

## KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI DAN KESAN TERHADAP STAF: SATU KAJIAN KES DI ISTANA BUDAYA, KUALA LUMPUR

AB. SAMAD KECHOT  
*Universiti Kebangsaan Malaysia*  
[asksam@ukm.edu.my](mailto:asksam@ukm.edu.my)

SHAHIDI A.H.\*  
*Universiti Kebangsaan Malaysia*  
[zedic@ukm.edu.my](mailto:zedic@ukm.edu.my)

RAHIM AMAN  
*Universiti Kebangsaan Malaysia*  
[tuntas@ukm.edu.my](mailto:tuntas@ukm.edu.my)

*\*Penulis Koresponden*

### ABSTRAK

Makalah ini bertujuan meneliti proses komunikasi yang berlaku dalam organisasi seni dan sekali gus melihat komitmen dalam kalangan subordinat (tenaga kerja sokongan) di Istana Budaya Kuala Lumpur yang merupakan satu-satunya organisasi awam berasaskan produk seni persembahan. Kejayaan sesebuah organisasi termasuk organisasi seni seperti Istana Budaya Kuala Lumpur amat bergantung kepada komitmen ahlinya dalam menjayakan misi dan objektif organisasi manakala komitmen ahli organisasi pula secara langsung boleh diteliti melalui situasi komunikasi yang berlaku dalam mana-mana organisasi kompleks. Borang soal selidik dimanfaatkan sepenuhnya sebagai alat kajian. Seramai 100 orang subordinat selaku tenaga kerja di peringkat sokongan Istana Budaya Kuala Lumpur telah dipilih sebagai responden. Melalui teknik soal selidik berstruktur yang mengandungi 32 pernyataan dan data kajian dianalisis menggunakan *Statistical Package for Social Science*. Dapatan kajian menunjukkan bahawa sebahagian besar subordinat memberikan gambaran positif berkaitan proses komunikasi yang berlaku dalam organisasi Istana Budaya Kuala Lumpur sekali gus memberikan komitmen yang agak tinggi semasa melaksanakan tugas-tugas mereka. Keadaan ini membolehkan Istana Budaya Kuala Lumpur merealisasikan motto utamanya iaitu mementaskan seni persembahan tempatan bertaraf dunia di samping mementaskan beberapa siri seni persembahan lokal yang bersifat amatur.

**Kata Kunci:** Istana Budaya; komitmen; organisasi seni; proses komunikasi; seni persembahan

## **COMMUNICATION IN ORGANIZATIONS AND THE IMPACT ON STAFF: A CASE STUDY AT ISTANA BUDAYA, KUALA LUMPUR**

### **ABSTRACT**

The purpose of this study is to investigate the communication process and commitment among the subordinates of Istana Budaya Kuala Lumpur which is the only one performing art government organization. The success of an organization such as Istana Budaya Kuala Lumpur relies on the workers' commitment in achieving a desired aim while the commitment of its members can be directly focused through the communication process that transpires in any complex organization. This descriptive study uses a structural questionnaire of 32 items as its tool. 100 respondents were chosen from the subordinate members of the organization's workforce. The quantitative data were statistically analysed using Statistical Package for Social Science and revealed that most respondents gave positive feedback about the communication process and that they are highly committed in performing their duties at Istana Budaya Kuala Lumpur. This current state enables IBKL to realise its foremost motto of staging a World-Class performing art and concurrently staging a few series of local amateur performing arts.

**Keywords:** Istana Budaya; commitment; art organization; communication process; performing art

### **PENGENALAN**

Organisasi merupakan satu bentuk entiti makro yang mengandungi sekumpulan manusia yang bekerjasama bagi mencapai sesuatu matlamat. Organisasi memberi maksud perkumpulan, kesatuan, pertubuhan, lembaga dan seumpamanya yang melibatkan lebih dari seorang individu. Dalam konteks mengurus sesebuah organisasi kompleks, organisasi memperlihatkan aktiviti menstruktur dan mengintegrasikan (Kast & Rosenzweig, 1979). Aktiviti menstruktur dan mengintegrasikan secara langsung melibatkan proses komunikasi dalam sesebuah organisasi yang mana setiap ahli akan berinteraksi antara mereka. Komunikasi mampu bertindak menghubungkan pihak-pihak yang terlibat dalam pembangunan untuk bersama-sama mengongsi idea, masalah dan pandangan. Sehubungan itu, dalam mana-mana organisasi termasuk organisasi seni seperti Istana Budaya, Kuala Lumpur (IBKL) akan berlaku proses komunikasi dalam kalangan tenaga kerja demi merealisasikan kerjasama antara mereka untuk mencapai matlamat yang dirangka. Kecekapan pengurusan komunikasi dari aspek hubungan superior-subordinat akan melancarkan pengelolaan organisasi. Proses penyebaran maklumat yang terancang dan betul menjadi penting dalam mana-mana organisasi. Abdullah Hassan & Ainon Mohd (2003), menulis bahawa penyaluran komunikasi yang telus dan jelas, di samping persekitaran kerja yang kondusif merupakan antara faktor-faktor yang menjayakan komunikasi keorganisasian. Sementara itu, sebagai salah sebuah organisasi kompleks, IBKL juga berdiri melalui ciri-ciri tertentu seperti wujudnya birokrasi (sistem pengurusan). Siti Radiah, et. al., (2017) menjelaskan sistem pengurusan birokrasi memerlukan hubungan positif antara pemimpin dengan staf pelaksana bagi menjamin keberkesanan tugas-tugas harian dalam organisasi.

Komunikasi dalam organisasi boleh dijelaskan sebagai proses mengirim dan menerima maklumat serta merupakan antara elemen yang penting dalam mana-mana organisasi kompleks. Keberkesanan proses komunikasi mampu melancarkan perjalanan sesebuah organisasi dan membantu meningkatkan lagi kecekapan organisasi. Menurut Goldhaber (1990:5) dalam bukunya menyatakan adanya perkaitan antara sistem atau proses komunikasi yang berkesan dengan prestasi organisasi yang tinggi. Komunikasi menjadi aspek dan elemen yang penting dalam kefungsiannya sesebuah organisasi. Para pengurus memperuntukkan lebih daripada 90 peratus masa mereka untuk berkomunikasi manakala pekerja sokongan menggunakan lebih daripada 60 peratus daripada masa bekerja dalam kepelbagaian bentuk komunikasi di dalam organisasi, sebagaimana yang dijelaskan oleh Harcourt, Krizan & Merrier (1996). Menurut Elangovan (2001) komunikasi dalam organisasi mempunyai peranan mempromosi nilai-nilai baru, membangunkan organisasi dan merungkaikan konflik organisasi. Menangani pengurusan dalam organisasi selalunya melibatkan sejumlah struktur komunikasi yang saling berhubung dan secara langsung mengklasifikasikan satu bentuk proses informasi yang dapat membantu para pentadbir dalam mengelolakan serta mengubah tingkahlaku ahli bagi mencapai matlamat organisasi (Maciarriello & Kirby, 1994).

Komitmen organisasi adalah merupakan gambaran perasaan, sikap, nilai, amalan dan pelaksanaan idea pekerja kepada organisasi. Organisasi yang berkesan memerlukan para tenaga pekerja atau ahlinya yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap tanggungjawab yang diberikan. Komitmen dalam organisasi adalah sebagai satu proses yang melibatkan perasaan dan kepercayaan yang ampuh dan menyeluruh dalam kalangan ahlinya terhadap organisasi yang disertai dan dilakukan secara berterusan. O'Reilly, C. & Chatman (1980), menyatakan bahawa komitmen terhadap organisasi mencakupi dua komponen berasingan iaitu afektif dan penerusan. Komponen afektif selalunya dikelaskan dalam pendekatan psikologi dan komponen penerusan (continuance) dikelaskan dalam pendekatan pertukaran (exchange). Ini bermaksud komitmen afektif ialah hubungan emosi individu terhadap ciri-ciri organisasi lalu dalam komponen penerusan menerima nilai organisasi dan kesanggupan untuk terus bersama dengan organisasi atau menukar gaya mengikut budaya organisasi. Mowday, Porter & Steers (1979), menjelaskan bahawa faktor komitmen kepada organisasi terbahagi kepada dua; iaitu ciri-ciri demografi (personaliti/peribadi) dan organisasi. Ciri demografi yang memberi impak kepada komitmen di antaranya termasuklah jantina, umur, taraf pendidikan dan pendapatan manakala ciri-ciri organisasi pula seperti perkara yang berkaitan pekerjaan, struktur organisasi, penyeliaan, peluang latihan serta peluang pembangunan diri. Mowday et. al., (1979) juga menyatakan komitmen boleh dilihat daripada pelbagai sudut, dimensi dan pengukuran. Perbezaannya banyak tertakluk kepada perkembangan yang berlaku serta kefahaman dan kesesuaian makna kepada penyelidik termasuk sudut disiplin yang dikaji.

### **ISTANA BUDAYA**

Istana Budaya, Kuala Lumpur (IBKL) merupakan hasil kejayaan inspirasi para penggiat seni, pemikir dan intelektual dalam bidang seni budaya. Penubuhannya merupakan antara kejayaan Kongres Kebudayaan Kebangsaan (KKK) tahun 1971 yang mana antara lain menekankan tentang pentingnya Malaysia mempunyai sebuah panggung seni yang mampu menyediakan ruang kepada para penggiat seni untuk berkarya dan mementaskan produk seni persembahan. Oleh yang demikian bagi

merealisasikan impian dan harapan para penggiat seni, pemikir dan bijak pandai seni budaya, maka kerajaan telah membina sebuah panggung pementasan di bawah Kementerian Kebudayaan, Kesenian dan Pelancongan (KKKP), pada tahun 1999 yang sebelumnya digelar Panggung Negara, kemudiannya ditukar nama menjadi Istana Budaya (IB). Akhirnya IB, yang ditadbir sebagai organisasi kompleks awam diberi autoriti sendiri sebagai salah sebuah agensi di bawah Kementerian Pelancongan dan Kebudayaan, sehingga kini telah mementaskan banyak produk seni persembahan yang bertaraf profesional dan amat.

Seterusnya IB juga menghadapi pelbagai isu yang perlu ditangani, antaranya persoalan berkaitan proses komunikasi yang merupakan antara elemen penting bagi menjayakan sesebuah organisasi kompleks. Hal yang demikian kerana organisasi amat bergantung kepada komitmen para ahlinya dan aktiviti komunikasi adalah antara faktor penting dalam menentukan komitmen para ahli dalam membantu pencapaian matlamat sesebuah organisasi (Saodah Wok et al, 2006). Bersesuaian juga dengan kajian penulisan peringkat doktor falsafah berkaitan komunikasi mempunyai hubungan dengan komitmen dalam organisasi (Che Su, 2000). Conrad (1994) juga menulis dalam kajian beliau tentang Model Hubungan Kemanusiaan yang mengaitkan kepentingan memperbaiki hubungan komunikasi seperti, keterbukaan akan mampu meningkatkan kepuasan bekerja dan komitmen dalam organisasi.

Dalam pada itu, bagi meneliti aktiviti dan proses komunikasi di IBKL, maka perlunya diterokai status perjawatan yang wujud dan diisi yang mana mampu menjelaskan bagaimana persoalan komunikasi berlaku di IBKL. Jadual 1 menunjukkan status perjawatan di IBKL. Kedudukan perjawatan ini menggambarkan keberadaan keahlian dalam sesebuah organisasi seni persembahan pentas dan IBKL boleh dijadikan sebagai satu contoh yang terbaik. Status perjawatan dan pengisiannya menunjukkan satu bentuk rangkaian pengorganisasian dalam mengendalikan sesebuah organisasi kompleks. Rangkaian tersebut perlu bergerak sebagai satu organisma yang berfungsi dan bergantung dalam memastikan kelancaran perjalanannya. Setiap unit atau bahagian mempunyai tugas dan peranan masing-masing namun perlu bekerjasama kerana mempunyai keperluan antara satu sama lain. Drucker (2008) seorang sarjana pengurusan, melihat komunikasi bukan sahaja hubungan antara individu tertentu namun ia melibatkan keseluruhan ahli dalam organisasi. Oleh yang demikian, senario proses komunikasi dalam organisasi IBKL, perlulah dilihat dalam bentuk penglibatan keseluruhan jentera dalam organisasi melibatkan kesemua bahagian atau unit dan bagaimana ia membantu menjayakan pencapaian matlamat. Sehubungan itu, kajian ini akan meneliti persepsi proses komunikasi yang berlaku dalam kalangan 100 orang responden di setiap bahagian perjawatan IBKL serta menilai persepsi mereka terhadap komitmen di IBKL iaitu organisasi yang mereka sertai.

JADUAL 1. Kedudukan Perjawatan Istana Budaya, Kuala Lumpur.

Bil	Bahagian	Perjawatan	Pengisian	Kekosongan
1.	PRODUKSI Pegawai 41 ke atas Sokongan	142	116	26
		6	6	0
		136	110	26
2.	SENIREKA Pegawai 41 ke atas Sokongan	43	39	4
		5	5	0
		38	34	4
3.	PEMASARAN Pegawai 41 ke atas Sokongan	12	9	3
		3	2	1
		9	7	2

4.	PENGURUSAN	44	38	6
	Pegawai 41 ke atas Sokongan	7	5	2
		37	33	4
5.	TEKNIKAL	39	39	0
	Pegawai 41 ke atas Sokongan	4	4	0
		35	35	0
6.	OSK (Orkestra Seni Kebangsaan)	65	43	22
	Pegawai 41 ke atas Sokongan	22	15	7
		43	28	15
7.	OTM (Orkestra Tradisional Malaysia)	34	22	12
	Pegawai 41 ke atas Sokongan	7	3	4
		27	19	8
<b>JUMLAH</b>		<b>379</b>	<b>306</b>	<b>73</b>

*Sumber: Istana Budaya*

Jadual 2 di bawah pula menunjukkan pementasan produksi yang pernah dilaksanakan oleh IBKL dan menjelaskan adanya kepelbagai pementasan yang bersifat profesional, bertaraf antarabangsa dan juga amat.

**JADUAL 2. Produksi Pementasan 2015 di Istana Budaya Kuala Lumpur**

Bil	Produksi	Persembahan		
		Tarikh		Bil. Hari
1	Tahajjud Cinta - Sirah Rasulullah	3-Jan	- 7-Jan	5
2	Guan Yin Pusa a Musical	15-Jan	- 25-Jan	7
3	Konsert Otm Bersama Bintang	30-Jan	- 31-Jan	2
4	Diari Wanita	11-Feb	- 16-Feb	6
5	9th Atn Awards Show	23-Feb		1
6	The Royal Gala Mek Mulong	28-Feb	- 1-Mar	2
7	Musikal Nusantara	13-Mar	- 14-Mar	2
8	Konsert Puteri Gunung Ledang	20-Mar	- 24-Mar	7
9	Teater Kena Main	27-Mar	- 5-Apr	10
10	Konsert Dato' Siti Nurhaliza Unplugged 2015	7-Apr		1
11	Konsert Aku, Dia & Lagu	11-Apr		1
12	Lawak Ke Der 2015	16-Apr	- 19-Apr	4
13	Baik Punya Cilok	25-Apr	- 3-May	9
14	Matah Ati	7-May	- 9-May	3
15	Konsert Rossa	22-May	- 23-May	2
16	Kem Semarak Tari	25-May	- 26-May	2
17	Taijhi	29-May	- 30-May	3
18	Iifa	5-Jun		1
19	A.Rahman Hassan	7-Jun		1
20	Penso	6-Jun	- 7-Jun	2
21	Bongkar	10-Jun	- 16-Jun	7
22	Yunan	22-Jul		
23	La Bayadere	25-Jul	- 26-Jul	2

24	Sound of Wisdom: Imee Ooi Concert 2015	30-Jul	-	3-Aug	7
25	Maduku Kalut Return	7-Ogos	-	9-Ogos	4
26	Tm the Musical-A Story of Convergence	14-Ogos	-	16-Ogos	3
27	Y' Sebuah Muzikal	22-Aug	-	30-Aug	
28	Superhero the Musical	27-Aug	-	30-Aug	6
29	Saturday Night Fever	4-Sep	-	13-Sep	10
30	Kl Arts Festival (Pak Pandir Yo)	18-Sep	-	20-Sep	3
31	Kl Arts Festival (Ganjam)	23-Sep	-	27-Sep	4
32	Kl Arts Festival (The Tree)	1-Oct	-	4-Oct	4
33	Tenggelamnya Kapal Van Der Wick	12-Oct	-	18-Oct	9
34	Muzikal Seniman Jalanan (Blue Jean)	23-Oct	-	25-Oct	5
35	Konsert Satu Suara (2)	7-Nov	-	8-Nov	2
36	Mak Cun The Musical	14-Nov	-	29-Nov	15
37	Musical Upin & Ipin	4-Dec	-	6-Dec	6
38	Teater Bawang Putih Bawang Merah	3-Dec	-	8-Dec	8
39	Hi5 House of Dreams Live in Malaysia	10-Dec	-	13-Dec	10
40	Konsert Frozen	17-Dec	-	21-Dec	5
41	Music of The Night	19-Dec			1
42	Malam Kalimah Cinta	23-Dec	-	25-Dec	3
43	Siddharta The Musical	27-Dec			2
44	Carboot Sale	11-Apr			1
45	Santai Lebaran Fiesta	25-Jun	-	16-Jul	14
46	Pratonton			Sepanjang Tahun	17
47	Lawatan Berpandu			Sepanjang Tahun	30
48	Sidang Media / Preview			Sepanjang Tahun	51
49	Pengunjung			Sepanjang Tahun	350
					<b>650</b>

*Sumber: Istana Budaya*

### **PERNYATAAN MASALAH**

Pembinaan IBKL menjadi kebanggaan rakyat khususnya dalam kalangan penggiat seni budaya dan mereka yang berminat dalam seni persembahan pentas. Malahan dalam rancangan Malaysia kesembilan (RMK9) terdapat salah satu klausa yang menjadikan IBKL sebagai pusat aktiviti seni budaya di Malaysia khasnya seni persembahan pentas;

Seni persembahan juga merupakan jentera bagi pemuliharaan dan penyebaran budaya di samping sebagai sumber hiburan dan penghayatan kebudayaan individu. Sehubungan ini, peranan Istana Budaya sebagai pusat kecemerlangan bagi pementasan seni persembahan yang berkualiti tinggi akan diperkukuh. Usaha yang berterusan akan diambil untuk menarik lebih banyak pementasan asing menggunakan Istana Budaya sebagai tempat persembahan yang akan menyumbang ke arah menjadikan Kuala Lumpur sebagai hab budaya serantau.

*(Rancangan Malaysia Kesembilan, 2006)*

Bersesuaian dengan namanya iaitu Istana Budaya sebagai simbolik yang menggambarkan kehebatan dan budaya tinggi sebuah Istana serta tanggungjawab yang diberikan oleh pihak kerajaan sebagaimana kenyataan dalam klausa RMK9 di atas menunjukkan betapa IBKL memegang amanah rakyat dan negara bagi memartabatkan seni budaya. Sejak penubuhan IBKL, pelbagai pementasan seni persembahan telah direalisasikan sama ada yang bersifat antarabangsa bertaraf dunia dari negara luar mahupun persembahan tempatan yang berkualiti. Ini jelas menunjukkan betapa IBKL telah melaksanakan tanggungjawab sebagaimana yang diamanahkan. Namun dalam menangani pengurusan IBKL sudah tentu banyak cabaran dan kekangan yang dihadapi oleh para pelaksana atau tenaga kerja dalam IBKL sebagaimana yang dinyatakan oleh Ketua Pengarah IBKL (Juhari, 2016). Pengelolaan dalam menangani proses komunikasi merupakan salah satu elemen pengurusan dalam mana-mana organisasi termasuklah IBKL, dan ini bersesuaian dengan pandangan yang menyatakan komunikasi dalam organisasi merangkumi keperluan bukan material tenaga kerja serta mampu membantu meningkatkan prestasi organisasi (Conrad 1985, Farace et. al., 1977 & Goldhaber 1990).

Dalam pada itu, Steer (1977) menyatakan keberkesanan dan prestasi sesebuah organisasi bukan sahaja dipengaruhi oleh ciri-ciri organisasi itu sendiri seperti struktur dan teknologi, polisi dan amalan pengurusan, ciri-ciri persekitaran seperti ekonomi dan politik namun kondisi tenaga kerja dalam organisasi seperti prestasi dan komitmen juga memainkan peranan penting. Bebanan dan tekanan kerja yang ditanggung oleh tenaga kerja atau ahli sesebuah organisasi kompleks seperti IBKL amat penting untuk dikaji dan memahami proses komunikasi yang berlaku sehingga boleh memberi kesan kepada komitmen ahlinya. Lebih-lebih lagi IBKL merupakan sebuah organisasi seni yang terlibat secara langsung dengan isu yang agak subjektif dalam kalangan penggiat seni yang sebahagian besarnya berjiwa halus dan amat sentimental. Oleh yang demikian, menangani isu atau proses komunikasi dalam sebuah organisasi seni seperti IBKL amatlah mencabar, lebih-lebih lagi berhadapan dengan sebahagian para ahlinya yang berlatarbelakangkan bakat dan kreativiti (Suhaimi, 2017). Sehubungan itu, persoalan kajian yang cuba dijelaskan dalam permasalahan kajian ini ialah:

- i. Apakah situasi komunikasi yang berlaku dalam organisasi IBKL?
- ii. Apakah kesan situasi komunikasi yang berlaku di IBKL terhadap komitmen ahlinya kepada organisasi?

### **OBJEKTIF KAJIAN**

Tanggungjawab mengangkat bidang seni persembahan pentas ke tahap dunia dan sekali gus mendapat pengiktirafan di peringkat antarabangsa memerlukan komitmen tinggi dalam kalangan mereka yang terlibat secara langsung dengan aktiviti atau program seni budaya seperti IBKL yang merupakan satu-satunya pentas seni persembahan bertaraf dunia di Malaysia. Dengan ciri-ciri teknologi terbaik dan prasarana lengkap sebagai pentas bertaraf dunia di rantau ini, IBKL sering menjadi contoh atau model kepada peminat dan para penggiat seni. Sehubungan itu kajian ini berusaha meneliti proses komunikasi dalam IBKL dan hubungannya dengan komitmen tenaga kerjanya. Oleh yang demikian, objektif kajian ini adalah:

- i. Mengenal pasti bentuk atau proses komunikasi yang berlaku dalam IBKL.

- ii. Meneliti komitmen dalam kalangan tenaga kerja atau ahli IBKL akibat daripada proses komunikasi yang berlaku di IBKL.

## **METODOLOGI KAJIAN**

Pendekatan yang digunakan dalam kajian ini ialah kaedah primer dan sekunder iaitu merangkumi kajian perpustakaan dan soal selidik .

### **Kajian Kepustakaan**

Kaedah kepustakaan dilaksanakan dalam kajian ini bertujuan untuk menghuraikan konsep, teori dan pandangan para sarjana. Ia dilakukan melalui pembacaan dan pengumpulan data daripada bahan penulisan dan penerbitan seperti buku, jurnal, tesis, latihan ilmiah, kertas kerja, brosur, majalah dan dokumen rasmi. Semua bahan-bahan sekunder ini didapati daripada perpustakaan, pusat sumber IBKL, laman web rasmi dan internet.

### **Soal Selidik**

Tinjauan soal selidik secara deskriptif dengan menggunakan soal selidik yang dibentuk oleh Smith et. al (1982) bagi proses komunikasi dalam organisasi manakala komitmen terhadap organisasi pula menggunakan bentuk soal selidik oleh Mowday et. al., (1979). Pendekatan kajian soal selidik secara deskriptif digunakan bagi menentukan frekuensi dan peratusan profil responden daripada sudut jantina, taraf perkahwinan dan unit dalam IBKL. Di samping itu soal selidik digunakan juga untuk mendapatkan frekuensi dan peratusan proses komunikasi dan komitmen tenaga kerja terhadap organisasi.

Dengan populasi tenaga kerja seramai 306 orang di IBKL, merangkumi semua unit terdiri daripada pegawai dan kakitangan sokongan, kajian ini hanya mengambil 100 orang daripada kesemua populasi sebagai sampel dalam kalangan subordinat disemua unit/bahagian dan dipilih melalui persampelan rawak mudah untuk dijadikan responden. Semua responden adalah dalam kalangan tenaga kerja di peringkat pengurusan tingkatan biasa atau pelaksana namun tidak melibatkan superior dalam kalangan pengurusan tertinggi. Ini kerana dalam kebanyakan organisasi khususnya organisasi awam di peringkat kementerian atau agensi pusat, sifat hierarki keahlian adalah berbentuk piramid iaitu superior dalam kumpulan kecil yang terlibat sebagai pemimpin tertinggi dalam membuat dasar/polisi yang lebih kepada idealis atau berbentuk buah fikiran berbanding kumpulan pengurusan tingkatan biasa (gred 52 ke bawah) sebagai pelaksana termasuk kumpulan sokongan. Kumpulan pelaksana di peringkat agensi pusat menjadi kumpulan penting bagi merealisasikan matlamat dan objektif sesebuah organisasi yang terhasil daripada cetusan idea atau dasar kerajaan.

Instrumen kajian adalah menggunakan borang soal selidik berstruktur yang mengandungi sebanyak 32 pernyataan iaitu 16 pernyataan tentang komunikasi dan 16 pernyataan berkaitan komitmen dalam organisasi. Seterusnya menggunakan skala likert jenis ordinal iaitu, 1 (Sangat tidak bersetuju), 2 (Tidak bersetuju), 3 (Tidak Pasti), 4 (Setuju), 5 (Sangat bersetuju). Borang soal selidik dibahagikan kepada dua bahagian iaitu bahagian A dan B. Bahagian A adalah mengenai latar belakang responden manakala bahagian B pula berkaitan pernyataan serta pandangan dan penilaian ahli terhadap pernyataan berkaitan. Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data yang diperolehi melalui perisian SPSS. Dalam kajian ini, analisis dalam bentuk kekerapan iaitu peratusan sebagai frekuensi mudah yang digunakan



untuk menganalisis data yang terdiri daripada item-item pernyataan. Peratusan tersebut dijadikan penentu untuk membincangkan dapatan kajian.

### **SOROTAN KARYA**

Pada dasarnya terdapat beberapa penyelidikan dan penulisan berkaitan komunikasi serta komitmen dalam organisasi yang dijalankan oleh beberapa orang sarjana. Kajian dilakukan ke atas pelbagai organisasi sama ada yang bercirikan keuntungan iaitu organisasi swasta dan yang berorientasikan perkhidmatan seperti organisasi awam atau kerajaan dan badan bukan kerajaan (NGOs). Mazni (1996) mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara ganjaran ekstrinsik (hubungan rakan sekerja, persekitaran kerja, kenaikan pangkat dan gaji) dengan komitmen dalam organisasi. Beliau membuat kajian tesis sarjananya ke atas 207 orang responden dari organisasi perkilangan elektronik di negeri Johor. Menariknya kajian ini melihat hubungan komunikasi yang sihat antara rakan sekerja mampu meningkatkan komitmen para pekerja dalam industri perkilangan terhadap organisasi mereka.

Ferlis Bahari (2004) dalam kajiannya berkaitan hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi di Syarikat Telekom Malaysia zon Sabah mendapati tidak terdapat perbezaan secara ketara daripada aspek gender (lelaki/perempuan) bagi menentukan komitmen pekerja dalam organisasi. Kajian ini juga mendapati tiada signifikan terhadap faktor komunikasi di tempat kerja mengikut kumpulan umur. Sebaliknya Angle dan Perry (1981) menjelaskan bahawa terdapat hubungan yang positif antara umur dan jantina dengan komitmen dalam organisasi. Perbezaan ini menjelaskan latarbudaya yang berbeza mampu memberikan kesan yang berlainan bagi komitmen dalam sesebuah organisasi yang mana kajian yang dibuat oleh Ferlis Bahari dilakukan dalam kalangan pekerja Malaysia selaku masyarakat Asia berbanding kajian Angle yang dibuat dalam kalangan pekerja masyarakat anglo-saxon (barat). Noorhafa Herliani Adey dan Ferlis (2010) melalui ujian korelasi Pearson terhadap kajian yang dibuat ke atas 67 orang pekerja di Jabatan Perkhidmatan Awam Negeri Sabah (JPANS) mendapati wujudnya hubungan yang signifikan antara kecerdasan emosi, kepuasan kerja dan komitmen dalam organisasi. Kecerdasan emosi secara langsung mampu mewujudkan suasana proses komunikasi yang positif di antara para pekerja dalam organisasi, ini seterusnya membantu memberi kepuasan bekerja kepada pekerja serta meningkatkan komitmen mereka dalam organisasi. Menurut Maizatul dan Wan Idros (2015), dalam kajiannya berkaitan kecerdasan emosi dalam komunikasi keorganisasian dan pengaruhnya terhadap kepuasan bekerja menyatakan kakitangan pelaksana sering berhadapan dengan kepelbagaian kerenah daripada pelbagai pihak semasa menjalankan tugas mereka. Oleh yang demikian, mereka (pekerja pelaksana) memerlukan kemahiran yang tinggi untuk berinteraksi dengan pelbagai latar belakang individu, masyarakat dan organisasi berkaitan. Manakala dapatan oleh Noraishah Daud (2010) antara lain menyatakan hubungan positif antara ahli dan ketua mampu memberi kepuasan bekerja sehingga boleh meningkatkan komitmen mereka dalam organisasi.

Komunikasi merupakan pusat idea dalam menghubungkan pemahaman antara individu dalam sesebuah organisasi. Ia mampu melancarkan hubungan pengurusan antara superior dengan subordinat dan begitu juga sebaliknya. Malah peranan kepimpinan dalam mewujudkan hubungan komunikasi yang baik dengan subordinat atau kakitangan sokongan mampu meningkatkan kerjasama antara mereka sehingga tercapainya objektif organisasi, sebagaimana kajian oleh Syed Abdul Rahman dan Mohamed Zin (2004). Bersesuaian dengan kajian tersebut, Ab Samad (2015),

mendapati komunikasi dalam organisasi menjadi asas interaksi antara mereka untuk berfungsi sebagai tenaga pekerja. Melalui proses komunikasi yang sihat atau positif, para ahli organisasi berusaha membina kepercayaan, seterusnya mencapai persefahaman antara mereka bagi menyelaraskan tindakan dan merangka strategi untuk menyempurnakan matlamat organisasi (Ab Samad, 2015). Hal ini juga dijelaskan oleh Hassan dan Che Su (2008) dalam kajian mereka yang mana didapati bahawa perilaku komunikasi antara ketua dengan pekerja bawahan atau sokongan berupaya memastikan kelangsungan mana-mana organisasi untuk beroperasi secara lebih berkesan. Perilaku komunikasi antara ketua atau majikan dengan pekerja bawahan menurut mereka boleh meningkatkan kualiti hubungan dalam organisasi dan seterusnya memberi kesan kepada komitmen ahli kumpulan. Sementara itu, Hairun dan Hanis (2019) melihat kepentingan komunikasi bukan lisan sebagai satu medium penting dalam sistem pembelajaran yang secara langsung menggambarkan komunikasi bukan sahaja berlaku secara lisan malah bukan lisan dalam hubungan antara manusia. Kajian secara akademik tentang komunikasi telah mula berkembang lewat 1960-an dan 1970-an apabila pakar dalam bidang psikologi, sosiologi, antropologi dan komunikasi mula menyedari bahawa komunikasi sama ada dalam bentuk lisan dan bukan lisan mampu memberi kesan dalam hubungan antara manusia dan pencapaian matlamat organisasi.

Sementara itu, menurut kajian oleh Khazani (2005), mendapati tanpa komitmen daripada para ahli maka agak sukar sesebuah organisasi mengekalkan prestasinya. Ia disebabkan ahli atau tenaga manusia amat penting dalam pengurusan organisasi, selaku penggerak atau pelaksana dalam semua aktiviti organisasi. Beliau menjelaskan organisasi yang mengamalkan sistem komunikasi dua hala yang positif di antara majikan dan pekerja bawahan mampu mengurangkan tekanan kerja ahlinya dan meningkatkan komitmen pekerja. Situasi ini akan memudahkan perjalanan organisasi dan pelaksanaan sesuatu kerja. Joann Keyton (2010) dalam penulisannya menyatakan komunikasi yang baik di antara rakan sekerja menjadi faktor ahli dalam organisasi komited dalam menjalankan tugas mereka. Kajian beliau mendapati 88 peratus komitmen ahli atau pekerja dalam organisasi amat bergantung kepada komunikasi dan minat individu dalam pekerjaan mereka. Manakala Rosfazila et. Al (2019) mengaitkan pembudayaan organisasi Islam secara holistik yang antara lain merangkumi kemajuan fikiran dan akal budi nilai baik perhubungan, mampu mencapai matlamat organisasi kompleks termasuk organisasi seni. Ia sekali gus merealisasikan bangsa bertamadun tinggi.

### **DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN**

Analisis kajian secara deskriptif berasaskan soal selidik yang diedarkan kepada 100 orang responden berkaitan komunikasi dan komitmen dalam organisasi di Istana Budaya menunjukkan wujud situasi positif membuatkan responden dalam kalangan tenaga kerja pelaksana (subordinat) merasa selesa dalam menjalankan tugas mereka. Keadaan ini boleh dilihat dalam jadual-jadual di bawah.

**Persepsi Subordinat (Tenaga Pelaksana) Berkaitan Komunikasi**

JADUAL 3. Persepsi Subordinat (Tenaga Pelaksana) Berkaitan Komunikasi di Istana Budaya, Kuala Lumpur.

Bil.	Pernyataan Komunikasi Dalam Organisasi	Sangat tidak bersetuju (STS)	Tidak bersetuju (TS)	Tidak pasti (TP)	Setuju (S)	Sangat bersetuju (SS)
1.	Komunikasi antara unit/bahagian tempat saya bekerja adalah baik.		02	22	64	12
2.	Saya dan rakan-rakan sekerja sentiasa berhubung dengan mesra.	02	04	17	67	10
3.	Saya berpuas hati dengan semangat kerjasama antara unit/bahagian di tempat saya bertugas.	01	04	20	62	13
4.	Edaran maklumat antara unit/bahagian di tempat saya bertugas amat berkesan.		04	24	57	15
5.	Saya sering menerima maklumat kerja yang diperlukan dalam masa yang cepat.		10	22	59	09
6.	Maklumat kerja yang saya terima sering tepat.		07	26	57	10
7.	Pegawai atasan selalu memberi peluang untuk saya memberi pendapat dan idea.	4	14	20	47	15
8.	Saya berpuas hati dengan cara pegawai atasan memberikan arahan tugas.	6	12	25	49	8
9.	Saya dan rakan-rakan sekerja selalu berkongsi maklumat.	4	7	22	60	7
10.	Setiap sesi mesyuarat semua ahli memberikan pandangan dan idea.	6	10	23	50	11
11.	Saya kurang berpuas hati dengan keputusan pegawai atasan yang sering mengabaikan pendapat orang lain.	16	46	14	16	8
12.	Kemesraan komunikasi antara pekerja membantu kelancaran pelaksanaan kerja-kerja saya.	2	4	23	65	6
13.	Pegawai atasan dan rakan sekerja sentiasa bersedia mendengar pandangan dan idea saya.	03	07	18	50	22
14.	Pegawai atasan dan rakan		02	20	54	24

	sekerja sentiasa ada bila saya memerlukan mereka.					
15.	Konflik yang berlaku dalam organisasi saya sering berpanjangan.	06	58	24	08	04
16.	Pegawai atasan saya mudah memahami orang bawahannya	02	06	19	53	20

---

Bersesuaian dengan penulisan oleh Elton Mayo (1949) dalam teori *Human Relation School of Taught* berpendapat upah bukanlah merupakan satu-satu faktor yang penting bagi seseorang pekerja tetapi juga cara organisasi melayan para pekerja, komunikasi dengan pihak atasan dan kebajikan mereka turut diambil kira. Kajian oleh Elton terhadap 100 orang pekerja di sebuah syarikat pengiklanan mendapati bahawa walaupun upah yang diterima tidak begitu tinggi namun mereka berpuas hati dan gembira kerana syarikat tempat mereka bekerja mengambil kira pandangan dan pendapat setiap pekerjanya dalam meningkatkan produktiviti organisasi.

Merujuk kepada Jadual 3 di atas, pernyataan item-item (1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14 dan 16) merupakan gambaran elemen komunikasi membina, keterbukaan komunikasi dan elemen komunikasi ke atas yang berlaku di IBKL. Sebahagian besar responden memberikan respon yang positif terhadap item-item berkaitan. Hal yang demikian, menunjukkan wujudnya suasana komunikasi yang sihat dalam organisasi IBKL. Seterusnya secara langsung memberi kesan kepada komitmen mereka terhadap IBKL, sekali gus membantu merealisasikan matlamat dan objektif penubuhan IBKL, selaku premis seni persembahan pentas awam di Malaysia.

Mowday (1979) dalam kajiannya menjelaskan bahawa pekerja yang menunjukkan rasa tanggungjawab dan setia dengan organisasi sering mempunyai hubungan dengan keperluan yang perlu dipenuhi antaranya elemen komunikasi selain upah dan penghargaan. Bersesuaian dengan hasil kajian ini yang memaparkan majoriti subordinat atau pekerja di IBKL, mempunyai persepsi yang positif terhadap proses komunikasi sehingga memberi kesan kepada komitmen mereka terhadap organisasi. Hal ini kerana organisasi telah memenuhi kehendak pekerja dalam aspek elemen komunikasi terbuka dan menerima pandangan dari mereka semasa melaksanakan tugas. Sehubungan itu, apabila proses komunikasi menjadi lebih selesa dalam mana-mana organisasi, maka secara langsung menambahkan lagi kesetiaan, keyakinan dan kebanggaan pekerja terhadap organisasi. Perkara ini boleh dilihat dalam pernyataan responden pada item 7,8,9 (Proses komunikasi) seperti Jadual 3. Hal demikian memberi kesan secara langsung kepada pencapaian objektif organisasi. Dalam konteks IBKL, maka pekerja menjadi lebih kreatif dalam kerja-kerja seni dan sentiasa berusaha melaksanakan tugas sehingga terlaksana.

**Maklumat Berkaitan Proses Komunikasi di IBKL**

JADUAL 4. Pegawai Atasan Selalu Memberi Peluang Untuk Saya Memberi Pendapat dan Idea.

Respon	Bilangan Responden	Peratusan (%)	Kumulatif (%)
Sangat tidak bersetuju	4	4	4
Tidak bersetuju	14	14	18
Tidak pasti	20	20	38
Bersetuju	47	47	85
Sangat bersetuju	15	15	100
Jumlah	100	100	

Jadual 4 menunjukkan sebanyak 47 ( 47%) responden memberi pandangan bersetuju dengan pernyataan; *Pegawai atasan selalu memberi peluang untuk saya memberi pendapat dan idea* iaitu gambaran positif terhadap persepsi komunikasi dari bawah ke atas yang mana memberi peluang kepada pekerja memberi pandangan. Sebanyak 15 (15%) responden sangat bersetuju, 20 (20%) responden tidak pasti, 14 (14%) responden tidak bersetuju. Manakala hanya 4 (4%) sangat tidak bersetuju dengan pernyataan berkaitan. Sekiranya dijumlahkan bagi responden yang menyokong pernyataan berkaitan peluang memberi pendapat dalam organisasi, maka 62 orang responden atau 62 peratus menyokong pernyataan tersebut dan ini menggambarkan bahawa responden berpuas hati dengan proses komunikasi yang berlaku di IBKL. Kesan dari kepuasan hati kerana diberi ruang dan peluang untuk memberi pandangan maka responden didapati bersedia memberi komitmen terhadap tugas atau kerja-kerja yang diserahkan kepada mereka. Hal ini boleh dilihat dalam Jadual 3 iaitu berkaitan tema komitmen dalam organisasi berasaskan pernyataan; *Saya berusaha untuk menyempurnakan tugas-tugas yang diserahkan kepada saya dalam organisasi ini*

JADUAL 5. Saya Berpuas Hati dengan Cara Pegawai Atasan Memberikan Arahan Tugas

Respon	Bilangan Responden	Peratusan (%)	Kumulatif (%)
Sangat tidak bersetuju	6	6	6
Tidak bersetuju	12	12	18
Tidak pasti	25	25	43
Bersetuju	49	49	92
Sangat bersetuju	8	8	100
Jumlah	100	100	

JADUAL 6. Saya dan Rakan-rakan Sekerja Selalu Berkongsi Maklumat

Respon	Bilangan Responden	Peratusan (%)	Kumulatif (%)
Sangat tidak bersetuju	4	4	4
Tidak bersetuju	7	7	11
Tidak pasti	22	22	33
Bersetuju	60	60	93
Sangat bersetuju	7	7	100
Jumlah	100	100	

Dalam Jadual 7 pula, pernyataan; saya berusaha untuk menyempurnakan tugas-tugas yang diserahkan kepada saya dalam organisasi ini menunjukkan hanya 8 orang responden atau 8% yang tidak menyokong atau menafikannya manakala 77 orang responden atau 77 % menyokongnya. Selebihnya tidak pasti iaitu 15 orang responden atau 15%. Hal ini bersesuaian dengan pandangan Steers (1977) menyatakan bahawa komitmen terhadap organisasi boleh dilihat dari segi ‘turnover’, sikap dan rasa tanggungjawab pekerja dalam menjalankan tugas serta berusaha untuk bersama-sama mencapai matlamat yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh yang demikian gambaran persepsi responden yang menyokong pernyataan berkaitan kesediaan mereka menyempurnakan tugas mengesahkan penemuan beberapa kajian berkaitan komitmen pekerja dalam organisasi (Mowday, 1982).

JADUAL 7. Persepsi Berkaitan Komitmen dalam Organisasi di Istana Budaya, Kuala Lumpur.

Bil.	Pernyataan Komitmen Dalam Organisasi	Sangat tidak bersetuju (STS)	Tidak bersetuju (TS)	Tidak pasti (TP)	Setuju (S)	Sangat bersetuju (SS)
1.	Saya seronok bekerja di sini kerana hubungan yang baik dengan semua rakan sekerja.	05	11	20	55	09
2.	Saya merasa bangga bekerja di Istana Budaya.	06	08	18	57	09
3.	Saya selalu memberitahu kepada rakan-rakan tentang kehebatan organisasi ini.	03	10	45	40	02
4.	Saya berusaha untuk menyempurnakan tugas-tugas yang diserahkan kepada saya.	04	04	15	65	12
5.	Saya sanggup membuat kerja lebih masa untuk menyiapkan tugas yang diberi.	04	06	20	60	10
6.	Bekerja di Istana Budaya merupakan satu kesilapan bagi saya.	10	58	19	11	02
7.	Istana Budaya adalah		02	18	51	29

	organisasi yang terbaik untuk mendapat pengalaman bekerja dalam bidang seni.					
8.	Saya bersedia melakukan apa sahaja tugas yang diarahkan.		03	20	65	12
9.	Saya sering cuba bertindak kreatif dalam mengendalikan tugas-tugas di IBKL.	02	06	18	63	11
10.	Banyak tugas-tugas berkaitan pengurusan seni yang saya belajar di Istana Budaya.	01	05	17	67	10
11.	Jika ditawarkan bekerja dalam jawatan yang sama di organisasi lain saya akan berpindah tempat bekerja.	10	55	19	11	05
12.	Tidak banyak faedah yang diperolehi dalam organisasi ini.	07	60	16	10	07
13.	Setiap masalah yang timbul dalam organisasi Istana budaya saya anggap sebagai masalah saya juga yang perlu saya atasi.	01	06	30	56	07
14.	Saya amat mengambil berat tentang tugas-tugas saya di Istana Budaya.	08	12	18	54	08
15.	Saya berusaha memberi yang terbaik kepada organisasi ini.	02	13	17	61	07
16.	Saya berasa bosan bekerja di sini.	03	60	25	10	02

**JADUAL 8. Saya Berusaha Untuk Menyempurnakan Tugas-tugas yang Diserahkan kepada Saya**

Respon	Bilangan Responden	Peratusan (%)	Kumulatif (%)
Sangat tidak bersetuju	4	4	4
Tidak bersetuju	4	4	8
Tidak pasti	15	15	23
Bersetuju	65	65	88
Sangat bersetuju	12	12	100
Jumlah	100	100	

**JADUAL 9. Saya Sanggup Membuat Kerja Lebih Masa untuk Menyiapkan Tugas yang Diberi**

Respon	Bilangan Responden	Peratusan (%)	Kumulatif (%)
Sangat tidak bersetuju	4	4	4
Tidak bersetuju	6	6	10
Tidak pasti	20	20	30
Bersetuju	60	60	90
Sangat bersetuju	10	10	100
Jumlah	100	100	

**JADUAL 10. Saya Bersedia Melakukan apa sahaja Tugas yang Diarahkan**

Respon	Bilangan Responden	Peratusan (%)	Kumulatif (%)
Sangat tidak bersetuju			
Tidak bersetuju	3	3	3
Tidak pasti	20	20	23
Bersetuju	65	65	88
Sangat bersetuju	12	12	100
Jumlah	100	100	

**JADUAL 11. Saya Sering Cuba Bertindak Kreatif dalam Mengendalikan Tugas-tugas di IBKL**

Respon	Bilangan Responden	Peratusan (%)	Kumulatif (%)
Sangat tidak bersetuju	2	2	2
Tidak bersetuju	6	6	8
Tidak pasti	18	18	26
Bersetuju	63	63	89
Sangat bersetuju	11	11	100
Jumlah	100	100	

## **KESIMPULAN**

Hasil dapatan kajian menjelaskan bahawa faktor komunikasi secara langsung boleh mempengaruhi komitmen para pekerja dalam sesebuah organisasi. Komitmen ahli dalam organisasi pula mampu membantu merealisasikan matlamat dan objektif organisasi. Hal ini kerana ahli organisasi dalam kalangan tenaga pekerja merupakan pelaksana kepada visi, matlamat dan objektif organisasi. Oleh yang demikian, suasana kondusif bukan sahaja dalam bentuk fizikal seperti bangunan, peralatan dan seumpamanya namun yang penting menangani suasana harmoni yang mampu dicetuskan melalui aktiviti komunikasi sebagai salah satu ajen untuk mewujudkan suasana kondusif berkaitan.



Tenaga kerja dalam sesebuah organisasi adalah manusia yang terdiri daripada pelbagai latar belakang serta mempunyai pengalaman kehidupan yang berbeza. Mereka memerlukan dorongan dan sokongan mengikut kesesuaian dalam konteks mengelola dan menangani hal-hal berkaitan pengurusan dalam organisasi. Dorongan dan sokongan boleh dilakukan dengan pelbagai cara, menangani komunikasi secara berhemah merupakan antara cara yang terbaik bagi mewujudkan suasana kondusif sehingga mampu mendorong para pekerja menjalankan tugas dan tanggungjawab dengan lebih baik.

### **RUJUKAN**

- Ab Samad Kechot. 2015. Bentuk Komunikasi Dalam Menangani Peranan Kepimpinan Badan Bukan Kerajaan (NGO) Perfileman. *Malaysian Journal of Communication*, 31(2), 423 – 439.
- Abdullah Hassan & Ainon Mohd. 2003. *Komunikasi di Tempat Kerja*. Kampus PTS: PTS Publications & Distributor Sdn Bhd.
- Conrad, C. 1985. *Strategic Organizational Communication*. New York: Prentice Hall.
- Conrad, C. 1994. *Strategic Organizational Communication Toward the Twenty-First Century*. 3<sup>rd</sup> Edition. Florida: Holt, Rinehart & Winston, Inc.
- Che Su Mustafa 2000. Komunikasi Organisasi dan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Keorganisasian di Sektor Swasta dan Sektor Awam. Tesis Kedoktoran, Universiti Utara Malaysia.
- Elangovan, A.R. 2001. Casual Ordering of Stress, Satisfaction and Commitment, and Intention to Quit: a structural equations analysis. *Leadership and Organization Development Journal*, 22 (4), 159-165.
- Farace, R.V., Monge, P.R., Russell., H.M. 1977. *Communicating & Organizing*. California: Addison-Wesley Publishing.
- Fatema Mohammed, Muath Eleswed. 2013. Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Correlational Study in Bahrain. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3 (5), 43 – 53.
- Ferlis Bahari. 2004. *Hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi: Satu kajian di Telekom Malaysia Berhad (Zon Sabah)*. Kota Kinabalu: Universiti Malaysia Sabah.
- Hairun Najuwah Jamali, Hanis Najwa Shahrudin. 2019. Analisis Persepsi Pelajar Melayu Terhadap Amalan Komunikasi Bukan Lisan Dalam Kelas Pembelajaran Bahasa Kedua. *Jurnal Melayu*, 18(2), 244 - 254.
- Joann Keyton. 2010. *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences*. 2<sup>nd</sup> edition. California: Sage Publication.
- Khazani Ismail. 2005. Persepsi Terhadap Budaya Kualiti dalam Organisasi Perkhidmatan Awam. Tesis sarjana. Fakulti Kejuruteraan dan Sains Geoinformasi, Universiti Teknologi Malaysia: Johor Bahru, Johor.
- Goldhaber. 1990. *Organizational Communication*. 5<sup>th</sup> Edition. US: W.C.Brown Publisher
- Harcot, J., Krizan, A.C. & Merrier, P. 1996. *Business Communication*. 3<sup>th</sup> edition. Ohio: South-Western Educational Publishing.
- Hassan Abu Bakar & Che Su Mustafa. 2008. Relationship Between Superior Subordinate Relationship Quality and Group Communication: The Mediating Factor of Superior-Subordinate Communication. *Malaysian Journal of Communication*, 24, 20-33.

- Maizatul Haizam Mahbob & Wan Idros Wan Sulaiman. 2015. Kepentingan kecerdasan emosi dalam komunikasi keorganisasian dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. *Malaysiaan Journal of Communication*, 31(2), 533-546.
- Mohd Yusof Hj. Abdullah, Noor Rahamah Abu Bakar, Junaenah Sulehan, Abd Hair Awang & Ong Puay Liu. 2011. Komunikasi dan Pembangunan Komuniti Peringkat Desa: Berkongsi Pengalaman antara Indonesia dengan Malaysia. *Jurnal Melayu*, 6, 227-237.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224 – 247.
- Mowday, R.T. Porter L.W. and Steers, R.M. 1982. Employee – Organizational Linkages: *The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Noorhafaiza Herliani Adey & Ferlis Bahari. 2010. Hubungan Antara Kecerdasan Emosi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Terhadap Organisasi: Kajian di Jabatan Perkhidmatan Awam Negeri Sabah (JPANS). *Jurnal Kemanusiaan*, 16 (3), 62-83.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. 1980. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492 – 499.
- Peter F. Drucker. 2008. *Management*. Revised Edition. New York: Harper & Row.
- Pace, R.W. & Faules, D.F. 1994. *Organization Communication*. 3<sup>th</sup> edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rosfazila Abd.Rahman, Novel Lyndon, Abdul Razif Zaini, Mohd Shahrul Nizam Mohd Danuri & Marliana Abdullah. 2019. Budaya Organisasi Islam Holistik: Keperluan Masa Depan Orang Melayu dan Bangsa Malaysia. *Jurnal Melayu*, 18(2), 207 - 218.
- Siti Radiah Hamsar, Ab. Samad Kechot. 2017. Dalam Organisasi Seni: Kajian Kes Terhadap Unit Muzik Dewan Bandaraya, Kuala Lumpur. *Jurnal Melayu*, 16(2), 149 - 162.
- Smith, D.B., & W.T. Plant. 1982. Sex Differences in the Job Satisfaction of Universities Professor. *Journal of Applied Psychology*, 67, 249-258.
- Saodah Wok, Narimah Ismail & Mohd. Yusof Hussain. 2005. *Teori-Teori Komunikasi*. Kuala Lumpur: PTS Profesional Sdn. Bhd.
- Steers, R.M. 1977. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Syed Abd Rahman Syed Zin & Mohamed Zin Nordin. 2004. Persepsi Stail Komunikasi Kepimpinan Mempengaruhi Kepuasan Pegawai Sokongan dalam Jabatan Kerajaan. *Jurnal Komunikasi*. 20, 59-77.

**Biodata Penulis:**

**Ab. Samad Kechot (PhD)** adalah Prof. Madya di Pusat Kajian Bahasa, Kesusasteraan & Kebudayaan Melayu, Fakulti Sains Sosial & Kemanusiaan, Universiti Kebangsaan Malaysia. Bidang kajian dan kepakaran beliau ialah sosiologi pengurusan.

**Shahidi A.H. (PhD)** adalah Prof. Madya di Pusat Kajian Bahasa, Kesusasteraan dan Kebudayaan Melayu, Fakulti Sains Sosial & Kemanusiaan, Universiti Kebangsaan Malaysia. Bidang kepakaran dan penyelidikan beliau ialah Sosiofonetik dan Dialek Melayu.

**Rahim Aman (PhD)** adalah Profesor di Pusat Kajian Bahasa, Kesusasteraan dan Kebudayaan Melayu, Fakulti Sains Sosial & Kemanusiaan. Bidang kepakaran dan penyelidikan beliau ialah Linguistik Sejarah dan Dialek Melayu.