E. M., & Rogers, R. A. (1976). *Communication in Organizations*, New York : The Free Press.
- Rohany Nasir, & Nor Eda Nusi, (2002). *Tekanan kerja, tekanan rumahtangga dan komitmen kerjaya di kalangan pegawai wanita Polis Di Raja Malaysia*. Laporan Penyelidikan Yang Tidak Diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Rosefield, H. A., Jr. (1981). *Self identified stressors among correctional officers*. Doctoral Dissertation, North Carolina State University, Raleigh, NC.
- Rosman Ahmad, (2007). *Beban tugas, keaburan serta konflik peranan dan hubungannya dengan tekanan kerja di kalangan staf Ibu Pejabat Tourism Malaysia, Kuala Lumpur*, Tesis Sarjana Sains Pengurusan, Fakulti Pengurusan Perniagaan, Universiti Utara Malaysia.
- Rousseau, V., Aube, C., Boudrias F. C., Morin, E. M. (2008). Social interactions at work and psychological health : The role of leader-member exchange and work group integration. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(7), 1755-1777.
- Rubin, A. M. (1993). The effects of locus of control on communication motives, anxiety, and satisfactions. *Communication Quarterly*, 41, 162-171.
- Ruslan Khalid, (2007). *Stressor dan afektif komitmen: Kajian di Ibu Pejabat Polis Klang*, Tesis Sarjana Sains Pengurusan Fakulti Pengurusan Perniagaan Universiti Utara Malaysia.
- Sabitha Marican, & Mahmood Nazar Mohamed, (1995). *Hubungan manusia dalam organisasi*. Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Sabitha Marican, & Mahmood Nazar Mohamed, (1997). Strategi daya tindak terhadap stres. *Pascasidang Seminar Psikologi Industri dan Organisasi*, 9–10 Jun 1997, Hotel Promenade, Kota Kinabalu.
- Saodah Wok, Narimah Ismail, & Mohd Yusof Hussain, (2006). *Teori-teori Komunikasi*. Bentong: PTS Publications & Distrobutors Sdn. Bhd.
- Salkind, N. J. (2003). *Exploring research (5th ed.)*. New Jersey : Pearson Education.
- Sarachek, B., & Abdul Hamid A, (1991). *A Survey of Malaysia Personnel Practices and Problems*. *Malaysian Management Review*, 21(3), 52-63.
- Sarimah Abd. Razak, (2005). *Motivasi, gaya pembelajaran dan kebolehan kognitif pelajar Sekolah Menengah Teknik*, Tesis Doktor Falsafah Yang Tidak Diterbitkan, Serdang: Universiti Putra Malaysia.



- Sarina Saabayuddin, (2000). *Tekanan di kalangan kakitangan wanita di Penjara Wanita Kajang*. Kertas Projek untuk Ijazah Sarjana Muda Sastera Dengan Kepujian, Universiti Kebangsaan Bangi, Bangi, Selangor.
- Sautarwin Marto, (2004). *Tekanan Kerja di Kalangan Kakitangan Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta*, Tesis Sarjana Sains Pengurusan, Fakulti Pengurusan Perniagaan, Universiti Utara Malaysia.
- Savicki, V., Cooley, E., & Gjesvold, J. (2003). Harassment as a predictor of job burnout in correctional officers. *Criminal Justice and Behaviour*, 30(5), 602-619.
- Sazali Mohamad, (2000). *Stres, motivasi dan kepuasan kerja Pegawai Kastam di Jabatan Kastam dan Eksais Diraja Selangor*. Tesis Master, Universiti Utara Malaysia.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71, 579-584.
- Schaubroeck, J., Cotton, J. L. & Jennings, K. R. (1989). Antecedents and consequences of role stress: A covariance structure analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 2(1), pp. 35-58.
- Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion to Study an Practice: A Critical Analysis of Theory, Assessment, Research, and Interventions*, London: Taylor and Francis.
- Schaufeli, W. B., & Peeters, M. C. W. (2000). Job stress and burnout among correctional officers : A literature review. *International Journal of Stress Management*, 7, 19-48.
- Schriesheim, C.A., Castro, S.L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research : A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytical practices. *Leadership Quarterly*, 10(1), 63 – 113.
- Schwiger, D. M., & Denisi, A. S. (1991). Communication With Employee Following a Merger : A Longitudinal Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.
- Schyns, B. (2006). Are group consensus in leader member exchange (LMX) and shared work values related to organizational outcomes? *Small Group Research*, Sage Publications.
- Schyns, B. & Day, D (2010). Critique and review of leader-member exchange theory : issues and agreement, consensus, and excellence. *European journal of work and organizational psychology*, 19(1), 1-29.
- Sekaran Uma, (2003). *Research Methods For Business – A Skill Building Approach, Fourth Edition*, Singapore, John Wiley and Sons, Inc.

- Selvakumaran a/l Ramasamy., & Noor Hassim Ismail, (2009). Kajian Prevalens Tekanan Kerja Di Kalangan Pegawai Penjara Di Sebuah Penjara, Malaysia Satu Perbandingan Di Antara Hasil Kajian Tahun, 2000. *Journal of Community Health*, 15(1).
- Selye, H. (1976). *The Stress of life*. New York : McGraw Hill.
- Senol-Durak, E., Durak, M., & Gencoz, T. (2006). Development of Work Stress Scale for Correctional Officers, *Journal of Occupational Rehabilitation*, 16(1), 157-168.
- Sharpley, C. F., Reynolds, R., Acosta, A., & Dua, J. K. (1996). The presence, nature And effects of job stress on physical and psychological health at a large Australian University. *Journal of Educational Administration*, 34(4), 73-86.
- Sias, P. M. (2005). Workplace relationship quality and employee information experience. *Communication Studies*, 56, 375 – 395.
- Sims, B. (2001). Surveying the Correctional Environment: A Review of the Literature. *Correctional Management Quarterly*, 52(2), 1-12.
- Smeltzer, L. R. (1987). The relationship of communication to work stress. *The Journal of Business Communication*. 24(2), 47-58.
- Smith, W. K. (1987). The stress analogy. *Schizophrenia Bulletin*, Volume 13:215-220.
- Snyder, R. A., & Morris J. M. (1984). Organizational communication and performance. *Journal of Applied Psychology*, 66(1), 13 – 27.
- Snyder, R. A., & Bruning, N. S. (1985). Quality of vertical dyad linkages: Congruence of supervisor and subordinate competence and role stress as explanatory variables. *Group and Organization Studies*, 10, 81-94.
- Sparks, B. (1994). Communicative aspects of the service encounter. *Hospitality Research Journal*, 17(2), 39-50.
- Srivastava, U. R. (2010). Shift work related to stress, health and mood states : A study of dairy workers, *Journal of Health Management*, Sage Publications.
- Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569-88.
- Starnaman, S. M., & Miller, K. I. (1992). A test of causal model of communication and burnout in teaching profession. *Communication Education*, 41, 40-53.
- Steckler, N. A., & Rosenthal, R. (1985). Sex differences in non-verbal and verbal communication with bosses, peers, and subordinates. *Journal of Applied Psychology*, 70, 157-163.

- Stewart, M. W., & Johnson O. E. (2009). Leader-member exchange as moderator of the relationship between work group diversity and team performance, *Group and Organization Management*. Sage Publications.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Practice*, Free Press, New York.
- Stoner, A. F James, & Wankel, C. (1989). *Pengurusan : Edisi Ketiga*. Diterjemahkan oleh Yaakob Ibrahim, Jabatan Pengajian Pengurusan, Universiti Pertanian Malaysia, Amiza Associate (M) Sdn. Bhd, Petaling Jaya.
- Stremmel, A. J., Benson, M. J., & Powell, D. R. (1993). Communication, satisfaction, and emotional exhaustion among child care center staff: Directors, teachers, and assistant teachers. *Early Childhood Research Quarterly*, 8(2), 221-233.
- Suckow, E. (1995). The relationship among teachers' perceptions of communication openness, communication satisfaction and teacher morale. *Dissertation abstracts International*, 55(9), 2676.
- Symonds, M. (1970). Emotional hazards of police work. *American Journal of Psychologists*, 30, 155 – 160.
- Swenson, D. X., Waseleski, D., & Hartl, R. (2008). Shift work and correctional officers : Effects and strategies for adjustment, *Journal of Correctional Health Care*, Sage Publications.
- Tanner, J. P., & Castleberry, S. B. (1990). Vertical exchange quality and performance: Studying the role of the sales manager. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 10, 17-27.
- Tanner, J. R., Dunn, M. G., & Chonko, L. B. (1993). Vertical exchange and salesperson stress. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13, 27-36.
- Tennant, C. (2001). Work-related stress and depressive disorders. *J. Psychosom*, 51, 697-704.
- Tewksbury, R., & Higgins, G. E. (2006). Examining the effect of emotional dissonance on work stress and satisfaction with supervisors among correctional staff, *Criminal Justice Policy Review*, 17, 290, Sage Publications.
- Thiry, R. V. (1977). *Relationship of the communication satisfaction to the need fulfillment among Kansas Nurses*. Tesis PhD tidak diterbitkan, University of Kansas.
- Thomas, C. H., & Lankau, M. J. (2009). Preventing burnout: the effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout, *Human Resource Management*, 48(3), 417–432.

- Thompson, B. (1997). The importance of structure coefficient in structural equation modeling confirmatory factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 57(1), 5-19.
- Ticehurst, G. W. (1999). *Business research methods : Managerial approach*. Sydney : Addison Wesley Longman.
- Tjosvold, D. (1984). Effect of leader communication warmth and directives on subsequent task. *Journal of Applied Psychology*, 69, 422 – 427.
- Triplett, R., Mullings, J. L. & Scarborough, K. E. (1996). Work related stress and coping among correctional officers : Implications from organizational literature. *Journal of Criminal Justice*, 24, 291 – 308.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The relationship between LMX and commitment and organizational citizenship behaviour. *Acquisition Review Quarterly-Summer*, 233-244.
- Toch, H., & Klofas, J. (1982). Alienation and desire for job enrichment among correctional officers. *Federal Probation*, 46(March), 35-44.
- Toch, H. (1992). *Mosaic of despair : Human breakdowns in prison* (Rev. ed.). Washington, DC : American Psychological Association.
- Torrington, D., & Hall, L. (1987). *Personnel Management : A New Approach*, Prentice-Hall International (UK) Ltd.
- Tourish, D., & Pinnington, A. (2002). Transformational leadership, corporate cultism and the spirituality paradigm: An unholy trinity in the workplace? *Human Relations*, 55, 147-172.
- Uhl-Bien, M., Graen, G. B., & Scandura, T. A. (2000). Implications of leader–member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. In G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 18, pp. 137-185). Greenwich, CT: JAI Press.
- Utusan Malaysia, *Pegawai penjara diingot sentiasa ikut prosedur jalankan tugas, 25/6/2009*  
[http://www.utusan.com.my/utusan/info.asp?y=2009&dt=0625&pub=Utusan\\_Malaysia&sec=Johor&pg=wj\\_04.htm](http://www.utusan.com.my/utusan/info.asp?y=2009&dt=0625&pub=Utusan_Malaysia&sec=Johor&pg=wj_04.htm)
- Van Dierendonck, D., Le Blanc, P. M., & van Breukelen, W. (2002). Supervisory behaviour, reciprocity and subordinate absenteeism. *Leadership & Organization Development*, 23(2), 84-93.
- Van Nuland, M., Van Den Noortgate W., Degryse, J., & Goedhuys, J. (2007). Comparison of two instruments for assessing communication skills in a general practice objective structured clinical examination. *Medical Education*, 41, 676–683.

- Van Sell, M., Brief, A. R., & Schuler, R. S. (1981). Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research. *Human Relations*, 34(1), 43-71.
- Varma, A., & Stroh, L. K. (2001). The impact of same-sex LMX dyads on performance evaluations. *Human Resource Management*, 40, 309-320.
- Varona, F. (1988). *A comparative study of communication satisfaction in two Guatemalan companies*. Unpublished master's thesis, University of Kansas, Lawrence, KS, 33(2), 111-29.
- Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations, *Journal of Business Communication*, 33(2), 111-29.
- Vaus, D. A. (1990). *Surveys in Social Research*. London : Unwin Hyman.
- Vecchio, R. P. (1982). A further test of leadership effects due to between-group variation and within-group variation. *Journal of Applied Psychology*, 67, 200-208.
- Viator, R. E. (2001). The association of formal and informal public accounting mentoring with role stress and related job outcomes. *Accounting, Organizations and Society*, 26, 73-93.
- Watson Wyatt Worldwide, (1999). *Linking communications with strategy to achieve business goals*, retrieved on 12 November 2008, [http://www.watsonwyatt.com/strategyatwork/articles/1999/1999\\_07\\_ks1.asp](http://www.watsonwyatt.com/strategyatwork/articles/1999/1999_07_ks1.asp)
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82.
- Weiss, W. H. (1998). *Employee involvement, commitment and cooperation : Keys to successful supervision*. *Supervision*, 59(11), 12-15.
- Weinberg, R., Evans, J., Otten, C., & Marlowe, R. (1985). Managerial stress in corrections personnel. *Corrective and Social Psychiatry*, 31, 39-45.
- Wells, J. B., Minor, K. I., Angel, E., Matz, A. K., & Amato, N. (2008). Predictors of job Stress among staff in juvenile correctional facilities, *Criminal Justice and Behavior*, Sage Publications.
- Werther, Jr. W. B., & Davis, K. (1982). *Personnel Management and Human Resources*, International Student Edition, McGraw-Hill Series in Management.
- Wesolowski, M. A., Kevin W., & Mossholder, K. W. (1997). Demography in supervisor-subordinate dyads: Impact on subordinate job satisfaction, burnout, and perceived procedural justice, *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 351-362.

- Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D. F., & Summers, G. F. (1977). Assessing reliability and stability in panel models. In D. R Heise (Ed.), *Sociological methodology*, 84-136, San Francisco : CA, Jossey-Bass.
- Wheeles, L. R., Wheeles, V. E., & Harvard, R. D. (1984). The relationship of communication with supervisor and decision participation to employee job satisfaction. *Communication Quarterly*, 32, 42 – 59.
- Whitehead, J. (1989). *Burnout in probation and corrections*. New York : Praeger.
- Whitehead, J., & Lindquist, C. (1986). Correctional officer burnout : A path model. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 23, 23-42.
- Wilhelm, C. C., Herd, A.M., & Steiner, D. D. (1993), Attributional conflict between managers and subordinates: an investigation of leader-member exchange effects, *Journal of Organizational Behavior*, 14(6), 531-44.
- Williams, T. A., & Soutar, G. A. (1984). Levels of custody and attitude differences among prison officers : A comparative study Australian and New Zealand, *Journal of Criminology*, 17, 87 – 94.
- Williams, E. S., Konrad, T. R., Scheckler, W.E., Pathman, D.E., Linzer, M., McMurray, J. E., Gerrity, M., & Schwartz, M. (2001). Understanding physicians' intentions to withdraw from practice: the role of job satisfaction, job stress, mental and physical health. *Health Care Manage Review*, 26(1), 7-19.
- Wright, K. N., & Saylor, W. G. (1991). Male and female employees' perceptions of prison work: is there a difference? *Justice Quarterly*, 8, 505-524.
- Wood, J. T. (2002). *Interpersonal communication : Everyday encounters* (3<sup>rd</sup> ed.). Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Xu Huang, Simon C. H., Chan, Wing Lam, & Xin Sheng Nan, (2010). The joint effect of leader–member exchange and emotional intelligence on burnout and work performance in call centers in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 7-9.
- Yeager, J. L. (1971). *Study on management practices of personnel, executive in steel factories*. Research Report Series : Carnegie-Mellon University, 27.
- Yrle, A. C., Hartman. S., & Galle, W. P. ( 2002). An investigation of relationships between communicator style and leader-member exchange. *Journal of Communication Management*, 6(3) : 257 – 268.
- Yrle, A. C, Hartman. S, & Galle, W. P. (2003). Examining communication style and leader-member exchange : Considerations and concerns for managers. *International Journal of Management*, 20(1), 92 – 100.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall International.

- Zafir Mohamed Makhbul & Fazilah Mohamad Hasun, (2007). Ergonomik dan Stres di Malaysia : Implikasi terhadap teori, metodologi dan pengurusan, *Jurnal Pengurusan*, 26, UKM.
- Zaharin Othman, (2007). *Tekanan kerja di Jabatan Pembangunan Koperasi Malaysia di Kuala Lumpur*, Tesis Sarjana Sains Pengurusan, Fakulti Pengurusan Perniagaan, Universiti Utara Malaysia.
- Zalesny, M. D., & Graen, G. B. (1987), *Exchange theory in leadership research*. In A. Kieser, G. Reber, & R. Wanderer (Eds.), *Handbook of leadership*, 714-727, Stuttgart, Germany : C.E. Paeschel, Verlag.
- Zelco, H., & Dance, F. (1965). *Business and professional speech communication*. New York : Holt, Rinehart & Winston.
- Zikmund, W. G. (2000). *Business research methods (6<sup>th</sup> ed.)*. Forth Worth : The Dryden Press.
- Zupan, L. (1986). Gender-related differences in correctional officers' perceptions and attitudes. *Journal of Criminal Justice*, 14, 349-361.