

Pengurusan Institusi Penjara: Peranan dan Implikasi Komunikasi Pegawai-Subordinat

Kamsiah Kamin, Che Su Mustaffa*

Pusat Pengajian Teknologi, Multimedia dan Komunikasi, Universiti Utara Malaysia, 06010, Sintok, Kedah Darul Aman, Malaysia

*Corresponding author: chesu402@uum.edu.my

Abstract

Initial study concerning the quality of the leader-member relationship (LMX) placed more emphasis on the subordinates' perspective resulting in a need to conduct a thorough research relating to aspects in the context of a dyadic relationship. Dyadic relationship is important in the context of the effect of work stress experienced by staff in a department such as the Prison Department. This is because working in the Prison Department is said to be one of the most stressful careers due to the ills of the prison inmates, rise in civil summons, conflicts and so on. In connection to that, this study is done aiming to identify the relationship between superior-subordinate communication, relationship quality, and work stress in the Malaysian Prison Department. This study applied a quantitative design and data were collected through the distribution of questionnaires. Leader-member relationship quality was measured based on a questionnaire developed by Liden and Maslyn (1998), research questionnaires from Miles *et al.* (1996) were used in measuring the superior-subordinate communication, while work stress was measured using a scale presented by Senol-Durak, Durak, and Gencoz (2006). Selected respondents consisted of a total of 447 employees from eight prison institutions in Malaysia. The respondents' selection was done randomly. The sample consisted of officers ranked from Prison Superintendent to Prison Warden. The statistical analysis used was the Pearson Correlation. Findings of the study revealed that there is a significant relationship between superior-subordinate communication and the quality of relationship. The study results also showed a significant relationship between superior-subordinate communication and work stress. On the other hand, the study also showed that there is no relationship between work stress and the quality of relationship. This study contributes towards strengthening the theory related to the quality of leader-member relationships and policies related to communication practices in the Malaysian Prison Department.

Keywords: Superior-subordinate communication; relationship quality; work stress; prison officers

Abstrak

Kajian awal berkaitan dengan kualiti hubungan pemimpin-anggota (LMX) lebih menekankan kepada perspektif subordinat menyebabkan wujudnya keperluan untuk melakukan penelitian berkaitan dengan aspek berkenaan dalam konteks hubungan diadik. Hubungan diadik adalah penting dalam konteks kesannya tekanan kerja yang dialami oleh kakitangan di sesebuah jabatan seperti Jabatan Penjara. Ini kerana bertugas di jabatan Penjara dikatakan merupakan satu bentuk kerjaya yang paling tertekan lantaran kerehnan penghuni penjara, peningkatan saman sivil, konflik dan sebagainya. Sehubungan itu, kajian ini dilakukan bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan dan tekanan kerja di Jabatan Penjara Malaysia. Kajian ini menggunakan reka bentuk kuantitatif dan data dikumpulkan melalui pengedaran soal selidik. Kualiti hubungan pemimpin-anggota diukur berdasarkan kepada soal selidik yang dibina oleh Liden dan Maslyn (1998), bagi mengukur komunikasi pegawai-subordinat soal selidik dari kajian Miles *et al.* (1996) digunakan manakala tekanan kerja diukur menggunakan skala yang dikemukakan oleh Senol-Durak, Durak dan Gencoz (2006). Responden yang dipilih terdiri dari seramai 447 orang kakitangan dari lapan buah institusi penjara di Malaysia. Pemilihan responden dilakukan secara rawak. Sampel terdiri dari pegawai berpangkat Penguasa Penjara sehingga Wader Penjara. Analisis statistik yang digunakan ialah Korelasi Pearson. Penemuan kajian mendedahkan terdapat hubungan yang signifikan di antara komunikasi pegawai-subordinat dengan kualiti jalinan hubungan. Dapatan kajian juga menunjukkan terdapat hubungan signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat dengan tekanan kerja. Sebaliknya, kajian juga menunjukkan tiada hubungan antara tekanan kerja dan kualiti jalinan hubungan. Kajian ini menyumbang kepada pengukuhan teori berkaitan kualiti hubungan pemimpin-anggota serta polisi berkaitan amalan komunikasi di Jabatan Penjara Malaysia.

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

© 2014 Penerbit UTM Press. All rights reserved

1.0 PENDAHULUAN

Bertugas sebagai pegawai penjara sememangnya bukan suatu tugas yang mudah. Ini kerana selain dari memastikan kawalan keselamatan terhadap banduan di dalam penjara, pegawai penjara juga perlu memastikan setiap banduan menjalani program pemulihan yang ditetapkan sepanjang tempoh penahanan mereka di penjara. Menjalani dua tugas yang berbeza matlamat dan objektifnya dalam suatu masa sememangnya membuatkan pegawai penjara berhadapan dengan situasi kerja yang mendedahkan mereka kepada keadaan yang menjurus kepada tekanan. Selain itu, pengharapan tinggi oleh pihak masyarakat kepada pegawai penjara juga merupakan faktor menyebabkan tekanan kepada tugas pegawai penjara. Ini adalah kerana masyarakat berharap supaya setiap tahanan atau banduan yang telah dipenjarakan tidak akan kembali sebagai penjenayah selepas dibebaskan. Sehubungan itu, setiap kali banduan yang kembali semula melakukan

kesalahan atau jenayah, masyarakat mempersoalkan tentang peranan yang dimainkan oleh pegawai penjara sebagai pegawai pemulihan. Begitu juga, jika sekiranya berlaku perkara-perkara yang tidak diinginkan di dalam penjara seperti penyeludupan bahan-bahan larangan di penjara seperti dadah, rokok, dan senjata berbahaya ataupun berlakunya pergaduhan dan rusuhan di dalam penjara, pegawai penjara juga yang akan dipersalahkan kerana faktor kawalan keselamatan yang longgar di dalam penjara yang menyebabkan berlakunya perkara-perkara sedemikian.

Atas sebab-sebab begitulah, ramai pengkaji (Delprino, 2002; Farkas, 2009; Hepburn & Knepper 1993; Lambert, Hogan & Tucker, 2009;) sebelum ini telah mengupas tentang peranan sebagai pegawai penjara yang begitu mencabar ini. Antaranya, ada yang menyatakan bahawa bertugas sebagai pegawai penjara merupakan suatu pengalaman unik yang tidak terdapat dalam organisasi lain (Lambert, Hogan & Tucker, 2009). Ditambah pula oleh kenyataan Delprino (2002) yang menyatakan bertugas dalam bidang pemulihan ini boleh menjadi sangat mencabar dan tertekan memandangkan pekerjaan ini berurusan dengan isu-isu yang jarang ditemui dalam pekerjaan lain. Isu-isu ini mungkin termasuk kerja syif, kekurangan kakitangan, ancaman atau serangan, dan imej yang diberikan oleh masyarakat. Selain itu, pegawai penjara memainkan peranan yang amat berpengaruh dalam kehidupan penghuni kerana interaksi secara langsung yang berterusan antara mereka (Farkas, 2009). Secara umumnya, bolehlah disimpulkan bahawa pegawai penjara bertanggungjawab terhadap pemulihan dan kawalan keselamatan terhadap individu yang telah ditangkap serta sedang menunggu perbicaraan (reman) atau terhadap banduan yang telah disabitkan hukuman bagi tempoh masa tertentu di penjara. Pegawai penjara juga bertanggungjawab terhadap keselamatan fizikal dan bangunan penjara itu sendiri, selain dari bertanggungjawab untuk memulihkan tingkah laku dan sikap banduan melalui program pemulihan yang telah dirancang oleh pihak pengurusan.

Sehubungan itu, kajian ini dilakukan bertujuan untuk mengkaji hubungan di antara komunikasi pegawai dan subordinat di Jabatan Penjara Malaysia dengan kualiti jalinan hubungan berdasarkan kepada model LMX (*Leader-Member Exchange*) dan tekanan kerja. Hepburn dan Knepper (1993) menyatakan bahawa pegawai penjara dipertanggungjawabkan untuk mewujudkan dan mengekalkan persekitaran yang berperikemanusiaan dalam penjara. Disebabkan keadaan tersebut, adalah penting untuk melakukan kajian terhadap pola komunikasi dalam kalangan pegawai-pegawai penjara memandangkan mereka juga bertanggungjawab bagi memastikan banduan yang menjalani hukuman dipulihkan sepenuhnya melalui program pemulihan dalam penjara. Keadaan ini selaras dengan konsep bahawa pegawai yang mampu berkomunikasi dan menjalankan tugas dengan baik, akan mampu melaksanakan kewajipan terhadap banduan yang berada di bawah seliaan mereka. Hasil kajian ini akan dapat menyumbang kepada pengetahuan berkaitan dengan kualiti komunikasi yang diamalkan di Jabatan Penjara dalam konteks hubungan antara pegawai-subordinat serta implikasi dari amalan komunikasi berkenaan terhadap tekanan kerja kakitangan. Kajian ini juga menyumbang kepada penambahbaikan polisi berkaitan dengan amalan komunikasi di jabatan berkenaan.

■ 2.0 PERNYATAAN MASALAH

Kajian ini memberi tumpuan kepada komunikasi antara pegawai dan subordinat di beberapa buah penjara terpilih di Malaysia. Lambert *et al.* (2009) menyatakan bahawa bekerja di dalam penjara merupakan satu pengalaman yang unik yang tidak terdapat dalam mana-mana organisasi lain. Kajian yang dijalankan di Malaysia oleh Jabatan Kesihatan Masyarakat Pusat Perubatan, Universiti Kebangsaan Malaysia (HUKM) pada tahun 2007 hingga 2009 mendapati bahawa pegawai penjara berada dalam *ranking* kedua selepas pegawai polis dalam menghadapi tekanan kerja. Keseluruhan hasil kajian mendapati peratus tekanan kerja yang dihadapi adalah: pegawai polis (53.7%), pegawai penjara (48.8%), pegawai bomba (47.3%), guru (45.8%), jururawat (42.3%) dan doktor (40.7%) (laporan oleh Mohd. Nasaruddin dan Muhd Amirul Faiz (2011) dalam akhbar Berita Harian, 27/9/2011). Selain dari pegawai penjara, lain-lain perkhidmatan yang diklasifikasikan sebagai pekerjaan yang paling tertekan dan mempunyai tahap kepuasan kerja paling rendah adalah pekerja ambulans, kakitangan perkhidmatan pelanggan di pusat-pusat panggilan dan pegawai-pegawai polis (Johnson, Cooper, Cartwright, Donald, Taylor & Millet, 2005; Borritz, Rugulies, Bjorner, Villadsen, Mikkelsen & Kristensen, 2006).

Sepertimana yang telah dinyatakan oleh Finn (1988) bahawa organisasi telah dikenal pasti sebagai sumber utama tekanan kepada para pekerja, kajian ini dilakukan untuk meneliti sama ada komunikasi yang terjalin di antara kakitangan menjadi punca kepada tekanan kerja. Ini adalah kerana Mohd. Taib dan Hamdan (2008) menyatakan bahawa tekanan antara pekerja berlaku disebabkan komunikasi tidak berkesan di dalam sesebuah organisasi. Begitu juga, seperti mana kajian yang telah dijalankan di negara barat yang memberi penekanan terhadap komunikasi sebagai sumber tekanan, di mana Brief, Schuler dan Van Sell (1981), Fontana (1989) dan Fulk dan Mani (1986) menegaskan bahawa kekurangan komunikasi sebagai sumber tekanan. Kajian ini bertujuan untuk memberikan penjelasan yang lebih menyeluruh berkaitan dengan hubungan antara komunikasi pegawai-subordinat dan tekanan kerja yang dihadapi dalam organisasi penjara. Kajian awal berkenaan dengan LMX lebih menumpukan terhadap persepsi LMX dari perspektif subordinat semata-mata menyebabkan penekanan terhadap keperluan kepada penelitian tentang kepentingan mengukur kualiti hubungan diadik yang melibatkan ketua dan subordinat (Bhal & Ansari, 2000; Graen & Cashman, 1975; Graen & Scandura, 1987; Scandura, Graen & Novak, 1986; Sriesheim *et al.*, 1998; Varma & Stroh, 2001, Chooi Hwa, Jantani & Ansari, 2009) perlu dilakukan. Oleh yang demikian, selaras dengan jurang pengetahuan yang wujud, kajian ini dilakukan dengan mengambilkira kualiti jalinan LMX ketua dan subordinat dalam konteks Jabatan Penjara. Kajian ini juga dilakukan berasaskan daripada sorotan literatur dalam bidang pengurusan yang menunjukkan bahawa sememangnya terdapat perhubungan di antara LMX dan interaksi yang melibatkan ketua dan subordinat. Walau bagaimanapun, masih terdapat kekurangan dari segi kajian mendalam tentang perhubungan antara pemboleh ubah tersebut dan kesannya terhadap organisasi dan komunikasi ketua dan subordinat serta interaksi persekitaran (Yrle *et al.*, 2002; 2003; Price & Bezuidenhout, 2005)

Dari segi hubungan antara kualiti jalinan hubungan LMX dan komunikasi antara pegawai dan subordinat, terdapat satu aliran penyelidikan yang meneroka kedua-dua pemboleh ubah. Hasil daripada kajian yang telah dijalankan menunjukkan bahawa kualiti jalinan hubungan LMX memberi kesan terhadap pola perbincangan, pengaruh subordinat terhadap ketua, jangkaan komunikasi, komunikasi kerjasama, tanggapan terhadap keadilan sosial dan amalan membuat keputusan (Krone, 1992; Lee 1997, 2001; Lee & Jablin, 1995). Walau bagaimanapun, kajian berkenaan LMX ini belum lagi secara meluas mengkaji dimensi tingkah laku komunikasi di antara ketua dan subordinat sebagai pemboleh ubah bebas (Miles, Patrick & King, 1996), dan ini merupakan sebahagian daripada lompang pengetahuan berkenaan dengan LMX dalam kajian ini. Oleh itu, kajian ini memberi tumpuan kepada komunikasi pegawai-subordinat sebagai pemboleh ubah bebas, manakala tekanan kerja dan kualiti LMX sebagai pemboleh ubah bersandar.

2.1 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 interaksi antara mereka. Komunikasi pegawai-subordinat telah 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). Clappitt dan Downs (1994) juga mentakrifkan komunikasi antara pegawai atasan dan bawahan sebagai satu bentuk komunikasi antara mereka di mana pegawai atasan adalah terbuka kepada idea-idea daripada pegawai bawahan, dan bagaimana pegawai atasan mendengar serta memberi perhatian kepada idea-idea dan masalah orang bawahan.

Jablin (1979) menyifatkan corak komunikasi pegawai dan subordinat sebagai satu bentuk interaksi kerja dalam hubungan antara mereka. Beliau mengkelaskan komunikasi pegawai-subordinat kepada sembilan kategori, iaitu; corak interaksi, keterbukaan dalam komunikasi, penyelewengan maklumat, jurang persefahaman antara pegawai atasan dan bawahan, maklum balas pegawai dan kualiti komunikasi pegawai atasan yang berkesan berbanding dengan yang tidak berkesan. Pelbagai kajian menunjukkan bahawa keberkesanan komunikasi penyeliaan dapat membantu pihak organisasi dalam memperoleh kepuasan kerja dan meningkatkan komitmen kepada organisasi. Kajian sebelum ini juga mendapati bahawa komunikasi yang berkesan antara pegawai atasan dan bawahan akan dapat memberi kesan yang baik terhadap organisasi (Lee & Jablin, 1995). Dalam kajian ini, komunikasi antara pegawai atasan dan bawahan ditakrifkan sebagai proses dan interaksi antara pegawai atasan dan bawahan bagi mencapai objektif tugas dan mengekalkan hubungan antara mereka mengikut empat dimensi; komunikasi hubungan positif, komunikasi keterbukaan ke atas, komunikasi hubungan negatif dan komunikasi berkaitan dengan pekerjaan.

2.2 Kualiti Jalinan Hubungan Ketua dan Subordinat (LMX)

Dalam kajian komunikasi organisasi, salah satu elemen penting dalam kajian komunikasi pegawai-subordinat adalah jalinan hubungan yang terbentuk di antara mereka (Hassan, Che Su & Nuredayu, 2002). Menerusi kepimpinan berdasarkan kepada pendekatan Model Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX), ianya dapat memberi pemahaman yang jelas tentang jalinan hubungan yang berlaku di antara ketua dan subordinat. Sejak diperkenalkan, model ini telah menjadi begitu popular dalam memberi penerangan secara konsep dan operasi tentang proses pertukaran diadik antara ketua dengan subordinat. Justeru, terdapat banyak kajian (Basu & Green, 1997; Mueller & Lee, 2002; Anderson & Tolson, 1999; Fairhurst, 1986, 1993, 2001; Fairhurst & Chandler, 1989; Lee, 1997, 2001, 2005; Lee & Jablin, 1995) di dalam bidang gelagat organisasi dan juga komunikasi organisasi yang berdasarkan kepada model LMX. Malah model LMX ini telah diperakui secara sah sebagai suatu operasi dalam kajian perilaku organisasi (Liden & Graen, 1980; Graen & Uhl-Bien, 1995; Schriesheim, Castro, & Coglisier, 1999). Secara umum, teori LMX mencadangkan bahawa setiap pemimpin tidak berhubungan secara sama rata dengan orang bawahan di mana mereka dibahagikan mengikut kualiti hubungan pertukaran antara mereka (Graen & Cashman, 1975). Evolusi teori LMX dibangunkan dari masa ke semasa, dari peringkat *in-group* dan *out-group* (Graen & Cashman, 1975), pembantu yang dipercayai atau yang diupah (Zalesny & Graen, 1987), dan tinggi atau rendah kualiti jalinan hubungan (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Kajian-kajian berkaitan dengan LMX telah menunjukkan kepentingan hubungan pegawai-subordinat yang berkualiti dalam organisasi (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997). Pegawai dan subordinat yang mempunyai hubungan LMX berkualiti tinggi sering melaporkan peningkatan tahap kepuasan dan keberkesanan, saling mempengaruhi, lebih terbuka dan jujur dalam berkomunikasi, tahap akses kepada sumber-sumber lebih tinggi dan lebih banyak tingkah laku peranan ekstra (Gerstner & Day, 1997). Kualiti hubungan yang rendah, sebaliknya meletakkan subordinat dalam hubungan yang kurang memberangsangkan dalam konteks faedah dan perkembangan kerja (Vecchio, 1997), kurang akses terhadap pegawai, kurang akses terhadap sumber, maklumat diterima terhad, kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang rendah serta berhenti kerja (Gerstner & Day, 1997).

Walaupun kajian-kajian LMX telah meneliti perbezaan dalam hubungan pegawai-subordinat dan kesannya terhadap individu dan organisasi, bidang yang masih belum mendapat perhatian ialah kepercayaan subordinat yang terlibat dalam hubungan diad tentang bagaimana hubungan yang terbina sehinggalah kepada situasi komunikasi mereka semasa (Graen & Uhl-Bien, 1995). Kajian-kajian lepas telah meninjau antedecedan dan perkembangan LMX (e.g. Bauer & Green, 1996; Deluga, 1998; Duchon, Green, & Taber, 1986; Liden, Wayne, & Stilwell, 1993), tetapi tidak meneliti usaha individu untuk membina hubungan berkenaan serta sejauh mana individu berkenaan percaya bahawa hubungan yang terjalin berkembang seperti yang dikehendaki.

Jawapan teoretikal kepada soalan ini telah diteliti menggunakan perspektif pertukaran sosial dalam hubungan LMX (Dienesch & Liden, 1986; Liden *et al.*, 1997; Sparrowe & Liden, 1997; Uhl-Bien *et al.*, 2000). Menurut Blau, 1964; Homans, 1958; Mauss, 1950; Dienesch & Liden, 1986; Liden *et al.*, 1997, pembangunan hubungan pegawai-subordinat merupakan siri-siri langkah yang bermula dengan interaksi awal antara kakitangan dalam bentuk diad. Ini diikuti dengan tahap-tahap pertukaran dalam mana individu saling 'menguji' antara satu sama lain untuk menentukan sama ada mereka boleh membina komponen-komponen perhubungan seperti kepercayaan, hormat dan tanggungjawab yang perlu bagi membolehkan hubungan yang lebih berkualiti terbina (Uhl-Bien *et al.*, 2000). Jika sekiranya penerimaan bagi tingkah laku yang saling bertukar adalah positif seperti jangkaan pihak yang memulakan proses pertukaran, individu berkenaan meneruskan hubungan saling bertukar maklumat. Sebaliknya, jika hubungan yang terbina adalah negatif, atau pertukaran maklumat tidak pernah berlaku, peluang untuk membina hubungan yang berkualiti adalah terhad dan hubungan berkenaan akan kekal dalam tahap yang rendah bagi pembangunan LMX (Dienesch & Liden, 1986; Graen & Scandura, 1987; Uhl-Bien *et al.*, 2000).

Dienesch dan Liden (1986) dan Liden dan Maslyn (1998) mengemukakan empat dimensi bagi hubungan LMX iaitu *contribution* yakni melakukan kerja melebihi dari apa yang dinyatakan dalam bidang tugas, *affect* iaitu persahabatan dan menggemari antara satu sama lain, *loyalty* yakni kesetiaan dan saling kebertanggungjawaban dan *professional respect* iaitu penghormatan berdasarkan kepada keupayaan profesional. Peneliti-peneliti LMX telah mengemukakan pengukuran terhadap konstruk ini dan menunjukkan kesahihan bagi dimensi-dimensi ini (Liden & Maslyn, 1998; Schriesheim, Neider, Scandura, & Tepper, 1992). Lantaran LMX berkemungkinan mengandungi satu atau lebih faktor-faktor ini, meneliti keseluruhan dimensi LMX boleh membantu kita memahami usaha terhadap pembangunan perhubungan pegawai-subordinat.

Dalam meringkaskan perkembangan LMX dalam tempoh 30 tahun, Graen & Uhl-Bien (1995) mencadangkan bahawa teori LMX telah melalui empat tahap yang saling mempengaruhi antara satu sama lain dari segi pengukuhan dan perkembangan teori berkenaan. Kajian-kajian pada tahap satu mendapati bahawa pemimpin membina hubungan yang berbeza antara subordinat berbanding dengan pandangan awal yang menyatakan bahawa pemimpin menunjukkan tingkah laku yang seragam kepada semua subordinat (*Average Leadership Style* atau model ALS). Tahap kedua memfokuskan kepada hubungan yang berbeza antara pemimpin dengan subordinat atas sebab-sebab tertentu. Majoriti penelitian tentang LMX memberikan fokus kepada tahap kedua ini (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Pengenalan kepada *The Leadership Making Model* (Graen & Uhl-Bien, 1991) telah membawa kepada perkembangan model LMX kepada tahap ketiga iaitu menumpukan penekanan kepada 'bagaimana pegawai dan subordinat berkemungkinan boleh bekerja antara satu sama lain bagi membina hubungan antara satu sama lain'. Tahap terkini iaitu tahap keempat meluaskan skop teori ini dari hubungan diad kepada kolektif yang lebih besar termasuk meneroka bagaimana hubungan diad disusun di dalam dan di luar sistem organisasi. Penelitian ini dilakukan berdasarkan kepada andaian di dalam tahap keempat di dalam LMX ini.

2.3 Tekanan Kerja di Jabatan Penjara

Kajian ini dilakukan ke atas pegawai penjara yang bertugas di Jabatan Penjara Malaysia. Jabatan ini merupakan sebuah organisasi beruniform yang mempunyai hierarki luas dari segi penyusunan jawatan yang bermula dari peringkat bawahan iaitu peringkat warder penjara (Gred Jawatan KX17) sehinggalah kepada peringkat tertinggi ke tahap Ketua Pengarah Penjara (JUSA Gred A), di mana terdapat sebanyak 14 peringkat perjawatan dalam susunan organisasinya. Kajian ini dijalankan di Jabatan Penjara Malaysia memandangkan pekerjaan di penjara merupakan suatu pengalaman yang unik yang tidak terdapat di mana-mana organisasi lain (Lambert *et al.*, 2009), dan tidak ada organisasi lain sepertimana penjara yang berperanan untuk menyelia dan memastikan keselamatan kepada banduan-banduan yang berpotensi untuk menjadi ganas (Armstrong & Griffin, 2004). Selain itu, peningkatan populasi banduan di penjara yang semakin ketara dari masa ke semasa, mengakibatkan tekanan kepada banduan (Irwin, 1996; Hassine, 1996; Toch, 1992) dan juga kepada pegawai penjara (Anson & Bloom, 1988; Finn, 1998; Harris, 1983).

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

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

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 kerehuan penghuni, peningkatan saman sivil, konflik dan kekaburan peranan disebabkan pertukaran peranan pegawai penjara daripada tugas-tugas keselamatan kepada tugas pemulihan banduan. Cornelius (1994) berpendapat bahawa bekerja di penjara memberikan tekanan kepada pegawai penjara memandangkan manusia tidak suka ditahan dan dikawalselia oleh orang lain. Broadsky (1982) pula menyatakan bahawa mana-mana organisasi atau struktur sosial yang terdiri daripada satu kumpulan manusia yang ditahan di tempat yang mereka tidak suka dan dikawal oleh orang lain merupakan sebuah organisasi yang berada di bawah tekanan. Keadaan ini merupakan sifat persekitaran kerja di institusi penjara yang akan menyebabkan pegawai penjara menghadapi tekanan kerja dalam rutin harian mereka.

Walaupun demikian, secara amnya tekanan kerja dalam kalangan pegawai-pegawai penjara telah menjadi isu penting dan telah dikaji secara meluas (Finn, 1998). Seperti mana yang dinyatakan oleh Armstrong dan Griffin (2004) bahawa tidak banyak organisasi seperti mana penjara yang diberikan tugas untuk menyelia dan menjamin banduan berada di dalam kawalan mereka yang berkemungkinan juga merupakan banduan-banduan ganas.

Banyak kajian telah dilakukan sebelum ini berkenaan dengan tekanan kerja yang dihadapi oleh pegawai penjara, di mana keadaan tekanan ini dihubungkan dengan beberapa faktor, antaranya kurang sokongan dari keluarga, pihak pengurusan dan masyarakat, perasaan tidak berdaya dan persepsi terhadap bahaya kerja (Cressey, 1959; Cullen, Link, Wolfe, & Frank, 1985; Farkas, 2001; Grossi, Keil, & Vito, 1996; Pogrebin, 1978; Poole & Regoli, 1980; Triplett, Mullings, & Scarborough, 1996). Tambahan pula, Finn (1998) telah menjelaskan sumber tekanan pegawai penjara adalah akibat dari tekanan organisasi (kekurangan pekerja, kerja lebih masa, kerja secara shif, konflik peranan, kesamaran peranan dan permintaan penyelia), kerja-kerja berkaitan tekanan (ancaman keganasan banduan, permintaan banduan, manipulasi dan masalah dengan rakan sekerja) dan tekanan dari sistem luar (pengiktirafan rendah dari masyarakat dan gaji rendah). Kajian-kajian berkenaan dengan tekanan kerja kebanyakannya dilakukan di negara barat tetapi kurang dijalankan di Malaysia menyebabkan perlunya diadakan kajian berkaitan dengan tekanan kerja pegawai penjara di Malaysia.

■3.0 HIPOTESIS

Sebanyak tiga hipotesis telah dibentuk bagi menguji korelasi terhadap hubungan pemboleh ubah berkenaan.

a) Korelasi antara Komunikasi Pegawai-Subordinat dan Kualiti Jalanan Hubungan LMX

Sorotan karya menunjukkan bahawa kedua-dua pemboleh ubah ini saling berkaitan (Lee, 2001; 2005; Yrle, Hartman & Galle, 2002; Yrle *et al.*, 2003; Lam, 2003; Hassan, Bahtiar & Iran, 2004; Hassan & Bahtiar, 2004; Price & Bezuidenhout, 2005). Andaian kajian ini ialah

komunikasi pegawai-subordinat mempunyai hubungan positif signifikan dengan kualiti jalinan hubungan LMX, sepertimana kajian yang dijalankan oleh Hassan dan Bahtiar (2004) dan Yrle *et al.* (2002) yang mendapati bahawa kedua-dua pekerja dari jantina lelaki dan wanita mempunyai hubungan positif yang signifikan di antara komunikasi pegawai-subordinat dengan hubungan kerja. Walau bagaimanapun terdapat juga kajian yang menunjukkan komunikasi adalah merupakan elemen yang melatari kajian-kajian berkaitan dengan LMX dan ulasan karya berkaitan dengan pengurusan, bertentangan dengan pandangan yang mengatakan bahawa komunikasi adalah merupakan proses asas kepada LMX. Dalam model yang dikemukakan oleh Jablin (1987) hubungan yang paling jelas ialah komunikasi kepenyeliaan dan hubungan antara penyelia dan subordinat. Kajian-kajian ini menunjukkan bahawa semakin tinggi komunikasi antara pegawai dan subordinat, semakin tinggi jalinan hubungan antara keduanya. Berdasarkan andaian-andaian tersebut, hipotesis berikut dibentuk dan dinyatakan dalam bentuk alternatif, iaitu:

H1: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komunikasi pegawai dan subordinat dengan kualiti jalinan LMX di Jabatan Penjara Malaysia.

b) Korelasi antara Komunikasi Pegawai-Subordinat dan Tekanan Kerja

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

H2: Terdapat hubungan negatif yang signifikan antara komunikasi pegawai dan subordinat dengan tekanan kerja kakitangan di Jabatan Penjara Malaysia.

c) Korelasi di antara Kualiti Jalinan LMX dan Tekanan Kerja

Sorotan karya menunjukkan bahawa pemboleh ubah kualiti jalinan hubungan LMX dan tekanan kerja ini saling berkaitan (Nelson, Basu & Purdie, 1998; Lawal, 2009; Thomas & Lankau, 2009). Andaian kajian ini bahawa semakin tinggi kualiti jalinan hubungan LMX di antara pegawai atasan dan bawahan, semakin rendah tekanan kerja yang dihadapi oleh para pekerja. Sebagaimana dapatan kajian yang dilakukan oleh Lawal (2009) yang mendapati bahawa kualiti jalinan LMX boleh meramalkan kepemimpinan yang menyebabkan tekanan kerja. Begitu juga dengan kajian yang dijalankan oleh Thomas dan Lankau (2009) yang mendapati bahawa penyelia dan mentor yang mempunyai kualiti jalinan LMX yang tinggi merupakan sumber untuk mengurangkan keletihan emosi melalui peningkatan sosial mereka dan seterusnya dapat pengurangan stres. Berdasarkan andaian ini, hipotesis berikut dibentuk:

H3: Terdapat hubungan negatif yang signifikan antara kualiti jalinan LMX dengan tekanan kerja pegawai penjara.

4.0 METOD KAJIAN

Kajian ini dijalankan 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, manakala bilangan sampel telah ditetapkan bagi kajian ini adalah seramai 350 orang. 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). Daripada jumlah 700 soal selidik yang diedarkan, sejumlah 546 buah soal selidik (78%) telah diterima kembali dan setelah disemak didapati hanya 447 buah soal selidik (81.8%) yang boleh diterimapakai untuk analisis selanjutnya.

5.0 INSTRUMEN KAJIAN

Dalam konteks kajian ini, kualiti jalinan hubungan pemimpin-anggota atau LMX diukur berdasarkan kepada soal selidik dari kajian Liden dan Maslyn (1998) yang mengandungi 12 item. Item-item ini mengandungi empat dimensi iaitu Tanggapan Sumbangan ($\alpha=0.89$), Kesukaan ($\alpha=0.87$), Kesetiaan ($\alpha=0.89$), dan Penghormatan Berasaskan Profesionalisme ($\alpha=0.85$) (Hassan, Che Su & Bahtiar, 2008). Manakala untuk kajian ini, hasil analisis mendapati bahawa bagi dimensi tanggapan sumbangan $\alpha=0.86$, kesukaan $\alpha=0.94$, kesetiaan $\alpha=0.89$ dan penghormatan berasaskan profesionalisme $\alpha=0.94$ iaitu hampir selaras juga dengan nilai alfa kajian-kajian terdahulu. Ini turut menunjukkan bahawa instrumen kualiti jalinan hubungan LMX boleh diterima pakai dalam konteks kajian ini.

Bagi mengukur komunikasi pegawai-subordinat soal selidik dari kajian Miles *et al.* (1996) yang mengandungi empat dimensi iaitu Komunikasi Jalinan Hubungan Positif ($\alpha=0.84$), Komunikasi Keterbukaan Ke Atas ($\alpha=0.82$), Komunikasi Jalinan Hubungan Negatif ($\alpha=0.81$), dan Komunikasi Berkaitan Dengan Pekerjaan ($\alpha=0.86$) (Hassan Abu Bakar, Che Su Mustafa & Bahtiar Ahmad, 2009) digunakan. Hasil kajian ini mendapati nilai alfa bagi dimensi Komunikasi Jalinan Hubungan Positif $\alpha=0.94$, Komunikasi Keterbukaan Ke Atas $\alpha=0.87$, Komunikasi Jalinan Hubungan Negatif $\alpha=0.65$ dan Komunikasi Berkaitan Dengan Pekerjaan $\alpha=0.92$. Ini menunjukkan

bahawa instrumen yang digunakan untuk mengukur komunikasi pegawai dan subordinat ini boleh diterima pakai dan digunakan dalam kajian ini.

Work Stress Scale for Correctional Officers (WSSCO) yang dibentuk oleh Senol-Durak, Durak dan Gencoz (2006) digunakan untuk mengukur tekanan kerja. WSSCO ini telah dibentuk khas untuk menguji kadar tekanan pegawai penjara dan mengandungi 37 item yang telah dibentuk khusus. Item-item ini mengandungi lima dimensi iaitu Beban Kerja ($\alpha=0.75$), Konflik Peranan dan Kekaburan ($\alpha=0.87$), Ketidacukupan Keadaan Fizikal Penjara ($\alpha=0.70$), Persepsi Ancaman ($\alpha=0.83$), dan Masalah Umum ($\alpha=0.86$) (Senol-Durak, Durak, & Gencoz, 2006). Hasil analisis dalam konteks kajian ini mendapati nilai alfa yang hampir selaras dengan kajian terdahulu iaitu nilai alfa bagi dimensi Beban Kerja $\alpha=0.82$, Konflik Peranan dan Kekaburan $\alpha=0.90$, Ketidacukupan Keadaan Fizikal Penjara $\alpha=0.90$, Persepsi Ancaman $\alpha=0.84$ dan Masalah Umum $\alpha=0.92$. Nilai alfa yang telah diperolehi dalam kajian ini menunjukkan bahawa instrumen ini boleh diterima pakai dan digunakan dalam kajian ini.

6.0 HASIL KAJIAN

Bahagian seterusnya dalam kajian ini membincangkan tentang hasil kajian dari segi profil responden dan pengujian hipotesis.

a) Demografi Responden

Keterangan berkenaan dengan ciri-ciri demografi responden dipaparkan di Jadual 1. Secara keseluruhannya, didapati bahawa sebanyak 58.4% ($n=261$) responden kajian terdiri dari lelaki dan sebanyak 41.6 peratus adalah wanita. Majoriti responden berusia di antara lingkungan umur 26-35 tahun (48.1%) dan sebanyak 77.9% ($n=348$) adalah Melayu dan telah berkahwin iaitu sebanyak 83.7% ($n=374$). Dari segi pendidikan akademik pula, didapati sebanyak 70% responden ($n=313$) adalah berpendidikan SPM/MCE. Selain itu, majoriti responden adalah berpangkat Wader Penjara iaitu sebanyak 64.4% ($n=288$), dan telah berkhidmat dalam tempoh 6-10 tahun iaitu sebanyak 29.3% ($n=131$).

Jadual 1 Ciri-ciri demografi responden

Ciri-Ciri	Bilangan Responden (n)	Peratus (%)
<i>Jantina</i>		
Lelaki	261	58.4
Perempuan	186	41.6
<i>Umur</i>		
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
<i>Bangsa</i>		
Melayu	348	77.9
Cina	3	0.7
India	4	0.9
Lain-lain	92	20.6
<i>Status Perkahwinan</i>		
Bujang	65	14.5
Berkahwin	374	83.7
Janda/Duda	8	1.8
<i>Taraf Akademik</i>		
SRP/LCE dan ke bawah	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
<i>Jawatan</i>		
Warder (KX17)	288	64.4
Koperl (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
<i>Jawatan</i>		
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

b) Tahap Pemboleh Ubah Kajian

Analisis seterusnya dilakukan bertujuan untuk menguji tahap komunikasi pegawai subordinat, kualiti jalinan hubungan dan tekanan kerja yang dialami oleh respon. Tahap pemboleh ubah kajian diukur berdasarkan kepada skor min yang diperolehi dan dirujuk kepada kategori tahap berdasarkan kepada Lindell (1997) seperti mana yang dipaparkan di dalam Jadual 2.

Jadual 2 Tahap pemboleh ubah

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

Maklumat deskriptif instrumen yang diperolehi dalam kajian ini adalah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3. Secara keseluruhan apabila hasil kajian dirujuk kepada Jadual 2, didapati pemboleh ubah kajian iaitu komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan LMX dan tekanan kerja adalah pada tahap yang sederhana. Ini berdasarkan kepada skor min yang diperolehi bagi semua pemboleh ubah, komunikasi pegawai-subordinat (3.37), kualiti jalinan hubungan (3.49) dan tekanan kerja (3.02).

Jadual 3 Maklumat deskriptif pemboleh ubah

Pemboleh ubah	Min	Median	Mod	SP	Varians
Komunikasi Pegawai-Subordinat	3.37	3.37	3.00	.412	.170
Kualiti Jalinan Hubungan	3.49	3.50	3.00	.496	.246
Tekanan Kerja	3.02	3.00	3.00	.598	.358

7.0 PENGUJIAN HIPOTESIS

a) Korelasi Antara Pemboleh ubah Komunikasi Pegawai-Subordinat, Kualiti Jalinan Hubungan LMX dan Tekanan Kerja

Bagi menguji hipotesis ini, analisis Korelasi Pearson digunakan untuk menjalankan ujian sama ada terdapat hubungan di antara pemboleh ubah. Nilai pekali korelasi adalah dirujuk dari Davis (1971) bagi mengetahui kekuatan hubungan antara pemboleh ubah seperti mana dalam Jadual 4.

Jadual 4 Interpretasi nilai pekali korelasi

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

i) Korelasi Komunikasi Pegawai-Subordinat dengan Kualiti Jalinan LMX

Hipotesis yang telah dibentuk adalah:

Jadual 5 menunjukkan terdapat perhubungan signifikan, kuat dan positif antara komunikasi pegawai-subordinat dengan kualiti jalinan LMX di mana nilai $r = .585^{**}$, $p < 0.01$. Dapatan ini menyokong hipotesis yang dibentuk. Ini menunjukkan semakin kerap komunikasi yang berlaku di antara pegawai-subordinat, semakin tinggi kualiti jalinan LMX di antara mereka.

Jadual 5 Korelasi komunikasi pegawai dan subordinat dengan kualiti jalinan LMX

Pemboleh Ubah	Kualiti Jalinan Hubungan LMX	Nilai Korelasi
Komunikasi Pegawai-Subordinat	r	.522**
	p	.000
	n	447

** $p < 0.01$

ii) Korelasi Komunikasi Pegawai-Subordinat dengan Tekanan Kerja

Ujian Korelasi bagi menguji hubungan antara pemboleh ubah berkenaan menunjukkan terdapat perhubungan yang signifikan, rendah dan positif di antara komunikasi pegawai-subordinat dengan tekanan kerja di mana nilai $r = .160^{**}$, $p < 0.01$ seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 7. Dapatan ini tidak menyokong hipotesis yang dibentuk. Ini menunjukkan semakin kerap komunikasi yang berlaku di antara pegawai-subordinat, tekanan kerja juga meningkat di antara mereka namun peningkatan yang berlaku adalah rendah.

Jadual 6 Korelasi antara komunikasi pegawai-subordinat dengan tekanan kerja

Pemboleh Ubah	Tekanan Kerja	Nilai Korelasi
Komunikasi Pegawai-Subordinat	r	.160**
	p	.001
	n	447

**p<0.01

iii) Korelasi Kualiti Jalinan Hubungan LMX dan Tekanan Kerja

Analisis seterusnya menguji hipotesis yang melibatkan kualiti jalinan hubungan LMX dengan tekanan kerja, hipotesis yang dibentuk. Jadual 7 menunjukkan tidak terdapat perhubungan yang signifikan di antara kualiti jalinan hubungan LMX dengan tekanan kerja di mana nilai $r = -.042$, $p > 0.01$. Dapatan ini tidak menyokong hipotesis yang dibentuk.

Jadual 7 Korelasi di antara kualiti jalinan hubungan dan tekanan kerja

Pemboleh Ubah	Tekanan Kerja	Nilai Korelasi
Kualiti Jalinan Hubungan LMX	r	-.042
	p	.379
	n	447

7.0 PERBINCANGAN

Bertugas di penjara boleh memberi cabaran dan tekanan kepada pegawai penjara memandangkan tugas ini berhadapan dengan situasi kawalan keselamatan ke atas banduan dan pada masa yang sama pegawai penjara juga perlu menguruskan program pemulihan ke atas mereka. Walau bagaimanapun, dalam kajian ini didapati bahawa tahap tekanan kerja yang dihadapi oleh pegawai penjara adalah sederhana. Begitu juga dengan tahap komunikasi antara pegawai dan subordinat dan kualiti jalinan hubungan yang terjalin antara mereka. Finn (1998) menyatakan bahawa bagi pegawai penjara, organisasi telah dikenalpasti sebagai punca yang menyebabkan tekanan kerja. Memandangkan tahap tekanan kerja di penjara adalah sederhana, ini menunjukkan bahawa tekanan pegawai penjara yang bertugas di penjara berada pada tahap yang agak memuaskan. Ini berkemungkinan kerana pihak pengurusan penjara telah mengambil tindakan yang sewajarnya dalam memastikan suasana pekerjaan di penjara berada dalam keadaan yang sihat. Keadaan ini juga mungkin disebabkan aktiviti yang diadakan di institusi penjara melalui program Majlis Dialog kakitangan, mesyuarat mingguan dan perjumpaan bersemuka yang melibatkan komunikasi dua hala antara kakitangan. Semua program dan aktiviti ini mempunyai kelebihan dan objektif yang tersendiri bagi meningkatkan keberkesanan pengurusan organisasi penjara.

Ujian korelasi yang dijalankan di antara pemboleh ubah komunikasi pegawai-subordinat dengan kualiti jalinan hubungan LMX menunjukkan terdapat perhubungan yang signifikan, kuat dan positif antara kedua pemboleh ubah. Dapatan kajian ini selaras dengan kajian Hassan dan Che Su (2008) yang mencadangkan bahawa komunikasi antara pegawai dan subordinat memainkan peranan penting dalam mempengaruhi hubungan di antara kualiti jalinan hubungan pegawai-subordinat dan komitmen terhadap organisasi. Dalam erti kata lain, jika sekiranya pihak pegawai meningkatkan tingkah laku komunikasi mereka terhadap pegawai bawahan, ianya akan meningkatkan lagi jalinan kualiti hubungan mereka dari kualiti rendah kepada kualiti yang lebih tinggi terhadap subordinat. Hubungan positif di antara komunikasi pegawai-subordinat dan kualiti hubungan LMX secara tidak langsung meningkatkan komitmen kepada organisasi (Dansereau & Markham, 1987) dan meningkatkan tahap kesetiaan di kalangan pekerja (Truckenbrodt, 2000).

Keputusan ujian korelasi di antara komunikasi pegawai-subordinat dengan tekanan kerja menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan, rendah dan positif di antara kedua-dua pemboleh ubah. Dapatan ini selaras dengan kajian Hashim Fauzy (1995), yang menyatakan tekanan mempunyai korelasi yang positif dan signifikan dengan semua pemboleh ubah utama komunikasi. Ini menunjukkan bahawa walaupun peningkatan dalam komunikasi kalangan pekerja dalam sesebuah organisasi, ianya tidak menyumbang kepada penurunan tahap tekanan kerja memandangkan faktor utama yang menyebabkan tekanan kerja bukanlah semata-mata kerana komunikasi yang terjalin di antara pekerja.

Begitu juga, hasil korelasi di antara kualiti jalinan LMX dan tekanan kerja menunjukkan tiada hubungan yang signifikan di antara mereka. Walaupun kajian Lawal (2009) dan Thomas dan Lankau (2009) menyatakan kualiti hubungan LMX dikatakan dapat memberi kesan bagi mengurangkan tekanan kerja, namun ia juga bukanlah merupakan faktor utama kepada tekanan kerja. Kajian ini menunjukkan bahawa walaupun komunikasi dan jalinan hubungan LMX berada dalam peringkat tertinggi dalam kalangan kakitangan, namun ianya tidak memberi kesan kepada tekanan kerja. Keadaan ini disebabkan kerana faktor utama yang menyebabkan tekanan kepada pekerja bukanlah bergantung ke atas komunikasi yang terjalin. Banyak faktor-faktor lain yang mempengaruhi tekanan kerja dalam kalangan pegawai penjara, sepertimana yang disebut oleh Finn (1998) di mana sumber tekanan pegawai penjara adalah kerana tekanan di dalam organisasi (seperti kekurangan pekerja, kerja lebih masa, kerja shift, konflik dan keaburan peranan, dan permintaan penyelia), kerja-kerja yang berkaitan dengan tekanan (seperti ancaman keganasan dari banduan, keganasan banduan, permintaan dan manipulasi oleh banduan, dan masalah dengan rakan sekerja) dan tekanan dari masyarakat luar (seperti pengiktirafan yang rendah oleh pihak masyarakat dan gaji rendah).

Walaupun demikian, jelas menunjukkan bahawa komunikasi yang terjalin di antara pegawai dan subordinat ternyata memainkan peranan utama dalam meningkatkan keberkesanan sesebuah organisasi selain dari memberi kesan terhadap kualiti hubungan LMX para pekerja.

7.1 Implikasi Kajian Terhadap Amalan dan Polisi Jabatan

Hasil kajian mendapati bahawa tahap komunikasi antara pegawai dan subordinat di Jabatan Penjara Malaysia adalah di peringkat sederhana. Begitu juga dengan tahap kualiti jalinan hubungan antara pegawai-subordinat dan kepuasan komunikasi kakitangan yang berada di peringkat sederhana. Keadaan ini menunjukkan bahawa pengurusan penjara perlu mencari langkah-langkah positif yang diperlukan bagi meningkatkan lagi prestasi dan tahap komunikasi yang terjalin. Ini adalah kerana, pihak organisasi harus sedar bahawa tahap kepuasan komunikasi yang rendah antara kakitangan boleh menyebabkan tahap komitmen pekerja terhadap organisasi juga berkurangan. Apa yang diamalkan selama ini di organisasi penjara, pihak subordinat cuma berpeluang menyalurkan segala permasalahan yang dialami melalui perjumpaan bulanan yang diadakan menerusi Majlis Dialog antara kakitangan yang meliputi pegawai rendah dan pegawai kanan. Dari segi meningkatkan amalan dan pengetahuan berkenaan dengan kecekapan seseorang kakitangan di Jabatan Penjara Malaysia, adalah perlu bagi pihak pengurusan merangka dan memperbaiki kualiti jalinan hubungan antara semua kakitangan.

Selain dari itu, bagi mengatasi masalah tekanan pekerja, perlu ditubuhkan satu pasukan khas yang disokong oleh pihak penyelia dan pengurusan atasan bagi membendung masalah yang dihadapi oleh kakitangan yang bertugas. Ini adalah kerana tekanan kerja boleh diuruskan dengan membangunkan kumpulan kerja yang disokong oleh penyelia dan bekerja sebagai satu unit dan bertindak dengan menitikberatkan komunikasi dua hala di dalam kumpulan kerja tersebut. Sehubungan dengan itu, dari aspek komunikasi pegawai-subordinat dan kepuasan komunikasi antara kakitangan, adalah dicadangkan agar pihak pengurusan penjara dapat meningkatkan lagi aktiviti komunikasi kepenyeliaan dengan menitikberatkan sikap keterbukaan dalam kalangan pegawai atasan semasa menyelia dan menerima idea-idea, sentiasa bersedia untuk mendengar sebarang permasalahan, memberi perhatian serta bimbingan dalam menyelesaikan sesuatu masalah. Perkara ini perlulah sentiasa diberi penekanan dari masa ke semasa sama ada di dalam mesyuarat bulanan dan mingguan, majlis dialog antara kakitangan dan semasa perjumpaan bersemuka dengan pegawai bawahan. Oleh itu, kajian ini mempunyai kepentingan kepada pihak Jabatan Penjara Malaysia bagi memastikan jabatan ini memainkan peranan dalam mengamalkan keterbukaan komunikasi kepada semua peringkat jawatan dengan tidak mengira pangkat.

7.2 Implikasi Teoritikal

Melalui kajian ini, beberapa implikasi teoritikal terhadap kajian komunikasi organisasi dapat dilaksanakan. Hasil kajian ini selaras dengan saranan Mueller dan Lee (2002) yang menggesa supaya diadakan lebih banyak penyelidikan ke atas pemboleh ubah komunikasi dan kepuasan komunikasi dalam organisasi. Dari segi kajian yang melibatkan pemboleh ubah komunikasi antara pegawai-subordinat pula, kajian ini dapat menambahkan lagi koleksi ilmu pengetahuan secara holistik yang berteraskan kepada komunikasi dua hala di antara pegawai kepada subordinat.

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

Dapatan kajian ini juga dapat mengukuhkan andaian yang diaplikasikan melalui Teori LMX di mana dalam sesebuah organisasi, bukan hanya tingkah laku pemimpin yang pelbagai sahaja yang dilihat, tetapi juga ianya melihat kepada kepuasan komunikasi yang tinggi antara mereka. Ini ternyata dengan hasil kajian yang mendapati terdapat hubungan positif yang signifikan di antara kepuasan komunikasi dan kualiti jalinan hubungan LMX di antara pegawai dan subordinat. Ianya menunjukkan bahawa kualiti yang tinggi dalam jalinan hubungan diadik ini menunjukkan darjah pertukaran di antara pegawai dan subordinat adalah tinggi berasaskan kepada kepercayaan, penghormatan dan saling mempengaruhi. Manakala kualiti yang rendah dalam jalinan hubungan LMX lebih merujuk kepada hubungan kepimpinan berdasarkan kepada perbezaan hierarki dan peraturan-peraturan biasa dalam sesuatu pekerjaan. Dalam konteks organisasi penjara, peraturan-peraturan biasa yang diamalkan di dalam organisasi ini adalah pegawai rendah dikehendaki menghormati pegawai kanan melalui gerak laku fizikal iaitu tabik hormat semasa perjumpaan. Pegawai rendah juga dikehendaki merujuk pegawai kanan dengan gelaran nama 'tuan' untuk pegawai lelaki dan 'puan' untuk pegawai wanita. Selain dari itu, terdapat juga perbezaan dari segi protokol pakaian dan kedudukan pegawai di dalam majlis-majlis rasmi yang perlu diketahui dan dipatuhi oleh setiap pegawai sepanjang masa berkhidmat dengan Jabatan Penjara Malaysia. Keadaan ini mengakibatkan perbezaan layanan dan jalinan hubungan antara setiap pegawai seperti mana yang dikemukakan dalam Teori LMX. Berkemungkinan juga kajian-kajian akan datang boleh meneliti peranan komunikasi sebagai pengantara dalam konteks hubungan antara komunikasi antara kakitangan dengan tekanan yang dialami.

8.0 KESIMPULAN

Hasil kajian ini telah membuktikan kepentingan hubungan diadik dalam konteks kesannya tekanan kerja yang dialami oleh kakitangan di sesebuah jabatan seperti Jabatan Penjara. Ini kerana bertugas di jabatan Penjara dikatakan merupakan satu bentuk kerjaya yang paling tertekan lantaran kerenah penghuni penjara, peningkatan saman sivil, konflik dan sebagainya. Sehubungan itu, kajian ini telah dilakukan bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan dan tekanan kerja di Jabatan Penjara Malaysia. Hasil kajian menunjukkan bahawa tahap komunikasi pegawai-subordinat, kualiti jalinan hubungan, dan tekanan kerja dalam kalangan pegawai di Jabatan Penjara adalah sederhana. Namun begitu, perkara ini tidak boleh dipandang mudah kerana berkemungkinan akan berlaku peningkatan sekiranya tidak diambil tindakan yang sewajarnya. Penemuan kajian juga membuktikan terdapat hubungan yang signifikan di antara komunikasi pegawai-subordinat dengan kualiti jalinan hubungan. Dapatan kajian turut menunjukkan terdapat hubungan signifikan antara komunikasi pegawai-subordinat dengan tekanan kerja. Sebaliknya, kajian juga menunjukkan tiada hubungan antara tekanan kerja dan kualiti jalinan hubungan. Kajian ini menyumbang kepada pengukuhan teori berkaitan kualiti hubungan pemimpin-anggota serta polisi berkaitan amalan komunikasi di Jabatan Penjara Malaysia.

Rujukan

- Anderson, L. R., and 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.
- Anson, R.H., and Bloom, M. E. (1988). Police stress in an occupational context. *Journal of Police Science and Administration*, 16, 229–235.
- Armstrong, G. S., and Griffin, M. L. (2004). Does the job matter? Comparing correlates of stress among treatment and correctional staff in prisons. *Journal Criminal Justice*; 32, 577–592.
- Barbie, E. (1990). *Survey research methods (2nd Ed.)*. Belmont CA : Wadsworth Publishing Company.
- Barlette, J. E., Kotrlík, J. W., and Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning and Performance Journal*, 19 (1), 43.
- Basu, R., and Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership : An empirical examination of innovative behaviours in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27 (6), 477–499.
- Bauer, T. N., and Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39, 1538–1567.
- Bhal, K. T., and Ansari, M. A. (1996). Measuring quality of interaction between leaders and members. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 945–972.
- Blau, P. 1964. Exchange and power in social life. New York: Wiley.
- Borritz, M., Rugulies, R., Bjorner, J., Villadsen, E., Mikkelsen, O. A., and Kristensen, T. S. (2006). Burnout among employees in human service work : Design and baseline findings of the PUMA study. *Scandinavian Journal of Public Health*, 34, 49–58.
- Brief, A. P., Schuler, R. S., and Van Sell, M. (1981). *Managing job stress*. Boston: Little Brown.
- Broadsky, C. M. (1982). Work stress in correctional institutions. *Journal of Prison & Jail Health*, 2(2), 74–102.
- Cheek, F., and Miller, M. (1983). The experience of stress for correction officer: A double-blind theory of correctional stress. *Journal of Criminal Justice*, 11, 105–120.
- Chooi Hwa, A. M., Jantani, M., and Ansari, M. A. (2009). Supervisor vs Subordinate Perception on Leader-Member Exchange Quality : A Malaysian Perspective, *International Journal of Business and Management*, 4(7), July 2009.
- Clampitt, P. G., and Downs, C. W. (1994). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5–29.
- Cooper, C. L., Cooper, R. D., and Eaker, L. H. (1988). *Living with stress*. London : Penguin.
- Cornelius, G. F. (1994). *Stressed out: Strategies for living and working with stress in corrections*. Laurel, MD : American Correctional Association.
- Cressey, D. (1959). Contradictory directives in complex organization: the case of the prisons. *Administrative Science Quarterly*, 4, 1–19.
- Cullen, F. T., Link, B. G., Wolfe, N. T., and Frank, J. (1985). The social dimensions of correctional officer stress, *Justice Quarterly*, 2, 505 – 533.
- Dansereau, F., and Markham, S. (1987). *Superior-subordinate communication: multiple levels of analysis*. Dalam Porter, L., Roberts, K., Jablin, F., Putnam, L. (Eds.). Handbook of Organizational Communication (pp. 343–388). Beverly Hills, California: Sage. (BC).
- Davis, J. A. (1971). *Elementary survey analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Delprino, R. P. (2002). *Work and family support services for correctional officers and their family members : A national survey*. National Institute of Justice, United States Department of Justice.
- Deluga, R. J. (1998). Leader-member exchange quality and effectiveness ratings. *Group and Organization Management*, 23, 189–216.
- Dienesch, R. M., and Liden, R. C. (1986). Leader - Member Exchange model of leadership : A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618–634.
- Duchon, D., Green, S. G., and Taber, T. D. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71, 56–60.
- Fairhurst, G. T. (1986). Male-female communication on the job : Literature review and commentary. In M. L. McGlaughlin (Ed.), *Communication Yearbook 9*, 83–116. Beverly Hills, CA : Sage Publications.
- Fairhurst, G. T. (1993). The leader-member exchange patterns of women leaders in industry: A discourse analysis. *Communication Monographs*, 60 (4), 321–351.
- Fairhurst, G. T. (2001). Dualism in leadership research. In F.M. Jablin & L.L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication : Advances in theory, research and methods* (pp. 379–439). Thousand Oaks : Sage Publication.
- Fairhurst, G. T., and Chandler, T. A. (1989). Social structure in leader-member interaction. *Communication Monographs*, 56(3), 215–239.
- Farkas, M. A. (2001). Correctional officers : What factors influence work attitudes? *Corrections Management Quarterly*, 5, 20–26.
- Farkas, M. A. (2009). A Typology of correctional officers, *Prisons and Jails : A Reader*, edited by Tewksbury, R & Dabney, D, Mc Graw Hill Higher Education.
- Finn, P. (1998). *Correctional officer stress : A cause for concern and additional help*. Federal Probation, 62, 65–74.
- Fontana, D. (1989). *Managing Stress*, The British Psychology Society and Routledge, Ltd.
- Fulk, J. and Mani, S. (1986). Distortion of communication in hierarchical relationships, in McLaughlin, (Ed.), *Communication Yearbook 9*, Newbury Park, CA. Sage.
- Gerstner, C. R., and Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct ideas. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827–844.
- Gillian, T. (2001). The correctional officer : One of law enforcement's toughest positions. *Corrections Today*, 63(6), 112–113.
- Graen, G. B., and Uhl-Bien, M. 1991. The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions : Toward of theory of leader making. *Journal of Management Science*, 3 (3), 33–48.
- Graen, G. B., and 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 multidomain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219–247.
- Graen, G. B., & Cashman, J. (1975). *A role-making model of leadership in organizations : A development approach*. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp. 143–165). Kent OH: Kent State University Press.
- Graen, G. B., and Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L.L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behaviour* 9, 175–208. Greenwich, CT: JAI Press.
- Graen, G. B., and Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years : Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Grossi, E. L., Keil, T. J., and Vito, G. F. (1996). Surviving 'the joint' : Mitigating factors of correctional officer stress, *Journal of Crime and Justice*, 19, 103 – 120.
- Harris, G. (1983). *Stress in corrections*. Boulder, CO : National Institute of Corrections.
- Hashim Fauzy Yaacob. (1995). *Faktor komunikasi dan hubungannya dengan stres di kalangan kakitangan Universiti Teknologi Malaysia, Skudai*, Ijazah Sarjana Sains, Serdang, Pusat Pengembangan dan Pendidikan Lanjutan, Universiti Pertanian Malaysia.
- Hassan Abu Bakar and Bahtiar Mohamad. (2004). Relationship between Supervisor – Subordinate Communication and Working Relationship. *Utara Management Journal*. Vol 1(1). June 2004.
- Hassan Abu Bakar and Che Su Mustaffa. (2008). Relationship Between Superior-subordinate Relationships Quality and Group Commitment : The Mediating Factor of Superior-Subordinate Communication, *Jurnal Komunikasi*, Malaysian Journal of Communication, 24, 20–33.
- Hassan Abu Bakar, Che Su Mustaffa, and Bahtiar Mohamad. (2009). LMX Quality, supervisory communication and team-oriented commitment : A multilevel analysis approach. *Corporate Communications : An International Journal*, 14(1), 11–33.
- Hassan Abu Bakar, Bahtiar Mohamad., and Iran Herman. (2004). Leader-Member Exchange and Superior-Subordinate Communication Behaviour : A case of a Malaysian Organization, *Malaysian Management Journal*, 8(1), 83–93.
- Hassan Abu Bakar, Che Su Mustaffa, and Nuredayu Omar. (2002). *Hubungan Komunikasi Kepenyelidikan Dengan Komitmen Terhadap Organisasi Kakitangan Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Perlis*. Laporan Penyelidikan, Sekolah Pembangunan Sosial, Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah.
- Hassine, V. (1996). *Life without parole*. Los Angeles : Roxbury.
- Hepburn, J., and Knepper, P. (1993). Correctional Officers as human service workers: The effect on job satisfaction. *Justice Quarterly*, 10, 313–335.

- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597–606.
- Irwin, J. (1996). The March of Folly, *Prison Journal*, 76, 489–494.
- Jablin, F. M. (1987). *Organizational entry, assimilation and exit*, in Jablin F. M., Putnam L. L., Roberts K. H., & Porter L. W. (Eds.). *Handbook of Organizational Communication : An Interdisciplinary Perspective* (pp. 679–740), Newbury Park : Sage Publication.
- Jablin, F. M. (1979). Superior-subordinate communication : The state of art. *Psychological Bulletin*, 86 (9), 1201–1222.
- Jablin, F. M., and Krone, K. J. (1994). *Task/work relationship: A life-span perspective*. In M. L. Knapp & G. R. Miller (Eds.), *Handbook of interpersonal communication* (2nd ed., pp. 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.
- Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., Donald, I., Taylor, P., and Millet, C. (2005). Observation Piece : The experience of work-related stress across occupations. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 178–187.
- Krone, K. J. 1992. Achieving communication goals in superior-subordinate work relationship : Upward influence maintenance tactics. *Communication Quarterly*, 40(1), 1–15.
- Kunz, L. (1991). *Managing Stress*. In Jones, J. W. (Eds.) *Applying Psychology in Business*. Lexington : Lexington Books, 778–784.
- Lam, T. (2003). Leader-member exchange and team-member exchange : the roles of moderators in new employees' socialization, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Sage Publications.
- Lambert, E. G, Hogan, N. L., and Tucker, K. A. (2009). Problem At Work : Exploring the Correlates of Role Stress Among Correctional Staff, *The Prison Journal*, Sage Publications.
- Lawal, O. A. (2009). Leader-Member Exchange And Leadership-Induced Stress: When And How Coworker Support Matters, *African Journal online* <http://ajol.info/index.php/ifep/article/view/43743>.
- Lee, J. (1997). Leader – member exchange, the 'Pelz effects' and cooperative communication between group members. *Management Communication Quarterly*, 11(2), 266–287.
- Lee, J. (2001). Leader – member exchange, perceived organizational justice, and cooperative communication, *Management Communication Quarterly*, Sage Publications.
- Lee, J. (2005). Communication as antecedents and consequences of LMX development globally : A new strong inference approach. In G. Graen & J. A. Graen (Eds.), *Global organizing designs. A volume in LMX leadership : The series* (pp. 1-41). Greenwich, Connecticut : Information Age Publishing.
- Lee, J., and Jablin, F. M. (1995). Maintenance communication in superior-subordinate work relationships, *Human Communication Research*, 22 (2), 220–57.
- Liden, R. C., and Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader–member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43–72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., and Wayne, S. J. (1997). Leader–member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management* ,15, 47–119. Greenwich, CT: JAI Press.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., and Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader–member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662–674.
- Liden, R.C., and Graen, G. B. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451–465.
- Lindell, M. K. (1997). Occupational Safety and Health Inspection Scores Predicts Rates of Workers' Lost Time Injuries. *Accident Analysis and Prevention*, 29,563–571.
- Long, N., Shouksmith, G., Voges, K., and Roache, S. (1986). Stress in Prison Staff : An Occupational Study, *Criminology*, 24 (2), 331–345.
- Mauss, M. (1950). *The gift: The form and reason for exchange in primitive societies*. New York: Norton.
- Miles, E.W., Patrick, S. L., and King, W.C. (1996). Job level as systematic variable in predicting the relationship between supervisory communication and job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69 (3), 277–289.
- Miller, K. I., Ellis, B.H., Zook, E.G and Lyles, J. S. (1990). An Integrated Model of Communication, Stress, and Burnout in the Workplace. *Communication Research*, 17(3), 300–326.
- Mohd. Nasaruddin Parzi dan Muhd Amirul Faiz Ahmad. (2011). Polis lebih stres berbanding guru, *Berita Harian Online*, 27/9/2011, <http://www.bharian.com.my/bharian/articles/Polislebihstresberbandingguru/Article>
- Mohd. Taib Dora dan Hamdan Abd . Kadir. (2008). *Mengurus Stres*, PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Mueller, B. H., and Lee, L. (2002). Leader-Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts, *Journal of Business Communication*. Sage Publications.
- Nelson, D, Basu, R., and Purdie R. (1998). An Examination of Exchange Quality and Work Stressors in Leader–Follower Dyads, *International Journal of Stress Management*, 5(2), 103–112.
- Pogrebin, M. (1978). Role conflict among correctional officers in treatment oriented correctional institutions. *International Journal Of Offender Therapy And Comparative Criminology*, 23, 149–155.
- Poole, E., and Regoli, R. (1980). Examining the impact of professionalism on cynicism, role conflict, and work alienation among prison guards. *Criminal Justice Review*, 5, 57–64.
- Price, G., and Bezuidenhout, L. (2005). Communication and Leader-Member Exchange : a South African Study, *Communicare*, 24 (1) July 2005.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., and Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71, 579–584.
- Schriesheim, C. A., Neider, L. L., Scandura, T. A., and Tepper, B. J. (1992). Development and preliminary validation of a new scale (LMX-6) to measure leader–member exchange in organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 135–147.
- Schriesheim, C. A., Neider, L. L., and Scandura, T. A. 1998. Delegation and leader–member exchange : Main effects, moderators, and measurements issues, *Academy of Management Journals*, 41, 298–318.
- Schriesheim, C.A., Castro, S. L., and Coglisier, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research : A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytical practices. *Leadership Quarterly*, 10(1), 63–113.
- Senol-Durak, E., Durak, M, and Gencoz, T. (2006). Development of Work Stress Scale for Correctional Officers, *Journal of Occupational Rehabilitation*, 16 (1), 157–168.
- Smeltzer, L. R. (1987). The Relationship of Communication to Work Stress. *The Journal of Business Communication*, 24 (2), 47–58.
- Sparrowe, R. T., and Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader–member exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522–552.
- Starnaman, S. M., and Miller, K. I. (1992). A Test of Causal Model of Communication and Burnout in Teaching Profession. *Communication Education*. 41, 40–53.
- Swenson, D. X., Waseleski, D., and Hartl, R. (2008). Shift work and correctional officers : Effects and strategies for adjustment, *Journal of Correctional Health Care*, Sage Publications.
- Thomas, C. H, and Lankau, M. J. (2009). Preventing burnout: the effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout, *Human Resource Management*, Volume 48, Issue 3, pages 417–432, May/June 2009.
- Toch, H. (1992). *Mosaic of despair : Human breakdowns in prison (Rev. ed.)*. Washington, DC : American Psychological Association.
- Triplett, R., Mullings, J. L., and Scarborough, K. E. (1996). Work related stress and coping among correctional officers : Implications for organizational literature. *Journal of Criminal Justice*, 24, 291–308.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The relationship between LMX and commitment and organizational citizenship behaviour. *Acquisition Review Quarterly-Summer 2000*, 233–244.
- Uhl-Bien, M., Graen, G., and Scandura, T. (2000). Implications of leader–member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 18, (pp. 137–185). Greenwich, CT: JAI Press.
- Varma, A., and Stroh, L. K. (2001). The impact of same-sex LMX dyads on performance evaluations. *Human Resource Management*, 40, 309–320.

- Vecchio, R. P. (1997). Are you in or out with your boss?. In R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, 274–277. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
- Williams, T. A., and 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.
- Yrle, A. C, Hartman. S., and Galle, W. P. (2002). An investigation of relationships between communicator style and leader-member exchange. *Journal of Communication Management*, 6 (3),257–268.
- Yrle, A. C, Hartman. S., and Galle, W. P. (2003). Examining communication style and Leader-Member Exchange : Considerations and concerns for managers. *International Journal of Management*, 20 (1),92–100.
- Zalesny, M. D., and Graen, G. B. (1987), *Exchange theory in leadership research*. In A. Kieser, G. Reber, and R. Wanderer (Eds.), *Handbook of leadership*,714–727.Stuttgart, Germany : C.E. Paeschel, Verlag.