



**UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA**

***HUBUNGAN PENGURUSAN MAKLUMAT DENGAN KEPUASAN  
KOMUNIKASI DALAM KALANGAN KAKITANGAN  
KUMPULAN SOKONGAN SEKTOR AWAM***

**WAN IDROS WAN SULAIMAN**

**FBMK 2015 58**



**HUBUNGAN PENGURUSAN MAKLUMAT DENGAN KEPUASAN  
KOMUNIKASI DALAM KALANGAN KAKITANGAN  
KUMPULAN SOKONGAN SEKTOR AWAM**

By

**WAN IDROS WAN SULAIMAN**

**Tesis ini dikemukakan kepada Sekolah Pengajian Siswazah,Universiti Putra  
Malaysia, sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan untuk Ijazah Doktor  
Falsafah**

**Jun 2015**

## **HAK CIPTA**

Semua bahan yang terkandung dalam tesis ini, termasuk teks tanpa had, logo, iklan, gambar dan semua karya seni lain, adalah bahan hak cipta Universiti Putra Malaysia kecuali dinyatakan sebaliknya, Penggunaan mana-mana bahan yang terkandung dalam tesis ini dibenarkan untuk tujuan bukan komersil daripada pemegang hak cipta. Penggunaan komersil bahan hanya boleh dibuat dengan kebenaran bertulis terdahulu yang nyata daripada Universiti Putra Malaysia,

Hak cipta © Universiti Putra Malaysia

Abstrak tesis yang dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia sebagai memenuhi keperluan untuk Ijazah Doktor Falsafah

**HUBUNGAN PENGURUSAN MAKLUMAT DENGAN KEPUASAN  
KOMUNIKASI DALAM KALANGAN KAKITANGAN  
KUMPULAN SOKONGAN SEKTOR AWAM**

Oleh

**WAN IDROS WAN SULAIMAN**

**Jun 2015**

**Pengerusi : Prof. Mohd Salleh Hj. Hassan, PhD**  
**Fakulti : Bahasa Moden dan Komunikasi**

Sektor awam penting dalam merancang, membentuk dan melaksanakan pelbagai program pembangunan demi memperkukuhkan sistem pentadbiran dan pengurusan negara. Justeru, kerajaan sentiasa melakukan pemantauan yang serius dengan pelbagai kaedah pengurusan maklumat terhadap bidang tugas kakitangan awam, corak hubungan majikan dengan pekerja dan tugas serta tanggung jawab yang diberikan supaya perancangan dan pelaksanaan kerja dapat dilaksanakan dengan sempurna seterusnya membantu kerajaan mencapai matlamat yang diingini. Sehubungan dengan itu, pengurusan komunikasi yang baik di dalam organisasi adalah amat penting agar dapat menjaga kepuasan komunikasi terhadap keseluruhan kakitangan dalam organisasi yang dipercayai sebagai pemangkin kepada kepuasan individu terhadap pelbagai aspek komunikasi yang berkaitan dalam pengurusan dan pentadbiran organisasi. Oleh yang demikian, objektif utama kajian memfokuskan kepada hubungan di antara pengurusan maklumat dengan kepuasan komunikasi. Kajian tertumpu kepada organisasi sektor awam dalam konteks pengurusan maklumat yang berasaskan kepada Teori Maklumat Organisasi Weick (1979). Kaedah kajian yang digunakan ialah Kaedah Survei yang melibatkan 420 kakitangan awam kumpulan sokongan di lima buah kementerian di Putrajaya sebagai responden kajian. Persampelan rawak mudah diaplikasikan dan soal selidik dijalankan dengan kaedah bersemuka dan mengandungi 4 bahagian iaitu Bahagian A merangkumi soalan berdasarkan profil responden, Bahagian B memfokuskan kepada aspek-aspek utama Pengurusan Maklumat iaitu persekitaran maklumat, ketidakjelasan maklumat dan kitaran komunikasi. Manakala, Bahagian C menumpukan kepada kepuasan komunikasi. Pengukuran pembolehubah berdasarkan Skala Likert dan dianalisis dengan menggunakan SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Versi 17 dan AMOS (Analysis Moment of Structure) Versi 21. Dapatan kajian mendapati bahawa wujud hubungan yang signifikan di antara ke semua aspek pengurusan maklumat dengan kepuasan komunikasi dalam kalangan kakitangan sokongan. Dalam konteks ini, dapatan kajian mendapati bahawa aspek kitaran komunikasi dilihat lebih banyak menyumbang kepada kepuasan komunikasi diikuti dengan aspek ketidakjelasan maklumat dan aspek persekitaran maklumat. Sementara itu, bagi faktor penyederhana seperti umur dan pengalaman bekerja, dapatan kajian menunjukkan bahawa wujud kesan hubungan yang signifikan di antara pengurusan maklumat dengan kepuasan komunikasi. Diharapkan dengan maklumat yang diperolehi

daripada hasil kajian ini, amalan yang signifikan pengurusan maklumat yang lebih cekap dapat dilaksanakan secara berterusan untuk mempertingkatkan kepuasan komunikasi dalam sektor awam. Selain daripada itu, kajian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai garis panduan untuk kajian akan datang.

Abstract of thesis presented to the senate of Universiti Putra Malaysia in fulfilment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy

**THE RELATIONSHIP BETWEEN INFORMATION MANAGEMENT AND  
COMMUNICATION SATISFACTION AMONG SUPPORT STAFF  
IN PUBLIC SECTOR**

By

**WAN IDROS WAN SULAIMAN**

**June 2015**

**Chairman : Prof. Dr Mohd Salleh Hj. Hassan, PhD**  
**Faculty : Modern Languages and Communication**

The public sector is important in designing, developing and implementing various development programs in order to strengthen the administration and management of the country. Thus, the government is always seriously monitoring with various management information towards the task of civil servants, patterns employer relationship with the workers, so that all planning and execution of works are implemented properly and able to assist the government in achieving the desired goal. Accordingly, effective communication management within the organization is very important in order to generate the overall communication satisfaction among the employees who is believed to be a catalyst pertaining to the various aspects that related to communication in the context of management and administration of the organization. Therefore, the main objective of the study focuses on the relationship between information management and communication satisfaction. The study focused on public sector organizations in the context of information management that is based on Weick Organizational Information Theory (1979). A survey method had been used involving of 420 government support staffs from five ministries in Putrajaya. Simple random sampling is applied and questionnaires conducted using face to face and consists of 4 parts, namely Part A includes questions based on the profile of respondents, Part B focuses on the key aspects of Information Management consist of information environment, information equivocality and communication cycle. Whereas, Section C focuses on communication satisfaction. Measurement variables based on Likert Scale and analyzed using SPSS (Statistical Package for Social Sciences) version 17 and AMOS (Analysis of Moment Structure) version 21. The research found that there was a significant relationship between all aspects of information management with communication satisfaction among the support staffs. In this context, the study found that the aspect of communication cycle dominated to the communication satisfaction followed by the information equivocality and information environment. Meanwhile, the moderator factors such as age and working experience, the results showed that there is a significant impact on the relationship between information management and communication satisfaction. It is hoped that with the information obtained from the results of this study, the practice of information management can be implemented efficiently and improve communication satisfaction in the public sector. In addition, this study is expected to be used as a guideline for further research in the future.

## PENGHARGAAN

Syukur Alhamdulillah dipanjatkan kepada Allah s.w.t di atas rahmat dan rezeki yang telah dikurniakanNya untuk menyempurnakan amanah dan tanggungjawab ini. Setinggi-tinggi penghargaan yang tidak terhingga kepada Penyelia Utama iaitu Prof. Dr. Mohd Salleh Hj. Hassan yang sentiasa memberikan nasihat, bimbingan, idea dan sokongan yang berterusan sehinggalah kajian ini dapat disempurnakan. Jutaan terima kasih daun keladi juga dikalungkan buat tiga lagi ahli jawatankuasa iaitu Prof. Dr. Ezhar Tamam, Prof. Madya Dr. Abdul Mua'ti@Zamri Ahmad dan Prof. Madya Dr Saodah Wok yang juga menyumbangkan ilmu dan idea dalam kajian ini.

Ribuan terima kasih juga diucapkan buat para pensyarah, kakitangan kedekanan dan pengajian siswazah Fakulti Bahasa Moden dan Komunikasi kerana banyak membantu dalam konteks pentadbiran dan pengurusan mesyuarat ahli jawatankuasa tesis. Jasa anda semua tidak akan saya lupakan. Kesempatan ini juga saya ingin mengucapkan jutaan terima kasih kepada Unit Komunikasi Korporat di 5 buah kementerian iaitu Kementerian Pelajaran Malaysia, Kementerian Kesihatan Malaysia, Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani, Kementerian Pengajian Tinggi dan Kementerian Dalam Negeri di atas kerjasama dan keprihatinan mereka dalam membantu saya menyempurnakan kajian ini.

Penghargaan tulus dari hati juga dikalungkan buat saudara MeiLu yang menjadi tulang belakang saya dalam kajian ini, Prof. Madya Dr. Azmi Ahmad Ariffin dari GSB UKM dan rakan-rakan seperjuangan yang sentiasa mendoakan kejayaan saya. Akhir sekali khas buat ibu tersayang, Che Munah Che Hak yang sentiasa mendoakan saya pada setiap saat, inilah hadiah yang paling bermakna buatmu. Syukur Alhamdulillah di atas apa yang telah dikurniakan olehNya sesungguhnya setiap pengorbanan pasti ada ceritanya. Terima Kasih tulus ikhlas dari hati saya untuk semua.

Saya mengesahkan bahawa satu Jawatankuasa Peperiksaan Tesis telah berjumpa pada 26 Jun 2015 untuk menjalankan peperiksaan akhir bagi Wan Idros Wan Sulaiman bagi menilai tesis beliau yang bertajuk “Hubungan Pengurusan Maklumat dengan Kepuasan Komunikasi dalam Kalangan Kakitangan Kumpulan Sokongan Sektor Awam” mengikut Akta Universiti dan Kolej Universiti 1971 dan Perlembagaan Universiti Putra Malaysia [P.U.(A) 106] 15 Mac 1998. Jawatankuasa tersebut telah memperakukan bahawa calon ini layak dianugerahi ijazah Doktor Falsafah.

Ahli Jawatankuasa Peperiksaan Tesis adalah seperti berikut:

**Mohd Nizam bin Osman, PhD**

Pensyarah Kanan  
Fakulti Bahasa Moden dan Komunikasi  
Universiti Putra Malaysia  
(Pengerusi)

**Jusang bin Bolong, PhD**

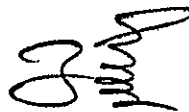
Profesor Madya  
Fakulti Bahasa Moden dan Komunikasi  
Universiti Putra Malaysia  
(Pemeriksa Dalam)

**Zulhamri bin Abdullah, PhD**

Profesor Madya  
Fakulti Bahasa Moden dan Komunikasi  
Universiti Putra Malaysia  
(Pemeriksa Dalam)

**Che Su binti Mustaffa, PhD**

Profesor  
Universiti Utara Malaysia  
Malaysia  
(Pemeriksa Luar)



---

**ZULKARNAIN ZAINAL, PhD**

Profesor dan Timbalan Dekan  
Sekolah Pengajian Siswazah  
Universiti Putra Malaysia

Tarikh: 22 September 2015



Tesis ini dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia dan telah diterima sebagai memenuhi syarat-syarat keperluan untuk Ijazah Doktor Falsafah. Ahli Jawatankuasa Penyelesaian adalah seperti berikut:

**Md. Salleh Hj. Hassan, PhD**

Profesor  
Fakulti Bahasa Moden dan Komunikasi  
Universiti Putra Malaysia  
(Pengerusi)

**Ezhar Tamam, PhD**

Profesor  
Fakulti Bahasa Moden dan Komunikasi  
Universiti Putra Malaysia  
(Ahli)

**A b d u l M u a ' t i @ Z a m r i A h m a d , P h D**

Profesor Madya  
Fakulti Bahasa Moden dan Komunikasi  
Universiti Putra Malaysia  
(Ahli)

**Saodah Wok, PhD**

Profesor  
Kulliyah Ilmu Wahyu dan Sains Kemanusiaan  
Universiti Islam Antarabangsa Malaysia  
(Ahli)

---

**BUJANG KIM HUAT, PhD**

Profesor dan Dekan  
Sekolah Pengajian Siswazah  
Universiti Putra Malaysia

Tarikh :

## **Perakuan pelajar siswazah**

Saya memperakui bahawa:

- x tesis ini adalah hasil kerja saya yang asli;
- x setiap petikan, kutipan dan ilustrasi telah dinyatakan sumbernya dengan jelas;
- x tesis ini tidak pernah dimajukan sebelum ini, dan tidak dimajukan serentak dengan ini, untuk ijazah lain sama ada di Universiti Putra Malaysia atau di institusi lain;
- x hak milik intelek dan hakcipta tesis ini adalah hak mutlak Universiti Putra Malaysia, mengikut Kaedah-Kaedah (Penyelidikan) 2012;
- x kebenaran bertulis daripada penyelia dan Pejabat Timbalan Naib Cancellor (Penyelidikan dan Inovasi) hendaklah diperoleh sebelum tesis ini diterbitkan (dalam bentuk bertulis, cetakan atau elektronik) termasuk buku, jurnal, modul, prosiding, tulisan popular, kertas seminar, manuskrip, poster, laporan, guide to Thesis Preparation 39 nota kuliah, modul pembelajaran atau material lain seperti yang dinyatakan dalam Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012;
- x tiada plagiat atau pemalsuan/ fabrikasi data dalam tesis ini, dan integriti ilmiah telah dipatuhi mengikut Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Pengajian Siswazah) 2003 (Semakan 2012-2013) dan Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012. Tesis telah diimbaskan dengan perisian pengesanan plagiat.

Tandatangan: \_\_\_\_\_


Tarikh: \_\_\_\_\_

Nama dan No Matrik: Wan Idros Wan Sulaiman, GS 15868


**Perakuan Ahli Jawatankuasa Penyeliaan:**


Dengan ini, diperakukan bahawa;

- penyelidikan dan penulisan tesis ini adalah di bawah seliaan kami;
- tanggungjawab penyeliaan sebagaimana yang dinyatakan dalam Universiti Putra Malaysia (Pengajian Siswazah) 20003 (semakan 2012-2013) telah dipatuhi.

Tandatangan:   
Nama Pengerusi  
Jawatankuasa  
Penyeliaan: Md. Salleh Hj. Hassan, PhD

Tandatangan:   
Nama Ahli  
Jawatankuasa  
Penyeliaan: Ezhar Tamam, PhD

Tandatangan:   
Nama Ahli  
Jawatankuasa  
Penyeliaan: Abdul Mua'ti@Zamri  
Ahmad, PhD

Tandatangan:   
Nama Ahli  
Jawatankuasa  
Penyeliaan: Saodah Wok, PhD

## ISI KANDUNGAN

	<b>Muka surat</b>
<b>ABSTRAK</b>	i
<b>ABSTRACT</b>	iii
<b>PENGHARGAAN</b>	iv
<b>PENGESAHAN</b>	v
<b>PERAKUAN</b>	vii
<b>SENARAI JADUAL</b>	xi
<b>SENARAI RAJAH</b>	xiii
<b>BAB</b>	
<b>1 PENGENALAN</b>	
Pendahuluan	1
Latar belakang Kajian	1
Pernyataan Masalah	7
Persoalan Kajian	12
Objektif Kajian	13
Kepentingan Kajian	13
Skop Kajian	15
Limitasi Kajian	15
<b>2 SOROTAN LITERATUR</b>	
Pendahuluan	16
Pengurusan Maklumat	16
Persekitaran Maklumat	18
Ketidakjelasan Maklumat	23
Kitaran Komunikasi	28
Pengalaman Bekerja dan Umur	33
Kepuasan Komunikasi	34
Kerangka Teori	38
Hipotesis Kajian	43
<b>3 KAEDAH KAJIAN</b>	
Pendahuluan	44
Reka bentuk Kajian	44
Lokasi Kajian	44
Teknik Persampelan	45
Pembolehubah	47
Pembolehubah Tidak Bersandar	47
Pembolehubah Bersandar	47
Instrumen Kajian	47
Sumber Pembinaan Instrumen Kajian	48
Pra Uji	54
Pengumpulan Data	55
Analisis Kajian	56

<b>4</b>	<b>HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN</b>	
	Pendahuluan	57
	Latar Belakang Responden	57
	Aspek Persekitaran Maklumat	58
	Aspek Ketidakjelasan Maklumat	61
	Aspek Kitaran Komunikasi	65
	Kepuasan Komunikasi	68
	Pengesahan Analisis Faktor	72
	Aspek Persekitaran Maklumat	73
	Aspek Ketidakjelasan Maklumat	77
	Aspek Kitaran Komunikasi	81
	Kepuasan Komunikasi	84
	Model Persamaan Berstruktur (Structural Equation Modeling)	89
	Aspek Persekitaran Maklumat	91
	Aspek Ketidakjelasan Maklumat	94
	Aspek Kitaran Komunikasi	98
	Pengurusan Maklumat	101
	Pengujian hipotesis faktor umur dan pengalaman bekerja	103
	Pengaruh faktor penyederhana pengalaman bekerja ke atas hubungan pengurusan maklumat dengan kepuasan komunikasi	106
	Rumusan	110
<b>5</b>	<b>RINGKASAN, KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN</b>	
	Pendahuluan	111
	Ringkasan Kajian	111
	Objektif Umum	112
	Objektif Khusus	112
	Metodologi Kajian	113
	Rumusan hasil kajian	114
	Kesimpulan Kajian	117
	Implikasi Kajian	122
	Cadangan Hasil Kajian	125
	Cadangan Kajian Pada Masa Depan	127
	Metodologi pengkajian	128
	Persampelan kajian	128
	<b>RUJUKAN</b>	129
	<b>LAMPIRAN</b>	141
	<b>BIODATA PELAJAR</b>	151

## SENARAI JADUAL

<b>Jadual</b>		<b>Muka surat</b>
3.0	Senarai 5 Kementerian yang dipilih berdasarkan pengisian jumlah kakitangan sokongan tertinggi	45
3.1	Kandungan Soalselidik dan Jumlah Item	48
3.2	Aspek Persekitaran Maklumat	50
3.3	Aspek Ketidakjelasan Maklumat	51
3.4	Aspek Kitaran Komunikasi	52
3.5	Aspek Kepuasan Komunikasi	53
3.6	Kebolehpercayaan Alat Ukur	54
4.0	Latar belakang responden berdasarkan jantina, umur dan pengalaman bekerja	57
4.1	Taburan aspek persekitaran maklumat responden	59
4.2	Taburan aspek ketidakjelasan maklumat responden	62
4.3	Taburan aspek kitaran komunikasi responden	65
4.4	Taburan kepuasan komunikasi responden	69
4.5	Data Multivariate Normality (Aspek Pengurusan Maklumat)	74
4.6	Senarai pernyataan dengan nilai communalities (Aspek Persekitaran Maklumat)	74
4.7	Ringkasan pernyataan yang dikelompokkan mengikut faktor terbentuk (Aspek Persekitaran Maklumat)	76
4.8	Pernyataan yang telah dikelompokkan mengikut faktor-faktor yang terbentuk (Aspek Persekitaran Maklumat)	77
4.9	Data Multivariate Normality (Aspek Ketidakjelasan Maklumat)	78
4.10	Senarai pernyataan dengan nilai communalities (Aspek Ketidakjelasan Maklumat)	78
4.11	Ringkasan pernyataan yang dikelompokkan mengikut faktor terbentuk (Aspek Ketidakjelasan Maklumat)	80
4.12	Pernyataan yang telah dikelompokkan mengikut faktor-faktor yang terbentuk (Aspek Ketidakjelasan Maklumat)	80

4.13	Data Multivariate Normality (Aspek Kitaran Komunikasi)	81
4.14	Senarai pernyataan dengan nilai communalities (Aspek Kitaran Komunikasi)	82
4.15	Ringkasan pernyataan yang dikelompokkan mengikut faktor terbentuk (Aspek Kitaran Komunikasi)	83
4.16	Pernyataan yang telah dikelompokkan mengikut faktor-faktor yang terbentuk (Aspek Kitaran Komunikasi)	84
4.17	Senarai pernyataan dengan nilai communalities (Kepuasan Komunikasi)	85
4.18	Ringkasan pernyataan yang dikelompokkan mengikut faktor terbentuk (Kepuasan Komunikasi)	87
4.19	Pernyataan yang telah dikelompokkan mengikut faktor-faktor yang terbentuk (Kepuasan Komunikasi)	87
4.20	Pernyataan yang tersingkir mengikut aspek	88
4.21	Pemberatan faktor, SMC, Kebolehpercayaan komposit dan Purata Varians Terekstrak (AVE)- Aspek Persekitaran Maklumat	92
4.22	Pemberatan faktor, SMC, Kebolehpercayaan komposit dan Purata Varians Terekstrak (AVE)- Aspek Ketidajelasan Maklumat	95
4.23	Pemberatan faktor, SMC, Kebolehpercayaan komposit dan Purata Varians Terekstrak (AVE)- Aspek Kitaran Komunikasi	98
4.24	Nilai Perbezaan Khi-kuasa Dua Faktor Penyederhana Umur	106
4.25	Nilai Perbezaan Khi-kuasa Dua Faktor Penyederhana Pengalaman Bekerja	107
4.26	Rumusan keseluruhan ujian hipotesis	109
5.0	Rumusan keseluruhan hipotesis	122

## SENARAI RAJAH

<b>Rajah</b>		<b>Muka surat</b>
1	Aspek-aspek Pengurusan Maklumat	6
2	Kerangka Teoretikal Kajian	42
3	Komponen utama dalam model persamaan struktur (SEM)	90
4	Model analisis akhir faktor pengesahan aspek persekitaran maklumat	93
5	Hubungan aspek persekitaran maklumat dengan kepuasan komunikasi (Model Akhir)	94
6	Model analisis akhir faktor pengesahan aspek ketidakjelasan maklumat	96
7	Hubungan faktor ketidakjelasan maklumat dengan kepuasan komunikasi (Model Akhir)	97
8	Model analisis akhir faktor pengesahan aspek kitaran komunikasi	99
9	Hubungan faktor kitaran komunikasi dengan kepuasan komunikasi (Model Akhir)	100
10	Hubungan pengurusan maklumat dengan kepuasan komunikasi (Model Akhir)	101
11	Moderator dalam Analisis Structural Equation Modelling	102
12	Hubungan Pengurusan Maklumat dengan pembolehubah interaksi (umur bawah 30 tahun) terhadap kepuasan komunikasi	104
13	Hubungan Pengurusan Maklumat dengan pembolehubah interaksi (umur atas 30 tahun) terhadap kepuasan komunikasi	105
14	Hubungan Pengurusan Maklumat dengan pembolehubah interaksi (pengalaman bekerja bawah 5 tahun) terhadap kepuasan komunikasi	107
15	Hubungan Pengurusan Maklumat dengan pembolehubah interaksi (pengalaman bekerja atas 5 tahun) terhadap kepuasan komunikasi	108



% \$ %

3 ( 1 \* ( 1 \$ / \$ 1

3 H Q G D K X O X D Q

Di dalam bab ini, pengkaji membincangkan latar belakang kajian berkaitan hubungan antara pengurusan maklumat dengan kepuasan komunikasi dalam sektor awam. Kajian ini juga membincangkan tentang impak pengurusan maklumat ke atas kepuasan komunikasi terhadap sistem pengurusan dan pentadbiran organisasi sektor awam. Selain daripada itu, pengkaji juga turut membincangkan pernyataan masalah, persoalan kajian, objektif kajian, kepentingan kajian, skop kajian dan limitasi kajian.

/ D W D U E H O D N D Q J . D M L D Q

Corak pengurusan dan pentadbiran organisasi yang efisien lazimnya muncul daripada kaedah penyaluran maklumat atau informasi yang cekap dan efektif. Byers (1997) menegaskan bahawa penyaluran informasi yang tepat di dalam organisasi akan melancarkan corak komunikasi dalam pengurusan dan pentadbiran sesebuah organisasi. Beliau juga berpendapat bahawa keberkesanan kaedah penyaluran informasi akan memperkukuhkan lagi aspek komunikasi keorganisasian dan memberikan kepuasan kepada kakitangan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka. Kajian terdahulu juga membuktikan bahawa keberkesanan penyaluran informasi, yang dinilai dari segi kefahaman kakitangan terhadap tugas yang perlu mereka laksanakan dan kejayaan pelaksanaan sesuatu tugas yang diberikan akan menyumbang kepada tahap kepuasan komunikasi yang tinggi dalam kalangan kakitangan (Blundel, 2004).

Selain daripada itu, Adler dan Elmhorst (2002) juga menegaskan bahawa corak hubungan yang dibentuk oleh individu dalam sesebuah organisasi juga dipengaruhi ROHK V H E D Q \ D N P D Q D P D N O X P D W D W D X L Q I R U P D V L \ D Q J mereka berkenaan dengan apa juga perkara yang bersangkutan dengan tempat mereka bekerja. Mereka juga berpendapat bahawa semakin banyak maklumat yang diperolehi oleh seseorang individu, maka semakin tinggi pemahaman mereka terhadap tugas dan persekitaran organisasi serta semakin akrab hubungan yang dijalinan sesama kakitangan. Justeru, keadaan ini bukan sahaja akan mencorakkan kepuasan komunikasi yang tinggi di tempat kerja tetapi juga mempereratkan lagi hubungan di antara ahli di dalam organisasi tersebut. Pendapat ini disokong oleh Reece, Brandt dan Howie (2011) yang menegaskan bahawa pengurusan maklumat dalam organisasi yang cekap dan teratur akan menyumbang kepada tahap motivasi, komunikasi dan kepuasan kerja yang tinggi dalam kalangan ahli organisasi. Impaknya, segala kerja dan tanggungjawab yang diserahkan oleh pihak pengurusan akan dapat dilaksana dengan sempurna.

Komunikasi memainkan peranan yang amat penting. Hal ini kerana komunikasi merupakan nadi dalam setiap organisasi (Rogers 1976). Tanpa komunikasi yang berkesan, misi dan objektif yang telah ditetapkan oleh organisasi sukar untuk dilaksanakan dan dicapai. Menurut Henry Mintzberg (1980), terdapat 3 peranan komunikasi dalam organisasi. Peranan pertama ialah antara peribadi iaitu melibatkan aspek bersemuka atau berhubung dengan orang lain. Peranan yang kedua ialah bermaklumat, iaitu aspek-aspek yang berkaitan dengan mencari, memproses, menyampai dan memperoleh maklum balas terhadap segala maklumat yang berkaitan dengan organisasi. Peranan yang terakhir ialah berkeputusan. Hal ini merangkumi segala aspek antara peribadi dan bermaklumat yang bakal digunakan untuk membuat keputusan melalui peranan utama yang diperlukan dalam membuat keputusan.

Justeru, pengurusan komunikasi yang baik dalam sesebuah organisasi amat penting agar dapat memberi kepuasan komunikasi terhadap keseluruhan kakitangan dalam organisasi. Menurut Downs (1988), kepuasan komunikasi didefinisikan sebagai kepuasan individu terhadap pelbagai aspek komunikasi yang berkaitan dalam pengurusan dan pentadbiran organisasi. Berikut adalah faktor-faktor kepuasan komunikasi berdasarkan kepada soal selidik yang diasaskan oleh Downs dan Hazel (1977) :

- i. Perspektif Korporat: menjurus kepada kepelbagaian maklumat yang terdapat dalam organisasi yang berkaitan dengan urustadbir organisasi. Ini termasuklah makluman, hebahan dan pemberitahuan berkaitan dengan perubahan, kedudukan kewangan organisasi, polisi dan matlamat organisasi.
- ii. Kualiti Maklumat: bertujuan untuk memperoleh reaksi terhadap saluran komunikasi yang digunakan dalam pengurusan dan pentadbiran organisasi. Ini termasuklah mesyuarat yang dilaksanakan di dalam organisasi yang terancang dengan rapi, arahan bertulis yang ringkas dan jelas dan maklumat yang diterima adalah mencukupi dalam ertikata lain mampu memberikan kefahaman kepada kakitangan yang menerima maklumat tersebut. Kepuasan terhadap kualiti maklumat juga merujuk kepada ketepatan maklumat, kesesuaian dan bertepatan dengan masa.
- iii. Kesepaduan Organisasi: merangkumi tahap di mana kakitangan menerima apa sahaja maklumat tentang persekitaran kerja yang berkaitan dengan diri mereka terutamanya dalam konteks perancangan jabatan atau bahagian, keperluan pekerjaan dan sebarang bentuk mesej, hebahan, makluman dan berita yang berkaitan dengan kakitangan dan organisasi. Justeru, kakitangan akan berasakan bahawa mereka adalah sentiasa diperlukan dan diberikan perhatian oleh pihak majikan serta menjadi sebahagian daripada organisasi.
- iv. Komunikasi Mendatar Antara Bahagian: memfokuskan kepada bentuk pengaliran maklumat secara bersilang mengikut fungsi organisasi. Misalnya hubungan komunikasi yang berlaku antara kakitangan dalam organisasi tersebut.

- v. Komunikasi Pengurusan Atasan: melihat bentuk hubungan komunikasi antara pihak pengurusan atasan dengan kakitangan bawahan. Ini mencakupi tingkah laku pihak pengurusan atasan seperti keterbukaan menerima idea-idea baru daripada subordinat, sikap mengambil berat dan memberikan tumpuan dan perhatian terhadap masalah kakitangan dalam organisasi.
- vi. Kepuasan Terhadap Komunikasi Subordinat: menerangkan tentang kepentingan bentuk komunikasi yang diterapkan oleh pihak pengurusan atasan terhadap kakitangan bawahan. Semakin erat atau jelek hubungan antara pihak atasan dengan pihak bawahan, maka semakin lancar pengurusan dan pentadbiran organisasi
- vii. Iklim Organisasi: memfokuskan kepada pekerja dan organisasi. Pembolehubah dalam dimensi ini mengukur sejauh mana komunikasi dalam sesebuah organisasi memotivasikan pekerja untuk mencapai matlamat organisasi dan mengukur sejauhmana kakitangan dapat memahami kepentingan mereka terhadap budaya, imej dan identiti organisasi.
- viii. Maklum balas Peribadi: dalam konteks ini kakitangan secara umumnya dapat mengetahui tentang bagaimana mereka dinilai dari segi tingkahlaku dan pengukuran prestasi kerja dalam organisasi.
- ix. Komunikasi Penyeliaan: corak hubungan dan bentuk komunikasi yang melibatkan keterbukaan sikap pengurus atau majikan dalam menerima idea, kesediaan untuk menceraap dan mendengar dan sentiasa memberikan perhatian serta bimbingan dalam menyelesaikan masalah kerja. Justeru, maklumat yang berkaitan dengan jenis aktiviti yang dilaksanakan dan kordinasi atau penyelarasannya dilihat sebagai faktor penting dalam konteks ini.

Selain itu, menurut Redding (1972) kepuasan komunikasi merupakan keseluruhan tingkat kepuasan yang dirasakan kakitangan secara maksimum dalam komunikasi. Kepuasan menggambarkan suatu konsep individu dan konsep mikro serta menggambarkan reaksi afektif individu atas hasil-hasil yang diinginkan yang berasal daripada komunikasi dalam organisasi. Menurut mereka lagi, kepuasan berhubungan dengan perbezaan antara apa yang individu inginkan dari sudut pandang komunikasi dalam organisasi dan apa yang individu miliki dalam kaitan tersebut. Oleh itu, apabila seseorang menerima informasi dari komunikasi dengan cara yang sesuai dengan keinginannya, maka individu tersebut mengalami kepuasan komunikasi. Di samping itu, individu akan berasa selesa dengan maklumat-maklumat yang diterima, media dan hubungan-hubungan dalam organisasi.

Seterusnya, menurut Che Su (2004) kepuasan komunikasi bukan hanya memberi maklumat tetapi merupakan kemahiran untuk memberikan maklumat yang mampu difahami di samping memahami mesej yang diterima. Oleh itu, maklumat yang disampaikan perlulah difahami secara jelas dan tepat oleh penerima. Maklumat yang sukar difahami bukan sahaja tidak memberi kepuasan komunikasi kepada penerima tetapi akan menyebabkan maklumat disalah tafsir. Kesannya, tindak balas daripada

maklumat tersebut mungkin menyebabkan kesalahan dalam melaksanakan tugas. Pandangan ini juga turut dibincangkan oleh Kavanagh, Thite dan Johnson (2011) yang menekankan kepada kepentingan maklumat yang benar-benar tepat dan mudah difahami yang boleh memberikan kesan terhadap cara kerja dan pengurusan pentadbiran dalam organisasi. Mereka berpendapat bahawa dengan wujudnya pengurusan maklumat yang tepat dapat menyumbang kepada pengurusan kerja dan kepuasan individu dalam organisasi.

Dalam sesebuah organisasi yang mementingkan keselamatan maklumat, pengurusan sumber maklumat yang bersesuaian dan menepati kehendak majoriti ahli organisasi merupakan suatu kelebihan pengurusan yang cekap dan mengkagumkan. Organisasi yang tersusun dan mampu melaksanakan tanggungjawab dengan baik akan mencerminkan keperibadian organisasi itu sendiri. Peranan utama komunikasi organisasi adalah untuk memperoleh, dan menyebarkan maklumat bagi tujuan membuat keputusan, menyampaikan keputusan yang telah dibuat dan mengubah sikap kakitangan organisasi (Lawson dan Shen 1998). Dalam hal ini, organisasi dilihat sebagai sistem maklumat yang menerima atau mendapat input (maklumat) dan menghasilkan output (maklumat). Justeru, secara fungsional, komunikasi dalam organisasi berkait rapat dengan proses pengurusan maklumat iaitu merujuk kepada corak atau cara bagaimana sesuatu organisasi menyampaikan, menyalurkan atau menyebarkan mesej dalam organisasi tersebut.

Menurut Elbert et al. (2000), pengurusan maklumat merupakan proses internal yang mengatur sumber daya maklumat dalam organisasi untuk menyokong kerja dan hasil organisasi. Pengurusan maklumat mengikut Mcleod (1998) pula merupakan kegiatan yang berkaitan dengan memperoleh maklumat, menggunakan maklumat secara efektif dan penghapusan maklumat yang tidak digunakan lagi pada waktu yang tepat. Pengurusan maklumat yang baik dalam organisasi membolehkan maklumat disebarkan kepada individu dalam organisasi dengan lebih tepat. Ini kerana maklumat yang betul dan tepat pada waktunya diperlukan oleh seorang pengurus untuk membantunya membuat sesuatu keputusan atau menyelesaikan masalah yang timbul. Pekerja di bawahnya juga memerlukan maklumat yang betul dan tepat untuk membantu mereka melakukan tugas dengan lebih efisien.

Pengurusan maklumat menyediakan penghantaran maklumat kepada kakitangan dalam organisasi (Mason 1978). Menurutnya lagi, setiap satu fungsi dalam organisasi perlu menjana dan memproses data untuk memperoleh maklumat. Data yang diperoleh perlu dipindahkan untuk proses pembuatan keputusan. Selain itu, pengurusan maklumat juga melibatkan sistem pengkomputeran yang digunakan untuk menyimpan fail yang sentiasa dikemaskini daripada maklumat yang diterima daripada pihak atasan. Pengurusan maklumat menggunakan komputer sudah banyak digunakan pada masa kini bagi memperoleh maklumat dengan segera untuk membuat keputusan. Walau bagaimanapun, pengurusan maklumat adalah mengikut keperluan maklumat tersebut terhadap individu. Keperluan tersebut mengikut masa, kuantiti maklumat, cara penyampaian maklumat, cara maklumat disampaikan dan isi kandungan maklumat. Sementara itu, Waddel, Jones dan George (2010) juga menegaskan bahawa maklumat yang disampaikan oleh pihak majikan mestilah maklumat yang tepat dan jelas supaya mudah difahami oleh kakitangan bawahan. Kesan daripada maklumat yang tidak tepat

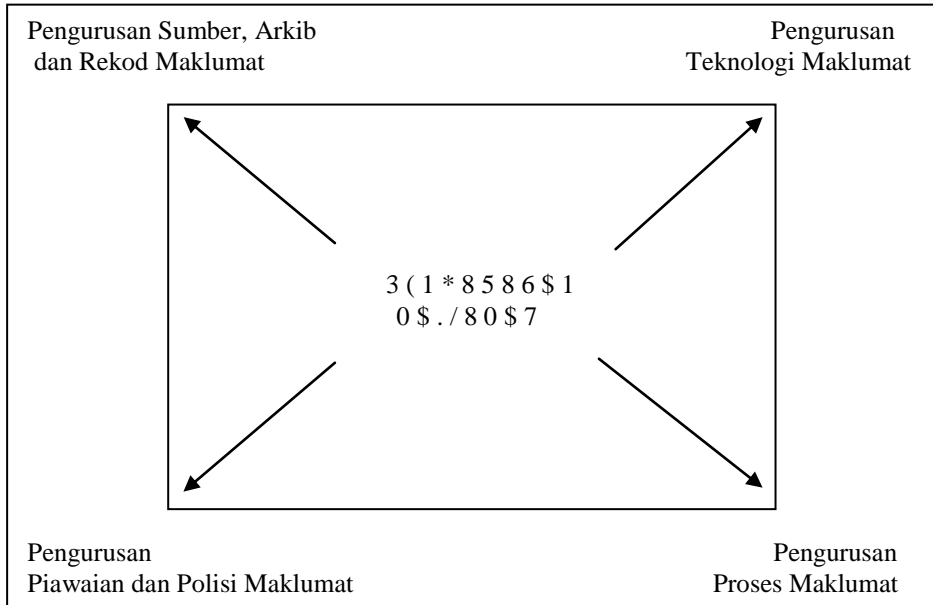
dan tidak berkualiti ini akan memberikan impak negatif kepada produktiviti dan mutu kerja kakitangan.

Seterusnya, pengurusan maklumat juga merangkumi perancangan, pengorganisasian, pengawalan sumber dan proses pemindahan maklumat. Setiap organisasi merupakan salah satu daripada fungsi pengurusan. Menurut Duffy dan Assad (1980), pengurus memerlukan sistem yang memberikan maklumat iaitu sistem maklumat (information system) atau sistem pengurusan maklumat (management information system). Mereka berpendapat bahawa, sistem maklumat melibatkan sejumlah manusia, kaedah, pengkalan data, perisian dan program (teknologi pengkomputeran), pengumpulan, pemrosesan dan pemindahan data dan maklumat untuk menyokong pengurusan pembuatan keputusan. Mana-mana organisasi tidak dapat berfungsi tanpa adanya aliran maklumat iaitu proses pemindahan maklumat untuk menyokong proses membuat keputusan. Dalam hal ini, maklumat melibatkan item-item seperti maklumat dalaman dan luaran, maklumat yang perlu diambil tindakan dan tidak perlu, maklumat berulang dan tidak berulang, maklumat berbentuk keterangan dan bukan keterangan, maklumat sejarah dan akan datang, masa maklumat tersebut, maklumat formal dan tidak formal.

Proses pengaliran maklumat turut melibatkan bagaimana sesuatu maklumat disampaikan ke seluruh organisasi dan menerima maklumat dari seluruh bahagian organisasi (Pace dan Faules 2006). Dalam hal ini, penciptaan, penyampaian, interpretasi maklumat merupakan proses yang mengalirkan maklumat ke seluruh organisasi. Oleh itu, pengurusan maklumat merupakan satu proses yang dinamik kerana sering berlaku dalam sesebuah organisasi. Justeru itu, organisasi perlu memiliki aliran komunikasi yang merangkumi gaya komunikasi, arah aliran komunikasi, pola komunikasi dan hubungan komunikasi dan teknologi yang sesuai digunakan agar penyebaran maklumat dapat dilakukan dengan berkesan seterusnya maklumat dapat ditafsir dengan baik. Pandangan di atas disokong oleh Baker dan Leiter (2010) yang mempercayai bahawa cara pengurusan maklumat di dalam organisasi mestilah berlandaskan kaedah yang terkini dan mudah disampaikan dan diterima oleh kakitangan bawahan. Misalnya, pihak pengurusan atasan perlu peka dengan corak teknologi dan fasiliti yang digunapakai di dalam organisasi sama ada ingin menyampaikan maklumat melalui memo, e-mel, *facebook*, *Yahoo! Messenger* atau apa sahaja cara yang difikirkan sesuai agar maklumat yang hendak disampaikan mudah diperolehi dan dicapai oleh kakitangan bawahan.

Selain itu, Choo (2002) menyatakan pengurusan maklumat dilihat sebagai suatu rangkaian proses memperoleh, mencipta, mengorganisasi, mengagih dan menggunakan maklumat. Pengurusan maklumat sering disamakan dari segi retorik dengan pengurusan teknologi maklumat, pengurusan proses maklumat, pengurusan polisi dan piawai maklumat dan pengurusan sumber maklumat (Rajah 1). Menurutnya lagi, setiap fungsi tersebut adalah amat penting. Justeru itu, perlu mengenal pasti maklumat, pengetahuan, wawasan yang ditempa dalam hati dan fikiran manusia, bahawa penggunaan maklumat bergantung pada pembinaan makna bersama. Pengurusan maklumat juga ditafsirkan sebagai proses yang disedari di mana maklumat dikumpul dan digunakan untuk membantu dalam membuat keputusan di setiap peringkat dalam organisasi (Hinton 2006). Beliau menjelaskan pengurusan maklumat tidak berlaku secara tiba-tiba kerana telah dirancang, disistematik dan distrukturkan. Oleh itu,

maklumat dapat digunakan untuk proses membuat keputusan oleh setiap warga dalam organisasi. Justeru, pengurusan maklumat yang bijak dapat menjayakan visi dan misi organisasi berlandaskan objektif yang telah ditetapkan. Secara kasarnya, aspek-aspek penting dalam pengurusan maklumat boleh diterjemahkan melalui rajah 1.



5 D M D K

\$ V S H N D V S H N 3 H Q J X U X V D Q 0 D N O X P D W

Sumber : Choo, 2002. Information Management For The Intelligent Organization.

Kajian oleh Falcione, Sussman dan Herden (1987) juga membincangkan tentang kepentingan penyaluran informasi yang berkesan di dalam organisasi akan memberikan perubahan yang positif terhadap organisasi bukan sahaja dari aspek hubungan dan corak interaksi kakitangan dengan majikan malah menyumbang kepada kekukuhan imej organisasi itu sendiri. Ini secara tidak langsung membuktikan betapa pentingnya sebarang bentuk maklumat atau informasi yang ada di dalam organisasi dapat disalurkan dengan telus dan terbuka oleh semua pihak.

Semenjak negara mencapai kemerdekaan, sektor awam seringkali dilihat sebagai sektor penting dalam merancang, membentuk dan melaksanakan pelbagai program pembangunan demi memperkukuhkan perjalanan sistem pentadbiran dan pengurusan negara. Justeru, kerajaan sentiasa melakukan pemantauan yang serius dengan pelbagai kaedah saluran informasi terutamanya bidang tugas kakitangan awam, hubungan dengan masyarakat setempat dan terhadap dasar-dasar yang diperkenalkan agar segala bentuk perancangan dan pelaksanaan dasar tersebut dapat dilaksanakan dengan sempurna, difahami oleh para kakitangan awam dan orang ramai seterusnya membantu kerajaan mencapai matlamat yang ditetapkan (MAMPU, 1999).

Bekas Perdana Me Q W H U L 0 D O D \ V L D < \$ % ' D W R ¶ 6 H U L \$ E G X O O D K dalam ucapan beliau di Majlis Perdana Perkhidmatan Awam Kelima pada 9 Januari

2004 menegaskan bahawa gabungan peranan dan tanggungjawab yang berkesan antara kerajaan dan rakyat menjadi inspirasi dan sumber penting dalam membentuk sebuah negara yang cekap dan teratur dari segi pentadbiran dan pengurusan birokrasi. Sehubungan dengan itu, kaedah penyaluran informasi yang tepat, jelas dan berkesan dan komunikasi yang efisien di kalangan kakitangan menja GL 3 Q D G L S H Q J J H U D N ' X W dalam sektor awam khususnya dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab di samping menyampaikan kehendak dan hasrat kerajaan. Beliau juga tidak menolak kewujudan masalah dalam sektor awam seperti masalah birokrasi, lembab, tidak responsif terhadap keperluan rakyat, tidak mesra walaupun mereka sentiasa dibekalkan dan didedahkan dengan informasi yang berkaitan dengan persekitaran tugas masing-masing di samping kritikan-kritikan lain daripada masyarakat berkenaan dengan sikap kakitangan awam dalam menjalankan tugas mereka.

Oleh yang demikian, kajian yang melibatkan lima buah kementerian di Putrajaya ini akan memfokuskan kepada hubungan aliran maklumat atau informasi terhadap tahap kepuasan komunikasi dalam organisasi sektor awam. Dalam erti kata lain, kajian ini cuba mengenal pasti apakah para kakitangan kumpulan sokongan di sektor awam ini menerima maklumat atau informasi yang jelas dalam membantu mereka menjalankan tugas dan tanggungjawab seterusnya menyumbang kepada kepuasan komunikasi di dalam organisasi. Dalam kajian ini, kakitangan kumpulan sokongan dirujuk sebagai pekerja yang menjawat jawatan berdasarkan kelulusan mereka sama ada di peringkat persijilan atau diploma atau yang setaraf dengannya mengikut penetapan daripada Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia. Dalam konteks kajian ini, kakitangan awam kumpulan sokongan yang dipilih terdiri daripada kumpulan kakitangan sokongan pentadbiran kategori N17 dan N27.

Pemilihan lokasi kajian berteraskan kepada keupayaan dan kemampuan Putrajaya itu sendiri yang telahpun berjaya membuktikan bahawa kerajaan telah berjaya mewujudkan sebuah bandaraya pintar yang bercirikan futuristik yang menempatkan pusat pentadbiran kerajaan persekutuan yang baru. Senario ini sebenarnya mencerminkan anjakan paradigma yang berlaku, khususnya dalam konteks pemikiran kakitangan sektor awam bersesuaian dengan kehendak dan hasrat kerajaan untuk melahirkan kakitangan awam yang berdaya saing, kreatif dan berinovasi dan secara tidak langsung mengurangkan pandangan negatif masyarakat umum terhadap keupayaan kakitangan sektor awam.

### 3 H U Q \ D W D D Q 0 D V D O D K

Sektor awam adalah sektor yang berorientasikan hasrat dan impian kerajaan dalam merealisasikan apa jua matlamat dan objektif kerajaan. Justeru, daripada dahulu sampai sekarang, sektor awam dianggap sebagai suatu sektor yang penting dalam menjana ekonomi negara. Walau bagaimanapun, kakitangan sektor awam seringkali dianggap sebagai ahli organisasi atau pekerja yang lemah, lembab, lesu dan malas dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab. Sharifuddin (1999) dalam kajiannya mendapati bahawa sikap dan tingkahlaku kakitangan awam yang tidak serius dalam menerima arahan daripada pihak pengurusan atasan demi melaksanakan tugas dan tanggungjawab serta kewujudan lambakan maklumat dan maklumat yang kurang jelas

adalah antara faktor penyumbang. Justeru dalam konteks ini, timbul isu kepuasan komunikasi dalam kalangan kakitangan sokongan di tempat kerja. Dalam konteks ini isu kepuasan komunikasi dilihat dari segi tingkah laku kakitangan dalam menerima arahan dan tugas daripada majikan atau pihak pengurusan atasan mereka berdasarkan kepada arahan yang kurang jelas dan pekeling yang dikeluarkan mencakupi maklumat yang terlalu umum, banyak dan kurang difahami. Justeru dalam konteks perkhidmatan awam di Malaysia, kakitangan sektor awam masih lagi terbelenggu dengan sikap kurang prihatin dan acuh tidak acuh, cara berinteraksi yang tidak mesra, kurang mahir, tidak peka terhadap persekitaran, birokratik dan kurang motivasi akan mengundang imej yang tidak baik di mata masyarakat (MAMPU, 2003). Sehubungan dengan itu, para kakitangan awam digalakkan untuk bersikap lebih peka dan prihatin terhadap apa sahaja yang berlaku di persekitaran mereka terutamanya apabila berhadapan dengan para pelanggan atau masyarakat umum kerana sebarang bentuk maklumat atau informasi yang tidak jelas dan mengelirukan daripada para kakitangan akan mencorakkan imej organisasi yang tidak baik dalam kalangan masyarakat.

Kajian terdahulu oleh Hasmuny Osmat (1993) juga mendedahkan kritikan-kritikan pedas yang menyatakan bahawa kakitangan kerajaan terutamanya kakitangan sokongan sukar memahami matlamat organisasi, kesilapan dalam memberikan informasi, tidak peka dan mengamalkan sikap sambil lewa terhadap informasi-informasi penting, bersifat malas, lesu, lembap dan seringkali dilihat sebagai pekerja-pekerja yang kurang bermotivasi, kepuasan komunikasi kerja yang rendah, enggan untuk berubah kerana faktor usia, sukar bekerjasama dan mengalami kadar penyeliaan dan kepimpinan yang kurang mantap berbanding sektor swasta. Senario ini memberikan impak yang besar malah boleh juga dikatakan tekanan kepada kerajaan dalam perkhidmatan awam.

Muhammad Rais Karim (1998) dalam kajiannya juga mendapati bahawa wujud kelompangan dari segi maklumat yang terlalu banyak dan kurang jelas dalam organisasi dengan tahap penerimaan dan pemahaman kakitangan. Keadaan ini menyumbang kepada sikap sambil lewa kakitangan terhadap maklumat yang diberikan oleh pengurusan atasan. Pandangan ini juga disokong oleh Mahmood Nazar dan Sabitha (2000) dalam kajian mereka terhadap sikap dan tingkahlaku kakitangan sektor awam. Kajian Mahmood Nazar dan Sabitha telah membuktikan bahawa kakitangan awam sememangnya mempunyai kebarangkalian yang tinggi untuk tidak mendengar arahan daripada pihak pengurusan atasan dan mempunyai kadar keengganan untuk berubah (*resistance to change*) yang tinggi. Sementara itu, Grimes dan Richard (2003) dalam kajian mereka juga mendapati bahawa segala bentuk tingkah laku dan pelaksanaan tindakan sama ada positif atau negatif daripada seseorang kakitangan dalam sesebuah organisasi banyak bergantung kepada pemahaman mereka terhadap tugas dan tanggungjawab masing-masing. Ini termasuklah cara maklumat yang diperolehi sama ada difahami ataupun tidak oleh kakitangan, maklumbalas mereka terhadap maklumat yang diterima, faktor umur, persekitaran organisasi, tempoh lama bekerja, kepuasan kerja, prestasi kerja dan hubungan interaksi antara ahli dalam organisasi.

Ahmad Sarji (1994) sewaktu menjawat jawatan Ketua Setiausaha Negara dengan panjang lebar telah membincangkan soal kepincangan kakitangan awam terutama sekali kakitangan sokongan dalam konteks maklumbalas komunikasi lemah, kurang



jasas dengan arahan pihak atasan, sifat individu yang kurang kompetitif, tidak mahir dan kurang berdaya saing. Keadaan ini, menurutnya akan menyebabkan jentera pentadbiran kerajaan akan turut lemah dan tidak mampu bersaing dengan sektor swasta. Keadaan ini sebenarnya banyak menyumbang kepada ketidakpuashatian kakitangan di tempat kerja. Pengkaji melihat keadaan ini sebagai salah satu daripada punca wujudnya tahap kepuasan komunikasi yang rendah dalam kalangan kakitangan sokongan di sektor awam.

Begitu juga pandangan daripada Abdul Karim Syukor (2000) dalam penulisannya yang berjudul *Drinking the workforce for K-economy* supaya lebih peka dan prihatin terhadap apa sahaja maklumat yang diterima, arahan kerja, tanggungjawab dan akauntabiliti yang berkait rapat dengan bidang tugas masing-masing. Beliau juga berpendapat bahawa persekitaran dan kitaran komunikasi yang dilihat dalam konteks tingkahlaku kakitangan ini akan menyumbang kepada cara kerja mereka dalam organisasi. Selaku pengkaji, saya melihat bahawa fenomena ini akan menyumbang ke arah tahap kepuasan komunikasi yang lemah, mewujudkan kepincangan dalam sektor awam dan secara tidak langsung melambatkan hasrat kerajaan untuk merealisasikan Malaysia sebagai sebuah negara maju menjelang tahun 2020. Pengkaji juga berpandangan bahawa kaedah pengurusan maklumat dalam sesebuah organisasi mestilah sentiasa dipantau dengan lebih cekap, teratur dan sempurna kerana ianya boleh memberikan pengaruh dan kesan ke atas tingkahlaku dan penerimaan kakitangan bawahan terhadap arahan pihak pengurusan. Ini secara tidak langsung akan mempengaruhi produktiviti dan daya saing kakitangan terhadap organisasi secara holistik.

Selain daripada itu, faktor-faktor lain seperti perubahan yang berlaku terlalu cepat dalam teknologi maklumat dan organisasi menjadi bertambah kompleks serta birokrasi telah menimbulkan tekanan yang berat ke atas para kakitangan kerajaan dan menyumbang kepada kegagalan untuk mencapai matlamat organisasi kerana maklumat yang terlalu banyak dan kabur menyebabkan mereka sukar membuat keputusan (Blundel, 2004).

Kajian terdahulu oleh Conrad (1994) dalam Model Hubungan Kemanusiaannya telah membuktikan bahawa faktor bertimbang rasa, keterbukaan komunikasi, sokongan majikan dan penyertaan yang merangkumi aspek pengurusan maklumat, amat memainkan peranan dalam mempertingkatkan hubungan komunikasi dalam organisasi. Selain daripada itu, kajian oleh Syed Abdul Rahman dan Mohamed Zin (2004) membuktikan aspek pengurusan maklumat yang merangkumi memberi sokongan, keterbukaan, bertimbang rasa serta menggalakkan penyertaan menyumbang hubungan yang signifikan terhadap kepuasan komunikasi. Dalam konteks kajian mereka, faktor penyerderhana yang digunakan adalah jantina, umur dan kelulusan.

Dalam konteks ini, Solomon dan Flores (2001) sebelumnya telah menegaskan bahawa faktor pengalaman bekerja dan umur memainkan peranan yang penting dalam melahirkan kakitangan yang cekap dan cemerlang. Mereka amat yakin dan percaya bahawa semakin meningkat umur dan pengalaman bekerja seseorang pekerja di dalam organisasi, maka semakin matang cara mereka menyelesaikan tugas dan tanggung

jawab di tempat kerja. Kebanyakan kakitangan atau pekerja yang sudah lama bekerja lazimnya akan menunjukkan prestasi dan kemampuan melakukan kerja yang diarahkan dengan berkesan kerana telah berpengalaman dan memahami dari segi kaedah melaksanakan kerja dan tanggungjawab berdasarkan pengalaman kerja dan kematangan mereka di dalam persekitaran organisasi.

Manakala Mueller dan Lee (2002), dalam kajian mereka menegaskan bahawa daripada lapan dimensi kepuasan komunikasi yang dikaji, mereka membahagikan kepada tiga kategori iaitu interpersonal, kumpulan dan konteks organisasi. Menurut Mueller dan Lee, kategori maklum balas peribadi, komunikasi penyeliaan dan komunikasi rendah dikelompokkan dalam konteks interpersonal kepuasan komunikasi. Manakala kategori konteks kumpulan pula merangkumi faktor komunikasi rakan sekerja serta integrasi dalam organisasi dan yang terakhir komunikasi korporat, iklim komunikasi dan kualiti media dikelompokkan dalam konteks organisasi kepuasan komunikasi. Ini membuktikan bahawa kepuasan komunikasi menjadi pendorong yang utama dalam organisasi untuk menjana keberkesanan pengurusan dan pentadbiran organisasi samada yang melibatkan kerja, tanggungjawab majikan dan hubungan majikan-pekerja secara keseluruhan.

Walau bagaimanapun, Neuman (2004) dalam kajiannya mendapati bahawa kakitangan yang sudah terlalu lama bekerja akan menunjukkan sikap dingin dan kurang cergas dalam melakukan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Beliau menambah bahawa faktor umur juga memberikan sumbangan yang besar terhadap isu kecekapan dan kemahiran kakitangan di tempat kerja. Dalam kajiannya, Neuman mendapati bahawa pekerja yang telah lama bekerja menunjukkan sifat mementingkan kehendak peribadi mereka dan secara tidak langsung memberikan tekanan dan ketidakadilan kepada kakitangan yang lain terutamanya

Sementara itu, Nakra (2006) menyatakan kepuasan komunikasi dalam sesebuah organisasi adalah sebagai kepuasan seseorang terhadap penyaluran maklumat yang disampaikan serta hubungan dalam sesebuah organisasi. Beliau juga menegaskan kepuasan komunikasi yang berkesan adalah keupayaan menyalurkan maklumat dengan jelas, tepat, berkesan dan betul. Keadaan ini seterusnya akan menyebabkan hubungan di antara ahli organisasi akan menjadi lebih akrab dan mempertingkatkan produktiviti dan motivasi kerja kepada kakitangan. Dalam konteks ini, pengkaji amat yakin bahawa akan wujud pengaruh dan kesan corak pengurusan maklumat ini terhadap kepuasan komunikasi kakitangan dalam organisasi.

Sementara Ooi et al. (2007) berpandangan bahawa komunikasi adalah proses perkongsian maklumat antara individu atau pekerja dalam organisasi. Elemen yang penting dalam organisasi adalah hubungan antara majikan dan pekerja yang saling membantu dan menyokong supaya organisasi dapat berfungsi dengan cemerlang. Pihak pengurusan atau majikan perlulah memastikan tahap kepuasan komunikasi yang tinggi di dalam organisasi untuk mencapai objektif organisasi melalui perkongsian maklumat yang betul, tepat dan sempurna. Beberapa kajian terdahulu oleh para sarjana dalam bidang komunikasi membuktikan bahawa komunikasi berkesan mempengaruhi

organisasi untuk menjana penglibatan pekerja yang berkemahiran tinggi dan peningkatan prestasi organisasi (Ooi et al., 2007; Yusuf et al., 2007; Goris et al., 2000).

Kajian terdahulu oleh Yammarino dan Naughton (1988) mendapati bahawa kepuasan komunikasi mempunyai hubungan yang positif dengan jumlah masa yang digunakan untuk berkomunikasi dalam sesebuah organisasi contohnya dari segi perbincangan dalam tugas dan usaha-usaha oleh para pekerja dalam mempertingkatkan produktiviti organisasi. Kajian ini juga disokong oleh Carriere dan Bourque (2009) yang membuktikan bahawa faktor masa yang diluankan memberikan keputusan yang signifikan terhadap kepuasan komunikasi di antara majikan dan pekerja. Masa yang secukupnya adalah diperlukan untuk menyalurkan dan menerangkan setiap maklumat yang perlu disampaikan kepada pihak bawahan supaya maklumat yang disalurkan difahami dengan jelas. Keadaan ini secara tidak langsung menyumbang kepada hubungan yang erat di antara majikan dengan pekerja seterusnya dapat membantu pihak pengurusan menguruskan organisasi dengan cekap dan cemerlang.

Sementara itu, Fisher (2003) dalam kajiannya menyatakan, secara psikologinya perasaan kegembiraan mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan komunikasi. Secara khususnya, Goris (2007) pula berpendapat kepuasan komunikasi memberikan kesan terhadap prestasi kerja. Koys (2001) dan Fisher (2003) merumuskan aspek yang menyumbang kepada prestasi kerja seseorang individu dalam organisasi adalah tahap kepuasan komunikasi. Ini bermaksud, tanpa komunikasi yang betul terutamanya dari segi penyaluran dan penerimaan maklumat, prestasi kerja mungkin akan terganggu. Justeru pengkaji berpendapat bahawa, dalam konteks ini kepuasan komunikasi menjadi faktor pendorong utama kepada kakitangan bukan sahaja untuk mempertingkatkan kecekapan kerja malah juga untuk melahirkan perasaan gembira, bersemangat dan bermotivasi tinggi untuk bekerja di organisasi masing-masing.

Kajian yang dilakukan oleh Nader et al. (2010) pula membuktikan bahawa tingkah laku seseorang dalam organisasi membawa kepada pencapaian kepuasan komunikasi. Beliau memberikan idea dan cadangan kepada pihak pengurusan supaya memberi perhatian terhadap objektif organisasi kerana ia merupakan salah satu cara yang dapat menjana sikap positif dan kepuasan komunikasi dalam kalangan ahli organisasi. Menurut Koys (2001) dan Bolino (1999), penerapan sikap positif akan menyuntik semangat dan motivasi kepada pekerja. Salah satu cara mudah untuk mencapai sikap positif adalah melalui amalan komunikasi yang berkesan. Jika pekerja berpuas hati dengan proses komunikasi dalam organisasi, mereka secara beransur-ansur akan memperoleh sikap positif terhadap corak hubungan yang menjadi amalan dalam kalangan kakitangan di tempat kerja. Justeru, secara tidak langsung ini akan mempertingkatkan prestasi diri dan membawa organisasi ke arah budaya kerja yang lebih positif.

Untuk mencapai misi dan objektif organisasi serta mendapatkan dan mengekalkan kelebihan daya saing, pihak pengurusan atasan perlulah bertindak dan membentuk proses komunikasi yang berkesan dalam organisasi. Para pekerja dalam organisasi perlu tahu tugas-tugas dan tanggungjawab dengan jelas sebelum mereka boleh memeruskan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kerana ini boleh mengelak daripada timbulnya ketidakjelasan tentang sesuatu maklumat yang diterima dan dapat

mengelakkan berlakunya ketidakpuasan hati dalam kalangan kakitangan yang terlibat (Nader et al., 2010). Dalam hal ini, Nader dan kumpulan penyelidiknya juga menegaskan bahawa faktor umur dan pengalaman bekerja merupakan faktor yang penting yang mengukur kematangan kakitangan dan cara mereka bekerja di dalam organisasi. Keadaan ini juga menyumbang kepada cara bagaimana mereka menerima dan melaksanakan arahan daripada pihak majikan.

Nader et al. (2010) juga menegaskan bahawa satu lagi faktor penyumbang kepada peningkatan tahap kepuasan komunikasi adalah piawaian pengawasan daripada pihak majikan. Penyelidikan adalah salah satu faktor utama yang berkaitan dengan hubungan dan kepuasan komunikasi dalam kalangan pekerja yang mampu menyumbang kepada suasana kerja yang harmoni. Terdahulu, satu kajian yang dijalankan oleh Elisabeth dan Jan (2001) menekankan bahawa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan sokongan padu daripada majikan melalui pengurusan maklumat yang berkesan serta hubungan baik dan komunikasi berkesan antara kedua-dua pihak. Implikasi utama penemuan ini adalah, majikan tidak seharusnya mengabaikan aspek pengawasan dan kepuasan komunikasi dalam kalangan pekerja kerana amalan ini akan mengurangkan rasa tidak puas hati, keinginan untuk meletakkan jawatan dan produktiviti yang lemah dalam kalangan pekerja.

Justeru, secara holistiknya, pengkaji berpandangan bahawa pihak pengurusan atasan sesebuah organisasi perlu mengambilkira soal pengurusan maklumat yang betul dan tepat bagi mengelak daripada berlakunya ketidakpuashatian kakitangan dan memberikan pengaruh yang kuat terhadap kepuasan komunikasi terhadap corak pentadbiran dan pengurusan organisasi. Dalam hal ini, kepuasan komunikasi memainkan peranan yang cukup penting dalam mempertingkatkan semangat bekerja, daya saing yang tinggi, motivasi, integriti, produktiviti dan sikap kakitangan. Oleh yang demikian, pihak majikan perlu mengawal dan memantau setiap maklumat yang disalurkan terutamanya dari segi persekitaran maklumat, ketidakjelasan maklumat yang disalurkan dan kitaran komunikasi dalam organisasi agar semua kakitangan dapat memahami dan melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dengan lebih berkesan. Kajian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmu dan pandangan dalam konteks pengurusan maklumat yang sebenarnya yang perlu diberikan perhatian oleh keseluruhan ahli organisasi.

Daripada perbincangan di atas maka persoalan-persoalan inilah yang sebenarnya mendorong pengkaji untuk mengenal pasti sejauhmanakah elemen pengurusan maklumat, umur dan pengalaman bekerja mempengaruhi kepuasan komunikasi dalam kalangan kakitangan sokongan sektor awam.

### 3 H U V R D O D Q . D M L D Q

- 1) Sejauhmanakah hubungan pengurusan maklumat (persekitaran maklumat, ketidakjelasan maklumat dan kitaran komunikasi) dengan pencapaian kepuasan komunikasi dalam kalangan kakitangan kumpulan sokongan sektor awam?

- 2) Sejauhmanakah kesan faktor penyederhana umur terhadap hubungan pengurusan maklumat dengan pencapaian kepuasan komunikasi?
- 3) Sejauhmanakah kesan faktor penyederhana pengalaman kerja terhadap hubungan pengurusan maklumat dengan pencapaian kepuasan komunikasi?

## 2 E M H N W L I . D M L D Q

Objektif kajian terbahagi kepada dua iaitu objektif umum dan objektif khusus.

### Objektif Umum

Untuk mengenal pasti hubungan di antara dimensi pengurusan maklumat dengan kepuasan komunikasi dalam kalangan kakitangan kumpulan sokongan sektor awam.

### Objektif Khusus

- 1) Untuk menerangkan dimensi pengurusan maklumat dari aspek persekitaran maklumat, ketidakjelasan maklumat dan kitaran komunikasi dalam kalangan kakitangan kumpulan sokongan sektor awam.
- 2) Untuk mengenal pasti kepuasan komunikasi di tempat kerja dalam kalangan kakitangan kumpulan sokongan sektor awam.
- 3) Untuk mengenal pasti hubungan aspek persekitaran maklumat dengan pencapaian kepuasan komunikasi dalam kalangan kakitangan kumpulan sokongan sektor awam.
- 4) Untuk mengenal pasti hubungan aspek ketidakjelasan maklumat dengan pencapaian kepuasan komunikasi dalam kalangan kakitangan kumpulan sokongan sektor awam.
- 5) Untuk mengenal pasti hubungan aspek kitaran komunikasi dengan pencapaian kepuasan komunikasi dalam kalangan kakitangan kumpulan sokongan sektor awam.
- 6) Untuk mengenal pasti kesan faktor penyederhana umur ke atas hubungan pengurusan maklumat dengan kepuasan komunikasi.
- 7) Untuk mengenal pasti kesan faktor penyederhana pengalaman kerja ke atas hubungan pengurusan maklumat dengan kepuasan komunikasi.

## . H S H Q W L Q J D Q . D M L D Q

Pertamanya, kajian ini akan dapat menyumbang kepada perkembangan teori organisasi terutamanya dalam konteks pengurusan maklumat dalam sektor awam yang menjurus

kepada kecekapan kepuasan komunikasi dalam organisasi, khususnya di dalam sektor awam. Kajian ini juga dijangka dapat menyumbangkan idea kepada para pentadbir di sektor awam agar melihat secara lebih telus dan praktikal terhadap peranan dan sumbangan komunikasi selain dalam sektor awam itu sendiri. Kajian ini diyakini dapat memberikan penjelasan yang lebih lanjut kepada para majikan sektor awam tentang peranan dan fungsi penting penyaluran maklumat yang tepat dalam memantapkan sistem pengurusan dan pentadbiran dalam perkhidmatan awam.

Pengkaji juga berhasrat bahawa hasil kajian atau dapatan kajian ini akan memberikan impak yang positif dari segi kualiti perkhidmatan, pemahaman terhadap tugas, corak kepimpinan dan budaya organisasi kepada para pentadbir dan kakitangan secara amnya dalam membentuk sebuah organisasi awam yang lebih telus dan yang penting dapat mengatasi karenah birokrasi yang tinggi dalam perkhidmatan awam.

Pengkaji yakin bahawa corak pengurusan maklumat atau informasi yang baik dan efisien di dalam sesebuah organisasi banyak bergantung kepada pengurusan komunikasi keorganisasian yang berkesan. Dalam konteks ini, kaedah penyaluran komunikasi yang efektif daripada majikan atau pihak pengurusan atasan kepada kakitangan bawahan ataupun subordinat akan memberikan impak yang besar dalam mempertingkatkan kualiti atau mutu perkhidmatan (Smith, 2000). Inilah yang sebenarnya diharapkan oleh kerajaan dalam melahirkan kakitangan sektor awam yang bersifat *k-worker* apatah lagi dengan adanya sokongan dari segi teknologi yang semakin maju pada hari ini.

Pengkaji berpendapat bahawa pengurusan maklumat dalam organisasi adalah satu fenomena yang boleh menyumbang kepada pembentukan imej sesebuah organisasi. Justeru, kajian yang berteraskan kepada pengurusan maklumat ini diharapkan dapat memberikan dan menyumbangkan idea serta pandangan kepada pihak kerajaan dalam menilai kesignifikannya dan sumbangan kajian untuk memantapkan lagi pentadbiran dan pengurusan sektor awam. Dalam konteks ini ketiga-tiga aspek pengurusan maklumat iaitu persekitaran maklumat, ketidakjelasan maklumat dan kitaran komunikasi mampu memberikan sumbangan ilmu dan ide kepada pihak kementerian dan agensi kerajaan yang lain terutamanya dalam membentuk model kerja sektor awam yang baru dan secara tidak langsung dapat menambakbaik *Human Resource Management Information System* (HRMIS) sektor awam.

Dari segi polisi dan amalan, kajian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan ilmu kepada pihak pengurusan atasan kementerian dari aspek pengurusan maklumat terutama dalam mengurus maklumat yang benar-benar berkualiti yang boleh mempertingkatkan produktiviti dan daya saing organisasi. Sementara untuk faktor penyederhana umur dan pengalaman kerja akan dapat membantu kementerian mengenalpasti individu kakitangan yang benar-benar dapat membantu dan menyumbang dari segi kemahiran, usaha dan kognitif seterusnya mempertingkatkan kredibiliti dan integriti mereka terhadap tugas dan tanggungjawab.

## 6 N R S . D M L D Q

Kajian ini hanya tertumpu kepada kakitangan awam kategori B,C dan D yang bertugas di Putrajaya di lima buah kementerian yang terpilih berdasarkan jumlah kakitangan yang tertinggi. Dalam kajian ini faktor umur dan pengalaman bekerja sebagai faktor penyederhana diketengahkan untuk melihat pengaruhnya terhadap hubungan pengurusan maklumat dengan kepuasan komunikasi. Kedua-dua faktor ini mencerminkan kematangan dan keupayaan responden dalam membantu pengkaji untuk mendapat maklumat yang lebih tepat dan telus terutamanya apabila menjawab soalan-soalan yang ditanya di dalam borang soal selidik yang bukan sahaja boleh membantu pengkaji mendapatkan maklumat yang lebih tepat tetapi juga dapat membantu organisasi membuat penambahbaikan terutamanya dalam konteks pengurusan maklumat.

## / L P L W D V L . D M L D Q

Kajian ini memfokuskan hanya kepada kakitangan kumpulan sokongan yang bertugas di Wilayah Persekutuan Putrajaya sahaja. Ini bermakna kakitangan awam yang bertugas di negeri-negeri lain adalah tidak termasuk di dalam kajian ini. Pandangan kakitangan kumpulan sokongan yang terpilih sebagai responden kajian semestinya tidak mewakili pandangan keseluruhan kumpulan kakitangan sokongan sektor awam di Malaysia. Walau bagaimanapun, sebagai kajian permulaan dalam konteks hubungan pengurusan maklumat dengan kepuasan komunikasi, kajian ini diharapkan dapat memacu lebih banyak kajian daripada penyelidik akan datang untuk memperkembangkan, memberi maklumat baru dan menjana ilmu yang lebih kontemporari.

- Ab. Aziz Yusof. (2003). *Komunikasi untuk pengurus*. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd
- Abdullah Hassan & Ainon Mohd. (2003). *Komunikasi di tempat kerja*. Bentong: PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd
- Abdul Karim Syukor. (2000). *Preparing the workforce for K-economy*. Kuala Lumpur : Utusan Distributors and Publications.
- Ab. Samad Kechot. (2013). Peranan pengurus sebagai penyebar maklumat: Kes Istana Budaya, Kuala Lumpur. *Malaysia Journal of Society and Space*, 9(1),79-88.
- Adler, R.B., & Elmhorst, J.M. (2002). *Communicating at work: Principles and practices for business and the professions*. New York : McGraw-Hill.
- Ahmad Sarji Abdul Hamid. (1994). *Perkhidmatan awam Malaysia: Satu peralihan paradigma*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Alvi S. A., & Ahmed, S. W. (1987). Assessing organizational commitment in a developing country: Pakistan, a case study. *Journal of human relations*, 40 (5), 267-280.
- Anastasi, A. & Urbina, S. (2000). *Psychological testing*. (9<sup>th</sup> edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Asif, S., & Sargeant, A. (2000). Modelling internal communications in the financial services sector. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 299-317.
- Baker, A.B., & Leiter, M.P. (2010). *Contemporary management*. (2<sup>nd</sup> edition). New York: The McGraw-Hill Companies.
- Birkner,R.M. & Birkner, L.R. (2001). Overcoming roadblocks to effective learning and communication. *Occupational Hazards*, 63(4),12-13.
- Blundel, R. (2004). *Effective organizational communication: Perspectives, principles and practices*. (2<sup>nd</sup> edition). Harlow : FT Prentice Hall.
- Bollen, K. A. "Outliers" and Improper Solutions: A Confirmatory Factor Analysis Example. *Sociological Methods and Research*, Vol. 15, No. 4, 1987, pp. 375–384.



- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2001). *Communication and uncertainty during the organizational change: It's all about control*. Paper presented at the International Communication Association, Washington DC, United States of America.
- Bradley, G., Sparks, B. & Nesdale, D. (2001). Doctor communication style and patient outcomes: Gender and age as moderators. *Journal of applied social psychology*, Vol. 31, 1749-1773.
- Brace, I. (2004). *Questionnaire design: How to plan, structure and write survey material for effective market research*. London : Kogan Page Ltd.
- Bryson, J.M. (2011). *Strategic planning for public and non profit organizations*. (4<sup>th</sup> edition). United States of America: Jossey Bass.
- Burnetto, Y. & Wharton, R.F. (2003). The commitment and satisfaction of lower ranked police officers: Lesson for management policing. *An International Journal of Police Strategies and Management*, Vol 26 (1), 43- 63
- Byers, P.H. (1997). *Organizational communication : Theory and behavior*. Boston : Allyn and Bacon.
- Byrne, B. M. (2010). *Modelling with AMOS: Basic concepts, application and programming* (2<sup>nd</sup> Edition). New York: Routledge.
- Campling, J., Poole, D., Wiesner, R & Schermerhorn, J.R. (2006) *Management* (2<sup>nd</sup> Asia-Pacific Edition). Australia : John Wiley & Sons
- Carnall, C. (2007). *Managing change in organizations*. (5<sup>th</sup> edition). New Jersey : Prentice Hall.
- Carriere, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29-49.
- Cascio, W.F. (2006). *The economic impact of employee behaviours on organizational performance*. New York : Palgrave McMillan
- Che Su Mustafa. (2004). Keberkesanan komunikasi organisasi: Satu analisis multidimensi. *IJMS*, 11(2), 91-122.
- Choo, C. W. (2002). *Information management for the intelligent organization: The art of scanning the environment*. 3<sup>rd</sup> ed. United States of Amerika : Information Today, Inc.
- Chou, C. P., Bentler, P. M. & Satorra, A. Scaled Test Statistics and Robust Standard Errors for Non-Normal Data in Covariance Structure Analysis: A Monte Carlo Study. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 44, No. 2, 1991, pp. 347–357.

- Ciulla, J.B. (2004). *The working life: The promise and betrayal of modern work.*(2<sup>nd</sup> edition). New York : Three Rivers Press
- Clampitt, P. (2004). *Communicating for managerial effectiveness* (4<sup>th</sup> edition). California: Sage.
- Conrad, C. (1994). *Strategic organizational communication towards the twenty-first century.* ( 3<sup>rd</sup> edition). Florida: Holt, Rinehart & Winston, Inc.
- Conrad, C. (2000). *Strategic organizational communication, cultures, situation and adaptation.* ( 5<sup>th</sup> edition). New York : CBS College Publishing.
- Daft, R.L., Lengel, R.H., & Trevino, L.K. (1987). Message equivocality, media selection and manager performance: Implication for information systems. *MIS Quarterly*, 11, 355-367.
- Delahaye, B. (2011). *Human resource development. Managing learning and knowledge capital.* Australia : Tilde University Press
- Dixon, T. (1996). *Communication, organization and performance.* New Jersey : Ablex Publishing Corporation.
- Doorley, J & Garcia, H.F. (2007). *Reputation management. The key to successful public relations and corporate communication.* New York : Routledge
- Downs, C., & Hazen, M. (1977). A factor-analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63-74.
- Downs, C.W. & Adrian, A. D. (2004). *Assessing organizational communication.* London : The Guildford Press
- Duffy, N. M. & Assad, M. G. (1980). *Information management: An executive approach.* Capetown, South Africa: Oxford University Press.
- Dutta, M.J. (2008). *Communicating health: A culture-centered approach.* London : Polity Press. Ebert, R. J., & Griffin, R. W. (2000). *Business essential.* New Jersey: Prentice Hall.
- Elisabetherth, S. & Jan K.H. (2001). Factor influencing job satisfaction and ethical dilemmas in acute psychiatric care. *Nursing and Health Sciences*, 3, 81-90
- Everett, J.L. (1994). Communication and sociocultural evolution in organisations and organisational populations. *Communication Theory*, 4(2), 93-110
- Fah, L. Y., & Hoon, K. C. (2010). *Pengenalan kepada analisis statistik dalam penyelidikan sains sosial.* Kuala Lumpur: Venton Publishing (M) Sdn Bhd.
- Falcione, L.R & Herden, P.R. (1987). Communication climate in organization. Dalam Jablin F.M., Putnam, L., Roberts, K., & Porter, L. *Handbook Of organizational communication.* California : Sage

- Ferdinand, A. (2000). *Structural equation modeling dalam penelitian manajemen*. Semarang:UNDIP.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. (2<sup>nd</sup> edition). London: SAGE Publications Ltd.
- Fisher, D. C. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 753-777.
- Gamon, C.K. (1998). *Managing commitment: Developing loyalty in a changing workplace*. California: Crisp Publications.
- Goldstein, I. (2002). *Training in organization*. (4<sup>th</sup> edition). California: Brooks.
- Goldhaber, G.M. (1991). *Communication in organization*. (3<sup>rd</sup> edition). Iowa: W.M.C. Brown Publishers.
- Golob, T. F. (2003). Structural equation modelling for travel behavior research. *Transportation Research Part B: Methodological*, Vol 37(1), 1–25.
- 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 (28), 737-752.
- Gray, J. & Laidlaw, H. (2002). Part-time employment and communication satisfaction in an Australian retail organization. *Employee Relations*, 24 (2), 211-228.
- Gray, J., & Laidlay, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17, 425-448.
- Greenbaun, H.H. (1974). *The audit of organizational communication*. *Academy of Management Journal*. 47, 739-754.
- Grimes, D.S., & Richard, O.C. (2003). Could communication form impact organization: Experience with diversity?. *The journal of business communication*, 40, 7-27.
- Gruneberg, M.M. (1979). *Understanding job satisfaction*. New York : John Wiley & Sons.
- Guffy, M. E., Rhoddes, K., & Rogin, P. (2005). *Business communication*. Toronto: South-Western.
- Hargie, O. & Tourish, D. (2009). *Auditing organizational communication. A handbook of research, theory and practice*. New York : Routledge

- Hayati @ Habibah Abdul Talib & Khairur Rijal Jamaluddin. (2003). Aplikasi teknologi maklumat (IT) dalam pengurusan organisasi: sorotan kajian. *Jurnal Teknikal dan Kajian Sosial* 1: 89-105.
- Heimer, C.A. (2001). *Solving the problem of trust*. New York : Russel Sage Foundation
- Hinton, M. (2006). *Introducing information management: The business approach*. Jordan Hill Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R. E. (2003). *Strategic management competitiveness and globalization*. (5<sup>th</sup> edition). United States of America : Thomson South-Western
- Howell, J.P., Dorfman, P.W. & Kerr, S. (1986). Moderator variables in leadership research. *Academy of management review*, 11 (1), 88-102.
- Hunt, O., Tourish, D., & Hargie, O. D. W. (2000). The communication experiences of education managers: Identify strengths, weaknesses and critical incidents. *The International Journal of Educational Management*, 14(3), 120-129.
- Hung Shin Yuan, Chang Chia Ming & Yu Ting Jing. (2005). Determinants of user acceptance of the e-government services: The case of online tax filing and payment system. *Government Information Quarterly*. 23(1) : 97-122.
- Irving, E.S., Moore, W. D., Hamilton, R. J., (2003). Mentoring for high ability school students. *Journal of Education and Training*, 45(2), 100-109.
- Ismail Sualman. (2000). *Kesan komunikasi ketua-subordinat ke atas personaliti, motivasi kerja dan kepuasan kerja*. Latihan Ilmiah, UKM.
- Israel, G.D. (1992). Determining sample size. Fact Sheet PEOD-6, 1-5.
- Jans, N. A. (1989). Organizational commitment, career factors and life stage. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 247-266.
- Johlke, M.C. & Duhan, D.F. (2000). Supervisor communication practices and service employee job outcomes. *Journal of Service Research*, 3(2), 154-165.
- Kamarudin, Ambak., Rozmi, Ismail., Riza Atiq & Muhamad Nazri. (2011). Using Structural Equation Modeling and the Behavioral Sciences Theories in Predicting Helmet Use. *International Journal of Advanced Science Engineering Information Technology*. 1(6), 639-645
- Kamla Ali, Olfman L, Ryan, T & Leroy, G. (2010). Sharing knowledge to a knowledge management systems: examining the motivators and the benefits in an Omani organization. *Journal of organizational knowledge management*.
- Kavanagh, M.J., Thite, M & Johnson, R.D. (2011). *Insidious workplace behaviour*. New York: Routledge Taylor

- Kelly, D. (2000). Using vision to improve organizational communication, *Leadership & Organizational Journal*, 21(4), 92-101.
- Kerajaan Malaysia. *Perkhidmatan awam Malaysia: Ke arah kecemerlangan melalui ISO 9000*. Kuala Lumpur : MAMPU.
- King, W., Lahiff, J., & Hatfield, J. (1988). A discrepancy theory of the relationship between communication and job satisfaction. *Communication Research Reports*, 5, 36-43.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modelling* (3<sup>rd</sup> edition). New York: The Guilford Press.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1) , 101-114.
- Kramer, M.W., & Hess, J.A. (2002). Communication rules for the display of the emotions in organizational setting. *Management Communication Quarterly*. 14, 50-89.
- Khidmat. Vol 38 Jan/Feb 1999.MAMPU.
- Khidmat Vol 52 Mac 2003. MAMPU.
- Kuczmariski, S.S. & Thomas, D. (2003). *Values-based leadership. Rebuilding employee commitment, performance and productivity*. New Jersey : Prentice Hall.
- Lawson, R.B & Zheng Shen. (1998). *Organizational psychology: foundations and applications*. New York: Oxford University Press
- Littlejohn, S.W., & Foss, K.A. (2005). *Theories of human communication*. (8<sup>th</sup> edition). Canada : Thomson Wadsworth.
- Mahmood Nazar Mohamed & Sabitha Marican (2000).Etika kerja di kalangan sektor awam: Kajian di Kedah Darulaman. *Intan Management Journal*. 5, No 1, 49-76.
- Mardia, K. V.(1970). Measures of Multivariate Skewness and Kurtosis with Applications. *Biometrika*, 57 (3), 519–530.
- Mason, D. (1978). *Information management*. England: A. Wheaton & Co Ltd.
- McDonald, T. (2000). Plain and simple. *Successful meetings*, 49(5), 32.
- Mcleod, R. (1998). *Management information systems*. (7<sup>th</sup> edition). New Jersey: Prentice Hall, Inc.

- Merrigan, G. & Huston, C.L. (2004). *Communication research methods*. California: Wadsworth.
- Messik, D.M. & Kramer, R.M. (2001). *Trust as a form of shallow morality*. New York : Russel Sage Foundation
- Metzler, M.B. (2001). *The centrality of organizational legitimacy to public relation practice*. Thousand Oak : Sage.
- Micceri, T. (1989). The Unicorn, the Normal Curve, and Other Improbable Creatures. *Psychological Bulletin*, 105, No. 1, 155–166.
- Miller, K. (2006). *Organizational communication: Approaches and process*. (4<sup>th</sup> edition). United States of America: Thomson Wadsworth.
- Mohd Majid Konting (2004). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd Najib. (2003). *Rekabentuk tinjauan soal selidik pendidikan*. Skudai : Penerbit UTM.
- Muhammad Rais Karim .(2000). *Cabaran pembaharuan pentadbiran sektor awam menjelang abad ke 21*. Kertas kerja dibentangkan di Seminar Kebangsaan Pembaharuan Perkhidmatan Awam di Malaysia. UKM.
- Mueller, B. H., & Lee, J. (2002). Leader-member exchange and organizational communicationsatisfaction in multiple contexts. *The Journal of Business Communication*, 39(2), 220-244.
- Nader, S.A.E.K., Anees, J.A., & Anahita, A. (2010). Organizational citizenship behaviour in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication. *International Journal of Business and Management*, 5 (10), 51-61
- Nakra, R. (2006). Relationship between communication satisfaction and organizational identification: an empirical study. *The Journal of Business Perspective*, 10(2), 41-51.
- Nemiroff, P.M., & Ford, D.L. (1976). Task effectiveness and human fulfillment in organizations. A review and development of a conceptual contingency model. *Academy of Management Review*, 1, 69-82.
- Neuman, J.H. (2004). *Injustice, stress and aggression in organization*. San Francisco : Jossey-Bass
- Newstrom, W.J. & Davis, K. (2008). *Organizational behaviour: Human behaviour at work*. (14<sup>th</sup> edition). Boston: McGraw Hill

- 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, Selangor Darul Ehsan*. Latihan Ilmiah, UKM.
- Noe, R.A . (2009). *Employee training and development*. (5<sup>th</sup> edition). Boston: McGraw Hill
- Norazila Mat & Jamsari Alias (2007). *Faktor yang mempengaruhi motivasi pekerja teknologi komunikasi dan maklumat dalam era k-ekonomi: satu kajian kes*. Dalam Pembangunan sumber manusia dalam era k-ekonomi.(Pytng : Rahmah Ismail, Nor Aini Idris dan Razak Mohd). Bangi : Penerbit UKM.
- Ooi, K.B., Arumugam, V., Safa, M.S. & Bakar, N.A. (2007). HRM and TQM: association with job involvement. *Personnel Review*, 36 (6), 939-96.
- Pace, R. W & Faules, D. F. (2006). *Komunikasi organisasi: strategi meningkatkan kinerja perusahaan*. Ed Ke-6. Bandung, Indonesia: PT Remaja Rosdakarya.
- Park, D. (1997). Androgynous leadership style: An integration rather than a polarization. *Leadership and Organisation Development Journal*, 18 (3),166-171.
- Patrickson, M. (2003). *Human resource management and the ageing workforce*. Australia : John Wiley & Sons
- Petroni, A. (2000). Career route preference of design engineers: An emperical Research. *Career Development International*, 5 (6), 228-294.
- Pincus, D. (2006). Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. *Human Communication Research*. 12(3):395-419.
- Putnam, L., & Sorenson, R. (1982). Equivocal messages in organizations. *Human Communication Research* 8, 114-132.
- Putti, J.M., Aryee, S., & Phua, J. (1990). Communication relationship satisfaction and organizational commitment. *Group and Organization Studies*, 15, 44-52.
- Razali Mat Zin. (1999). Organizational climate and communication climate as predictors of commitment to the organization: A case study. *Malaysia Management Review*, 31(4), 24-35.
- Reece, B.L., Brandt, R., & Howie, K.F. (2011). *Work engagement*. (2<sup>nd</sup> edition). New York: Psychology Press.
- Render, B., Staip, R.M.Jr. & Hanna, M.E. 2006. *Quantitative analysis for management*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Ridder, J.A. (2004). Organizational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, 14, 20-30.

- Ritchie, J. & Lewis, J. (2003). *Qualitative research practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publication.
- Ruch, W.U. & Crawford, M.C. (1991). *Business communication*. New York : Mc Millan Publishing Co.
- Sandvik,P.L. & Sypher, B.D. (2009). *Destructive organizational communication. Processes, consequences and constructive ways of organizing*. New York : Routledge
- Samsuddin A. Rahim. (2003). *Komunikasi asas*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Scott,T. & Harker, P. (2004). *The myth of nine five: Work, workplaces and workplace relationships*. London: Thorogood.
- Scweiger, D., & Denisi, A. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.
- Seiler, W.J. (2002). *Communication: foundations, skills and applications*. (5<sup>th</sup> edition). United States of America: Harper Collins.
- Sharifuddin Zainuddin (1999). Public sector service quality: An Empirical study in The Road Transport Department of Malaysia. *Intan Management Journal*, 4 (1), 70-92.
- Shatzer, L. (1993). A social information processing model of employee participation. *Organizational Science*. 4:252-258.
- Shortland, S. (2005). *Work-life balance: The impact of policy and practice on the human resource function*. New York: Industrial Relations Counselor
- Smidts, A., Pruyn, A.T.H., & Riel, C.B.M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49, 1051-1062.
- Shin C., Shaohan C., Minjoon J. (2006). TQM practice in maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty. *Journal of Operations Management*. 24(6), 791-812
- Smith, A.N. (2000). *Information resource management*. (5<sup>th</sup> edition). Cincinnati : South-Western Publishing.
- Smith, A. L. (1991). *Innovative employee communication: new approaches to improving trust, teamwork and performance*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Solimun (2002). *Structural equation modeling lisrel dan amos: Aplikasi di manajemen, ekonomi pembangunan, psikologi sosial, kedokteran dan agrokompleks*. Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang.



- Solomon, R.C. & Flores, F. (2001). *Building trust : In business, politics, relationships and life*. New York : Oxford University Press
- Steers, R.M. (1977). *Organizational effectiveness. A behavioral view*. Santa Monica: Goodyear Publishing Company.
- Steers, R.M. (1979). *When is organization effective?A process approach to understanding effectiveness*. Dlm Readings in organization: behavior, structure and processes (Pytng : Gibson et.al.) Texas : Business Publication Inc.
- Stoner, James. A. F. (1978). *Management*. New Jersey: Perentice-Hall.
- Stone. R.J. (2010). *Human resource management*. (7<sup>th</sup> edition). Australia : John Wiley & Sons
- Syed Abdul Rahman & Mohamed Zin. (2004). Persepsi stail komunikasi kepemimpinan mempengaruhi kepuasan pegawai sokongan dalam jabatan kerajaan. *Jurnal Komunikasi*, 20, 59-77.
- Triandis, H. (2004). *Culture and social behaviour*. Boston : McGraw Hill.
- Thayer, L. (1986). *Communication and communication systems. In organization management and interpersonal relations*. Lanham : University Press of America.
- Thili, M. & Bovee, M.K. (1981). *The inter relationship between organizational communication, organizational climate and job satisfaction in a local government agency*. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- Tourish, D. & Hargie, O. (2004). *Key issues in organizational communication*. New York : Routledge
- Tourish, D., Paulsen, N., Hobman, E., & Bordia, P. (2004). The downsides of downsizing. *Management Communication Quarterly*, 17, 485-516.
- Tushman, M. L & Nadler, D. A. (1978). Information processing as an intergrating concept in organizational design. *Academy of Management*. 1, 613-624.
- Ugboro, I.O. (2006). Organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent for quit among survivors of restructuring and downsizing. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(3), 232-252.
- Urick, R. & DeMont, R. (1993). Feedback is often neglected in the midst of change. *HR Focus*, 70 (10), p15(1)
- Vardi, Y. (2001). The effect of organizational and ethical climates on misconduct at work. *Journal of Business Ethics*, 29, 325-327.

- Waddel, D., Jones, G.R. & George, J.M. (2011). *Human resource information systems: Basic, applications and future directions.*(2<sup>nd</sup> edition). Los Angeles: SAGE
- Waldron, V.R. (2003). *Relationships maintenance in organizational settings.* New York : Lawrence Erlbaum Associates
- Wayne, S.J., & Kacmar, K.M. (1991). The effect of impression management on the performance appraisal process. *Organizational Behaviour and Human Decision Making Process*, 48, 70-88.
- Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing.*(2<sup>nd</sup> edition) Reading : Addison-Wesley.
- Weick, K.E. (1996). *Sensemaking in organization.* Newbury Park : Sage.
- Weiner, B. (2006). *Social motivation, justice and the moral emotions: An attributional approach.* New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates.
- Weiss, W. H. (1985). Communication: key to successful supervision. *The Wall Street Journal*, 19, 237-245.
- West, R., & Turner, L. (2000). *Introducing communication theory: Analysis and application.* Mountain View : Mayfield Publishing Co.
- West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J.(1995). *Structural equations models with non-normal variables. In structural equation modeling: Concepts, issues and applications.* Carlifonia: Sage Publications.
- Westford, J.C., Gerloff, E.A. & Cummin, R.C. (1977). *Organization communication: The keystone to management effectiveness.* New Jersey : Prentice Hall.
- Wheless, B., Wheless, L., & Howard, R. (1983). An analysis of the contribution of participative decision making and communication with supervisor as predictors of job satisfaction. *Research in Higher Education*, 18, 145-160.
- White, A. (2005). *The essential guide to developing your staff.* London : Piatkus.
- Wood, J.T. (1997). *Communication theories in action: An introduction.* California : Wadsworth.
- Yammarino, F. J., & Naughton, T. J. (1988). Time spent communicating: a multiple levels of analysis approach. *Human Relations*, 41(9), 655-676.
- Yuan, K. H., Chan, W & Bentler, P. M. (2000). Robust transformation with applications to structural equation modeling. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 53 (1), 31–50.
- Yuan, K. H. & Bentler, P. M.(2001). Effects of “outliers” on estimators and tests in covariance structure analysis. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 54 (1), 161–175.

- Yuan, Y., Fulk, J., Shumate, M., Monge, P. R., Bryant, J. A. & Matsaganis, M. (2005). Individual participation in organizational information commons: the impact of team level social influence and technology-specific competence. *Human Communication Research* 31,212-240.
- Yusuf, Y., Gunasekaran, A. & Dan, G. (2007). Implementation of TQM in China and organizational performance: an empirical investigation. *Total Quality Management*, 18 (5), 509-530.
- Zalabak, P.S. (2002). *Fundamentals of organizational communication: Knowledge, sensitivity, skills and values*. Boston : Allyn & Bacon.
- Zamzelina Ahmad. (2009). *Hubungan faktor komunikasi dan tahap keberkesanannya dalam sistem pemerintahan dan pengawalan tentera laut diraja Malaysia*. Tesis : Universiti Utara Malaysia