

## HUBUNGAN ANTARA PERTIMBANGAN PEMIMPIN, PERTUKARAN KOMUNIKASI, DAN KOMITMEN ORGANISASI

MOHAMAD SAID AWANG  
ZULHAMRI ABDULLAH  
UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA

### **Abstrak**

Makalah ini adalah mengenai komunikasi dalam menghapuskan masalah-masalah dalam organisasi penjagaan kesihatan dan menyediakan penyelesaian untuk mempertingkatkan kepuasan hati pesakit, keupayaan dan keberkesanan hospital-hospital. Reka bentuk penyelidikan ini adalah berbentuk tinjauan dengan menggunakan soal selidik. Subjek penyelidikan terdiri daripada populasi seramai 175 orang jururawat di salah sebuah hospital di Malaysia. Hasil penyelidikan menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif yang signifikan antara pertimbangan pemimpin dengan komitmen berterusan, pertukaran komunikasi dengan komitmen berkesan, tingkah laku komunikasi dua hala dengan komitmen berkesan dan komitmen berterusan. Komitmen berkesan dilihat banyak bergantung kepada pertukaran komunikasi dan tingkah laku komunikasi dua hala berbanding komitmen berterusan yang lebih dipengaruhi oleh pertimbangan pemimpin dan tingkah laku komunikasi dua hala. Secara teorikalnya, dapatan penyelidikan ini dilihat menyokong Teori Pertukaran Pemimpin-Ahli atau *Leader-Member Exchange Theory* atau Teori LMX, yang digunakan dalam penyelidikan komunikasi kepimpinan.

**Kata Kunci:** *pertimbangan pemimpin, pertukaran komunikasi, komitmen organisasi, komunikasi dua hala, pertukaran komunikasi*

## RELATIONSHIPS AMONG LEADER'S DISCRETION, COMMUNICATION EXCHANGE, AND ORGANISATIONAL COMMITMENT

### **Abstract**

The article describes the role of communication in resolving problems in healthcare organisations and offers solutions to increase patients' satisfaction, as well as the hospitals' capacity and effectiveness. A questionnaire survey was done on a total of 175 nurses at a hospital in Malaysia. The findings indicate that there is a significant relationship between leaders' discretion and continuous commitment, communication exchange and continuous commitment, communication exchange and effective commitment, two-way communication and effective commitment, as well as continuous commitment. Effective commitment is seen as very dependent on communication exchange and two-way communication compared to continuous commitment which is more influenced by leaders' discretion and two-way communication. Theoretically, the research findings support *Leader-Member Exchange Theory* (LMX) used in communication leadership studies.

**Keywords:** leaders' discretion, communication exchange, organisational commitment, two way communication, organisational commitment

### **Pendahuluan**

Dalam perjalanan sesebuah organisasi, elemen-elemen dalam organisasi tidak dapat lari daripada berkomunikasi. Menerusi komunikasi, ahli-ahli dalam organisasi dapat bertukar maklumat dalam memajukan unit masing-masing. Organisasi tidak dapat hidup dan meneruskan aktiviti tanpa komunikasi (Hickson et. al., 1998). Salah satu elemen yang penting dalam penyelidikan komunikasi organisasi adalah komunikasi pemimpin dan ahli atau juga dikenali sebagai pertukaran pemimpin-ahli. Hubungan antara pemimpin dan ahli yang harmoni dan baik dapat melicinkan lagi perjalanan organisasi serta dapat mencapai misi dan visi organisasi. Secara tidak langsung, komunikasi yang berkesan antara ketua dan subordinat akan dapat menentukan kejayaan sesebuah organisasi (Jablin, 1987).

Pertimbangan adalah merujuk kepada hubungan dalam kumpulan, cenderung untuk mengembangkan pola dan laluan komunikasi dengan baik, dan memulakan

struktur pula didefinisikan untuk mengutarakan cara-cara bagi menyelesaikan sesuatu kerja itu. Seseorang pemimpin yang mempunyai kecenderungan memulakan struktur yang tinggi, memfokuskan kepada matlamat dan keputusan. Pertimbangan berkisar kepada tingkah laku seperti persahabatan, saling mempercayai, sikap saling menghormati, kemesraan, dan komunikasi antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin yang mempunyai pertimbangan yang tinggi akan menyokong komunikasi terbuka dan penyertaan (Fleishman, 1973; 2002; Stogdill, 1963).

Pertukaran komunikasi berfungsi telah diuji dalam kursus komunikasi perniagaan di Universiti East Texas State. Buktinya peningkatan tahap minat pelajar dalam komunikasi dan perlaksanaan tugas-tugas mereka. Semasa kursus-kursus tersebut, mereka boleh membuat cadangan untuk peningkatan dan pengajar mereka bertanyakan pelajar-pelajar untuk mencadangkan apa sahaja yang dapat memperbaiki kursus tersebut. Pertukaran komunikasi tersebut juga dipandang sebagai faktor motivasi bagi pelajar-pelajar untuk cemerlang dalam tugas mereka.

Pertukaran komunikasi dijelaskan oleh Girton and Heald (2002), sebagai komunikasi dua hala pemimpin dan orang bawahan berkongsi pandangan dan saranan mereka, hubungan dan pemimpin dan orang bawahan; menggalakkan atau menjawab soalan, menggalakkan atau memberi perhatian kepada cadangan.

Salah satu faktor penting bagi sarjana, merujuk kepada pertukaran pemimpin-ahli yang telah berulang kali perkara yang menghubungkan kepada komunikasi adalah komitmen organisasi. Analisis meta yang dijalankan oleh Gerstner dan Day (1997) telah mengisytiharkan saling hubungan positif antara hubungan LMX yang tinggi dan komitmen organisasi. Hubungan di antara pemimpin dan orang bawahan juga dipandang sebagai peramal bagi tingkah laku berkesan dalam organisasi (Daley, 1991).

Komitmen organisasi adalah satu konsep utama dalam penyelidikan organisasi dan pemahaman terhadap tingkah laku pekerja di tempat kerja. Tambahan lagi, pusat kuasa yang utama dalam organisasi datangnya daripada hubungan sesama manusia dalam persekitaran organisasi. Oleh itu, adalah penting kepada organisasi agar mempertimbangkan perasaan dan sikap manusia. Berpandukan kepada kebanyakan penyelidikan yang telah dijalankan oleh para penyelidik sains sosial, didapati bahawa wujud satu hubungan negatif antara komitmen organisasi, ketidakhadiran, kadar penggantian, dan kepuasan dalam kerja. Oleh itu, terdapat bukti-bukti yang mengesahkan impak komitmen organisasi sebagai satu pemboleh ubah hasil ke atas sesebuah organisasi (Finegan, 2000).

Organisasi yang mantap dan cekap pentadbirannya memerlukan kerjasama daripada semua ahli dalam organisasi. Operasi seharian sesebuah organisasi banyak bergantung kepada kerjasama antara semua bahagian organisasi yang secara tidak langsung dapat mendukung misi dan visi sesebuah organisasi. Justeru, hubungan yang harmoni antara kakitangan dalam organisasi adalah salah satu elemen yang harus diberi perhatian utama oleh pihak pengurusan sesebuah

organisasi. Pihak pengurusan terutamanya bahagian pengurusan sumber manusia telah memperuntukkan sejumlah wang yang besar bagi memenuhi keperluan melalui program latihan dan pembangunan yang dikendalikan sendiri ataupun yang dikendalikan oleh pihak luar atau organisasi tertentu.

Organisasi merupakan sistem sosial yang mana pengurusan sumber manusia dianggap sebagai faktor terpenting untuk kejayaan dan keberkesanan organisasi (Sim 2002). Di samping itu, komunikasi diyakini sebagai kriteria penting dalam perbincangan tentang komitmen ahli-ahli dalam sesuatu organisasi. Terutamanya, dalam bidang penjagaan kesihatan, yang mana kakitangan berada dalam persekitaran yang sangat tertekan, maka masa dan peluang untuk berkomunikasi adalah berharga. Oleh itu, komunikasi sangat penting bukan sahaja untuk manfaat pesakit tetapi juga pemimpin, orang bawahan, dan juga keseluruhan organisasi hospital (Girton & Heald, 2002).

Seperti yang telah dinyatakan oleh Wright & Bartle (2008), pembentukan tempat penjagaan kesihatan sentiasa memerlukan evolusi yang berlaku, kemudiannya mencabar dan berkonflik dengan penentangan untuk tujuan memberikan penjagaan pesakit secara terus. Para jururawat adalah sasaran utama bagi usaha pihak pengurusan yang memfokuskan pada meningkatkan kualiti perkhidmatan. Oleh itu, kakitangan kejururawatan perlu sentiasa bersedia bagi menyesuaikan diri dengan perubahan undang-undang, dasar, dan falsafah ke arah memperbaiki kualiti memberi jagaan di tempat penjagaan kesihatan.

Malah, komuniti kejururawatan dapat membentuk kumpulan profesional terbesar dan termahal dalam organisasi penjagaan kesihatan dan sebahagian besar bajet tahunan pekerjaan dibelanjakan untuk jururawat. Oleh itu, kekurangan komitmen daripada kakitangan kejururawatan boleh membahayakan penjagaan kesihatan, mengakibatkan prestasi yang lebih lemah dan kos yang lebih tinggi (Caruana & Calleya, 1998).

Tambahan lagi, tingkah laku pemimpin dan elemen hubungan antara pemimpin-pemimpin dengan ahli-ahli dipercayai sebagai alat dorongan untuk mempengaruhi semua ahli ke arah suatu hasil atau matlamat yang telah dinyatakan (Isaac et al. 2001). Komitmen organisasi merupakan binaan penting dalam perbincangan elemen tingkah laku untuk menerokai prestasi tinggi dan keberkesanan. Ia juga dikaitkan kepada kepuasan kerja dalam kalangan kakitangan kejururawatan. Kesemua penyelidikan tersebut menunjukkan bahawa komitmen semua pekerja kepada organisasi mereka dapat membantu pengeluaran yang lebih tinggi .

Para jururawat mempunyai hubungan antara hospital dan “pelanggannya” dan mereka adalah kumpulan pekerjaan yang mahal dalam tempat penjagaan kesihatan, yang telah menarik perhatian besar pihak pengurusan (Bolton, 2002). Sehubungan itu, untuk penyediaan penjagaan yang berkualiti tinggi, memahami tanggapan kakitangan kejururawatan berkenaan faktor-faktor tingkah laku dan hubungan di tempat kerja adalah bermanfaat bagi sistem penjagaan kesihatan. Kita harus lebih menumpukan kepada kriteria berkesan tingkah laku pemimpin dan komunikasi pemimpin-ahli. Teori pertukaran pemimpin-ahli merupakan

tindakan terbaik untuk menjelaskan faktor-faktor hubungan dan tingkah laku antara pemimpin dengan ahli-ahli. Teori tersebut memperkatakan tentang hubungan pemimpin-ahli dan kaedah seorang pemimpin dan seorang ahli membangunkan pelbagai kebergantungan tingkah laku antara peranan-peranan pilihan mereka.

## **Objektif**

1. Untuk menentukan hubungan antara pertimbangan pemimpin dan komitmen berkesan.
2. Untuk menentukan hubungan antara pertimbangan pemimpin dan komitmen berterusan.
3. Untuk menentukan hubungan antara pertukaran komunikasi dan komitmen berkesan.
4. Untuk menentukan hubungan antara pertukaran komunikasi dan komitmen berterusan.
5. Untuk menentukan hubungan antara tingkah laku komunikasi dua hala dan komitmen berkesan.
6. Untuk menentukan hubungan antara tingkah laku komunikasi dua hala dan komitmen berterusan.

## **Definisi konsep**

*Pertimbangan pemimpin:* Faktor tersebut mengarah kepada tahap keprihatinan pemimpin dalam hal-ehwal kebajikan pekerja. Apabila seseorang pemimpin meluahkan penghargaannya di atas kerja yang baik, perhatian kepada kepuasan kerja ahli, cuba memperkukuhkan penilaian diri orang-orang bawahan dengan sama rata, menolong ahli apabila mereka berdepan dengan kesulitan, mempraktikkan cadangan orang bawahan dan penerimaan ahli adalah aspek yang lebih penting berbanding dengan tugas-tugas lain. Dalam erti kata lain, pertimbangan menghuraikan komunikasi dan rundingan, kepercayaan dua hala, rasa hormat, dan kemesraan yang dipamerkan oleh seorang pemimpin terhadap pengikut-pengikutnya (Fleishman, 1973).

Pertimbangan pemimpin berkonsepkan Islam telah diasaskan oleh Junjungan Besar Nabi Muhammad S.A.W. Baginda sebagai pemimpin Islam yang pertama telah mempraktikkan pertimbangan kepimpinan dalam memimpin jemaah (organisasi) Islam pada masa itu. Allah S.W.T. menjelaskan contoh pertimbangan kepimpinan Rasulullah S.A.W. dalam Al-Quran Surah Al-Imran ayat 159 yang bermaksud:

“Sekiranya kamu bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekeliling mu. Kerana itu maafkanlah mereka,

mohonkanlah ampunan bagi mereka dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya”.

Dari ayat di atas, bentuk pertimbangan kepemimpinan Rasulullah S.A.W adalah tidak bersikap keras, tidak sombong, suka memaafkan, memohon keampunan bagi mereka, bermusyawarah dalam sesuatu urusan, membulatkan tekad (keputusan) dan bertawakal kepada Allah. Konsep pertimbangan kepemimpinan Islam telah diteruskan oleh Khalifah Ar-Rashidin serta kepemimpinan Islam berikutnya berasaskan Model Pertimbangan Kepimpinan Rasulullah S.A.W. Sungguhpun begitu, sangat sedikit penyelidikan ilmiah dibuat bagi menilai sejauh manakah pemimpin-pemimpin Islam pada hari ini mengawal model pertimbangan kepemimpinan Islam tersebut.

Peranan pertimbangan kepemimpinan Islam dalam organisasi ia bukan sahaja bagi peneraju kejayaan organisasi secara *lahiriyah*, malah bagi mencapai kecemerlangan rohaniah seperti keimanan yang mantap, keselamatan dan kesejahteraan ahli-ahli dalam organisasi tersebut.

*Pertukaran Komunikasi:* Pertukaran komunikasi didefinisikan oleh Girton and Heald (2002), sebagai komunikasi dua hala pemimpin dan orang bawahan berkongsi pandangan dan saranan mereka, hubungan dan pemimpin dan orang bawahan; menggalakkan atau menjawab soalan, menggalakkan atau memberi perhatian kepada cadangan.

*Tingkah laku komunikasi dua hala:* Memperjelaskan ke semula jadian tingkah laku komunikasi bukan sahaja pada pemimpin tetapi juga kepada orang bawahan. Di samping itu, ia menjelaskan komunikasi perkongsian maklumat dan perkaitannya dengan perkongsian yang berjaya (Girton & Heald, 2002).

*Komitmen berkesan:* Berbicara tentang satu ikatan kuat antara seseorang individu dan organisasi yang mengambilnya bekerja berdasarkan kepercayaan yang kukuh dengan penerimaan kepada matlamat organisasi dan nilai, dan kesanggupan untuk memberi lebih usaha bagi pihak organisasi dan hasrat yang kuat untuk mengekalkan keahlian dalam organisasi itu. Dengan erti kata lain, para pekerja mahu kekal dengan organisasi itu dan merasa lebih terpaut daripada segi emosi (Porter et al., 1974).

Manakala *Komitmen berterusan* seperti yang dinyatakan oleh Reichers (1985) ialah:

“Kesanggupan untuk kekal dalam organisasi adalah disebabkan oleh pelaburan yang dibuat oleh pekerja dengan pelaburan yang tidak boleh berpindah. Pelaburan tidak boleh berpindah ini termasuklah perkara-perkara seperti persaraan, hubungan dengan pekerja-pekerja lain atau perkara-perkara yang istimewa kepada organisasi” (muka surat 465).

Beberapa faedah atau tahun pekerjaan yang pekerja mungkin terima dari organisasi juga menjadi faktor yang menyebabkan pengkalan seseorang dalam organisasi. Meyer dan Allen (1997) menjelaskan seterusnya yang sukar untuk pekerja untuk meninggalkan kerjanya jika mereka mempunyai komitmen berterusan dengan organisasi mereka.

### **Kaedah penyelidikan**

Reka bentuk penyelidikan ini adalah berbentuk penyelidikan tinjauan yang telah dirancang dengan menggunakan soal selidik. Subjek penyelidikan terdiri daripada keseluruhan populasi seramai 175 orang jururawat dalam kalangan jururawat di Hospital Angkatan Tentera Tuanku Mizan. Penyelidikan ini menggunakan satu set soal selidik yang mengandungi 6 seksyen sebagai alat penyelidikan untuk mendapatkan maklumat balas komunikasi dalam kalangan jururawat HAT Tuanku Mizan. Penyelidik mengedarkan satu set borang soal selidik yang mengandungi 5 alat pengukur dan 1 maklumat peribadi kepada keseluruhan subjek dengan jangka masa 8 minggu. Penyelidik kemudian mengumpul keseluruhan soal selidik daripada subjek penyelidikan dengan dibantuan oleh seorang Matron (Penyelia) Jururawat. Data yang dikumpulkan dianalisa dengan menggunakan *Statistical Package for Social Science* (SPSS).

### **Skop**

Subjek penyelidikan terdiri daripada keseluruhan jururawat seramai 175 orang di HAT Tuanku Mizan. Ia melibatkan keseluruhan jururawat yang bertugas di Jabatan Otorinolarologi, Jabatan Perubatan, Jabatan Psikiatri, Jabatan Obstetrik dan Ginekologi, Jabatan Oftalmologi, Jabatan Pergigian, Jabatan Pediatrik, Jabatan Ortopedik, Jabatan Pembedahan dan Urologi, Jabatan Rehabilitasi, Jabatan Anastesia dan Rawatan Rapi, Jabatan Kecemasan, Jabatan Pengimejan Diagnostik, dan Jabatan Patologi di HAT Tuanku Mizan, Kuala Lumpur.

Penyelidikan ini hanya memfokuskan kepada elemen-elemen hubungan dan tingkah laku antara pemimpin dan orang bawahan, dan komitmen.

### **Instrumen penyelidikan**

Instrumen penyelidikan yang digunakan terbahagi kepada enam bahagian iaitu:

- Seksyen A : Soal Selidik Maklumat Peribadi.
- Seksyen B : Soal Selidik Pertimbangan Pemimpin.
- Seksyen C : Soal Selidik Pertukaran Komunikasi.
- Seksyen D : Soal Selidik Tingkah Laku Komunikasi Dua Hala.
- Seksyen E : Soal Selidik Komitmen Berkesan.
- Seksyen F : Soal Selidik Komitmen Berterusan.

### ***Soal Selidik Pertimbangan Pemimpin***

Alatan ukuran ini telah digabungkan dengan “*Leader Behavior Description Questionnaire*” (*LBDQ-XII*) form 12 (Stogdill, 1963) yang dibangunkan melalui satu dari penyelidikan projek “*Ohio State Leadership*”. Miles et al. (1996) dalam penulisannya telah mengemukakan 24 pernyataan untuk mengukur komunikasi kepimpinan. Kedua-dua alatan ukuran sebanyak 15 pernyataan ini digabungkan supaya mengukuhkan lagi pengukuran pemboleh ubah tersebut dan lebih tepat. Alat ukuran ini berbentuk skala likert dengan 5 jawapan, iaitu Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Tidak Pasti, Setuju, dan Sangat Setuju.

### ***Soal Selidik Pertukaran Komunikasi***

Gabarro (1990) berpendapat jalinan hubungan pekerjaan dalam sesebuah organisasi boleh diukur melalui tiga dimensi berdasarkan dimensi LMX yang dibentuk oleh Dienesch dan Liden (1986). Salah satu dimensi yang diguna pakai dalam penyelidikan ini adalah sebanyak 5 pernyataan berkaitan pertukaran komunikasi digabungkan dengan 4 pernyataan berkaitan pertukaran komunikasi yang dipetik dari penyelidikan oleh Heald et al. (1999) yang menjadikan 9 pernyataan untuk mengukur pertukaran komunikasi.

### ***Soal Selidik Tingkah Laku Komunikasi Dua Hala***

Tingkah laku komunikasi dua hala yang terdiri dari 7 pernyataan diambil dari penyelidikan Girton dan Heald (2002), dan 8 pernyataan dari penyelidikan Gabarro (1990) digunakan dalam penyelidikan ini menjadikan jumlah 15 pernyataan.

### ***Soal Selidik Komitmen Berkesan***

Alat pengukur komitmen organisasi yang digunakan dalam penyelidikan ini juga merupakan adaptasi daripada *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) oleh Mowday, Porter dan Steers (1982). Salah satu dimensi yang digunakan dalam penyelidikan ini adalah sebanyak 8 pernyataan berkaitan komitmen berkesan. Ia digabungkan dengan 6 pernyataan komitmen berkesan yang diambil dari soal selidik komitmen organisasi Meyer and Allen’s (1997) digunakan dalam penyelidikan ini yang menjadikan jumlah 14 pernyataan.

### ***Soal Selidik Komitmen Berterusan***

Soalan-soalan komitmen berterusan yang terdiri dari 6 pernyataan digunakan untuk mengukur komitmen berterusan yang diambil dari soal selidik komitmen organisasi Meyer and Allen’s (1997), ditambahkan dan digabungkan dengan 6 pernyataan OCQ yang berkaitan komitmen berkesan supaya mengukuhkan pengukuran pemboleh ubah tersebut dan lebih tepat. Alat ukuran komitmen organisasi yang digunakan dalam penyelidikan ini juga merupakan adaptasi daripada *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) oleh Mowday, Porter dan Steers (1982). Jumlah keseluruhan sebanyak 12 pernyataan.



## **Prosedur penyelidikan**

Penyelidikan ini dijalankan selama lapan minggu di mana set soal selidik yang mengandungi keenam-enam alat penyelidikan, iaitu maklumat peribadi, pertimbangan pemimpin, pertukaran komunikasi, tingkah laku komunikasi dua hala, komitmen berkesan, dan komitmen berterusan ditadbirkan secara serentak. Sebelum menjawab soal selidik, peserta telah diberi penerangan secara ringkas mengenai cara-cara mengisi soal selidik penyelidikan. Tujuannya supaya peserta tidak merasa keliru dan sukar untuk menjawab soalan-soalan yang dikemukakan. Jaminan diberikan kepada peserta bahawa jawapan yang diterima adalah dirahsiakan dan hanya akan digunakan untuk tujuan penyelidikan semata-mata.

## **Keputusan dan perbincangan**

Bahagian ini mengemukakan keputusan statistik inferensi yang telah diperoleh melalui kaedah Kolerasi Pearson.

**Jadual 1: Ujian Kolerasi antara Pertimbangan Pemimpin, Pertukaran Komunikasi dan Komitmen Organisasi (N=175)**

Pemboleh Ubah	Komitmen Organisasi			
	Berkesan		Berterusan	
	r	P	r	P
Pertimbangan Pemimpin	0.359	0.01	0.430	0.01
Pertukaran Komunikasi	0.438	0.01	0.328	0.01
Tingkah Komunikasi Dua Hala	0.445	0.01	0.409	0.01

Keputusan penyelidikan yang telah diperoleh mengikut setiap perkaitan. Penjelasan tentang keputusan penyelidikan ini juga dibuat berdasarkan dapatan daripada penyelidikan-penyelidikan yang telah dilakukan oleh penyelidik terdahulu.

## **Hubungan Antara Pertimbangan Pemimpin Dengan Komitmen Berkesan**

Merujuk kepada jadual 1, terdapat perkaitan positif yang lemah di antara pemboleh ubah bebas, iaitu pertimbangan pemimpin dan komitmen berkesan ( $r = 0.359$ ,  $P > 0.01$ ). Perkara ini menjelaskan bahawa pertimbangan pemimpin kurang mempengaruhi komitmen berkesan dalam kalangan jururawat namun kesannya dilihat terlalu kecil. Ringkasnya, peningkatan dan penurunan komitmen berkesan bukanlah didorong oleh pertimbangan sepenuhnya.

Teori tentang pertimbangan pemimpin menunjukkan bahawa terdapat satu hubungan antara pertimbangan pemimpin dan komitmen organisasi. Bukti-bukti yang sewajarnya menjurus kepada hubungan antara komitmen berkesan dan pertimbangan pemimpin (Decotiis & Summers, 1987). Kajian ini merumuskan terdapat hubungan yang signifikan antara pertimbangan pemimpin dan komitmen berkesan.

### **Hubungan Antara Pertimbangan Pemimpin Dengan Komitmen Berterusan**

Jadual 1 menunjukkan pemboleh ubah pertimbangan pemimpin dan komitmen berterusan mempunyai perkaitan positif yang sederhana ( $r = 0.430$ ,  $P > 0.01$ ). Ini menunjukkan hubungan antara kedua pemboleh ubah di atas, iaitu pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat mempunyai hubungan yang besar. Dalam kata lain, pertimbangan pemimpin mempengaruhi komitmen berterusan. Sebagai kesimpulan, sekiranya ketua subjek penyelidikan mempunyai pertimbangan yang baik sepanjang masa, maka komitmen berterusan jururawat juga akan terus meningkat. Ujian ini merumuskan terdapat hubungan yang signifikan antara pertimbangan pemimpin dan komitmen berterusan.

### **Hubungan Antara Pertukaran Komunikasi Dengan Komitmen Berkesan**

Terdapat perkaitan positif yang sederhana antara pertukaran komunikasi dan komitmen berkesan dengan catatan nilai signifikannya, iaitu  $r = 0.438$ ,  $P > 0.01$ . Keputusan analisis dalam jadual 1 memperlihatkan pengaruh yang besar daripada pemboleh ubah bebas kepada komitmen berkesan dalam kalangan subjek penyelidikan. Ini bermaksud pertukaran komunikasi turut mempengaruhi komitmen berkesan para jururawat terhadap organisasi di mana mereka bertugas.

Jika pemimpin lebih prihatin dengan kebajikan dan masalah mereka, maka semangat kekitaan dalam kalangan jururawat lebih dirasakan mereka. Dapatan juga mengkhususkan bahawa aliran maklumat antara pemimpin dan jururawat dikira sebagai titik utama dalam memperbaiki komitmen berkesan para jururawat. Selain itu, keputusan yang diperoleh menyokong penyelidikan Girton dan Heald (2002) yang mana mereka mendapati terdapat satu hubungan ketara antara pertukaran komunikasi dengan komitmen organisasi. Kajian ini merumuskan terdapat hubungan yang signifikan antara pertukaran komunikasi dan komitmen berkesan.

### **Hubungan Antara Pertukaran Komunikasi Dengan Komitmen Berterusan**

Berdasarkan jadual 1, keputusan analisis yang diperoleh, iaitu  $r = 0.328$ ,  $P >$

0.01 menunjukkan terdapat perkaitan positif yang lemah antara pertukaran komunikasi dan komitmen berterusan. Perolehan tersebut menerangkan bahawa walaupun pertukaran komunikasi boleh mempengaruhi komitmen berterusan subjek penyelidikan, namun tahap pengaruhnya terlalu rendah.

Ini juga menunjukkan bahawa pertukaran komunikasi dan komitmen berterusan menyokong hasil penyelidikan yang percaya bahawa tindakan meninggalkan organisasi disebabkan oleh dua faktor; pelaburan dan alternatif, dan apa-apa tindakan atau peristiwa yang meningkatkan kos meninggalkan sesebuah organisasi itu (Iles dan Suliman, 1998; Meyer dan Allen, 1996,1997). Begitu juga dengan kehilangan kepercayaan dalam pengurusan yang mempunyai pengaruh yang sedikit kepada evolusi primer atau utama, yang mana ini tidak begitu mempengaruhi penurunan komitmen berterusan mereka (Ozag, 2006). Dari sudut komitmen berterusan yang dikenal pasti oleh Meyer & Allen (1991) dan Porter et al. (1974), komitmen berterusan berdasarkan satu keperluan ekonomi untuk kekal dengan organisasi lebih daripada satu pautan emosi.

### **Hubungan Antara Tingkah Laku Komunikasi Dua Hala Dengan Komitmen Berkesan**

Berpandukan jadual 1, perkaitan hubungan di antara dua pemboleh ubah, iaitu tingkah laku komunikasi dua hala sebagai pemboleh ubah bebas dan komitmen berkesan sebagai pemboleh ubah terikat dilihat positif pada tahap sederhana ( $r = 0.445$ ,  $P > 0.01$ ). Ini menunjukkan sebahagian besar komitmen berkesan dalam kalangan jururawat HAT Tuanku Mizan di corak oleh tingkah laku komunikasi dua hala.

Menyentuh mengenai hubungan antara kedua pemboleh ubah ini, Vuuren et al. (2006) menyatakan komunikasi yang kuat antara pemimpin dan orang bawahannya membawa kepada peningkatan komitmen berkesan mereka. Begitu juga dengan Lanphear (2001) yang memerhatikan peranan penting pemimpin dan pengurus yang berfungsi meningkatkan komitmen para pekerja mereka. Dalam hubungan ini, dapatan merumuskan terdapat hubungan yang signifikan antara tingkah laku komunikasi dua hala dan komitmen berkesan.

### **Hubungan Antara Tingkah Laku Komunikasi Dua Hala Dengan Komitmen Berterusan**

Jadual 1 juga menunjukkan terdapat perkaitan positif yang sederhana di antara tingkah laku komunikasi dua hala dan komitmen berterusan ( $r = 0.409$ ,  $P > 0.01$ ). Di sini juga memperlihatkan pengaruh yang besar tingkah laku komunikasi dua hala kepada komitmen berterusan subjek penyelidikan. Dapatan penyelidikan di atas jelas sekali berlawanan dengan hasil penyelidikan Girton & Heald (2002) yang menyatakan komitmen jururawat tidak bergantung kepada tingkah laku komunikasi dua hala dan tidak ada hubungan yang ketara diperolehi.

Secara ringkasnya, komitmen berkesan jururawat di HAT Tuanku Mizan

banyak bergantung kepada bentuk pertukaran komunikasi dan tingkah laku komunikasi dua hala. Selain itu, pertimbangan pemimpin juga serba sedikit memberi kesan kepada komitmen berterusan mereka walaupun tidak terlalu besar impaknya. Seterusnya, komitmen berterusan pula lebih dipengaruhi oleh pertimbangan pemimpin dan tingkah laku komunikasi dua hala berbanding pertukaran komunikasi yang tidak mampu mencorakkan komitmen berterusan dalam kalangan jururawat di hospital terbabit.

## **Kesimpulan**

Korelasi positif antara pertimbangan pemimpin dan komitmen berkesan menunjukkan bahawa pertimbangan pemimpin membawa kepada peningkatan komitmen berkesan kakitangan jururawat. Di samping itu, penyelidikan ini menunjukkan komunikasi berkesan boleh memberi implikasi kepada kecekapan sesebuah organisasi. Oleh itu, organisasi berkenaan terutamanya sistem penjagaan kesihatan dalam meningkatkan kecekapan pekerja perlu memilih, menilai dan melatih para pengurus mereka. Malahan, pertukaran komunikasi dan tingkah laku komunikasi dua hala menunjukkan kepuasan dalam berkomunikasi antara kakitangan jururawat dan pemimpin. Pertukaran komunikasi dan tingkah laku komunikasi ke atas komitmen berkesan jururawat adalah signifikan, dengan itu komunikasi pemimpin dan ahli yang berkualiti, melalui konteks penjagaan kesihatan, dikira satu aspek yang penting dan berkesan untuk meningkatkan rasa ketergantungan terdapat pengikatan kakitangan kepada hospital atau kerjaya mereka.

Walaupun dapatan menjurus kepada hubungan positif antara pertimbangan pemimpin, pertukaran komunikasi dan tingkah laku komunikasi dua hala dengan komitmen berterusan, korelasi rendah antara pemboleh ubah-pemboleh ubah ini dengan komitmen berterusan berkait rapat dengan kenyataan bahawa pemimpin yang memang dilihat sebagai bertimbang rasa kepada orang bawahannya dan komunikasi dengan mereka tidak boleh menyumbang apa-apa atas keperluan orang bawahannya itu. Kakitangan bawahan dengan komitmen berterusan mungkin memerlukan lebih banyak kos, gaji, faedah atau kedudukan yang lebih tinggi.

Menyedari terdapat kepentingan tertentu komitmen organisasi dalam organisasi penjagaan kesihatan dan kenyataan bahawa kakitangan jururawat dalam persekitaran yang memberi tekanan ini tidak dapat dinafikan lagi dalam mengekalkan penjagaan pesakit yang bermutu tinggi dengan sumber-sumber yang sedikit. Manakala, pekerja yang mempunyai komitmen berkesan yang tinggi berusaha untuk mendominasi keadaan dalam persekitaran penjagaan kesihatan dan boleh melakukan kerja dengan maksimal.

Jelaslah, penting untuk organisasi penjagaan kesihatan menekankan faktor-faktor ini yang menggalakkan pekerja meningkatkan komitmen berkesan dan mengurangkan komitmen berterusan. Para profesional sumber manusia juga perlu berusaha untuk menyalurkan komitmen mereka kepada pemimpin dan

tidak kepada organisasi kerana pemimpin memainkan peranan yang penting dalam menentukan pandangan pekerja terhadap sesebuah organisasi. Pengurus dan pakar-pakar sumber manusia patut berusaha memperbaiki persekitaran di tempat kerja pusat-pusat penjagaan kesihatan untuk meningkatkan kecekapan kakitangan jururawat dan warga kerja di pusat-pusat perubatan dan hospital bertujuan untuk membekalkan perkhidmatan penjagaan kesihatan yang terbaik untuk pesakit dan keluarga mereka.

### **About the authors**

*Mohamad Said Awang* is a graduate student and *Associate Professor Dr Zulhamri Abdullah* is a lecturer at Department of Communication, Faculty of Modern Languages & Communication, Universiti Putra Malaysia. They can be contacted at [juruminda@gmail.com](mailto:juruminda@gmail.com) and [zulhamri@hotmail.com](mailto:zulhamri@hotmail.com).

## Rujukan

- Alpander, G. G. (1990). *Relationship between commitment to hospital goal and job satisfaction; a case study of a nursing department*. Health Care Management Review, 15, 51-62.
- Bolton, S. C. (2002). Consumer as king in the NHS. *The International Journal of Public Sector Management*, 15, 129-39.
- Carmeli, A. (2005). Perceived external prestige, affective commitment and citizenship behaviors. *Organizational Studies*, 26, 449-464.
- Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank manager. *International Journal of Bank Marketing*, 16, 108-116.
- Cutcliffe, J. (2003). A historical overview of psychiatric/mental health nursing education in the United Kingdom; Going Around in Circles or on the Straight and Nanow? *Nurse Education Today*, 23, 20-26.
- DeCotiis, T. A., & Summers, T. P. (1987). A path-analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40, 445-470.
- Finegan, J. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73, 149-170.
- Fleishman, E. A. (1973). Twenty year of consideration and structure. in E. A. Fleishman & J. G. Hunt (Eds.), *Cement developments in the study of leadership* (pp.78-78). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Gabarro, J. J. (1990). The development of working relationship. In J. Galegher, R. E. Kraut, & C. Edigo (Eds), *Intellectual teamwork: Social and technological foundations of cooperative work* (pp. 79-110). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Girton, M., & Heald, R. G. (2002). *In a new model of leader-member exchange: Adding a communication exchange dimension*. Presented at the applied communication division of the national communication association New Orleans, LA.
- Hanna, M. S., & Wilson, G. L. (1998). *Communicating in business and professional settings* (4th ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Heald, G. R., Girton, M. K., & Kazanskya, N. V. (1999, November) The impact of management-employee relations and communication exchanges on nurses' job satisfaction and nurses near-term versus long-term job retention plans. *Paper presented at the National Communication Association's Annual Conference*, Chicago, IL.
- Hickson, M., Stacks, D. W., & Greely, M. P. (1998). *Organizational communication in the personal context. From interview to retirement*. Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Iles, P. A., & Suliman, A. (1998). The Relationship between work climate, organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 6, 361-382.

- Isaac, G. R., Zerbe, J. W., & Pitt, C. D. (2001). Leadership and motivation: the effective application of expectancy theory. *Journal of Managerial Issues*, 13, 212-226.
- Jablin, F. M. (1987). Organizational entry, assimilation, and exit. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (pp. 679-740). Newbury Park: Sage Publication.
- Mayer, S. A. (1998). GTAs as organizational newcomers: The association between supportive communication relationship and information seeking. *Western Journal of Communication*, 62 (1), 54-74.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J., & Allen, N. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49,252-276.
- Miller, K. I., Birkholt, M., Scott, C., & Stage, C. (1995). Empathy and burnout in human service: An extension of communication models. *Communication Research*, 22, 123-147.
- Mowday, R. T., Porter, L.W., & Steers, R. M. (1982) Employee-organization Linkages. New York, Ny. *Academic press*.
- Ozag, D. (2006). The relationship between the trust, hope, normative and continuance commitment of merger survivors. *Journal of Management Development*, 25, 870-883.
- Porter, L. W., Steers, R. M, Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974) Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied psychology*, 59, 603-609.
- Reichers, A. (1985). A review and re-conceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Sheikh Abdullah Basmeih (2008). *Mushaf Tajwid Berserta Terjemahan Ke Dalam Bahasa Malaysia*. Surah Al-Imran Juz 4 ayat 159. Kuala Lumpur: Darulfikir.pp.71.
- Sim, R. R. (2002). *Organizational success through effective human resources management*. CT, USA: Greenwood Publishing Group, inc..
- Stogdill, R. (1963). *Manual for the leader behavior descriptions questionnaire*, form 12. Columbus, OH: the Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Vandenberg, C. S. (1993). Assessing newcome's changing commitments to the organization during the first 6 months of work. *Journal of Applied Psychology*, 78, 557-568.
- Wright, N. & Bartlet, P. (2008). A review of the literature on the historical

development of community mental health services in the United Kingdom. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*. 15, 229-37.

Yayasan Restu & Kompleks Taman Seni Islam Selangor (200). Al-Quran Mushaf Malaysia Dan Terjemahan. Surah Al-Imran Juz 4 ayat 159. Selangor: Yayasan Restu.pp.71.