

# HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN KECERDASAN EMOSI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA

**Bahyah Abdul Halim**

Pusat Pengajian Pengurusan  
Fakulti Pengurusan Perniagaan dan Perakaunan  
Universiti Sultan Zainal Abidin (UNISZA)

Email: bahyahahalim@unisza.edu.my

## **ABSTRAK**

*Tujuan kajian ini dijalankan adalah untuk mengukur hubungan di antara budaya organisasi dengan kecerdasan emosi ke atas komitmen organisasi dan kepuasan kerja dalam kalangan staf pentadbiran di universiti awam dan swasta. Seramai 272 staf pentadbiran dari lima buah universiti awam dan swasta terlibat dalam kajian ini. Rekabentuk kajian adalah survei dan berbentuk keratan rentas. Soal selidik yang digunakan merangkumi lima bahagian utama iaitu budaya organisasi terdiri daripada 24 item, kecerdasan emosi terdiri daripada 133 item, komitmen organisasi terdiri daripada 9 item, kepuasan kerja terdiri daripada 5 item dan 6 item berkenaan maklumat diri responden. Nilai kebolehppercayaan bagi setiap dimensi pembolehubah kajian adalah di antara nilai  $\alpha = 0.63$  hingga  $\alpha = 0.86$ . Data dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif dan inferensi. Hasil analisis deskriptif mendapati majoriti subjek menggambarkan budaya organisasi birokratik sebagai budaya universiti. Bagi aspek kecerdasan emosi pula, sebanyak 64% staf pentadbiran memiliki tahap kecerdasan emosi yang tinggi. Tahap komitmen organisasi dan kepuasan kerja juga adalah tinggi. Keputusan pengujian hipotesis memperoleh hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja ( $p < 0.01$ ). Juga terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kecerdasan emosi dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja ( $p < 0.01$ ).*

**KATA KUNCI:** *budaya organisasi, kecerdasan emosi, kepuasan kerja*

## **1.0 LATAR BELAKANG**

Kajian berkenaan kepuasan kerja dan komitmen organisasi di institusi pengajian tinggi semakin meningkat sejak kebelakangan ini walaupun pada dasarnya, ramai pengkaji lebih berminat untuk mengkaji tentang kepuasan kerja dan komitmen organisasi di sektor yang berorientasikan

keuntungan (Mapesela, 2006; Trivellas dan Dargenidou, 2009; Morin *et.al.*, 2011; dan Novotney 2010). Kajian Smeenk (2009) dan O'Reilly dan Chatman (1986) yang mengukur komitmen pekerja terhadap organisasi di institusi pengajian tinggi juga mencadangkan agar kajian lebih mendalam berkenaan komitmen pekerja di institusi pengajian tinggi dijalankan dengan mengambil kira faktor-faktor yang mempengaruhinya. Riketta (2002) berpendapat komitmen pekerja terhadap organisasi dan kepuasan kerja merupakan penentu utama prestasi organisasi keseluruhan. Pengkaji intitusi pengajian tinggi mendapati budaya organisasi yang suportif, bekerja dalam kumpulan, hubungan dengan rakan sepejabat dan ketua serta otonomi pekerja mempengaruhi kepuasan kerja dengan signifikan (Volkwein *et al.*, 1998; Volkwein dan Zhou, 2003). Menurut Tytherleigh *et.al.* (2005), perubahan dan pembangunan institusi pengajian tinggi memberi kesan terhadap beban tanggungan kerja yang harus dilalui oleh semua staf akademik dan pentadbiran universiti yang secara tidak langsung memberi kesan terhadap komitmen organisasi yang rendah. Kesan secara langsung ini mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen staf universiti yang mana menurut Kusku (2003) merupakan penentu kejayaan sesebuah universiti. Manakala Kezar dan Eckel (2002) pula berpendapat bahawa perubahan dan pembangunan institusi pengajian tinggi ini berkait rapat dengan budaya organisasi. Dengan memahami budaya organisasi sesebuah institusi pengajian tinggi maka perubahan dan pembangunan adalah lebih mudah untuk diperoleh. Linn (2008) juga menyarankan agar lebih ramai pengkaji mengkaji tentang budaya organisasi di institusi pengajian tinggi kerana ianya penting dalam pelbagai aspek pentadbiran universiti termasuklah perubahan organisasi yang sering dilihat dalam universiti. Perubahan ini termasuklah perubahan cara kerja dan pentadbiran dimana sesuatu perubahan yang dibawa akan gagal sekiranya budaya sebenar institusi tidak difahami dan diteliti. Ianya juga menunjukkan bahawa staf universiti tidak akan merasa berpuas hati dan tidak akan komited dengan tugas atau perubahan sekiranya pihak tertinggi tidak memahami budaya sebenar institusi.

Membina budaya organisasi yang konstruktif dapat meningkatkan tahap kepuasan pekerja dan membentuk persekitaran kerja yang positif di mana ahli-ahli organisasi memiliki hubungan antara rakan sekerja yang positif dan ini membantu mereka mendapatkan kepuasan yang lebih tinggi dan mudah bagi mereka untuk mencapai matlamat organisasi (Yousef, 2000; Meterko *et.al.*, 2004; Mulcahy dan Betts, 2005). Manakala Maynard dan Joseph (2008) berpendapat institusi yang suportif membantu staf institusi pengajian tinggi untuk terus komited dengan tugas mereka. Dengan perkembangan institusi pengajian tinggi dan kewujudan institusi pengajian tinggi awam dan swasta,

maka pengkaji mengambil kira kedua-dua entiti tersebut dalam kajian ini. Ferreira dan Hill (2008) dalam kajian mereka juga meneliti perbezaan budaya organisasi institusi pengajian tinggi awam dan swasta. Kajian mereka mendapati terdapat beberapa persamaan dan perbezaan budaya organisasi di institusi pengajian tinggi awam dan swasta. Staf pentadbiran institusi pengajian tinggi swasta didapati lebih komited berbanding staf di institusi pengajian tinggi awam terhadap budaya organisasi tertentu. Volkwein dan Parmley (2000) pula mengukur perbezaan kepuasan kerja staf pentadbiran di institusi pengajian tinggi awam dan swasta. Kajian mereka mendapati tidak terdapat sebarang perbezaan yang signifikan antara kepuasan kerja staf pentadbiran institusi pengajian tinggi awam dan swasta. Hasil kajian yang dijalankan oleh Boyne (2002) mendapati sektor awam adalah lebih birokratik, pengurus di sektor awam pula digambarkan agak kebendaan dan komitmen organisasi pula adalah lemah berbanding di sektor swasta.

Mohd. Azhar (2004) dan Ke Guek Nee (2008) telah mengkaji secara terus aspek kecerdasan emosi dengan kepuasan kerja. Kajian mereka mendapati pekerja yang memiliki tahap kecerdasan emosi yang tinggi adalah lebih cenderung untuk memiliki tahap kepuasan kerja yang tinggi kerana mereka mahir dalam mengawal emosi mereka dengan baik berbanding dengan pekerja yang mempunyai tahap kecerdasan emosi yang rendah. Pekerja yang memiliki tahap kecerdasan emosi yang tinggi adalah lebih berdaya tahan kerana mereka mampu untuk memahami kesan-kesan stres dan membangunkan strategi dan ketahanan untuk menghadapi kesan-kesan negatif stres (Cooper dan Sawaf, 1997). Bagi pekerja yang memiliki tahap kecerdasan emosi yang rendah pula, mereka tidak sedar tentang emosi mereka dan tidak mahir dalam mengendali emosi diri terutama apabila berhadapan dengan situasi yang sukar. Ini seterusnya akan memudaratkan tahap tekanan dan seterusnya merendahkan tahap kepuasan kerja mereka. Vakola et.al. (2004) juga berpendapat staf yang memiliki tahap kecerdasan emosi yang tinggi mampu bertindak dengan wajar dan bertahan dengan sebarang perubahan yang dibawa organisasi. Ini seterusnya meningkatkan tahap kepuasan kerja dan komitmen organisasi staf kerana mereka lebih yakin dan optimis dalam menjalankan tugas walaupun perubahan sering berlaku dalam organisasi. Seseorang individu pekerja yang memiliki personaliti yang bersesuaian dengan organisasi terutama universiti seperti yang dicadangkan oleh Hagedorn (2000) mampu untuk menerima tatacara pentadbiran universiti dan seterusnya memberi kesan yang positif terhadap kepuasan kerja yang dialami pekerja tersebut. Mood seperti dalam dimensi kecerdasan emosi itu juga amat penting dalam diri

seseorang individu bagi memastikan individu pekerja adalah selesa dan memahami bentuk pentadbiran universiti. Mood yang positif adalah hasil daripada keadaan yang selesa, menyokong dan membantu individu pekerja bekerja dengan damai dan harmoni. Manakala mood yang negatif adalah hasil daripada beberapa keadaan yang tidak baik dan menjadi punca kepada ketidakpuasan kerja itu sendiri. Hagedorn (2000) turut berpendapat bahawa faktor budaya sesebuah institusi juga menjadi penentu kepada kepuasan kerja staf di universiti. Budaya yang menyokong dan tidak terlalu mencengkam individu pekerja akan meningkatkan tahap kepuasan kerja dalam kalangan pekerja.

## **2.0 OBJEKTIF KAJIAN**

Secara umumnya, kajian ini bertujuan untuk mengukur hubungan budaya organisasi serta kecerdasan emosi ke atas komitmen organisasi dan kepuasan kerja dalam kalangan staf pentadbiran di universiti awam dan swasta. Seterusnya, objektif khusus kajian adalah seperti berikut:

- i) Mengukur budaya organisasi, kecerdasan emosi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja dalam kalangan staf pentadbiran di universiti awam dan swasta.
- ii) Mengenalpasti hubungan di antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja dalam kalangan staf pentadbiran di universiti awam dan swasta.

## **3.0 METODOLOGI KAJIAN**

Untuk tujuan kajian ini, pengkaji telah mendapatkan senarai universiti awam dan swasta dari Kementerian Pengajian Tinggi. Daripada populasi ini, pengkaji telah memilih lima buah universiti dengan menggunakan kaedah persampelan bertujuan iaitu tiga buah universiti awam dan dua buah universiti swasta. Pemilihan universiti ini adalah berdasarkan kepada empat kriteria iaitu (i) status universiti penyelidikan dan bukan universiti penyelidikan; (ii) universiti swasta dan universiti awam; (iii) saiz universiti dan (iv) lokasi universiti di sekitar zon tengah. Lima jabatan utama di universiti terbabit dipilih untuk menyertai kajian ini iaitu Jabatan Pendaftar dan Akademik, Jabatan Bendahari, Jabatan Perpustakaan, Jabatan Pembangunan dan Keselamatan serta Jabatan Hal Ehwal Pelajar. Jabatan yang dipilih adalah sama bagi setiap universiti bagi mengekalkan homogeniti dalam kajian yang dijalankan (Muhammad Farooq *et.al.* 2011 dan Smeenk *et.al.* 2009).

Kajian ini menggunakan satu set soal selidik yang merangkumi lima komponen utama iaitu (i) Bahagian Budaya Organisasi yang dicipta oleh Wallach (1983) dengan 24 item; (ii) Bahagian Kecerdasan Emosi yang dicipta oleh Bar-On (1997) dengan 133 item; (iii) Bahagian Kepuasan Kerja yang dicipta oleh Hackman dan Oldham (1974) dengan 5 item ; (iv) Bahagian Komitmen Organisasi yang dicipta oleh Cook dan Wall (1980) dengan 9 item dan (v) Bahagian Maklumat Diri pula mengandungi 6 item yang merangkumi faktor demografi responden.

Jadual 1: Nilai Kebolehpercayaan Alat Ukuran Kajian

Bil.	Alat Ukuran Kajian	Nilai <i>Alpha</i>
1.	Birokratik	0.828
2.	Inovatif	0.767
3.	Suportif	0.849
4.	Intrapersonal	0.859
5.	Interpersonal	0.787
6.	Kebolehsesuaian Kendiri	0.664
7.	Pengurusan Tekanan	0.628
8.	Mood	0.793
9.	Komitmen Organisasi	0.752
10.	Kepuasan Kerja	0.710

#### 4.0 KEPUTUSAN KAJIAN

Seramai 162 orang dari jumlah keseluruhan responden adalah terdiri daripada perempuan, manakala 107 orang adalah lelaki. Keputusan juga mendapati kecenderungan responden lelaki seramai 55 orang (51.4%) dan perempuan seramai 87 orang (53.7%) memilih budaya organisasi birokratik untuk menggambarkan budaya universiti mereka. Budaya suportif juga turut dipilih oleh 43 orang perempuan (26.5%) dan 27 orang lelaki (25.2%) dari jumlah keseluruhan. Budaya inovatif pula mendapat pilihan yang paling sedikit dengan hanya 25 orang lelaki (23.4%) dan 32 orang perempuan (19.8%) sahaja yang memilih budaya ini.

Keputusan kajian mendapati sejumlah 151 responden (64.0%) dari lima buah universiti yang dikaji memiliki kecerdasan emosi yang tinggi berbanding dengan 85 responden (34.0%) yang memiliki kecerdasan emosi yang sederhana. Kesemua lima buah universiti menunjukkan tahap kecerdasan emosi yang tinggi bagi sebahagian besar responden yang terlibat dalam kajian. Kajian juga tidak memperoleh data staf pentadbiran yang memiliki tahap kecerdasan emosi yang rendah. Ini merupakan indikator bahawa staf pentadbiran di universiti awam dan swasta memiliki tahap kecerdasan emosi yang baik dan sesuai dengan keperluan universiti.

Dapatan kajian memperolehi keputusan yang baik di mana tahap komitmen organisasi keseluruhan adalah tinggi. Seramai 200 orang (74%) memberi komitmen yang tinggi terhadap organisasi manakala hanya 4 orang sahaja (1%) yang menunjukkan tahap komitmen organisasi yang rendah. Keputusan kajian mendapati sejumlah 166 orang (62%) mempunyai kepuasan kerja yang tinggi manakala 3 orang (1%) berkepuasan kerja yang rendah. Ini menunjukkan tahap kepuasan kerja yang baik dalam kalangan staf pentadbiran universiti yang terlibat dalam kajian ini.

Jadual 2. Nilai Min dan Sisihan Piawai Pembolehubah yang Diukur

Pembolehubah	N	Min	Sisihan Piawai
<b>Budaya Organisasi</b>			
Birokratik	262	18.20	3.588
Inovatif	267	16.54	3.747
Suportif	267	16.81	4.056
<b>Kecerdasan Emosi</b>			
Intrapersonal	258	142.01	15.788
Interpersonal	263	106.35	11.972
Kebolehsesuaian	254	93.72	8.351
Pengurusan Tekanan	269	62.04	6.764
Mood	263	64.21	7.926
<b>Komitmen Organisasi</b>			
	271	34.28	4.735
<b>Kepuasan Kerja</b>			
	271	18.06	3.076

Keputusan kajian mendapati terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara jenis budaya organisasi dengan komitmen organisasi. Budaya organisasi birokratik nilai  $r = 0.186^{**}$ , manakala budaya organisasi inovatif pula nilai  $r = 0.225^{**}$  dan budaya organisasi suportif nilai  $r = 0.258^{**}$ . Kesemua nilai  $r$  adalah signifikan pada  $p < 0.01$ .

Keputusan kajian mendapati terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara kecerdasan emosi keseluruhan dan komitmen organisasi dengan nilai  $r = 0.365^{**}$ , pada  $p < 0.01$ . Dimensi-dimensi kecerdasan emosi juga menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan nilai  $r = 0.323^{**}$  bagi dimensi intrapersonal, nilai  $r = 0.325^{**}$  bagi dimensi interpersonal, nilai  $r = 0.203^{**}$  bagi dimensi kebolehsesuaian, nilai  $r = 0.314^{**}$  bagi dimensi pengurusan tekanan dan nilai  $r = 0.430^{**}$  bagi dimensi mood. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara kecerdasan emosi keseluruhan dan kepuasan kerja dengan nilai  $r = 0.297^{**}$ , pada  $p < 0.01$ . Dimensi-dimensi kecerdasan emosi juga menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan nilai  $r = 0.320^{**}$  bagi dimensi intrapersonal, nilai  $r = 0.195^{**}$  bagi dimensi interpersonal, nilai  $r = 0.172^{**}$  bagi dimensi kebolehsesuaian, nilai  $r = 0.243^{**}$  bagi dimensi pengurusan tekanan dan nilai  $r = 0.361^{**}$  bagi dimensi mood.

## 5.0 PERBINCANGAN

Keputusan mendapati budaya organisasi suportif mempunyai hubungan yang paling tinggi dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja berbanding dengan budaya organisasi inovatif dan budaya organisasi birokratik. Keputusan ini menyokong kajian Lok *et.al.* (2005) dan Lok dan Crawford (2001) yang mendapati budaya organisasi inovatif dan budaya organisasi suportif mempunyai hubungan yang lebih tinggi ke atas komitmen organisasi berbanding dengan budaya organisasi birokratik. Staf yang menganggap budaya organisasi suportif dan budaya organisasi inovatif sebagai budaya yang diamalkan organisasi, merasa lebih yakin dan komited dengan kerja. Persepsi positif mereka terhadap organisasi meningkatkan tahap kepuasan kerja mereka secara tidak langsung. Kajian Lok *et.al.* (2005) walau bagaimanapun mendapati wujud hubungan yang negatif antara budaya organisasi birokratik dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Ini berbeza dengan hasil kajian pengkaji, di mana budaya organisasi birokratik berhubungan positif dan signifikan dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Ini disebabkan oleh kelompok responden kajian ini yang terdiri daripada staf pentadbiran universiti awam dan swasta yang mengamalkan cara kerja birokratik sejak sekian lama. Keadaan mereka yang bekerja dalam suasana birokratik, berprosedur dan berhirarki menjadikan mereka selesa dan sesuai dengan keadaan yang sedemikian (Trivellas dan Dargenidou, 2009). Maka, adalah munasabah pengkaji memperoleh keputusan yang positif dalam hubungan antara budaya organisasi birokratik dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Keputusan kajian ini yang mendapati budaya organisasi suportif berhubungan positif dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja adalah selari dengan keputusan Sigler dan Pearson (2000). Budaya organisasi yang kolektif, suportif dan menyokong kebolehan dan kemampuan seseorang pekerja itu mampu untuk meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi dan kerjaya mereka. Universiti awam dan swasta dalam konteks kajian pengkaji secara langsung menunjukkan kekuatan dalam menyokong pekerja untuk bersama-sama mendokong aspirasi universiti dalam menuju kejayaan. Pekerja yang diberikan tanggungjawab, sokongan dan dokongan untuk bekerja dalam kumpulan dan terlibat dalam proses pembuatan keputusan meningkatkan tahap komitmen organisasi secara langsung. Kajian ini juga mendapati budaya organisasi birokratik berhubungan positif dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja namun pada tahap yang paling rendah. Ini adalah konsisten dengan kajian Silverthorne (2004) yang mendapati budaya organisasi birokratik mempunyai tahap

komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang terendah. Manakala budaya organisasi inovatif mempunyai tahap komitmen organisasi yang sederhana dan budaya organisasi suportif pula mempunyai tahap komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang paling tinggi. Budaya organisasi suportif dan budaya organisasi inovatif dianggap dapat menjana sikap yang positif dalam organisasi dan meningkatkan komitmen individu terhadap organisasi tersebut. Budaya organisasi birokratik bagaimanapun dianggap mempunyai masalah dalam menjaga tahap komitmen organisasi dan kepuasan kerja pekerja.

Hasil kajian ini turut menyokong hasil kajian yang dijalankan oleh Guleryuz *et.al.* (2008) yang telah mengkaji secara serentak hubungan antara kecerdasan emosi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hasil kajian mereka mendapati kecerdasan emosi berkorelasi secara signifikan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Mereka berpendapat kecerdasan emosi memainkan peranan yang penting dalam hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Pekerja yang mampu mengawal emosi, menangani masalah peribadi, bertindak rasional, berkomunikasi dengan baik mampu untuk menjadi pekerja yang lebih efektif dan efisien dalam organisasi. Mereka yang cerdas emosinya mampu untuk bekerja dengan gembira dan lebih komited terhadap organisasi.

Oleh yang demikian, adalah wajar pihak pengurusan organisasi berusaha untuk meningkatkan tahap kecerdasan emosi pekerja dan dalam masa yang sama menjadikan faktor kecerdasan emosi sebagai elemen penting dalam pemilihan pekerja. Dalam konteks kajian pengkaji, didapati staf pentadbiran di universiti memiliki tahap kecerdasan emosi yang sederhana dan tinggi. Kajian juga mendapati tiada staf pentadbiran universiti yang dikategorikan sebagai memiliki tahap kecerdasan emosi yang rendah. Ini membuktikan bahawa staf pentadbiran universiti memiliki tahap kecerdasan emosi yang baik dan dalam masa yang sama komited dengan organisasi dan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi. Keputusan yang sama juga dilaporkan Humphreys *et.al.* (2005) yang mendapati terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kecerdasan emosi dengan komitmen organisasi afektif. Staf yang memiliki kemahiran interpersonal yang baik, mampu mengawal mood dan mempunyai kemahiran dalam menyesuaikan diri dengan pekerjaan menjadikan seseorang itu lebih komited dengan kerja. Mereka yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi tidak akan mudah mengalah dengan permasalahan yang wujud dalam organisasi dan mampu untuk menanganinya dengan profesional. Masalah dan konflik yang wujud dalam organisasi juga tidak akan melemahkan tahap komitmen organisasi dan kepuasan kerja mereka. Mereka juga



percaya dan lebih yakin terhadap organisasi dan sekali gus setia tanpa berbelah bahagi terhadap organisasi (Labatmedeine *et.al.* 2007).

Ini adalah konsisten dengan kajian Sy *et.al.* (2006) yang juga mendapati terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kecerdasan emosi dengan kepuasan kerja. Mereka mendapati wujud kesan atau pengaruh yang tinggi antara kecerdasan emosi dengan kepuasan kerja pekerja. Seseorang pekerja yang memiliki tahap kecerdasan emosi yang tinggi mempengaruhi secara langsung tahap kepuasan kerja seseorang itu. Pekerja yang tidak memiliki tahap kecerdasan emosi yang tinggi pula adalah lebih mudah untuk merasa tidak puas hati, memberontak dan tidak rasional dalam tindakan serta tingkah laku dalam organisasi. Ini turut disokong oleh Lopes *et.al.* (2006) yang mendapati staf pentadbiran yang memiliki tahap kecerdasan emosi yang tinggi mampu untuk bekerja dengan lebih baik dan lebih produktif berbanding dengan staf yang memiliki tahap kecerdasan emosi yang rendah. Keputusan yang sama juga dilaporkan Aremu (2005) dalam kajiannya yang mengukur pengaruh kecerdasan emosi dan motivasi ke atas komitmen kerjaya. Kajiannya mendapati kecerdasan emosi seseorang pekerja itu sangat mempengaruhi komitmen mereka terhadap kerjaya. Pekerja yang cerdas emosinya merupakan pekerja yang berkualiti dan mampu untuk mengawal kehidupan kerja agar menjadi lebih efektif dan komited dengan tugas dan tindak tanduk dalam pekerjaan.

## 6.0 PENUTUP

Kajian ini secara khususnya memberi implikasi langsung terhadap universiti awam dan swasta. Ini dapat diperhatikan dalam konteks analisis yang diperoleh daripada dapatan kajian, di mana budaya organisasi suportif memiliki hubungan yang paling kuat dan tinggi dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja diikuti dengan budaya organisasi inovatif dan budaya organisasi birokratik. Ini bererti, budaya organisasi suportif amat penting dalam konteks pekerjaan dalam kalangan staf pentadbiran di universiti awam dan swasta ini. Selain daripada itu, budaya organisasi suportif juga mempengaruhi komitmen organisasi dan kepuasan kerja staf pentadbiran universiti. Manakala budaya organisasi birokratik dan budaya organisasi inovatif tidak mempengaruhi komitmen organisasi dan kepuasan kerja walaupun wujud hubungan yang lemah antaranya. Ini bererti, universiti awam dan swasta perlu mengambil langkah proaktif dalam menjadikan budaya organisasi suportif sebagai tonggak kepada budaya organisasi yang diamalkan dalam institusi.

Selain daripada itu, hasil kajian juga mendapati wujud hubungan langsung antara kecerdasan emosi dengan komitmen organisasi

dan kepuasan kerja. Staf pentadbiran yang komited dan berpuas hati dengan kerja mereka mempunyai tahap kecerdasan emosi yang sederhana dan tinggi. Ini membuktikan bahawa faktor kecerdasan emosi adalah penyumbang kepada komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Walaupun yang demikian, hasil kajian mendapati hanya dimensi mood dalam kecerdasan emosi sahaja yang mempengaruhi komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Ini bermakna, universiti awam dan swasta harus menitik beratkan peranan yang dimainkan oleh kecerdasan emosi dalam usaha untuk meningkatkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja staf pentadbiran khususnya. Kursus dan latihan yang bersesuaian untuk meningkatkan dan mengekalkan tahap kecerdasan emosi dalam kalangan staf pentadbiran secara tidak langsung dapat memberi kesan yang lebih baik untuk kepentingan dan kesejahteraan psikologi individu dan organisasi. Universiti juga harus mengambil inisiatif untuk memastikan staf pentadbiran yang memiliki tahap kecerdasan emosi yang tinggi ini terus kekal berkhidmat dengan universiti kerana kestabilan emosi mereka memberi pengaruh langsung terhadap kepentingan dan kelangsungan universiti.

## RUJUKAN

- Aremu, A.O. 2005. A Confluence of Credentialing, Career Experience, Self-efficacy, Emotional Intelligence, and Motivation on the Career Commitment of Young Police in Ibadan, Nigeria. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 28(4): 609-618.
- Bar-On, R. 1997. EQ-I: The Emotional Quotient Inventory Manual: A Test of Emotional Intelligence. Toronto: Multi- Health Systems.
- Boyne, G.A. 2002. Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies* 39(1): 97-122.
- Cook, J. & Wall, T. 1980. New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology* 53: 39-52.
- Cooper, R.K. and Sawaf, A. 1997. *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. Grosset/Putnum, New York, NY.
- Ferreira, A.I. & Hill, M.M. 2008. Organizational Cultures in Public and Private Portuguese Universities: A Case Study. *Higher Education* 55: 637-650.
- Guleryuz, G., Guney, S., Aydin, E.M. & Asan, O. 2008. The Mediating Effect of Job Satisfaction Between Emotional Intelligence and Organizational Commitment of Nurses: A Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies* 45: 1625-1635.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1974. *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for The Diagnosis of Jobs and The Evaluation of Job Redesign Projects* (Tech. Rep. No. 4). New Haven, Conn.
- Hagedorn, L.S. 2000. Conceptualizing Faculty Job Satisfaction: Components, Theories, and Outcomes. *New Directions For Institutional Research*. Jossey-Bass Publishers.
- Humphreys, J., Brunsen, B. & Davis, D. 2005. Emotional Structure and Commitment: Implications for Health Care Management. *Journal of Health Organization and Management* 19(2): 120-129.
- Ke Guek Nee. 2008. *Kecerdasan Emosi dan Kepimpinan: Hubungan dan Pengaruh Terhadap Tingkah Laku Kerja*. Tesis Ph.D. Tidak Diterbitkan. UKM.
- Kezar, A. & Eckel, P.D. 2002. The Effect of Institutional Culture on Change Strategies in Higher Education: Universal Principles or Culturally Responsive Concepts? *The Journal of Higher Education* 73(4): 435-460.
- Kusku, F. 2003. Employee Satisfaction in Higher Education: The Case of Academic and Administrative Staff in Turkey. *Career Development International* 8(7): 347-356.
- Labatmediene, L., Endriulaitiene, A. & Gustainiene, L. 2007. Individual Correlates of Organizational Commitment and Intention To Leave The Organization. *Baltic Journal of Management* 2(2): 196-212.
- Linn, M. 2008. Library Strategies: Organizational Culture an Important Factor to Consider. *The Bottom Line: Managing Library Finances* 21(3): 88-93.
- Lok, P. & Crawford, J. 2001. Antecedents of Organizational Commitment and The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology* 16(8): 594-613.
- Lopes, P.N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M. & Salovey, P. 2006. Evidence That Emotional Intelligence is Related to Job Performance and Affect and Attitudes at Work. *Psicothema* 18: 132-138.
- Mapesela, M. & Hay. D.H. 2006. The Effect of Change and Transformation on Academic Staff and Job Satisfaction: A Case of A South African University. *Higher Education* 52: 711-747.
- Maynard, D.C. & Joseph, T.A. 2008. Are All Part-time Faculty Underemployed? The Influence of Faculty Status Preference on Satisfaction and Commitment. *Higher Education* 55: 139-154.
- Meterko, M., Mohr, D.C. and Young, G.J. 2004. Teamwork Culture and Patient Satisfaction in Hospitals. *Medical Care* 42: 492-8.
- Mulcahy, C. and Betts, L. 2005. Transforming Culture: An Exploration of Unit Culture and Nursing Retention Within a Neonatal Unit. *Journal of Nursing Management* 13(6): 519-523.

- Muhammad Farooq Joubish, Muhammad Ashraf Khurram, Aijaz Ahmed & Syeda Tasneem Fatima. (2011) Paradigms and Characteristics of a Good Qualitative Research. *World Applied Sciences Journal* 12 (11): 2082-2087.
- Mohd. Azhar Hj Yahaya. 2004. Pengaruh Kecerdasan Emosi Ke atas Komitmen Kerjaya, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Tingkahlaku Warga Organisasi. Tesis Doktor Falsafah Tidak Diterbitkan. UKM.
- Morin, A.J.S., Vandenberghe, C., Boudrias, J.S., Madort, I., Morizot, J. & Tremblay, M. (2011). Affective commitment and citizenship behaviour across multiple foci. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.26, No. 8, pp. 716-738.
- Novotney, A. (2010) Boosting Morale. *American Psychological Association*. Vol. 41, No. 11.
- O'Reilly III, C. A. & Chatman, J. 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Pro-social Behavior. *Journal of Applied Psychology* 71(3): 492-499.
- Riketta, M. 2002. Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance Meta- analysis. *Journal of Organizational Behavior* 23: 257-266.
- Smeenk, S., Teelken, C., Eisinga, R. & Doorewaard, H. 2009. Managerialism, Organizational Commitment, and Quality of Job Performances among European University Employees. *Research Higher Education* 50: 589-607.
- Silverthorne, C. 2004. The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. Vol25, No 7, pp. 592-599
- Sy, T., Tram, S. & O'Hara, L.A. 2006. Relation of Employee and Manager Emotional Intelligence to Job Satisfaction and Performance. *Journal of Vocational Behavior* 68: 461-473.
- Trivellas, P. & Dargenidou, D. 2009. Organizational Culture, Job Satisfaction and Higher Education Service Quality: The Case of Technological Educational Institute of Larissa. *The TQM Journal* 21(4): 382-299.
- Tytherleigh, M.Y., Webb, C., Cooper, C.L. & Ricketts, C. 2005. Occupational Stress in UK Higher Education Institutions : A Comparative Study of All Staff Categories. *Higher Education Research and Development* 24(1): 41-61.
- Vakola, M., Tsaousis, I. & Nikolaou, I. 2004. The Role of Emotional Intelligence and Personality Variables on Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Managerial Psychology* 19(2): 88-110.

- Volkwein, J.F., Malik, S.M. & Napierski-Prancl, M. 1998. Administrative Satisfaction and The Regulatory Climate at Public Universities. *Research Higher Education* 39: 43-63.
- Volkwein, J.F., & Parmley, K. 2000. Comparing Administrative Satisfaction in Public and Private Universities. *Research Higher Education* 41: 95-116.
- Volkwein, J.F. & Zhou, Y. 2003. Testing a Model of Administrative Job Satisfaction. *Research in Higher Education* 44(2): 149-171.
- Wallach, E.J. 1983. Individuals and Organizations: The Cultural Match. *Training and Development Journal* 37(2): 29-36.
- Yousef, D.A. 2000. Organizational Commitment: A Mediator of The Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country. *Journal of Managerial Psychology* 15(1): 6-28.