

Perbezaan Faktor Demografi ke Atas Komunikasi Pegawai-Subordinat, Kualiti Jalinan Hubungan, Tekanan Kerja dan Kepuasan Komunikasi di Jabatan Penjara Malaysia

(The Differences of Demographic Factors on Superior-Subordinate Communication, Relationship Quality, Work Stress and Communication Satisfaction at the Prison Department of Malaysia)

Kamsiah Kamin
(Ibu Pejabat Penjara Malaysia)
Che Su Mustaffa

(Pusat Pengajian Teknologi, Multimedia dan Komunikasi, Universiti Utara Malaysia)

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk melihat perbezaan faktor-faktor demografi ke atas pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi. Seramai 447 orang kakitangan penjara dari lapan buah institusi penjara Malaysia terlibat sebagai responden kajian. Teknik analisis statistik yang digunakan adalah Ujian-t dan ANOVA Sehalu. Dapatan kajian menunjukkan terdapat perbezaan dari segi bangsa dan taraf perkahwinan terhadap komunikasi pegawai-subordinat. Bagi kualiti jalinan hubungan, terdapat perbezaan dari segi bangsa, taraf perkahwinan, kelulusan akademik dan jawatan. Jantina dan taraf perkahwinan membezakan kepuasan komunikasi responden. Secara umumnya, bolehlah dikatakan bahawa responden yang bujang dan berbangsa Melayu mempunyai persepsi yang rendah terhadap komunikasi pegawai-subordinat dan kualiti jalinan hubungan. Responden lelaki yang masih bujang menghadapi tekanan kerja yang lebih tinggi berbanding responden wanita dan yang telah berkahwin. Selain itu, responden bujang yang berjawatan pegawai rendah mempunyai persepsi rendah terhadap kepuasan komunikasi.

Kata kunci: Komunikasi pegawai-subordinat; kualiti jalinan hubungan; tekanan kerja; kepuasan komunikasi; Jabatan Penjara

ABSTRACT

This study aims to identify whether there are differences between the demographic factors and research variables, namely superior-subordinate communication, relationship quality, work stress and communication satisfaction. The selected 447 respondents were from eight correctional institutions. The statistical analyses used to test the differences in demographic factors on variables were t-tests and One-way Analysis of Variance (ANOVA). The results showed the differences in terms of race and marital status on superior-subordinate communication. For relationship quality, there were differences in terms of race, marital status, academic qualification and designation. Gender and marital status differed in terms of work stress among the respondents. Marital status and designation differed in terms of the respondents' communication satisfaction. It can be said that the single Malay respondents had a low perception on superior-subordinate communication and relationship quality. The single male respondents faced a higher level of work stress compared to female and married respondents. In addition, the single respondents holding junior officers' posts had a low perception on communication satisfaction.

Keywords: Superior-subordinate communication; relationship quality; work stress; communication satisfaction; Correctional institution

PENDAHULUAN

Kepentingan komunikasi dalam konteks pengurusan sesebuah organisasi memang telah lama diakui, dan konstruk bagi mengkaji komunikasi organisasi telah dilakukan dalam berbagai konteks (Alanezi 2011; Cook 2006; Ehlers 2003; Perez 2000; Polansky 1994; Sengupta 2011). Salah satu pendekatan terkini dalam mengkaji komunikasi organisasi ialah dengan menggunakan pendekatan multidimensi iaitu mengkaji komunikasi organisasi daripada berbagai aspek (Che Su 2004; Sanders 2009; Urosevic & Milijic 2012) serta juga penelitian berkaitan dengan implikasi perbezaan demografi terhadap

komunikasi organisasi. Kepentingan kajian berkaitan aspek demografi telah dibuktikan oleh penyelidik terdahulu (Blau 1985; Parsons & Liden 1984; Steckler & Rosenthal 1985; Ogunjinmi, Ladebo, Onadeko & Ogunjinmi 2013; Estela la Vega, Arevalo & Sanchez 2013) yang mendapati bahawa ciri-ciri demografi mempunyai kesan ke atas pencapaian individu dalam sesebuah organisasi serta berpandangan bahawa faktor demografi merupakan faktor yang memerlukan penelitian lanjut lantaran kesannya terhadap organisasi (Ogunjinmi, Ladebo, Onadeko & Ogunjinmi 2013; Estela, la Vega, Arevalo & Sanchez 2013; Fauziah 2013).

Faktor bangsa misalnya, dikatakan menjadi ciri utama pemboleh ubah demografi dalam konteks pengurusan organisasi (Ibarra 1995; Wesolowski, Kevin & Mossholder 1997). Kajian terdahulu juga mendapati faktor jantina mempunyai kesan ke atas tingkah laku komunikasi dalam hubungan antara pemimpin dan orang bawahan (Varma & Stroh 2001; Donald 1996; Wood 2002), namun begitu kenyataan berkaitan dengan perbezaan melibatkan aspek jantina masih memerlukan penelitian lanjut (Davidson & Burke 2004; Ryan & Haslam 2005; Guadagno & Cialdini 2002; Guadagno, Muscanell, Okdie, Burke & Ward 2011; Guadagno, Muscanell & Pollio 2012; Kimbrough, Guadagno, Miscanell & Dill 2013). Terdapat jurang yang ketara dalam penelitian-penelitian lepas berkaitan dengan pemboleh ubah-pemboleh ubah yang dikaji.

Selanjutnya, sokongan empirikal diperlukan bagi menentukan bagaimana pemboleh ubah demografi mempengaruhi pemboleh ubah-pemboleh ubah organisasi seperti komunikasi pegawai-subordinat (Miles, Patrick & King 1996; Varma & Stroh 2001; Donald 1996; Wood 2002), kualiti jalinan hubungan (Dienesh & Linden 1986; Varma & Stroh 2001; George & Hancer 2003; Kim & George 2005), tekanan kerja (Mitchell, MacKenzie, Styve & Gover 2000; Okoza, Imhonde & Alude 2010) dan kepuasan komunikasi (Alanezi 2011; Perez 2000; Urosevic & Milijic 2012). Lantaran terdapat jurang yang ketara dalam penelitian-penelitian lepas berkaitan dengan pemboleh ubah-pemboleh ubah ini, lebih banyak penyelidikan diperlukan untuk meneliti hubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah organisasi serta perkaitannya dengan aspek demografi (Cook 2006; Sanders 2009; Sengupta 2011).

Kombinasi keempat-empat pemboleh ubah dalam konteks kajian ini akan membawa kepada kefahaman yang lebih mendalam tentang organisasi dan persekitaran kerja dari sudut kepelbagaian demografi serta implikasinya.

LATAR BELAKANG KAJIAN

Walaupun komunikasi merupakan faktor penting, namun penelitian berkaitan dengan aspek ini adalah terhad yang menyebabkan aspek penting seperti jalinan komunikasi ketua-subordinat, kualiti hubungan dan kepuasan berkomunikasi tidak dikenalpasti dengan mendalam. Bagi tujuan mengisi jurang ini, kajian ini dilakukan di Jabatan Penjara Malaysia. Persoalan yang timbul ialah apakah perbezaan demografi turut mendatangkan perbezaan terhadap pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi dalam kalangan pegawai penjara. Hasil kajian lepas juga menunjukkan komunikasi berlaku dalam persekitaran organisasi yang mencabar, namun kajian dalam aspek ini adalah terhad. Didapati juga faktor demografi adalah penting apabila dikaitkan dengan komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi tetapi gabungan faktor ini tidak diperolehi dalam penelitian-penelitian yang lepas.

Hanya beberapa penelitian (Chen & Francesco 2000) yang dikenalpasti meneliti perbezaan antara aspek demografi misalnya umur dan tempoh perkhidmatan dengan pemboleh ubah organisasi tetapi tidak meneliti keseluruhan ciri-ciri demografi responden secara menyeluruh seperti jantina, tempoh perkhidmatan, taraf perkahwinan, umur, kelulusan akademik dan taraf perkahwinan. Dengan itu penelitian yang dihasilkan berkaitan dengan aspek demografi yang dikenalpasti penting ini akan dapat menyumbang kepada pertambahan maklumat berkaitan dengan implikasi perbezaan dalam aspek demografi.

Dalam konteks penelitian lepas, kajian-kajian banyak dilakukan di negara barat dan sesetengah pengkaji berhujah bahawa pemboleh ubah demografi seperti umur, tempoh perkhidmatan, pendidikan dan kedudukan dalam struktur hierarki organisasi adalah merupakan antedecedan kepada pemboleh ubah lain. Namun begitu, penelitian ini banyak dilakukan dalam kalangan responden di Amerika Syarikat atau Kanada, manakala sampel melibatkan Asia adalah kurang (Chen & Francesco 2000). Dalam satu kajian yang menggunakan sampel Asia, hasil kajian yang diperolehi adalah tidak selaras dengan hasil kajian di negara barat. Misalnya kajian menggunakan sampel Korea mendapati faktor umur dan tempoh perkhidmatan berkaitan dengan komitmen terhadap organisasi tetapi kajian di barat mendapati tidak ada hubungan antara komitmen dengan tempoh perkhidmatan dan pendidikan (Chen & Francesco 2000). Faktor-faktor sebegini biasanya dikaitkan dengan pengaruh budaya yang diamalkan oleh sesebuah masyarakat.

Menurut Christian, Porter dan Moffitt (2006), andaian teoretikal asas menunjukkan hasil yang positif sebagai akibat kepelbagaian demografi kerana wujud pelbagai perspektif dalam organisasi. Namun begitu, terdapat pengkaji yang berpandangan bahawa wujud kesan memudaratkan kerana permasalahan dalam kesepaduan kumpulan akibat dari umur, gender, bangsa, latar belakang pendidikan dan tempoh perkhidmatan (Milliken & Martin 1996) termasuklah suasana kerja dan budaya yang diamalkan oleh sesebuah organisasi seperti organisasi penjara yang mempunyai ciri-ciri yang tersendiri (Delprino 2002; Long, Shouksmith, Voges & Roache 1986; Lambert, Hogan & Tucker 2009).

Pemilihan pegawai penjara sebagai responden dalam kajian ini adalah berdasarkan kepada bidang tugas pegawai penjara yang berbeza dengan pekerjaan-pekerjaan lain, seperti mana yang dinyatakan oleh Lambert, Hogan dan Tucker (2009) di mana bekerja sebagai pegawai penjara merupakan satu pengalaman unik yang tidak terdapat dalam mana-mana organisasi lain. Ini kerana bertugas dalam bidang penjara dan pemulihan boleh menjadi sangat mencabar dan memberi tekanan kepada pegawai penjara memandangkan ianya berurusan dengan isu-isu yang biasanya tidak ditemui dalam pekerjaan lain (Delprino 2002). Antara isu-isu yang menimbulkan permasalahan kepada pegawai penjara adalah kerja syif, kekurangan kakitangan, ancaman atau serangan dari banduan, serta

imej bidang pemulihan di mata masyarakat. Selain itu, pegawai penjara memainkan peranan yang amat berpengaruh dalam kehidupan ramai penghuni penjara memandangkan interaksi secara langsung yang terjalin di antara pegawai penjara dengan banduan (Farkas 2009).

Long, Shouksmith, Voges dan Roache (1986) menyatakan bahawa perhatian yang diberikan ke atas tekanan kerja pegawai penjara adalah kurang terutamanya tentang kepentingan tugas mereka terhadap kebajikan penghuni dan pencapaian matlamat organisasi. Ini kerana kajian yang dilakukan di penjara lebih cenderung menumpukan perhatian kepada budaya, struktur sosial, dan pemulihan terhadap banduan, dan cuma hanya baru-baru ini perhatian yang lebih telah diberikan kepada kakitangan penjara (Jacobs 1978; Williams & Soutar 1984).

Berdasarkan kepada perbincangan tersebut, permasalahan utama dalam konteks kajian ini ialah apakah implikasi kepelbagaian demografi yang wujud dalam sesebuah organisasi terhadap hasil organisasi. Wujud lompang-lompang tertentu yang menyeru kepada keperluan kajian sebegini dilakukan terutama dalam konteks Malaysia yang mempunyai asas budaya yang tersendiri. Sehubungan itu, kajian ini dilakukan bertujuan untuk meneliti implikasi perbezaan faktor demografi terhadap pemboleh ubah lain yang terdapat dalam organisasi iaitu Jabatan Penjara.

PERBEZAAN DARI SEGI FAKTOR DEMOGRAFI KE ATAS
KOMUNIKASI PEGAWAI-SUBORDINAT,
KUALITI JALINAN HUBUNGAN, TEKANAN KERJA DAN
KEPUASAN KOMUNIKASI

Kajian-kajian berkaitan dengan kepelbagaian demografi telah mengaitkan kepelbagaian di tempat kerja dengan ciri-ciri demografi kakitangan, kumpulan dan organisasi dan hasil organisasi (Chattopandhyay 2003; Kmec & Gorman 2010; Muchiri & Ayoko 2013). Seseengah hasil kajian mencadangkan kepelbagaian pemboleh ubah seperti umur, gender, tempoh perkhidmatan serta pendidikan dikaitkan dengan hasil organisasi. Meskipun kajian-kajian berkaitan dengan pemboleh ubah demografi kian meningkat, masih terdapat pengetahuan yang terhad tentang bagaimana pemboleh ubah demografi mempengaruhi pemboleh ubah lain seperti komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi kaki tangan organisasi. Bahagian berikutnya membincangkan tentang perkaitan pemboleh ubah berkenaan.

PEMBOLEH UBAH DEMOGRAFI DAN KOMUNIKASI
PEGAWAI-SUBORDINAT

Hubungan komunikasi yang paling penting dalam mana-mana organisasi berlaku dalam kalangan diad yang melibatkan hubungan di antara pegawai dan subordinat. Jablin dan Krone (1994) mentakrifkan komunikasi antara pegawai atasan dan bawahan dalam fokus sistem sosial yang melibatkan komunikasi diad adalah dengan mengekalkan hubungan antara mereka. Komunikasi pegawai-subordinat didefinisikan sebagai pertukaran

maklumat dan pengaruh dalam kalangan ahli organisasi, sekurang-kurangnya seorang daripada mereka mempunyai kuasa rasmi untuk mengarah dan menilai aktiviti bawahan dalam organisasi (Jablin 1979).

Kajian-kajian terkini berkaitan dengan kesan kepelbagaian demografi masih menunjukkan bukti yang tidak meyakinkan (Joshi, Liao & Roh 2011). Misalnya, dalam konteks komunikasi antara pegawai dan subordinat, kajian terdahulu mendapati bahawa faktor jantina mempunyai kesan ke atas tingkah laku komunikasi dalam hubungan antara pemimpin dan orang bawahan (Varma & Stroh 2001; Donald 1996; Wood 2002). Namun begitu hubungan berkenaan masih belum dapat dijelaskan dengan mantap lantaran kajian-kajian lepas adalah terhad dalam aspek konteks kajian berkenaan dilakukan. Tambahan pula hasil kajian sebegini memperolehi hasil yang bercampur aduk (Bacharach & Bamberger 2004; Joshi et al. 2011). Misalnya kajian oleh Joshi et al. (2011) mendapati perbezaan demografi tidak mendatangkan kesan terhadap komunikasi tempat kerja. Sebaliknya kajian oleh Kent dan McGrath (1969) mendapati faktor jantina berhubungkait dengan prestasi kerja kognitif. Hoffman dan Maier (1961) mendapati perkaitan faktor jantina dengan kemahiran menyelesaikan masalah, kemahiran berkomunikasi dalam konteks hubungan pegawai dan subordinat serta kumpulan kerja yang bercampur aduk dari segi jantina (Frink, Robinson, Reithel, Arthur, Ammeter & Ferris 2003).

Meskipun terdapat pelbagai kajian dilakukan untuk memahami komunikasi pegawai-subordinat tetapi hasil analisis masih belum dapat memahami sepenuhnya hubungan yang kompleks ini (Perry, Kulik & Zhou 1999). Bagi menjelaskan lagi hubungan ini, terdapat keperluan untuk meneliti sama ada umur mempunyai kesan terhadap komunikasi pegawai-subordinat (Oshagbemi 2004; Collins, Hair & Rocco 2009).

Dalam konteks kajian tempatan, Hassan, Che Su dan Bahtiar (2007), meneliti andaian barat tentang keutamaan kaki tangan lelaki dan wanita untuk berkomunikasi dalam konteks organisasi di Malaysia. Berdasarkan kajian lepas, pengkaji barat mencadangkan bahawa pekerja lelaki lebih gemar berkomunikasi dengan pihak atasan yang memudahkan mereka menyelesaikan urusan kerja. Sebaliknya, kakitangan wanita lebih suka pihak atasan mengekalkan dan membina hubungan. Hasil kajian Hassan, Che Su dan Bahtiar (2007), sebaliknya menunjukkan kombinasi bekerja dan mengekalkan hubungan adalah merupakan jenis hubungan yang digemari oleh kedua-dua jantina pekerja.

KEPELBAGAIAN DEMOGRAFI DAN KUALITI JALINAN
HUBUNGAN

Dalam kajian komunikasi organisasi, salah satu elemen penting dalam kajian komunikasi ketua-subordinat adalah jalinan hubungan yang terbentuk di antara mereka (Hassan, Che Su & Nuredayu 2002; Frink et al. 2003). Menerusi aspek kepimpinan berdasarkan kepada pendekatan Model Pertukaran Pemimpin-Anggota (*Leader-Member*

Exchange – LMX), ianya dapat memberi pemahaman yang jelas tentang jalinan hubungan yang berlaku di antara ketua dan subordinat. Sejak diperkenalkan, model ini menjadi popular dalam memberi penerangan secara konsep dan operasi tentang proses pertukaran diadik antara ketua dengan subordinat. Justeru, terdapat banyak kajian (contoh: Basu & Green 1997; Mueller & Lee 2002; Anderson & Tolson 1991; Fairhurst 1986, 1993, 2001; Fairhurst & Chandler 1989; Lee 1997, 2001, 2005; Lee & Jablin 1995) di dalam bidang gelagat organisasi dan juga komunikasi organisasi dijalankan berdasarkan kepada model LMX. Malah model LMX ini telah diperakui secara sah sebagai suatu operasi dalam kajian perilaku organisasi (Liden & Graen 1980; Graen & Uhl-Bien 1995; Schriesheim, Castro & Cogliser 1999).

Dari segi faktor demografi, terdapat perbezaan pandangan berkaitan dengan pemboleh ubah ini dengan kualiti jalinan hubungan pegawai-subordinat. Misalnya Dienesch dan Linden (1986) menyatakan bahawa maklumat peribadi seseorang seperti bangsa, jantina, dan latar belakang pendidikan boleh mempunyai hubungan dengan kualiti jalinan hubungan dan boleh juga menjejaskan kualiti hubungan antara pekerja bawahan dengan ketua mereka (Varma & Stroh 2001). Selain itu, kajian yang dijalankan oleh George dan Hancer (2003) juga mendapati bahawa faktor umur, jantina, dan tempoh perkhidmatan mempunyai hubungan yang signifikan dengan skor yang diperolehi oleh kualiti jalinan hubungan. Begitu juga, kajian yang dijalankan oleh Kim dan George (2005), mendapati bahawa pemboleh ubah demografi seperti jantina, umur, tempoh perkhidmatan, waktu bekerja dan status pekerjaan mempengaruhi persepsi pekerja terhadap kualiti jalinan hubungan dan pemeraksanaan psikologi. Perbezaan hasil kajian ini membawa kepada keperluan penelitian-penelitian selanjutnya dilakukan selaras dengan pandangan Elfenbein dan O'Reilly (2007) yang mencadangkan bahawa kakitangan yang mempunyai ciri-ciri yang berbeza dengan rakan sekerja mereka sering merasa kurang berintegrasi secara sosial dan komited kepada organisasi dan mempunyai kadar kecenderungan yang tinggi untuk meninggalkan organisasi.

KEPELBAGAIAN DEMOGRAFI DAN TEKANAN KERJA

Parasuraman dan Alutto (1981) mendefinisikan tekanan sebagai keadaan persekitaran atau suasana yang jika dibiarkan tanpa penambahbaikan akan memberi kesan terhadap individu atau kumpulan tertentu yang akan membawa kepada sesuatu kesan negatif yang tidak diinginkan. Bertugas sebagai pegawai penjara telah dikenal pasti sebagai salah satu pekerjaan yang paling tertekan (Cooper, Cooper & Eaker 1988). Menurut Senol-Durak, Durak dan Gencoz (2006), pegawai penjara dilaporkan menghadapi tekanan kerja yang tinggi disebabkan pelbagai kerehah penghuni, peningkatan saman sivil, konflik dan kekaburan peranan disebabkan pertukaran peranan pegawai penjara daripada tugas-tugas keselamatan kepada tugas pemulihan banduan. Finn (1998) menyatakan

bahawa punca tekanan kerja kepada pegawai penjara adalah disebabkan tekanan dalam organisasi (seperti kekurangan staf, kerja lebih masa, konflik peranan, kekaburan peranan dan permintaan penyelia), pekerjaan (ancaman keganasan banduan, permintaan dan manipulasi banduan, masalah dengan rakan sekerja) dan tekanan daripada sistem luar (tiada pengiktirafan dari masyarakat dan gaji yang rendah).

Dari segi faktor demografi, terdapat kajian yang melibatkan gender dalam kalangan pegawai penjara. Beberapa kajian telah mendapati bahawa pegawai penjara wanita dilaporkan mengalami tekanan kerja yang tinggi (Cullen, Link, Wolfe & Frank 1985; Mitchell et al. 2000; Okoza, Imhonde & Aluede 2010). Griffin (2006) juga mendapati bahawa terdapat perbezaan antara pegawai penjara lelaki dan wanita dari segi tahap tekanan kerja mereka, manakala kajian yang dijalankan oleh Carlson, Anson dan Thomas (2003) melaporkan tiada perbezaan yang signifikan antara pegawai penjara lelaki dan wanita dari segi tekanan emosi.

Begitu juga yang dinyatakan oleh Brown dan Felding (1993) bahawa kajian dalam penyelidikan bidang pekerjaan yang mempunyai tahap tekanan tinggi seperti polis, bidang pengajaran, dan pemulihan telah mengenal pasti bahawa pekerja wanita dapat melaksanakan tugas dalam pekerjaan yang didominasi oleh lelaki, namun mereka mengalami tekanan berbeza. Manakala kajian dari Lambert, Edwards, Camp dan Saylor (2005) juga mendapati bahawa pegawai penjara wanita dilaporkan mempunyai tahap tekanan kerja dan kadar berhenti kerja yang lebih rendah, namun mempunyai tahap ketidakhadiran yang lebih tinggi berbanding dengan pegawai lelaki. Begitu juga dengan kajian yang telah dijalankan oleh Savicki, Cooley dan Gjesvold (2003) yang menyatakan bahawa walaupun pegawai penjara wanita seringkali terlibat dengan kes-kes gangguan di tempat kerja, namun ianya tidak mempengaruhi tahap kelesuan (*burnout*) atau tekanan yang mereka alami. Ini adalah kerana pegawai penjara wanita telah membina pelbagai kemahiran dalam menghadapi pelbagai permasalahan dalam menguruskan persekitaran kerja mereka.

Dalam konteks umur pula, kajian mendapati bahawa pegawai penjara yang muda dilaporkan mengalami tekanan kerja yang lebih tinggi berbanding dengan yang lebih berusia (Blau, Light & Chamlin 1986; Lancefield, Lennings & Thomson 1997; Rosefield 1981; Whitehead & Lindquist 1986). Manakala kajian lain pula mendapati bahawa tiada kesan di antara umur terhadap tekanan kerja (Weinberg, Evans, Otten & Marlowe 1985; Toch & Klofas 1982).

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

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

KEPELBAGAIAN DEMOGRAFI DAN KEPUASAN KOMUNIKASI

Sejak 1940-an hingga kini, terdapat pelbagai kajian yang menunjukkan kepentingan komunikasi terhadap organisasi. Disokong oleh perintis teori pengurusan dan organisasi, Barnard (1938), yang menyatakan bahawa “dalam teori organisasi secara keseluruhannya, komunikasi memainkan peranan utama, kerana struktur, keluasan, dan skop organisasi hampir secara keseluruhannya ditentukan oleh teknik komunikasi (Alanezi 2011). Hipotesis menyatakan bahawa kepuasan komunikasi mempunyai pengaruh yang positif ke atas kepuasan kerja. Kajian Ehlers (2003) menunjukkan kepuasan komunikasi dengan rakan sekerja, penyelia dan pengurusan atasan mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja. Dapatan kajian menunjukkan hubungan yang positif antara kepuasan komunikasi bersama rakan sekerja dan kepuasan kerja.

Sementara itu, kajian Polansky (1994) terhadap pekerja di tiga organisasi dalam industri berlainan, mendapati jenis industri tidak menunjukkan pengaruh yang besar terhadap kepuasan komunikasi dalam organisasi. Selain itu, pembolehubah demografi tidak menunjukkan kesan yang jelas terhadap tahap kepuasan komunikasi. Polansky juga menyatakan bahawa untuk meningkatkan keberkesanan komunikasi organisasi, pengurus perlu mendengar secara aktif dan menunjukkan tingkah laku tegas.

Perez (2000) pula mengkaji kesan penerimaan informasi berkualiti, maklum balas, dan maklumat yang pantas serta latar belakang demografi seperti umur, jawatan dan tempoh perkhidmatan terhadap kepuasan komunikasi dalam kalangan kakitangan kerajaan persekutuan Amerika Syarikat. Dapatan kajian menunjukkan terdapat kesan signifikan faktor aliran maklumat terhadap kepuasan komunikasi. Pemimpin dalam organisasi yang inginkan kepuasan komunikasi dalam kalangan pekerja secara keseluruhannya perlu mengoptimalkan penyaluran maklumat untuk mencapai matlamat organisasi. Dari segi demografi, hanya pekerja berumur 30 hingga 35 tahun sahaja berpuas hati terhadap komunikasi di dalam organisasi, yang mewakili hanya sebilangan kecil responden. Manakala pekerja berumur antara 46 hingga 50 tahun pula menunjukkan tahap kepuasan komunikasi

paling rendah. Perez (2000) menyimpulkan bahawa pekerja yang lebih muda menunjukkan tahap kepuasan komunikasi lebih tinggi kerana mereka mempunyai jangkaan yang lebih rendah terhadap organisasi, atau tidak sedar bahawa mereka terlepas maklumat yang tertentu. Kajiannya juga menunjukkan pekerja yang lebih lama berkhidmat dengan kerajaan persekutuan mempunyai tahap kepuasan komunikasi lebih rendah.

Kajian oleh Ulloa-Heath (2003) pula bertujuan mengkaji kepuasan komuniti dengan komunikasi dan persepsi mereka terhadap gaya kepimpinan pengerusi jabatan mereka. Dapatan kajian mendapati terdapat hubungan signifikan di antara kepuasan komunikasi secara keseluruhannya dengan kualiti kepimpinan dan etnik. Dapatan kajian juga menunjukkan terdapat hubungan signifikan di antara umur, jantina penyelia, etnik, dan faktor-faktor kepimpinan dengan kepuasan komunikasi. Kualiti kepimpinan diukur oleh persepsi pekerja bawahan terhadap keberkesanan kepimpinan, kepuasan dengan pemimpin, dan kesediaan untuk melakukan tugas tambahan. Kualiti kepimpinan mempunyai kaitan yang paling kukuh dengan kepuasan komunikasi.

Sanders (2009) mengkaji hubungan antara pembolehubah demografi dan kepuasan komunikasi. Kajian ini cuba menilai sama ada perbezaan pembolehubah demografi iaitu umur, gender dan etnik jururawat terhadap kepuasan komunikasi pesakit. Hasil kajian mendapati ketiga-tiga pembolehubah ini tidak mempunyai kesan yang signifikan terhadap kepuasan komunikasi pesakit.

Alanezi (2011) pula mengkaji tahap kepuasan komunikasi dan cuba mengenalpasti hubungan kepuasan komunikasi dengan empat pembolehubah demografi iaitu jantina, kewarganegaraan, pengalaman kerja dan daerah sekolah dalam kalangan guru sekolah menengah di Kuwait. Ujian ANOVA sehalu tidak menunjukkan hubungan signifikan antara kepuasan komunikasi dengan pengalaman kerja dan daerah sekolah. Hasil kajian mendapati, terdapat hubungan signifikan antara jantina guru terhadap sistem komunikasi di sekolah mereka. Hasil kajian juga menunjukkan tiada kesan signifikan antara kepuasan komunikasi dengan pengalaman kerja. Analisis deskriptif menunjukkan bahawa gender, pengalaman kerja dan jenis sekolah tidak mempunyai kesan terhadap kepuasan komunikasi. Namun terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan komunikasi antara etnik Kuwait dan bukan Kuwait.

Dalam konteks kajian tempatan, dari aspek status perkahwinan, Lily Suriani, Ungku Norulkamar dan Siti Aishah (2004) melaporkan bahawa kakitangan yang berstatus bujang mempunyai tahap kepuasan komunikasi yang lebih tinggi. Ini mungkin disebabkan oleh status bujang mereka yang memberikan masa yang lebih banyak untuk berkomunikasi dengan individu lain berbanding dengan kakitangan yang telah berkahwin yang hanya tertumpu kepada keluarga mereka semata-mata. Walau bagaimanapun, kajian ini mendapati tiada perbezaan yang signifikan dalam aspek kepuasan komunikasi berdasarkan kepada tiga faktor demografi lain iaitu umur, pendidikan

dan jantina. Lily Suriani et al. (1994) juga mendapati terdapat perbezaan yang signifikan dalam tahap kepuasan komunikasi terhadap faktor bangsa di mana kakitangan berbangsa Melayu didapati mempunyai tahap kepuasan komunikasi yang lebih tinggi berbanding dengan pekerja dari bangsa lain.

OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui pasti ciri-ciri demografi responden di Jabatan Penjara Malaysia.
2. Mengetahui pasti tahap komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi responden di penjara Malaysia.
3. Mengetahui sama ada terdapat perbezaan dari segi komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi terhadap faktor demografi di Jabatan Penjara Malaysia.

PEMBENTUKAN HIPOTESIS

Kajian sebelum ini menunjukkan aspek gender mempunyai kesan terhadap tingkahlaku komunikasi di dalam perhubungan antara ketua dan subordinat (Varma & Stroh 2001; Donald 1996; Wood 2002). Dalam aspek kualiti jalinan pula, Dienesch dan Linden (1986) menyatakan maklumat peribadi seperti gender, bangsa dan latarbelakang pendidikan mungkin mempunyai hubungan dengan kualiti hubungan dan boleh mempengaruhi kualiti hubungan antara subordinat dan ketua (Varma & Stroh 2001). Berdasarkan sorotan karya, hipotesis berikut dibentuk:

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

METODOLOGI KAJIAN

Reka bentuk kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif berdasarkan kepada teknik tinjauan dengan menggunakan borang soal selidik. Kajian telah dijalankan di lapangan institusi penjara di Malaysia berdasarkan kepada zon iaitu zon utara, timur, barat dan selatan, termasuk zon Sabah dan Sarawak. Jumlah keseluruhan responden kajian ini adalah seramai 3,470 orang. Merujuk kepada Barlett, Kotrlík dan Higgins (2001), bilangan yang disyorkan bagi sampel kajian ini adalah seramai 351 orang. Sehubungan itu, bilangan sampel telah ditetapkan seramai 350 orang untuk kajian ini. Dalam usaha untuk mendapatkan kadar pulangan soal selidik yang tinggi, bilangan sampel telah digandakan kepada 700 orang. Ini adalah kerana

penggunaan soal selidik dalam penyelidikan biasanya berhadapan dengan masalah kadar pulangan yang rendah, dan biasanya kadar pulangan yang sesuai adalah 50 peratus (Barbie 1990).

INSTRUMEN KAJIAN

Bagi pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat, instrumen yang digunakan adalah dari Husemen, Hatfield, Boulton dan Gatewood (1980) yang mengandungi 51 item yang melibatkan tujuh dimensi iaitu ekspresi positif, arahan, rasional, ekspresi negatif, informasi, penglibatan dan maklumbalas. Manakala, kualiti jalinan hubungan pemimpin-anggota atau LMX diukur berdasarkan kepada soal selidik dari kajian Liden dan Maslyn (1998) yang mengandungi 12 item yang melibatkan empat dimensi iaitu tanggapan sumbangan, kesukaan, kesetiaan dan penghormatan berasaskan profesionalisme.

Bagi soal selidik bagi menguji tahap tekanan kerja pegawai penjara, ianya berasaskan kepada *Work Stress Scale for Correctional Officers* (WSSCO) yang telah digunapakai dalam kajian Senol-Durak, Durak dan Gencoz (2006) yang mengandungi 37 item daripada lima dimensi iaitu beban kerja, konflik peranan dan kekaburan, ketidakcukupan keadaan fizikal penjara, persepsi ancaman dan masalah umum. Kepuasan komunikasi pula menggunakan instrumen yang telah dikemukakan oleh Pincus (1986) dan mengandungi 45 item dari sembilan dimensi iaitu perspektif organisasi, maklumbalas peribadi, kesepaduan organisasi, komunikasi penyeliaan, iklim komunikasi, komunikasi horizontal, kualiti media, komunikasi pihak atasan, dan komunikasi subordinat.

HASIL KAJIAN

Daripada 700 borang soal selidik yang diedarkan kepada lapan buah institusi penjara di enam zon, sebanyak 546 borang (78%) telah dikembalikan dan dianalisis dalam kajian ini. Selebihnya sebanyak 154 borang (22%) sama ada tidak dikembalikan, tidak mengisi maklumat yang selengkapnya atau tidak mengisi keseluruhan soalan yang dikemukakan.

DEMOGRAFI RESPONDEN

Ciri-ciri demografi responden adalah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1. Secara keseluruhannya, didapati bahawa sebanyak 58.4% (n = 261) responden kajian adalah terdiri dari lelaki dan sebanyak 41.6 peratus adalah wanita. Majoriti responden berusia di antara lingkungan umur 26-35 tahun (48.1 %) dan 77.9% (n = 348) adalah Melayu dan telah berkahwin iaitu sebanyak 83.7% (n = 374). Dari segi pendidikan akademik pula, sebanyak 70% responden (n = 313) berpendidikan SPM/MCE. Majoriti responden berpangkat Wader Penjara iaitu sebanyak 64.4 % (n = 288), dan telah berkhidmat dalam tempoh 6-10 tahun iaitu sebanyak 29.3 % (n =

131). Bagi kategori jawatan, ianya dibahagikan kepada dua bahagian, di mana pegawai rendah adalah pegawai penjara berpangkat wadar penjara hingga sub-inspektor dan pegawai kanan adalah pegawai penjara berpangkat inspektor hingga penguasa penjara.

JADUAL 1. Ciri-ciri demografi responden

Ciri-ciri	Bilangan Responden (<i>n</i>)	Peratus (%)
Jantina		
Lelaki	261	58.4
Perempuan	186	41.6
Umur		
25 ke bawah	55	12.3
26-35 tahun	215	48.1
36-45 tahun	94	21.0
46-50 tahun	53	11.9
51 dan ke atas	30	6.7
Bangsa		
Melayu	348	77.9
Cina	3	0.7
India	4	0.9
Lain-lain	92	20.6
Status Perkahwinan		
Bujang	65	14.5
Berkahwin	374	83.7
Janda/Duda	8	1.8
Taraf Akademik		
SRP/LCE dan kebawa	25	5.6
SPM/MCE	313	70.0
STPM	58	13.0
Diploma dan setaraf	30	6.7
Ijazah Saujana Muda dan setaraf	21	4.7
Jawatan		
Warder (KX17)	288	64.4
Koperal (KX20)	81	18.1
Sarjan (KX22)	20	4.5
Sarjan Mejar (KX24)	5	1.1
Sub Inspektor (KX26)	3	0.7
Inspektor (KX27)	33	7.4
Penolong Penguasa (KX32)	8	1.8
Ketua Inspektor (KX38)	1	0.2
Timbalan Penguasa (KX41)	6	1.3
Penguasa (KX44)	2	0.4
Tempoh Perkhidmatan		
5 tahun ke bawah	131	29.3
6-10 tahun	122	27.3
11-15 tahun	49	11.0
16-20 tahun	51	11.4
21 tahun ke atas	94	21.0

PENGUJIAN HIPOTESIS

Bagi mengatasi masalah ketidakseimbangan bilangan sampel untuk menjalankan ujian perbandingan iaitu Ujian-t dan Ujian ANOVA Sehalu, salah satu dari keperluan asas berkaitan dengan data ialah andaian-andaian berkaitan dengan normaliti yang telah dibuktikan dalam kajian ini.

Langkah yang kedua ialah dengan melakukan ujian *power analysis* bagi menentukan kesesuaian saiz sampel, reka bentuk kajian dan hipotesis yang dibentuk. Hasil analisis menunjukkan bahawa nilai *power analysis* yang diperolehi bagi pemboleh ubah demografi dalam konteks kajian ini melebihi .80 yang menggambarkan kesesuaian saiz sampel dengan ujian yang dilakukan melalui mengambilkira kesan saiz sampel.

PERBEZAAN KOMUNIKASI PEGAWAI-SUBORDINAT, KUALITI JALINAN HUBUNGAN LMX, TEKAPAN KERJA DAN KEPUASAN KOMUNIKASI BERDASARKAN DEMOGRAFI

Jantina Hipotesis yang dibina berdasarkan kepada aspek jantina responden terhadap komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi adalah seperti berikut:

- H_{1a} Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat mengikut jantina.
- H_{1b} Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kualiti jalinan hubungan LMX mengikut jantina.
- H_{1c} Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi tekanan kerja mengikut jantina.
- H_{1d} Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan komunikasi mengikut jantina.

Bagi menguji hipotesis ini, ujian-*t* telah digunakan untuk menentukan perbezaan min pemboleh ubah berasaskan kepada jantina. Jadual 2 menunjukkan nilai *p* bagi keseluruhan pemboleh ubah adalah lebih besar daripada 0.05, kecuali bagi pemboleh ubah tekanan kerja iaitu $p = 0.000$ ($p < 0.05$). Ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi persepsi terhadap komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan dan kepuasan komunikasi bagi kakitangan lelaki dan wanita. Sebaliknya, hasil analisis menunjukkan terdapat perbezaan dari segi tekanan kerja antara responden lelaki dan wanita. Dapatan ini menjelaskan bahawa pemboleh ubah kajian seperti komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan LMX dan kepuasan komunikasi tidak mempunyai perbezaan dari segi jantina di mana responden lelaki dan wanita memberikan respon yang sama terhadap pemboleh ubah berkenaan. Berlainan pula dengan aspek tekanan kerja, di mana terdapat perbezaan yang signifikan dari segi maklumbalas oleh kakitangan lelaki dan wanita. Sehubungan itu, hipotesis H_{1a} , H_{1b} , dan H_{1d} ditolak. Manakala H_{1c} diterima. Ini bermakna, perbezaan min yang diperolehi oleh kakitangan lelaki (min = 3.10) berbanding kakitangan wanita (min = 2.89) menunjukkan bahawa kakitangan lelaki mengalami tekanan kerja yang lebih tinggi daripada kakitangan wanita.

Umur Hipotesis yang telah dibina adalah seperti berikut:

- H_{2a} Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat mengikut umur.
- H_{2b} Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kualiti jalinan hubungan LMX mengikut umur.

JADUAL 2. Ujian-t bagi perbezaan komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi mengikut jantina

Pemboleh ubah	Jantina	n	Min	Sisihan Piawai	Std. Error Mean	Sig.
Komunikasi Pegawai-Subordinat	lelaki	261	3.49	.414	.026	.353
	perempuan	186	3.45	.415	.030	
Kualiti Jalinan Hubungan LMX	lelaki	261	3.50	.449	.027	.501
	perempuan	186	3.47	.556	.040	
Tekanan Kerja	lelaki	261	3.10	.599	.037	.000
	perempuan	186	2.89	.576	.042	
Kepuasan Komunikasi	lelaki	261	3.45	.458	.028	.261
	perempuan	186	3.50	.453	.033	

H_{2c} Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi tekanan kerja mengikut umur.

H_{2d} Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan komunikasi mengikut umur.

Untuk menguji hipotesis ini, ujian ANOVA Sehal digunakan bagi membandingkan perbezaan antara umur responden dengan semua pemboleh ubah. Daripada Jadual 3, hasil analisis menunjukkan tidak terdapat perbezaan

yang signifikan di antara semua pemboleh ubah dengan kategori umur di mana kesemua nilai $p > 0.05$. Dapatan ini menjelaskan bahawa pemboleh ubah kajian seperti komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi tidak mempunyai perbezaan dari segi faktor umur. Dengan ini, semua hipotesis yang dibentuk iaitu H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} dan H_{2d} adalah ditolak.

JADUAL 3. Ujian ANOVA Sehal bagi perbezaan komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi mengikut umur

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

Bangsa Hipotesis yang telah dibina adalah seperti berikut:

H_{3a} Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat mengikut bangsa.

H_{3b} Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kualiti jalinan hubungan LMX mengikut bangsa.

H_{3c} Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi tekanan kerja mengikut bangsa.

H_{3d} Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan komunikasi mengikut bangsa.

Ujian ANOVA Sehal digunakan bagi membandingkan perbezaan antara faktor bangsa responden dengan semua pemboleh ubah. Jadual 4 menggambarkan bahawa nilai signifikan bagi keseluruhan pemboleh ubah adalah

lebih dari 0.05, kecuali bagi pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat iaitu $F = 0.032$ ($p < 0.05$) dan kualiti jalinan hubungan LMX iaitu $F = 0.001$ ($p < 0.05$). Ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan di antara faktor bangsa responden dengan komunikasi pegawai-subordinat dan kualiti jalinan hubungan LMX. Sebaliknya, tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi pemboleh ubah tekanan kerja dan kepuasan komunikasi berdasarkan faktor bangsa. Sehubungan itu, hipotesis H_{3a} dan H_{3b} adalah diterima, manakala hipotesis H_{3c} dan H_{3d} ditolak.

Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempunyai perbezaan dalam komunikasi pegawai-subordinat dan kualiti hubungan LMX, ujian Post-Hoc LSD telah dilakukan dan keputusan yang diperolehi menunjukkan bahawa responden Melayu mempunyai min yang lebih rendah

JADUAL 4. Ujian ANOVA Sehalu bagi perbezaan komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi mengikut bangsa

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

dalam kedua-dua pemboleh ubah berbanding dengan kumpulan etnik yang lain. Ini menunjukkan bahawa persepsi komunikasi pegawai-subordinat dan kualiti hubungan LMX daripada responden Melayu adalah lebih rendah berbanding dengan kumpulan etnik yang lain.

Taraf Perkahwinan Hipotesis yang telah dibina adalah seperti berikut:

- H_{4a} Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat mengikut taraf perkahwinan.
- H_{4b} Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kualiti jalinan hubungan LMX mengikut taraf perkahwinan.
- H_{4c} Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi tekanan kerja mengikut taraf perkahwinan.

H_{4d} Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan komunikasi mengikut taraf perkahwinan.

Ujian ANOVA Sehalu digunakan bagi membandingkan perbezaan antara taraf perkahwinan responden dengan semua pemboleh ubah. Daripada Jadual 5, didapati bahawa nilai signifikan bagi keseluruhan pemboleh ubah adalah kurang daripada 0.05. Ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan dari segi persepsi terhadap komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi bagi responden yang berbeza taraf perkahwinan. Sehubungan itu, H_{4a} , H_{4b} , H_{4c} dan H_{4d} adalah diterima.

JADUAL 5. Ujian ANOVA Sehalu bagi perbezaan komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi mengikut taraf perkahwinan

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

Ujian Post-Hoc LSD telah dilakukan untuk melihat perbandingan pemboleh ubah secara terperinci. Dapatan ini menunjukkan bahawa responden bujang mempunyai nilai min yang lebih rendah berbanding dengan responden yang telah berkahwin dari segi komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan LMX dan kepuasan

komunikasi. Walau bagaimanapun, dari segi tekanan kerja, dapatan kajian mendapati responden bujang mempunyai nilai min yang lebih tinggi berbanding dengan responden yang telah berkahwin. Ini menunjukkan bahawa responden bujang mempunyai tahap tekanan kerja yang lebih tinggi berbanding dengan responden lain.

Kelulusan Akademik Hipotesis yang telah dibina adalah seperti berikut:

- H_{5a} Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat mengikut kelulusan akademik.
- H_{5b} Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kualiti jalinan hubungan LMX mengikut kelulusan akademik.
- H_{5c} Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi tekanan kerja mengikut kelulusan akademik.
- H_{5d} Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan komunikasi mengikut kelulusan akademik.

Hasil ujian ANOVA Sehalu di dalam Jadual 6 menunjukkan bahawa nilai signifikan bagi keseluruhan pemboleh ubah adalah lebih dari 0.05, kecuali bagi pemboleh ubah kualiti jalinan hubungan iaitu $F = 0.022$ ($p < 0.05$). Ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan di antara kelulusan akademik responden dengan persepsi terhadap kualiti jalinan hubungan. Manakala, tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara kelulusan akademik dengan komunikasi pegawai-subordinat, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi. Sehubungan itu, H_{5a} , H_{5c} dan H_{5d} adalah ditolak, manakala H_{5b} diterima.

JADUAL 6. Ujian ANOVA Sehalu bagi perbezaan komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi mengikut kelulusan akademik

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

Analisis lanjut iaitu ujian Post-Hoc LSD mendapati bahawa responden yang mempunyai tahap pendidikan yang rendah adalah berbeza dengan responden yang mempunyai tahap pendidikan yang lebih tinggi dari segi persepsi terhadap kualiti jalinan hubungan.

Jawatan Hipotesis yang telah dibina adalah seperti berikut:

- H_{6a} Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat mengikut jawatan.
- H_{6b} Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kualiti jalinan hubungan LMX mengikut jawatan.
- H_{6c} Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi tekanan kerja mengikut jawatan.
- H_{6d} Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan komunikasi mengikut jawatan.

Untuk menguji hipotesis ini, ujian-t telah digunakan. Jadual 7 menunjukkan bahawa nilai signifikan adalah $p > 0.05$, kecuali untuk kualiti jalinan hubungan, $t = 0.007$ ($p < 0.05$) dan kepuasan komunikasi, $t = 0.035$ ($p < 0.05$). Ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara jawatan responden dengan komunikasi superior-subordinat dan tekanan kerja, kecuali untuk kualiti hubungan dan kepuasan komunikasi. Penemuan ini bermakna bahawa komunikasi superior-subordinat dan tekanan kerja tidak mempunyai apa-apa perbezaan

dari segi jawatan. Sebaliknya, kualiti jalinan hubungan dan kepuasan komunikasi mempunyai perbezaan yang signifikan dari segi jawatan. Analisis tersebut juga menunjukkan pegawai rendah mempunyai persepsi terhadap kualiti jalinan hubungan (min = 3.47) dan kepuasan komunikasi (min = 3.45) yang lebih rendah berbanding pegawai-pegawai kanan (min = 3.67) bagi kualiti jalinan hubungan, min = 3.60 bagi komunikasi kepuasan). Oleh itu, H_{6a} dan H_{6c} telah ditolak, manakala H_{6b} dan H_{6d} diterima.

Tempoh Perkhidmatan Hipotesis yang telah dibina adalah seperti berikut:

- H_{7a} Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat mengikut tempoh perkhidmatan.
- H_{7b} Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kualiti jalinan hubungan mengikut tempoh perkhidmatan.
- H_{7c} Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi tekanan kerja mengikut tempoh perkhidmatan.
- H_{7d} Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan komunikasi mengikut tempoh perkhidmatan.

Untuk menguji hipotesis ini, ujian ANOVA Sehalu digunakan bagi membandingkan perbezaan antara tempoh perkhidmatan responden dengan semua pemboleh ubah. Analisis dalam Jadual 8 menunjukkan bahawa tidak

JADUAL 7. Ujian-t bagi perbezaan komunikasi pegawai-subordinat 1, komunikasi pegawai-subordinat 2, kualiti jalinan hubungan, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi mengikut jawatan

Pemboleh ubah	Jantina	n	Min	Sisihan Piawai	Std. Error Mean	Sig.
Komunikasi Pegawai-Subordinat	Pegawai Rendah	396	3.4713	.41568	.02089	0.704
	Pegawai Kanan	51	3.4948	.40640	.05691	
Kualiti Jalinan Hubungan LMX	Pegawai Rendah	396	3.4678	.49292	.02477	0.007
	Pegawai Kanan	51	3.6667	.49216	.06892	
Tekanan Kerja	Pegawai Rendah	396	3.0067	.58948	.02962	0.161
	Pegawai Kanan	51	3.1314	.65742	.09206	
Kepuasan Komunikasi	Pegawai Rendah	396	3.4570	.44579	.02240	0.035
	Pegawai Kanan	51	3.6000	.51697	.07239	

JADUAL 8. Ujian ANOVA Sehalu bagi perbezaan komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi mengikut tempoh perkhidmatan

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

terdapat perbezaan yang signifikan antara semua pemboleh ubah dengan tempoh perkhidmatan di mana nilai $p > 0.05$. Oleh itu, H_{7a} , H_{7b} , H_{7c} dan H_{7d} telah ditolak.

PERBINCANGAN

Hasil kajian ini menyumbang kepada penelitian berkaitan dengan kepelbagaian yang wujud dalam organisasi memfokuskan kepada faktor demografi selaras dengan pandangan yang dikemukakan oleh Christian, Porter dan Moffitt (2006). Faktor demografi yang dikaji terhadap komunikasi pegawai-subordinat, kualiti hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi adalah jantina, umur, bangsa, status perkahwinan, kelayakan akademik, jawatan dan tempoh perkhidmatan. Faktor-faktor ini dikenalpasti sebagai penting dalam konteks hasil penelitian di barat (Milliken & Martin 1996) dan diaplikasikan dalam konteks kajian ini di Malaysia. Penelitian ini mengisi lompong kepada kajian-kajian berkaitan implikasi perbezaan demografi ini dalam konteks Jabatan Penjara di Malaysia yang mempunyai persekitaran unik dan tersendiri (Jacobs 1978; Williams & Soutar 1984; Long, Shouksmith, Voges & Roacher 1986; Lambert, Hogan & Tucker 2009; Farkas 2009).

Dapatan kajian menunjukkan bahawa faktor umur dan tempoh perkhidmatan tidak mempunyai perbezaan kepada semua pemboleh ubah. Dapatan ini selaras dengan pandangan Chen dan Francesco (2000) bahawa sesetengah hasil kajian di barat adalah berbeza apabila dilakukan di Asia. Hasil kajian yang dilakukan di Jabatan Penjara ini menyumbang kepada satu lagi perbezaan antara masyarakat di barat dan Asia tentang implikasi dari segi perbezaan umur. Perbezaan budaya juga merupakan penyebab yang membezakan hasil kajian ini. Faktor tempoh perkhidmatan juga didapati tidak mendatangkan implikasi. Ini berkemungkinan kerana faktor tempoh perkhidmatan berkait rapat dengan umur yang menyebabkan tidak wujud perbezaan yang ketara terhadap pemboleh ubah organisasi yang dikaji.

Faktor jantina didapati mempunyai perbezaan yang signifikan dari segi tekanan kerja responden. Kajian ini mendapati bahawa pegawai penjara lelaki mempunyai tekanan kerja yang lebih tinggi berbanding dengan pegawai penjara wanita. Keputusan ini berbeza dengan dapatan kajian oleh Cullen et al. (1985), Mitchell et al. (2000) dan Okoza et al. (2010) yang mendapati bahawa pegawai penjara wanita mempunyai tekanan kerja yang lebih tinggi daripada pegawai penjara lelaki. Perbezaan ini mungkin disebabkan pegawai penjara wanita yang ditugaskan di institusi penjara Malaysia berkhidmat

secara operasi di dalam institusi yang mengkhususkan penempatan banduan wanita sahaja. Bagi pegawai penjara wanita yang bertugas di institusi penjara lelaki, mereka cuma dikhususkan kepada tugas-tugas pengurusan pejabat rekod dan pejabat perusahaan sahaja. Situasi ini berbeza dengan keadaan di negara barat di mana terdapat pegawai penjara wanita yang ditugaskan khusus untuk menjaga banduan lelaki di blok-blok penempatan dan bengkel-bengkel perusahaan. Ini secara tidak langsung memberi kesan emosi kepada pegawai penjara wanita.

Malaysia adalah terdiri dari negara berbilang kaum dan mengamalkan adat budaya dan dialek bahasa masing-masing. Kajian ini membuktikan bahawa faktor bangsa mempunyai perbezaan yang signifikan dari segi komunikasi pegawai-subordinat dan kualiti jalinan hubungan, di mana responden berbangsa Melayu mempunyai persepsi yang rendah terhadap komunikasi pegawai-subordinat dan kualiti jalinan hubungan berbanding dengan responden berbangsa Cina dan India. Berkemungkinan hasil kajian ini adalah implikasi dari budaya komunikasi yang diamalkan (Alanezi 2011). Keadaan ini juga bertepatan dengan kenyataan Asma (1996) berkenaan orang Melayu di mana bangsa Melayu lebih dikenali sebagai bangsa yang setia dan taat tetapi kurang dari segi sifat berterus terang dan berani dalam menyuarakan pandangan. Berdasarkan kenyataan ini, responden Melayu didapati kurang berkomunikasi secara telus dengan ketua sama ada dari segi ekspresi positif atau negatif, memberi maklumbalas tentang perasaan dan emosi atau berbincang berkenaan dengan arahan kerja. Ini berkemungkinan memberikan kesan terhadap kualiti jalinan hubungan komunikasi subordinat dan pihak atasan.

Status perkahwinan didapati mendatangkan implikasi yang besar terhadap kesemua pemboleh ubah organisasi yang dikaji. Ini selaras dengan hasil kajian Lily Suriani et al. (2004) dan Sengupta (2011). Dari segi status perkahwinan, dapatan ini menunjukkan bahawa responden bujang mempunyai persepsi yang lebih rendah terhadap komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan dan kepuasan komunikasi berbanding dengan responden yang telah berkahwin. Keadaan ini mungkin disebabkan responden yang telah berkahwin lebih telus dan terbuka apabila berkomunikasi dengan rakan-rakan berbanding dengan pegawai yang masih bujang. Walau bagaimanapun, dari segi tekanan kerja, dapatan kajian menunjukkan bahawa responden bujang mempunyai tahap tekanan kerja yang lebih tinggi daripada responden lain. Ini mungkin disebabkan pegawai penjara yang masih bujang terlalu fokus dengan masalah kerjaya dan menghadapi tekanan perasaan bersendirian selepas habis waktu bertugas. Ianya berbeza dengan pegawai penjara yang telah berkahwin di mana mereka dapat berkongsi masalah kerjaya dengan keluarga.

Faktor taraf akademik juga mendatangkan perbezaan yang signifikan dari segi kualiti jalinan hubungan, di mana responden dengan tahap yang lebih rendah pendidikan adalah berbeza dengan responden yang mempunyai taraf pendidikan yang lebih tinggi. Ini bermakna responden

dengan tahap pendidikan yang rendah mempunyai persepsi yang rendah terhadap kualiti jalinan hubungan berbanding dengan responden yang mempunyai tahap pendidikan tinggi. Ini selaras dengan hasil kajian yang dilakukan oleh Seven (2012), Urosevic dan Milijic (2012), dan Sengupta (2011) yang menggambarkan kepentingan tahap pendidikan yang mempunyai implikasi terhadap kategori jawatan. Dari segi kategori jawatan pula, pegawai rendah mempunyai tahap persepsi yang lebih rendah terhadap kualiti jalinan hubungan LMX dan kepuasan komunikasi berbanding dengan pegawai-pegawai kanan. Berkemungkinan pihak pengurusan tertinggi perlu mengetahui tatacara untuk berkomunikasi dengan pihak pekerja bawahan yang mempunyai tahap pendidikan yang lebih rendah melalui penggunaan bahasa dan saluran yang bersesuaian.

Secara keseluruhannya, hasil kajian ini telah menyumbang kepada pengetahuan akademik dan pragmatik berkaitan dengan aspek demografi serta implikasi terhadap pemboleh ubah organisasi. Hasil kajian ini telah menyahut seruan keperluan penelitian-penelitian aspek demografi (Blau 1985; Parsons & Liden 1984; Steckler & Rosenthal 1985; Ogunjinmi, Ladebo, Ohadeko & Ogunjinmi 2013; Estela, la Vega, Arevalo & Sanchez 2013), kajian-kajian berkaitan komunikasi organisasi (Alanezi 2011; Cook 2006; Ehlers 2003; Perez 2000; Polansky 1994; Sengupta 2011) serta juga aspek-aspek lain (Davidson & Burke 2004; Ryan & Haslam 2005; Guadagno & Cialdini 2002; Guadagno, Muscanell, Okdie, Burke & Ward 2011; Guadagno, Muscanell & Pollio 2012; Kimbrough, Guadagno, Miscanell & Dill 2013).

IMPLIKASI TEORETIKAL

Dapatan kajian ini memberikan implikasi terhadap teori-teori yang dijadikan landasan kepada kajian ini iaitu Teori Hubungan Manusia dan Teori LMX. Dari segi Teori Hubungan Manusia, kajian ini dapat mengembangkan lagi andaian teori tersebut dengan membuktikan bahawa hasil dari komunikasi antara ketua dan subordinat, bukan sahaja dapat meningkatkan kepuasan dan komitmen individu terhadap organisasi, malah ianya juga turut meningkatkan kualiti jalinan hubungan yang terjalin antara kedua-dua pihak dan seterusnya dapat meningkatkan kepuasan komunikasi antara mereka.

Dapatan kajian ini juga dapat mengukuhkan andaian yang diaplikasikan melalui Teori LMX di mana dalam sesebuah organisasi, bukan hanya tingkahlaku pemimpin yang pelbagai sahaja yang dilihat, tetapi juga keperluan melihat kepada kepuasan komunikasi yang tinggi antara mereka. Ini ternyata dengan hasil kajian yang mendapati terdapat hubungan positif yang signifikan di antara kepuasan komunikasi dan kualiti jalinan hubungan LMX di antara pegawai dan subordinat. Dapatan ini menunjukkan bahawa kualiti yang tinggi dalam jalinan hubungan diadik akibat dari darjah pertukaran di antara pegawai dan subordinat adalah tinggi berasaskan kepada kepercayaan, penghormatan dan saling mempengaruhi. Manakala kualiti

yang rendah dalam jalinan hubungan LMX lebih merujuk kepada hubungan kepimpinan berdasarkan kepada perbezaan hierarki dan peraturan-peraturan biasa dalam sesuatu pekerjaan.

IMPLIKASI KAJIAN TERHADAP AMALAN DAN POLISI JABATAN

Dari segi meningkatkan amalan dan pengetahuan berkenaan dengan kecekapan kakitangan di Jabatan Penjara, adalah perlu bagi pihak pengurusan merangka dan memperbaiki kualiti jalinan hubungan antara semua kakitangan. Oleh itu, adalah penting bagi pihak penjara mengetahui kajian ini dapat menyumbang kepada pihak pengurusan jabatan dalam meningkatkan tahap komunikasi kakitangan. Kajian ini juga membolehkan pihak pengurusan tertinggi penjara memperoleh penemuan baru mengenai aspek komunikasi di antara pegawai dan subordinat, kualiti jalinan hubungan, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi yang memuaskan semua ahli dalam kumpulan bagi meningkatkan lagi kepuasan kerja, komitmen dan prestasi organisasi bagi setiap pegawai penjara.

CADANGAN KAJIAN LANJUTAN

Bagi meningkatkan hasil penyelidikan, dicadangkan kajian lanjut secara menyeluruh tentang komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi dalam kalangan kakitangan penjara diadakan dengan memberi tumpuan terhadap aspek kumpulan berbanding hanya melibatkan hubungan diadik semata-mata seperti mana dalam kajian ini. Ini kerana di antara faktor penting di dalam konteks unit kerja yang mempengaruhi jalinan hubungan antara ahli dalam organisasi adalah saiz kumpulan. Dari segi penambahan informasi berkenaan kualiti jalinan hubungan LMX pula, dicadangkan supaya kajian lanjutan dapat menguji pemboleh ubah lain seperti kualiti jalinan hubungan ketua-ketua (*Leader-Leader Exchange Quality*) dan kualiti jalinan hubungan kumpulan-subordinat (*Team-Member Exchange*) sebagai perbandingan dengan hasil kajian ini.

Kajian ini adalah terhad di Jabatan Penjara sahaja. Sehubungan itu, dicadangkan supaya diadakan kajian lanjutan yang melibatkan perbandingan di antara kakitangan beruniform yang bertugas di bawah penyeliaan dan mengalami masalah rutin kerja pada waktu syif dengan penjawat awam yang bertugas dalam waktu pejabat. Perbandingan ini perlu untuk melihat pola komunikasi antara pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan kepuasan komunikasi yang terjalin di antara kedua-dua jenis pekerjaan tersebut.

KESIMPULAN

Kajian ini menunjukkan faktor demografi mempunyai perbezaan terhadap komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan LMX, tekanan kerja dan

kepuasan komunikasi di Jabatan Penjara Malaysia. Faktor demografi yang mempunyai perbezaan terhadap pemboleh ubah dalam kajian ini adalah jantina, bangsa, status perkahwinan, kelayakan akademik dan jawatan. Dari segi tekanan kerja, dapatan kajian mendapati pegawai penjara lelaki yang masih bujang mempunyai tekanan kerja yang lebih tinggi berbanding pegawai penjara wanita dan yang telah berkahwin. Dari segi komunikasi pegawai-subordinat dan kualiti jalinan hubungan LMX, responden berbangsa Melayu yang masih bujang mempunyai persepsi yang rendah pada pemboleh ubah ini. Kelayakan akademik dan faktor jawatan juga mempunyai perbezaan terhadap kualiti jalinan hubungan LMX, di mana pegawai penjara yang mempunyai kelayakan akademik dan jawatan yang lebih tinggi mempunyai persepsi yang tinggi terhadap kualiti jalinan hubungan antara pegawai dan subordinat. Selain dari itu, responden yang masih bujang dan berjawatan pegawai rendah mempunyai persepsi yang rendah terhadap kepuasan komunikasi.

Keputusan ini secara tidak langsung memberi petunjuk kepada Jabatan Penjara Malaysia untuk memberi perhatian yang lebih kepada pegawai-pegawai penjara yang telah dikenalpasti bagi memastikan ianya tidak memberi kesan negatif terhadap sistem keselamatan dan pemulihan dalam penjara. Ini kerana kejayaan sesebuah organisasi bergantung kepada kekuatan dan kestabilan tenaga pekerja yang mengendalikan aspek pengurusan pentadbiran dan pengendalian program pemulihan di penjara.

RUJUKAN

- Alanezi, A.S. 2011. *Communication satisfaction and its relationship to organizational commitment among secondary teachers in Kuwait*. ProQuest Dissertations and Theses. Diakses dari <http://udini.proquest.com/view/communication-satisfaction-and-itspqid:2356251391/>
- Anderson, L.R. & Tolson, J. 1991. Leaders' upward influence in the organization Replication and extensions of the Pelz Effect to include group-support and self-monitoring. *Small Group Research* 22(1): 59-75.
- Asma Abdullah. 1996. *Going Global – Cultural Dimensions in Malaysian Management*. Kuala Lumpur: Malaysian Institute of Management.
- Bacharach, S.B. & Bamberger, P.A. 2004. Diversity and the union the effect of demographic dissimilarity on members' union attachment. *Group Organization Management* 29(3): 385-418.
- Barbie, E. 1990. *Survey Research Methods*. Edisi ke-2. Belmont CA: Wadsworth Publishing Company.
- Barlette, J.E., Kotrlík, J.W. & Higgins, C.C. 2001. Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning and Performance Journal* 19(1): 43-50.
- Barnard, C. 1938. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard.
- Basu, R. & Green, S.G. 1997. Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology* 27(6): 477-499.

- Blau, G. 1985. Relationship of extrinsic, intrinsic, and demographic predictors to various types of withdrawal behaviors. *Journal of Applied Psychology* 70: 442-450.
- Blau, J., Light, S. & Chamlin, M. 1986. Individual and contextual effects on stress and job satisfaction: A study of prison staff. *Work and Occupations* 13: 131-156.
- Brown, J.M. & Fielding, J. 1993. Qualitative differences in men and women police officers' experience of occupational stress. *Work and Stress* 7(4): 327-340.
- Carlson, J.R., Anson R.H. & Thomas, G. 2003. Correctional officer burnout and stress: Does gender matter? *The Prison Journal* 83(3): 277-288.
- Chattopadhyay, P. 2003. Can dissimilarity lead to positive outcome? The influence of open versus closed minds. *Journal of Organizational Behavior* 24(3): 295-312.
- Che Su Mustaffa. 2004. Keberkesanan komunikasi organisasi: Satu analisis multidimensi. *International Journal of Management Studies* 2: 91-122.
- Chen, Z.X. & Francesco, A.M. 2000. Employee demography, organizational commitment, and turnover intentions in China: Do culture differences matter?. *Human Relations* 53(6): 869-887.
- Christian, J., Porter, L.W. & Mofitt, G. 2006. Workplace diversity and group relations: An overview. *Group Process & Intergroup Relations* 9(4): 549-466.
- Collins, M.H., Hair Jr. & Rocco, T.S. 2009. The older-worker-younger-supervisor dyad: A test of the Reverse Pygmalion effect. *Human resource development Quarterly* 20(1): 21-41.
- Cook, J.L. 2006. *The interrelationship among job satisfaction/dissatisfaction of student affairs professionals and selected demographic variables*. ProQuest Dissertations and Theses, Washington State University. Diakses dari <http://eserv.uum.edu.my/docview/304965466?accountid=42599>.
- Cooper, C.L., Cooper, R.D. & Eaker, L.H. 1988. *Living with Stress*. London: Penguin.
- Cullen, F.T., Link, B.G., Wolfe, N.T. & Frank, J. 1985. The social dimensions of correctional officer stress. *Justice Quarterly* 2: 505-533.
- Davidson M.J. & Burke R. 2004. *Women in Management Worldwide – Facts, Figures and Analysis*. London: Ashgate.
- Delprino, R.P. 2002. *Work and Family Support Services for Correctional Officers and their Family Members: A National Survey*. USA: United States Department of Justice.
- Dienesch, R.M. & Liden, R.C. 1986. Leader – Member Exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review* 11(3): 618-634.
- Donald, R.J. 1996. Gender, satisfaction level, and the use of relational maintenance strategies in marriage. *Communication Monographs* 63(4): 354-369.
- Ehlers, L.N. 2003. *The relationship of communication satisfaction, job satisfaction, and self-reported absenteeism*. ProQuest Dissertations and Theses, Miami University. Diakses dari <http://eserv.uum.edu.my/docview/305324693?accountid=42599>.
- Elfenbein, H.A. & O'Reilly, C.A. 2007. Fitting in: The effects of relational demography and person-organization fit on group process and performance. *Group and Organization Management* 32: 109-142.
- Estela De La Vega, Oscar Zamora Arévalo, O.Z. & Sánchez D.C. 2013. Comparison of gender in the perception of the image and its relationship with the brand positioning. *European Scientific Journal* 9(32): 310-324.
- Fairhurst, G.T. 1986. Male-female communication on the job: Literature review and commentary. Dlm. *Communication Yearbook 9*, disunting oleh M.L. McGlaughlin, 83-116. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Fairhurst, G.T. 1993. The leader-member exchange patterns of women leaders in industry: A discourse analysis. *Communication Monographs* 60(4): 321-351.
- Fairhurst, G.T. 2001. Dualism in leadership research. Dlm. *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods*, disunting oleh F.M. Jablin & L.L Putnam, 379-439. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Fairhurst, G.T. & Chandler, T.A. 1989. Social structure in leader-member interaction. *Communication Monographs* 56(3): 215-239.
- Fauziah Asyiek. 2013. *Perilaku komunikasi dan keberdayaan anggota kelompok petani wanita agribisnis di kawasan pedesaan Provinsi Sumatera Selatan*. Tesis PhD tidak terbit, Universiti Utara Malaysia, Kedah, Malaysia.
- Farkas, M.A. 2009. A Typology of correctional officers. Dlm. *Prisons and Jails: A Reader*, disunting oleh R. Tewksbury & D. Dabney. USA: Mc Graw Hill Higher Education.
- Finn, P. 1998. Correctional officer stress: A cause for concern and additional help. *Federal Probation* 62: 65-74.
- Frink, D.D., Robinson, R.K., Reithel, B., Arthur, M.M. Ammeter, A.P. & Ferris, G.R. 2003. Gender demography and organization performance: A two-study investigation with convergence. *Group and Organization Management* 38(1): 127-147.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6: 219-247.
- Guadagno, R.E. & Cialdini, R.B. 2002. Online persuasion: An examination of gender differences in computer-mediated interpersonal influence. *Group Dynamics: Theory Research and Practice* 6: 38-51.
- Guadagno, R.E., Muscanell, N.L., Okdie, B.M., Burke, N.M. & Ward, T.B. 2011. Even in virtual environments women shop and men build: Gender differences in second life. *Computers in Human Behavior* 27: 304-308.
- Guadagno, R.E., Muscanell, N.L. & Pollio, D.E. 2012. The homeless use Facebook?! Similarities of social network use between college students and homeless young adults. *Computers in Human Behavior* 29: 86-89.
- George, R.T. & Hancer, M. 2003. The impact of selected organizational factors on psychological empowerment of non-supervisory employees in full-service restaurants. *Journal of Food Service Business Research* 6(2): 35-47.
- Griffin, M.L. 2006. Gender and stress: A comparative assessment of sources of stress among correctional officer. *Journal of Contemporary Criminal Justice* 22(1): 5-25.
- Hassan Abu Bakar, Che Su Mustaffa & Bahtiar Mohamad. 2007. Superior-subordinate communication dimensions and working relationship: Gender preferences in a Malaysian Organization. *Journal of Intercultural Communication Research* 36(1): 51-69.
- Hassan Abu Bakar, Che Su Mustaffa & Nuredayu Omar. 2002. Hubungan komunikasi kepenyeliaan dengan komitmen terhadap organisasi kakitangan Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Perlis. Laporan Projek. Universiti Utara Malaysia.

- Hoffman, L.R. & Maier, N.R.F. 1961. Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 62(2): 401-407.
- Hassan Jorfi, Hashim Fauzy Yaacob & Ishak Mad Shah. 2011. The relationship between demographics variables, emotional intelligence, communication effectiveness, motivation, and job satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 1(1): 38-62.
- Huseman, R.C., Hatfield, J.D., Boulton, W.E. & Gatewood R.D. 1980. Development of a conceptual framework for analysing the communication – performance relationship. *Academy of Management Proceeding*: 178-182.
- Ibarra, H. 1995. Race opportunity and diversity of social circles in managerial networks. *Academy of Management Journal* 38: 673-703.
- Jablin, F.M. 1979. Superior-subordinate communication: The state of art. *Psychological Bulletin* 86(9): 1201-1222.
- Jablin, F.M. & Krone, K.J. 1994. Task/work relationship: A life-span perspective. Dlm. *Handbook of Interpersonal Communication*, disunting oleh M.L. Knapp & G.R. Miller, 621-675. Beverly Hills, CA: Sage.
- Jacobs, J.B. 1978. What prison guards think: A profile of the Illinois force. *Crime and Delinquency* 24: 185-196.
- Joshi, A., Liao, H. & Roh, H. 2011. Bridging domains in workplace demography research: A review and reconceptualization. *Journal of Management* 37(2): 521-552.
- Kent, R.N. & McGrath J.E. 1969. Task and group characteristics as factors influencing group performance. *Journal of Experimental Social Psychology* 5(4): 429-440.
- Kmec, J.A. & Gorman, E.H. 2010. Gender and discretionary work effort: Evidence from the United States and Britain. *Work and Occupations* 37(1): 3-36.
- Kim, B.P. & George, R.T. 2005. The relationship between leader-member exchange (LMX) and psychological empowerment: A quick casual restaurant employee correlation study. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 29(4): 468-483.
- Kimbrough, A.M., Guadagno, R.E., Muscanell, N.L. & Dill, J. 2013. Gender differences in mediated communication: Women connect more than do men. *Computers in Human Behavior* 29: 896-900.
- Lambert, E.G., Edwards, C., Camp, S.D. & Saylor, W.G. 2005. Here today, gone tomorrow, back again the next day: Antecedents of correctional officer absenteeism. *Journal of Criminal Justice* 33: 165-175.
- Lambert, E.G, Hogan N.L. & Tucker, K.A. 2009. Problem at work: Exploring the correlates of role stress among correctional staff. *The Prison Journal* 89(4): 460-481.
- Lancefield, K., Lennings, C.J. & Thomson, D. 1997. Management style and its effect on prison officers' stress. *International Journal of Stress Management* 4(3): 205-220.
- Lee, J. 1997. Leader–member exchange, the ‘Pelz effects’ and cooperative communication between group members. *Management Communication Quarterly* 11(2): 266-287.
- Lee, J. 2001. Leader–member exchange, perceived organizational justice, and cooperative communication. *Management Communication Quarterly* 14(4): 574-589.
- Lee, J. 2005. Communication as antecedents and consequences of LMX development globally: A new strong inference approach. Dlm. *Global Organizing Designs. A Volume in LMX Leadership: The Series*, disunting oleh G. Graen & J.A. Graen, 1-41. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing.
- Lee, J. & Jablin, F.M. 1995. Maintenance communication in superior-subordinate work relationships. *Human Communication Research* 22(2): 220-57.
- Liden, R.C. & Graen, G.B. 1980. Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal* 23(3): 451-465.
- Liden, R.C. & Maslyn, J.M. 1998. Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management* 24(1): 43-73.
- Lily Suriani Mohd. Arif, Ungku Norulkamar Ungku Ahmad & Siti Aisyah Abdul Rahman. 2004. Hubungan kepuasan komunikasi dengan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja teknikal: Kajian kes di Flextronics International, Senai, Johor. Vot penyelidikan, Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia, Universiti Teknologi Malaysia.
- Long, N., Shouksmith, G., Voges, K. & Roache, S. 1986. Stress in prison staff: An occupational study. *Criminology* 24(2): 331-345.
- Miles, E.W., Patrick, S.L. & King, W.C. 1996. Job level as systematic variable in predicting the relationship between supervisory communication and job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 69(3): 277-289.
- Milliken, F.J. & Martins, L.L. 1996. Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review* 21(2): 402-433.
- Mitchell, O., MacKenzie, D., Styve, G. & Gover, A. 2000. The impact of individual, organizational, and environmental attributes on voluntary turnover among juvenile correctional staff members. *Justice Quarterly* 17: 333-357.
- Muchiri, M.K. & Ayoko, O.B. 2013. Linking demographic diversity to organizational outcomes: The moderating role of transformational leadership. *Leadership and Organization Development Journal* 34(5): 384-406.
- Mueller, B.H. & Lee, J. 2002. Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple context. *Journal of Business Communication* 39: 220-244.
- Ogunjinmi A.A., Olugbenga Jelili Ladebo O.J., Onadeko S.A. & Ogunjinmi O.K. 2013. Demographic and professional factors as predictors of communication satisfaction among Nigeria National Parks' employees. *European Scientific Journal* 9(32): 325-336.
- Oshagbemi, T. 2004. Age influences on the leadership styles and behavior managers. *Employee Relations* 26(1): 14-29.
- Okoza, J., Imhonde, H.O. & Aluede, O. 2010. The jailer or the jailed: Stress and prison workers in Nigeria. *Current Research Journal of Social Sciences* 2(2): 65-68.
- Parasuraman, S. & Alutto, I.A. 1981. An examination of the organizational antecedents of stressors at work. *Academy of Management Journal* 22: 270-281.
- Parsons, C.K. & Liden, R.C. 1984. Interviewer perceptions of applicant qualifications: A multivariate field study of demographic characteristics and non-verbal cues. *Journal of Applied Psychology* 69: 557-568.
- Perez, M.A. 2000. *The effects of information flow, seniority and status on communication satisfaction within a united states federal bureaucracy*. ProQuest Dissertations and Theses, The University of Oklahoma. Diakses dari <http://eserv.uum.edu.my/docview/304610210?accountid=42599>.

- Perry, E.L., Culik, C.T. & Zhou, J. 1999. A closer look at the effects of subordinate-supervisor age differences. *Journal of Organizational Behavior* 20(3): 341-357.
- Pincus, J.D. 1986. Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. *Human Communication Research* 12: 395-419.
- Polansky, B.J. 1994. *An examination of communication satisfaction and communication competence in three professional technical organizations*. ProQuest Dissertations and Theses, University of Kansas. Diakses dari <http://eserv.uum.edu.my/docview/304104585?accountid=42599>.
- Ryan, M.K. & Haslam, S.A. 2005. The glass cliff: Evidence that women are overrepresented in precarious leadership positions. *British Journal of Management* 16: 81-90.
- Rosefield, H.A. 1981. *Self-identified stressors among correctional officers*. Disertasi PhD tidak terbit, North Carolina State University, Raleigh, NC.
- Sanders, T.C. 2009. *Assessing the differences of demographic variables on patient satisfaction with nursing communication*. ProQuest Dissertations and Theses, Northcentral University. Diakses dari <http://eserv.uum.edu.my/docview/305176523?accountid=42599>.
- Savicki, V., Cooley, E. & Gjesvold, J. 2003. Harassment as a predictor of job burnout in correctional officers. *Criminal Justice and Behaviour* 30(5): 602-619.
- Schriesheim, C.A., Castro, S.L. & Cogliser, C.C. 1999. Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytical practices. *Leadership Quarterly* 10(1): 63-113.
- Selvakumaran Ramasamy & Noor Hassim Ismail. 2009. Kajian prevalens tekanan kerja di kalangan pegawai penjara di sebuah penjara, Malaysia: Satu perbandingan di antara hasil kajian tahun. *Journal of Community Health* 15(1).
- Sengupta, S. 2011. An exploratory study on job and demographic attributes affecting employee satisfaction in the indian BPO industry. *Strategic Outsourcing: An International Journal* 4(3): 248-273.
- Senol-Durak, E., Durak, M. & Gencoz, T. 2006. Development of work stress scale for correctional officers. *Journal of Occupational Rehabilitation* 16(1): 157-168.
- Seven, H. 2012. *An analysis of the effect of internal communication satisfaction on organizational commitment in the turkish national police (TNP)*. ProQuest Dissertations and Theses, University of Baltimore. Diakses dari <http://eserv.uum.edu.my/docview/921920479?accountid=42599>.
- Steckler, N.A. & Rosenthal, R. 1985. Sex differences in non-verbal and verbal communication with bosses, peers, and subordinates. *Journal of Applied Psychology* 70: 157-163.
- Toch, H. & Klofas, J. 1982. Alienation and desire for job enrichment among correctional officers. *Federal Probation* 46(March): 35-44.
- Ulloa-Heath, J. 2003. *Leadership behaviors and communication satisfaction: Community colleges in micronesia*. ProQuest Dissertations and Theses, University of San Diego. Diakses dari <http://eserv.uum.edu.my/docview/305223676?accountid=42599>.
- Urosevic, S. & Milijic, N. 2012. *Influence of demographic factors on employee satisfaction and motivation*. *Organizacija* 45(4): 174-182.
- Varma, A. & Stroh, L.K. 2001. The impact of same-sex LMX dyads on performance evaluations. *Human Resource Management* 40: 309-320.
- Weinberg, R., Evans, J., Otten, C. & Marlowe, R. 1985. Managerial stress in corrections personnel. *Corrective and Social Psychiatry* 31: 39-45.
- Whitehead, J. & Lindquist, C. 1986. Correctional officer burnout: A path model. *Journal of Research in Crime and Delinquency* 23: 23-42.
- Williams, T.A. & Soutar, G.A. 1984. Levels of custody and attitude differences among prison officers: A comparative study. *Australian and New Zealand Journal of Criminology* 17: 87-94.
- Wesolowski, M.A., Kevin W. & Mossholder, K.W. 1997. Demography in supervisor-subordinate dyads: Impact on subordinate job satisfaction, burnout, and perceived procedural justice. *Journal of Organizational Behavior* 18(4): 351-362.
- Wood, J.T. 2002. *Interpersonal Communication: Everyday Encounters*. Edisi ke-3. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.

Kamsiah Kamin (penulis koresponden)
Ibu Pejabat Penjara Malaysia
Bukit Wira
43000 Kajang, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: kamsiah@prison.gov.my

Che Su Mustaffa
Pusat Pengajian Teknologi, Multimedia dan Komunikasi
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok, Kedah, MALAYSIA.
E-Mel: chesu402@uum.edu.my