

**KEBERKESANAN STRATEGI PERHUBUNGAN AWAM TERHADAP EKUITI
JENAMA: PERSPEKTIF WARGA TENTERA UDARA DIRAJA MALAYSIA**

*Effectiveness of Public Relations Strategies on Brand Equity: Perspectives of Royal
Malaysian Air Force Personnel*

**Kamaruzzaman Abdul Manan¹, Ahmad Iksan Abd Rahman², Siti Nor Amalina Ahmad
Tajuddin³, Kayathre Rama Chandran⁴**

^{1,4}Pusat Pengajian Komunikasi, Universiti Sains Malaysia, Gelugor, 11800, Pulau Pinang,
Malaysia

²Bahagian Perhubungan Awam, Markas Tentera Udara Diraja Malaysia, Kementerian
Pertahanan, Jalan Padang Tembak, 50634 Kuala Lumpur

³Fakulti Bahasa dan Komunikasi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjong Malim, 35900,
Perak, Malaysia

Email: ¹kamaruzzaman@usm.my, ²iksan.rahman@mod.gov.my, ³
sitinoramalina@fbk.upsi.edu.my, ⁴kayathre@usm.my

ABSTRAK

Kajian ini meneliti keberkesanan perkhidmatan perhubungan awam Tentera Udara Diraja Malaysia (TUDM) berdasarkan ekuiti jenama dari perspektif warga TUDM sendiri. Tumpuan diberikan kepada pengukuran tahap kesedaran jenama, asosiasi jenama, tanggapan kualiti, dan kesetiaan jenama dalam kalangan warga kerja TUDM dalam usaha membentuk ekuiti jenama organisasi. Tinjauan kuantitatif telah dilaksanakan melibatkan 600 responden dari empat lokasi utama TUDM – merangkumi Markas TUDM (peringkat strategik) dan tiga pangkalan TUDM (peringkat operasi/taktikal). Responden dipilih secara persampelan rawak mudah, dan soal selidik diedarkan secara fizikal kepada kumpulan sasaran. Dapatan kajian menunjukkan jurang yang ketara bagi setiap dimensi ekuiti jenama antara dua kumpulan tersebut (strategik vs. operasi/taktikal). Secara spesifik, kumpulan pegawai di Markas TUDM mencatatkan skor lebih tinggi bagi kesedaran, asosiasi, tanggapan kualiti dan kesetiaan jenama berbanding anggota di pangkalan. Hal ini mencerminkan perbezaan pemahaman warga TUDM tentang keberkesanan aktiviti komunikasi strategik yang dijalankan oleh Bahagian Perhubungan Awam TUDM mengikut peringkat dan lokasi tugas, di mana faktor-faktor seperti tahap jawatan, lokasi bertugas, pemahaman strategi, kadar penerimaan informasi dan tingkah laku mempengaruhi persepsi mereka. Oleh itu, kajian ini merumuskan bahawa strategi komunikasi korporat yang lebih berkesan – dengan memberi fokus pada pemilihan platform dan jenis komunikasi yang sesuai – amat diperlukan untuk meningkatkan pemahaman dan pengetahuan warga TUDM tentang organisasinya, sekaligus memupuk kesetiaan serta imej positif TUDM secara menyeluruh.

Kata kunci: Ekuiti Jenama; Kesedaran Jenama; Asosiasi Jenama; Tanggapan Kualiti; Kesetiaan Jenama

ABSTRACT

This study examines the effectiveness of public relations services within the Royal Malaysian Air Force (RMAF) by evaluating internal perceptions of brand equity. It focuses on measuring four dimensions: brand awareness, brand associations, perceived quality, and brand loyalty among RMAF personnel to assess how these factors contribute to the organisation's overall brand equity. A quantitative survey was conducted with 600 respondents drawn from four main RMAF locations, encompassing headquarters (strategic level) and three air bases (operational/tactical level). Respondents were selected via simple random sampling, and physical questionnaires were distributed to the target group. Findings reveal significant disparities across all dimensions of brand equity between the two groups. Specifically, headquarters officers scored higher on brand awareness, associations, perceived quality, and loyalty compared with personnel at the bases. These differences suggest variations in how RMAF personnel perceive the effectiveness of strategic communication activities delivered by the Public Relations Division, influenced by factors such as rank, duty location, strategic understanding, information reception, and behaviour. Consequently, the study concludes that more effective corporate communication strategies, particularly those that prioritise appropriate platforms and message types, are necessary to enhance RMAF members' understanding and knowledge of their organisation, thereby fostering loyalty and a positive organisational image.

Keywords: Brand equity; Brand awareness; Brand associations; Perceived quality; Brand loyalty

PENDAHULUAN

Dalam sektor awam, penerapan prinsip tadbir urus yang baik amat penting bagi memperkukuh kepercayaan rakyat terhadap institusi kerajaan. Kebertanggungjawaban dan ketelusan perkhidmatan awam menjadi tunjang kepada kepercayaan ini (Christensen & Skaerbaek, 2007; Salminen & Ikola-Norrbacka, 2010). Sebagai salah satu organisasi awam utama, Angkatan Tentera Malaysia (ATM) – khususnya TUDM – bukan sahaja berperanan sebagai benteng pertahanan negara, malah perlu menjaga imej dan jenamanya sebagai institusi yang diyakini rakyat. TUDM bertanggungjawab memastikan keselamatan ruang udara negara dan sentiasa bersiap siaga menghadapi ancaman luaran (Balakrishnan, 2009). Walau bagaimanapun, TUDM beroperasi dalam kekangan tertentu seperti sumber kewangan terhad dan aset pertahanan yang kian usang, memandangkan peruntukan pertahanan Malaysia yang relatif rendah berbanding negara serantau. Keadaan ini menimbulkan cabaran kepada organisasi untuk mengekalkan kesiagaan serta pada masa sama memenuhi jangkaan pemegang taruh.

Lebih membimbangkan, cabaran TUDM bukan sekadar bersifat luaran (contohnya kekangan bajet), tetapi juga dalaman. Terdapat petunjuk bahawa sebahagian warga TUDM sendiri mempunyai tahap ekuiti jenama dalaman yang kurang mantap. Sebagai contoh, didapati ada anggota TUDM yang mengkritik organisasi secara terbuka di media sosial dan platform lain. Tindakan sedemikian bukan sahaja mencemar imej TUDM di mata umum, malah mencerminkan kurangnya kesedaran dan kesetiaan dalam kalangan anggota terhadap organisasi mereka sendiri. Sesetengah warga TUDM barangkali kurang menyedari betapa pentingnya ekuiti jenama organisasi dalam menyumbang kepada kejayaan misi dan visi TUDM. Malah, ada yang tidak mengaitkan diri mereka dengan identiti TUDM dan tidak merasakan mereka sebahagian daripada organisasi tersebut. Situasi ini membawa kepada kemerosotan semangat korps: mereka tidak bangga atau sayang pada organisasi, lalu kurang bermotivasi memberikan perkhidmatan terbaik. Akibatnya, kualiti penyampaian perkhidmatan boleh terjejas dan imej TUDM turut tercalar apabila kritikan dalaman tersebar kepada umum.

Isu-isu di atas memperlihatkan perlunya perhatian serius terhadap penjenamaan dalaman (internal branding) TUDM. Dalam konteks ini, Bahagian Perhubungan Awam TUDM memainkan peranan strategik sebagai penggerak komunikasi korporat dan penjaga imej organisasi. Fungsi perhubungan

awam bukan sahaja untuk membina hubungan baik TUDM dengan masyarakat luar, tetapi juga untuk mengukuhkan hubungan dalaman – memupuk kefahaman, sokongan dan kesetiaan warga kerja terhadap organisasi. Kajian lepas menunjukkan bahawa keberkesanan perhubungan awam adalah prasyarat kepada kejayaan organisasi. Menurut Faten Aisyah dan Faizal (2018), organisasi mesti menitikberatkan keberkesanan amalan perhubungan awam kerana ia bidang yang signifikan dalam menentukan kejayaan; faktor seperti sikap dan kemahiran pengamal PR didapati mempengaruhi keberkesanan komunikasi organisasi tersebut (Faten Aisyah & Samat, 2018). Tambahan pula, kempen perhubungan awam yang tersusun dan kerap mampu meningkatkan tahap kesedaran khalayak terhadap organisasi. Sebagai contoh, kajian oleh Norliza Omar dan Abdul Latif (2011) mengenai keberkesanan kempen PR di Universiti Teknikal Malaysia Melaka (UTeM) mendapati strategi PR UTeM berjaya mempromosi imej positif universiti, namun kekerapan aktiviti hebahan perlu ditingkatkan bagi meningkatkan tahap kesedaran masyarakat terhadap kewujudan institusi tersebut. Implikasinya, komunikasi strategik yang berterusan dan konsisten adalah kunci dalam pembentukan jenama organisasi yang kukuh.

Berpaksikan premis di atas, kajian ini memberi tumpuan kepada ekuiti jenama TUDM dari perspektif warganya sendiri. Konsep ekuiti jenama lazimnya merujuk kepada nilai tambah yang dimiliki sesuatu jenama hasil daripada tanggapan dan pengalaman pelanggan terhadap jenama tersebut (Aaker, 1991). Aaker (1991) menjelaskan ekuiti jenama sebagai satu set aset (atau liabiliti) jenama – termasuk nama dan simbol – yang dikaitkan dengan produk atau perkhidmatan, yang mampu menambah atau mengurangkan nilai yang diterima oleh sesebuah organisasi atau pelanggan. Bagi organisasi perkhidmatan seperti TUDM, pelanggan dalaman iaitu warga kerjanya sendiri adalah pemegang taruh penting yang menentukan kekuatan jenama organisasi. Perspektif mereka terhadap jenama TUDM – sejauh mana mereka sedar akan jenama (*awareness*), apa yang mereka asosiasikan dengan jenama (*association*), bagaimana mutu perkhidmatan dinilai (*perceived quality*), dan setia atau tidaknya mereka kepada organisasi (*brand loyalty*) – semuanya akan mencerminkan kedudukan ekuiti jenama TUDM di mata mereka. Kajian Haja Mydin et al. (2014) tentang penjenamaan institusi pendidikan mendapati bahawa pandangan yang positif dalam kalangan pemegang taruh menandakan ekuiti jenama yang kukuh, manakala persepsi negatif menunjukkan ekuiti jenama yang lemah (Haja Mydin, Abdul Kuthoos, Noor, Hashim, & Siarap, 2014). Justeru, sekiranya ramai warga TUDM sendiri memandang rendah jenama organisasinya, hal ini menandakan ekuiti jenama dalaman TUDM yang bermasalah dan wajar dikaji.

Berdasarkan latar belakang tersebut, persoalan utama yang timbul ialah sejauh mana keberkesanan usaha komunikasi strategik dan perhubungan awam TUDM dalam membina ekuiti jenama organisasi di kalangan warganya. Adakah warga TUDM di peringkat strategik (Markas TUDM) dan peringkat operasi/taktikal (pangkalan-pangkalan udara) mempunyai tahap kesedaran, asosiasi, tanggapan kualiti dan kesetiaan yang tinggi terhadap jenama TUDM? Jika wujud perbezaan ketara, apakah puncanya dan bagaimana ia boleh ditangani? Artikel ini akan membentangkan dapatan kajian empirikal mengenai perkara ini. Sebelum itu, objektif kajian dan sorotan literatur berkaitan akan dihuraikan, diikuti metodologi kajian. Seterusnya, hasil kajian akan dibincangkan mengikut setiap objektif, dan akhirnya dirumuskan dengan cadangan penambahbaikan yang bersesuaian.

PERNYATAAN MASALAH

TUDM sebagai sebuah organisasi pertahanan menghadapi cabaran dalam membina dan mengekalkan ekuiti jenama dalaman. Meskipun TUDM menerima sokongan kerajaan dalam aspek pembangunan pertahanan, sumber dan perhatian yang terhad berbanding agensi lain boleh menimbulkan tanggapan bahawa TUDM tidak begitu penting. Persepsi luaran sedemikian boleh mempengaruhi motivasi dalaman warga TUDM sendiri. Terdapat indikasi bahawa segelintir warga TUDM kurang bangga atau kurang percaya terhadap organisasi mereka. Sebagaimana dinyatakan dalam Pendahuluan, ada anggota yang bertindak mengkritik TUDM secara terbuka, menandakan wujudnya rasa tidak puas hati dan kurangnya kesetiaan dalaman. Kritikan terbuka ini bukan sahaja menjejaskan imej TUDM di mata

masyarakat, malah menunjukkan komunikasi dalaman yang kurang berkesan – sehingga isu dalaman terlepas ke domain awam.

Lebih mendalam, masalah ini boleh berpunca daripada kurangnya kesedaran dan pemahaman warga tentang visi, misi dan nilai organisasi. Jika warga tidak sedar kepentingan jenama TUDM dan peranannya, mereka sukar mengaitkan diri (associate) dengan jenama tersebut. Kajian awal mendapati ramai warga TUDM kurang kesedaran terhadap kepentingan ekuiti jenama TUDM dalam menyumbang kepada kejayaan organisasi. Di samping itu, wujud kelompok warga yang tidak dapat mengaitkan identiti diri dengan TUDM, menyebabkan kurangnya rasa bangga menjadi sebahagian daripada organisasi. Hal ini membawa implikasi serius: warga yang tidak sayangkan organisasi akan kurang setia, kurang produktif, dan boleh bersikap tidak ambil peduli terhadap reputasi organisasi. Dalam konteks ketenteraan, perkara ini amat merunsingkan kerana disiplin, kesetiaan dan esprit de corps adalah teras kekuatan organisasi (Sun Tzu, 1963; Akinbode, & Ayodele, 2022).

Masalah-masalah yang dibincangkan menandakan bahawa inisiatif perhubungan awam dalaman TUDM perlu dinilai keberkesanannya. Adakah Bahagian Perhubungan Awam TUDM telah cukup berkesan menyampaikan maklumat, visi dan pencapaian organisasi kepada segenap lapisan warga? Sejauh mana strategi komunikasi sedia ada (contohnya buletin dalaman, media sosial, laman web, taklimat, program jati diri) mencapai sasaran meningkatkan kesedaran dan rasa memiliki dalam kalangan anggota? Jika terdapat jurang komunikasi di antara Markas dan pangkalan, ia perlu dikenal pasti. Secara ringkas, pernyataan masalah yang mendasari kajian ini adalah: Wujudkah kelemahan dalam perkhidmatan perhubungan awam TUDM yang mengakibatkan tahap ekuiti jenama (kesedaran, asosiasi, kualiti, kesetiaan) berbeza ketara antara pegawai/anggota di peringkat berbeza, dan apakah langkah penambahbaikan yang diperlukan?

Objektif Kajian

Kajian ini bertujuan untuk menilai ekuiti jenama dalaman dalam Tentera Udara Diraja Malaysia dengan membandingkan tahap kesedaran jenama, asosiasi jenama, tanggapan kualiti terhadap perkhidmatan Bahagian Perhubungan Awam, serta kesetiaan jenama dalam kalangan warga yang bertugas di Markas (peringkat strategik) dengan mereka yang ditempatkan di pangkalan operasi atau taktikal. Berdasarkan permasalahan di atas, kajian ini dijalankan dengan objektif-objektif khusus berikut:

1. Mengukur tahap kesedaran jenama TUDM dalam kalangan warga TUDM yang bertugas di Markas Tentera Udara (peringkat strategik) berbanding di pangkalan-pangkalan TUDM (peringkat operasi/taktikal).
2. Mengukur tahap asosiasi jenama (hubungan atau kaitan diri dengan jenama TUDM) dalam kalangan warga TUDM di Markas berbanding di pangkalan.
3. Mengukur tahap tanggapan kualiti terhadap perkhidmatan Bahagian Perhubungan Awam TUDM dalam kalangan warga TUDM di Markas berbanding di pangkalan.
4. Mengukur tahap kesetiaan jenama (loyalty) warga TUDM terhadap organisasi TUDM di Markas berbanding di pangkalan-pangkalan.

KAJIAN LITERATUR

Ekuiti Jenama dan Dimensi

Konsep ekuiti jenama (brand equity) merujuk kepada nilai yang terhasil daripada gabungan aset-aset berkaitan jenama yang ada dalam minda pengguna (Aaker, 1991). Aaker (1991) menyatakan bahawa ekuiti jenama ialah sekumpulan aset (contohnya kesedaran nama jenama, persepsi kualiti, kesetiaan pelanggan, dan asosiasi tertentu) yang dikaitkan dengan nama dan simbol sesuatu jenama, yang menambah atau mengurangkan nilai yang diberi kepada produk atau perkhidmatan oleh pengguna. Dalam konteks organisasi perkhidmatan seperti TUDM, pelanggan boleh ditakrifkan sebagai pemegang taruh

termasuk masyarakat awam dan juga pelanggan dalaman iaitu warga organisasi sendiri (Cardy, Miller, & Ellis, 2007). Justeru, konsep ekuiti jenama TUDM boleh dinilai melalui kacamata warganya dengan memberi tumpuan kepada beberapa dimensi kunci yang diadaptasi daripada model-model ekuiti jenama sedia ada (Aaker, 1991; Keller, 2003).

Kesedaran jenama adalah keupayaan seseorang mengenali dan mengingati sesebuah jenama. Aaker (1991) menerangkan kesedaran jenama sebagai tahap sejauh mana nama sesuatu jenama muncul dalam minda pengguna apabila memikirkan kategori produk berkenaan. Dalam kajian ini, kesedaran jenama TUDM ditakrifkan sebagai sejauh mana warga TUDM mengetahui, mengenali dan ingat akan identiti, fungsi dan peranan TUDM sebagai sebuah organisasi. Tahap kesedaran yang tinggi bermakna warga peka terhadap hal-hal berkaitan TUDM (contohnya motto, visi, misi, pencapaian utama), manakala tahap rendah bererti sebahagian warga mungkin kurang cakna tentang organisasinya sendiri.

Manakala Asosiasi jenama ialah segala tanggapan, imej atau pengaitkan yang muncul dalam ingatan seseorang apabila menyebut sesuatu jenama (Aaker, 1991; Keller, 2003). Keller mendefinisikan asosiasi jenama sebagai persepsi terhadap jenama sepertimana yang terpantul dalam minda pengguna melalui hubungan-hubungan (associations) yang tersimpan dalam memori mereka. Asosiasi boleh berbentuk ciri produk, manfaat, keunggulan, kegunaan, gaya hidup, atau apa jua elemen yang terkait dengan jenama (Keller, 2003). Bagi konteks TUDM, asosiasi jenama merujuk kepada apa yang terlintas di fikiran warga apabila mereka memikirkan tentang TUDM – adakah mereka merasa bangga, bersemangat, dan merasakan diri mereka sebahagian daripada organisasi (asosiasi positif), atau sebaliknya merasa terasing. Menurut teori identiti sosial organisasi, tahap seseorang pekerja mengaitkan identiti dirinya dengan organisasi (organizational identification) akan mempengaruhi sikap dan tingkah lakunya (Ashforth & Mael, 1989). Justeru, tahap asosiasi jenama TUDM dalam kalangan warganya menjadi petunjuk seberapa kuat identiti TUDM tertanam dalam diri mereka.

Tanggapan kualiti merujuk kepada persepsi pengguna tentang mutu atau keunggulan produk/perkhidmatan sesuatu jenama secara keseluruhan (Keller, 2001). Ia bukan penilaian objektif ciri-ciri, tetapi tanggapan subyektif pelanggan terhadap kualiti yang dirasakan. Dalam konteks ini, tanggapan kualiti perkhidmatan PR TUDM merujuk kepada bagaimana warga TUDM menilai kualiti usaha komunikasi dan perhubungan awam yang dijalankan oleh Bahagian Perhubungan Awam TUDM. Keller (2001) menyatakan bahawa tanggapan kualiti akan mempengaruhi keyakinan pelanggan terhadap jenama, bahkan boleh membentuk keterikatan pelanggan dengan jenama tersebut (Chen, 2007). Dengan kata lain, jika warga merasakan perkhidmatan komunikasi korporat TUDM berkualiti tinggi, mereka cenderung mempunyai pandangan positif dan lebih percaya kepada organisasi. Sebaliknya, tanggapan kualiti yang rendah akan menghakis keyakinan dan kebanggaan mereka.

Kesetiaan jenama didefinisikan sebagai kelekatan atau komitmen pelanggan terhadap sesuatu jenama (Aaker, 1991). Dalam konteks organisasi, kesetiaan jenama terserlah melalui kesediaan seseorang untuk terus setia bersama organisasi tersebut dan enggan beralih kepada “jenama” lain. Bagi kajian ini, kesetiaan jenama TUDM ditakrifkan sebagai kecenderungan dan kesanggupan warga TUDM untuk terus berkhidmat, menyokong serta menyanjung organisasi TUDM. Gamon (1991) menyatakan bahawa kesetiaan dan komitmen pekerja mempunyai komponen dalaman (emosi bangga, sayang, taat setia) dan luaran (tingkah laku, iaitu membuat keputusan untuk kekal dalam organisasi). Seorang warga yang setia akan menunjukkan kedua-dua komponen ini – dia berasa bangga menjadi sebahagian TUDM (loyalty dalaman) dan mengambil tindakan nyata untuk kekal serta menyumbang kepada organisasi (loyalty luaran). Tahap kesetiaan jenama yang tinggi dalam kalangan warga TUDM bermakna mereka berhasrat kuat untuk “membeli” jenama TUDM berulang kali, diibaratkan seperti pelanggan setia yang enggan beralih jenama.

Menurut kerangka teori Aaker (1991; 1996), keempat-empat elemen di atas (kesedaran, asosiasi, persepsi kualiti, kesetiaan) bersama-sama membentuk ekuiti jenama. Kajian Christodoulides dan de Chernatony (2010) turut menyokong bahawa ekuiti jenama berdasarkan perspektif pelanggan

(consumer-based brand equity) boleh diukur melalui dimensi seperti kesedaran, imej (asosiasi), kualiti yang dirasakan dan kesetiaan. Dalam konteks kajian ini, pelanggan yang dimaksudkan adalah pelanggan dalaman (warga TUDM sendiri), justeru konsepnya sering dirujuk sebagai ekuiti jenama berasaskan pekerja (employee-based brand equity) dalam literatur pemasaran dalaman (King & Grace, 2010; Buil, Martinez, & Matute, 2016). Mempunyai ekuiti jenama dalaman yang tinggi bererti majoriti warga mempunyai kesedaran tinggi, asosiasi positif, tanggapan kualiti yang baik, dan sangat setia terhadap organisasi – kombinasi yang akan menjadikan mereka duta jenama (brand ambassadors) yang efektif, sekaligus memperkukuh reputasi organisasi di mata umum.

Perhubungan Awam dalam Pembentukan Jenama Organisasi

Perhubungan awam (public relations, PR) merupakan fungsi pengurusan yang menitikberatkan pengurusan komunikasi antara organisasi dengan pelbagai pihak berkepentingan, termasuklah kakitangan, pelanggan, komuniti dan kerajaan. Bagi organisasi ketenteraan seperti TUDM, Bahagian PR berperanan penting memastikan maklumat tentang organisasi disebarkan dengan tepat dan strategi komunikasi dilaksanakan bagi membentuk imej yang positif. Hal ini meliputi komunikasi ke luar (promosi, hebahan media, penglibatan komuniti) dan ke dalam (komunikasi dalaman dengan anggota). Amalan PR yang berkesan dapat memupuk kefahaman, kepercayaan dan sokongan terhadap organisasi (Cutlip, Center, & Broom, 2006).

Penelitian literatur mendapati keberkesanan PR dipengaruhi oleh pelbagai faktor. Kajian Faten Aisyah dan Faizal (2018) yang disebutkan sebelum ini menunjukkan bahawa sikap proaktif dan kemahiran pengamal PR merupakan penentu utama keberhasilan aktiviti PR organisasi. Dalam kajian tersebut, empat faktor (sikap, kepercayaan, kemahiran, dan kawalan) dikaji hubungannya dengan keberkesanan PR, dan hasilnya sikap serta kemahiran didapati berhubung kait paling signifikan dengan keberkesanan amalan hubungan masyarakat (Faten Aisyah & Samat, 2018). Ini memberi implikasi bahawa petugas PR yang berkemahiran tinggi dan berpendirian positif mampu merancang serta melaksana program komunikasi yang lebih berimpak.

Di peringkat organisasi, strategi komunikasi yang baik perlu mengambil kira kedua-dua aspek mesej dan saluran. Mesej yang selari dengan visi, misi dan budaya organisasi akan membantu membina identiti jenama yang konsisten. Sementara itu, pemilihan saluran komunikasi yang sesuai dengan audiens amat penting untuk memastikan mesej sampai dan difahami. Kajian kes PR UTeM oleh Norliza Omar dan Abdul Latif (2011) mendapati bahawa meskipun strategi PR UTeM pada asasnya berkesan dalam membina imej positif organisasi, terdapat kekurangan dari segi kekerapan dan kepelbagaian platform komunikasi yang digunakan. Oleh itu, disyorkan agar pelbagai medium hebahan dimanfaatkan – contohnya media sosial, laman sesawang, program turun padang – secara lebih kerap untuk mengekalkan mindshare khalayak. Implikasi ini relevan untuk TUDM: warga TUDM tersebar di pelbagai lokasi dan peringkat, maka pendekatan komunikasi dalaman mesti menggunakan medium yang mudah diakses dan digemari mereka, serta dilakukan dengan kerap agar maklumat sentiasa segar di minda.

Sorotan literatur juga menunjukkan hubungan erat antara komunikasi dalaman yang efektif dengan kesetiaan dan prestasi pekerja. Menurut Saadon Awang (2021), memahami aspek psikologi dan gelagat manusia dalam organisasi penting bagi membentuk warga kerja yang berkualiti dan organisasi yang efektif. Komunikasi dalaman yang baik dapat memenuhi aspek psikologi ini – contohnya dengan memberi pengiktirafan, menjelaskan peranan setiap individu dalam visi besar organisasi, dan mewujudkan saluran maklum balas dua hala. Apabila warga merasa diri mereka dihargai dan dimaklumkan, mereka lebih cenderung menunjukkan komitmen dan kesetiaan (Aziz, Ahmad, & Awang, 2019). Dalam konteks TUDM, penyaluran informasi mengenai pencapaian TUDM, hala tuju strategik, pembaharuan pertahanan, ataupun sekadar berita kejayaan anggota, semuanya boleh menyumbang kepada rasa bangga dan memiliki dalam kalangan warga.

METODOLOGI

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini menggunakan reka bentuk penyelidikan kuantitatif berbentuk tinjauan. Pendekatan kuantitatif dipilih bagi mendapatkan dapatan yang boleh digeneralisasikan dan objektif mengenai persepsi warga TUDM terhadap elemen-elemen ekuiti jenama. Instrumen pengumpulan data ialah borang soal selidik berstruktur yang dibangunkan berdasarkan konstruk kesedaran jenama, asosiasi jenama, tanggapan kualiti dan kesetiaan jenama, disesuaikan dengan konteks TUDM. Soal selidik tersebut mengandungi soalan-soalan demografi, soalan umum mengenai pendedahan maklumat dan media, serta item-item spesifik bagi keempat-empat dimensi kajian. Setiap item diukur menggunakan Skala Likert 5 mata (1 = Sangat tidak setuju / Sangat rendah, sehingga 5 = Sangat setuju / Sangat tinggi) untuk menilai tahap persetujuan responden terhadap pernyataan berkaitan jenama TUDM.

Populasi dan Persampelan

Populasi kajian merangkumi segenap warga TUDM di Malaysia yang terdiri daripada pegawai dan anggota Lain-Lain Pangkat (LLP) di pelbagai peringkat. Bagi memenuhi keperluan kajian membandingkan dua konteks (Strategik vs Operasi/Taktikal), populasi telah dibahagikan kepada dua kumpulan utama: Kumpulan A – warga TUDM yang bertugas di Markas Tentera Udara (MTU) iaitu ibu pejabat TUDM di peringkat strategik; dan Kumpulan B – warga TUDM yang bertugas di pangkalan-pangkalan udara terpilih yang mewakili peringkat operasi dan taktikal. Sebanyak empat lokasi dipilih untuk tinjauan: Markas TUDM (Kuala Lumpur) dan tiga pangkalan TUDM iaitu Pangkalan Udara Sendayan (Negeri Sembilan), Pangkalan Udara Subang (Selangor), dan Pangkalan Udara Butterworth (Pulau Pinang) – pemilihan ini dibuat supaya meliputi zon tengah, selatan, dan utara Semenanjung serta merangkumi pelbagai saluran pemerintahan. Setiap pangkalan yang terlibat berada di bawah pemerintah operasi/taktikal berlainan, justeru data yang dikutip dapat mewakili populasi warga TUDM di lapangan secara lebih menyeluruh.

Teknik persampelan rawak mudah digunakan dalam pemilihan responden di lokasi-lokasi tersebut, dengan bantuan pihak penyelaras di setiap lokasi. Borang soal selidik diedarkan secara bersempena kepada anggota dan pegawai yang dipilih secara rawak dari senarai keanggotaan unit. Kajian ini berjaya mengumpulkan 600 respons lengkap, memenuhi saiz sampel yang dikehendaki. Pecahan sampel adalah seimbang: 300 responden dari Markas TUDM (kumpulan A) dan 300 responden gabungan dari tiga pangkalan TUDM (kumpulan B) – setiap pangkalan menyumbang kira-kira 100 responden. Penentuan jumlah 600 adalah memadai berdasarkan jadual penentuan saiz sampel Krejcie & Morgan (1970) bagi populasi melebihi 10,000, di samping mengambil kira keperluan analisis statistik lanjut.

Prosedur Pengumpulan Data

Sebelum tinjauan sebenar, satu ujian rintis telah dijalankan melibatkan 30 responden (bukan sebahagian daripada 600 sampel utama) untuk menilai kefahaman item dan kebolehpercayaan instrumen. Hasil ujian rintis menunjukkan item soal selidik difahami dengan baik selepas sedikit pengubahsuaian bahasa dibuat. Nilai pekali kebolehpercayaan Cronbach's Alpha bagi keseluruhan instrumen adalah 0.939, menunjukkan tahap konsistensi dalaman yang sangat tinggi. Malah bagi setiap dimensi, nilai Alpha melebihi 0.80 (Kesedaran = 0.802; Asosiasi = 0.880; Kualiti = 0.900; Kesetiaan = 0.857), menandakan item-item dalam setiap skala boleh diterima dan reliabel.

Tinjauan utama dijalankan dalam tempoh dua bulan. Borang soal selidik diedarkan dalam bentuk cetakan fizikal kerana kaedah ini lebih praktikal untuk mencapai anggota di pangkalan yang mungkin terhad akses komputer semasa bertugas. Pengkaji dengan kerjasama pegawai perhubungan awam di setiap lokasi mengumpul borang yang telah dijawab. Kadar tindak balas adalah tinggi iaitu 100%, kerana edaran dibuat secara tersasar dan responden diberi taklimat kepentingan kajian serta jaminan kerahsiaan jawapan. Soal selidik yang lengkap kemudiannya dikodkan dan data dimasukkan ke perisian SPSS untuk analisis.

Kaedah Analisis Data

Data yang terkumpul dianalisis pada dua peringkat: deskriptif dan inferensi. Pertama, analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan profil responden dan tahap purata setiap pemboleh ubah kajian. Profil demografik responden (jantina, umur, pangkat, tempoh perkhidmatan, taraf pendidikan, dsb.) dianalisis untuk kedua-dua kumpulan A dan B, bagi memastikan kedua kelompok adalah sebanding dan memahami konteks latar responden. Seterusnya, bagi setiap dimensi ekuiti jenama (kesedaran, asosiasi, kualiti, kesetiaan), purata skor (min) dan sisihan piawai dikira mengikut kumpulan A dan B.

Bagi menjawab objektif kajian, perbandingan antara kumpulan A dan B dibuat secara analisis perbandingan kumpulan. Memandangkan fokus kajian adalah mengukur tahap (level) setiap pemboleh ubah berbanding satu titik rujukan, analisis ujian-t sampel tunggal (one-sample t-test) digunakan terlebih dahulu untuk menentukan sama ada skor purata setiap dimensi bagi setiap kumpulan adalah berbeza secara signifikan daripada nilai tengah skala (nilai neutral 3.0). Ujian-t sampel tunggal ini membantu mengenal pasti sama ada tahap sesuatu dimensi adalah secara signifikan tinggi atau rendah berbanding sederhana. Seterusnya, bagi menilai jurang antara kumpulan, perbezaan skor purata kumpulan A dan kumpulan B ditafsirkan. Kajian ini tidak menjalankan ujian-t sampel bebas secara formal (kerana objektif utamanya lebih kepada penilaian tahap berbanding perbandingan hipotesis antara kumpulan), namun perbezaan min yang besar antara kumpulan dilaporkan sebagai penemuan penting disokong oleh interpretasi saiz efek. Selain itu, analisis korelasi dan regresi ringkas turut dijalankan bagi melihat hubungan antara dimensi (contohnya, adakah kesedaran dan asosiasi menyumbang kepada kesetiaan). Walaubagaimanapun, perbincangan dalam artikel ini akan lebih tertumpu kepada dapatan deskriptif utama mengikut objektif kajian.

Tahap skor min bagi setiap dimensi kajian telah diukur dan ditafsir berdasarkan julat interpretasi yang dicadangkan oleh Chua (2006), seperti yang dipaparkan dalam Jadual 1. Jadual ini membolehkan pengkaji menentukan tahap persepsi responden terhadap elemen-elemen ekuiti jenama yang dikaji, sama ada berada pada tahap sangat rendah, rendah, sederhana, tinggi, atau sangat tinggi.

Jadual 1: Skala Pengukuran Skor Min dan Tafsiran Tahap

Julat Skor Min	Tafsiran Tahap
1.00 – 1.49	Sangat Rendah
1.50 – 2.49	Rendah
2.50 – 3.49	Sederhana
3.50 – 4.49	Tinggi
4.50 – 5.00	Sangat Tinggi

Perlu dinyatakan bahawa dalam analisis deskriptif ini, skor min juga diterjemahkan kepada peratusan pencapaian untuk memudahkan pemahaman. Sebagai contoh, min = 4.5 atas skala 5 dianggap 90% tahap maksimum ($4.5/5 \times 100$). Tafsiran kualitatif digunakan seperti berikut: min > 4.21 dianggap sangat tinggi (lebih 84.0%), min 3.41–4.20 tinggi (68.1%–84.0%), min 2.61–3.40 sederhana, min 1.81–2.60 rendah, dan min \leq 1.80 sangat rendah (Norasmah & Salmah, 2009). Panduan ini membantu dalam mengkategorikan tahap ekuiti jenama yang diperoleh.

Selanjutnya, dapatan kajian akan dibentang dan dibincangkan mengikut empat objektif utama yang telah digariskan. Setiap subseksyen berikut merangkumi penemuan data (disokong jadual) dan perbincangan yang mengaitkannya dengan konteks TUDM serta dapatan kajian terdahulu.

DAPATAN DAN PERBINCANGAN

Bahagian ini membentangkan dan membincangkan dapatan kajian secara terperinci berdasarkan objektif kajian yang telah ditetapkan. Empat dimensi utama ekuiti jenama yang dikaji iaitu kesedaran jenama, asosiasi jenama, tanggapan kualiti, dan kesetiaan jenama dibandingkan antara dua kumpulan responden: warga TUDM yang bertugas di peringkat strategik (Markas) dan di peringkat operasi/taktikal (pangkalan). Huraian data disokong oleh jadual statistik dan perbincangan yang mengaitkan dapatan dengan konteks praktikal serta penemuan kajian terdahulu. Penekanan turut diberikan kepada faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi berbeza antara kedua-dua kumpulan.

Objektif 1: Tahap Kesedaran Jenama TUDM

Secara AMnya dapatan ini menunjukkan tahap kesedaran jenama Tentera Udara Diraja Malaysia (TUDM) berada pada paras sangat tinggi, dengan perbezaan kecil antara kumpulan strategik (Markas) dan kumpulan operasi (pangkalan). Jadual 2 memaparkan skor min dan kategori tafsiran bagi kedua-dua kumpulan.

Jadual 2: Tahap kesedaran jenama TUDM dalam kalangan responden (kumpulan A vs. B)

Kumpulan responden	Min (Skala 1-5)	Peratus (%)	Tafsiran
Warga Markas TUDM (Strategik, A)	4.58	91.6 %	Sangat tinggi
Warga Pangkalan TUDM (Operasi, B)	4.46	89.2 %	Sangat tinggi

Berdasarkan Jadual 2, kedua-dua kumpulan mencatat purata melebihi 4.40 (bersamaan lebih 88 %), menggambarkan bahawa responden sangat sedar tentang identiti, fungsi dan maklumat penting TUDM. Ujian-t sampel tunggal mengesahkan bahawa min kesedaran bagi kedua-dua kumpulan berbeza secara signifikan daripada nilai neutral 3.0 ($p < 0.001$); oleh itu, tahap kesedaran jauh lebih tinggi daripada sederhana. Kumpulan A sedikit lebih tinggi (min 4.58 berbanding 4.46), tetapi perbezaan 0.12 mata ini kecil secara praktikal. Secara keseluruhannya, kedua-dua kumpulan berada dalam kategori “sangat tinggi”.

Berdasarkan data, kajian ini mendapati tahap kesedaran jenama yang sangat tinggi di Markas dan pangkalan menunjukkan usaha komunikasi asas TUDM—latihan induksi, taklimat organisasi dan penerbitan dalaman—telah berjaya memaklumkan warga tentang sejarah, visi dan misi organisasi. Kelebihan kecil di pihak Markas mungkin disebabkan mereka lebih hampir dengan sumber maklumat, lebih kerap berinteraksi dengan Bahagian Perhubungan Awam dan pucuk pimpinan, serta lebih proaktif mengikuti berita melalui intranet atau media sosial rasmi. Namun, jurang ini boleh dianggap minimum, menandakan komunikasi asas TUDM sudah menyampaikan maklumat organisasi secara meluas. Penekanan literatur bahawa strategi perhubungan awam mesti memastikan khalayak mengetahui identiti organisasi (Norliza & Abdul Latif, 2011) turut tercapai di sini. Walau begitu, kesedaran tinggi perlu disusuli pengukuhan persepsi dan emosi positif; oleh itu, objektif seterusnya mengkaji asosiasi jenama.

Objektif 2: Tahap Asosiasi Jenama (Persepsi terhadap Strategi Komunikasi)

Asosiasi jenama diukur melalui persepsi responden terhadap keberkesanan strategi komunikasi dan aktiviti perhubungan awam TUDM. Jadual 3 menunjukkan purata skor bagi kedua-dua kumpulan.

Jadual 3: Tahap persepsi warga TUDM terhadap keberkesanan strategi komunikasi & aktiviti PR TUDM

Kumpulan responden	Min (Skala 1-5)	Peratus (%)	Tafsiran
Markas TUDM (A)	4.11	82.2 %	Tinggi
Pangkalan TUDM (B)	3.49	69.8 %	Sederhana

Berdasarkan Jadual 3, warga Markas menilai aktiviti komunikasi korporat sebagai berkesan (min 4.11), manakala warga pangkalan menilai keberkesanannya pada tahap sederhana (min 3.49). Ujian-t menunjukkan min 3.49 tetap signifikan di atas 3.0 ($p < 0.001$), tetapi jurang 0.62 mata antara kumpulan A dan B adalah ketara; warga Markas jauh lebih positif tentang komunikasi TUDM berbanding warga pangkalan.

Perbezaan ini mengisyaratkan jurang komunikasi dalaman antara peringkat strategik dan operasi. Warga Markas terdedah kepada lebih banyak kempen dan aktiviti PR, menjadikan mereka menghargai usaha tersebut (selaras dengan proximity effect dalam komunikasi organisasi). Warga pangkalan mungkin menerima maklumat yang ditapis atau ringkas, menumpukan kepada operasi harian, atau kurang tertarik dengan medium komunikasi yang digunakan. Jika medium yang popular di kalangan anggota muda (seperti Facebook atau Instagram) tidak dioptimumkan, mereka mungkin berasa kurang disasarkan. Keputusan ini menyokong saranan untuk meningkatkan kekerapan komunikasi di lapangan, memanfaatkan opinion leader tempatan dan mengumpul maklum balas warga pangkalan supaya mereka berasa dilibatkan.

Objektif 3: Tahap Tanggapan Kualiti Perkhidmatan PR TUDM

Dimensi ini menilai tahap kepuasan responden terhadap mutu penyampaian maklumat, profesionalisme pegawai PR dan keberkesanan saluran komunikasi. Keputusan ringkas dipaparkan dalam Jadual 4.

Jadual 4: Tahap tanggapan kualiti perkhidmatan Bahagian PR TUDM dalam kalangan responden

Kumpulan responden	Min (Skala 1-5)	Peratus (%)	Tafsiran
Markas TUDM (A)	4.27	85.5 %	Sangat tinggi
Pangkalan TUDM (B)	3.28	65.6 %	Sederhana rendah

Warga Markas memberikan penilaian yang sangat tinggi (min 4.27), menunjukkan kepuasan terhadap profesionalisme dan responsif Bahagian PR. Warga pangkalan hanya mencatat min 3.28, berada dalam kategori sederhana rendah. Ujian-t menunjukkan min ini masih signifikan di atas 3.0 ($p < 0.001$), tetapi perbezaan hampir satu mata antara kumpulan A dan B adalah amat besar.

Dapatan ini menandakan imej Bahagian PR TUDM di mata warga pangkalan kurang mantap. Kemungkinan penyebab termasuk kurang sentuhan di lapangan, keberhasilan aktiviti PR yang tidak kelihatan kepada warga pangkalan dan jurang ekspektasi antara pihak Markas dan pangkalan. Secara teori, jurang ini menepati "service quality gap" (Parasuraman et al., 1985; Noor, Manan & Kuthoos, 2019) apabila persepsi prestasi tidak memenuhi jangkauan. Untuk menutup jurang, cadangan merangkumi peningkatan kehadiran PR di pangkalan, menyalurkan pencapaian PR kepada semua warga, dan menyesuaikan perkhidmatan dengan keperluan anggota pangkalan.

Objektif 4: Tahap Kesetiaan Jenama (Loyalti Warga terhadap TUDM)

Dapatan. Kesetiaan jenama diukur melalui komitmen dan keinginan responden untuk kekal bersama TUDM. Keputusan ringkas boleh dilihat dalam Jadual 5.

Jadual 5: Tahap kesetiaan warga TUDM terhadap organisasi (jenama TUDM)

Kumpulan responden	Min (Skala 1-5)	Peratus (%)	Tafsiran
Markas TUDM (A)	4.55	91.1 %	Sangat tinggi
Pangkalan TUDM (B)	3.45	69.1 %	Sederhana

Warga Markas menunjukkan kesetiaan yang sangat tinggi (min 4.55). Warga pangkalan mencatat min 3.45, berada pada hujung skala sederhana. Perbezaan 1.10 mata antara kumpulan A dan B merupakan jurang terbesar di antara semua dimensi.

Kesetiaan dalaman yang tidak sekata merupakan isu kritikal. Warga Markas memiliki *esprit de corps* yang jauh lebih tinggi, mungkin kerana persekitaran kerja yang kondusif, pengiktirafan dan peluang kerjaya yang jelas, serta pendedahan kepada visi strategik. Warga pangkalan mungkin berhadapan dengan beban tugas fizikal, kurang pendedahan kepada visi besar dan merasakan sumbangan mereka kurang dihargai. Jurang ini mengesahkan hipotesis bahawa kesetiaan dalaman di peringkat operasi/taktikal memerlukan perhatian segera. Pengukuhan komunikasi dua hala, program penghargaan, pemerksaan identiti pasukan dan penonjolan kejayaan individu pangkalan dalam media rasmi disarankan bagi meningkatkan loyalti.

RUMUSAN DAN CADANGAN

Kajian ini mendedahkan bahawa keberkesanan strategi perhubungan awam Tentera Udara Diraja Malaysia (TUDM) adalah berbeza mengikut peringkat warga organisasi, yang dapat dilihat melalui variasi dalam tahap ekuiti jenama dalaman. Responden dari peringkat strategik (Markas TUDM) menunjukkan tahap kesedaran jenama yang tinggi, persepsi yang positif terhadap komunikasi organisasi, penilaian yang memberangsangkan terhadap kualiti perkhidmatan perhubungan awam, serta tahap kesetiaan yang tinggi terhadap organisasi. Sebaliknya, warga dari peringkat operasi atau taktikal (pangkalan TUDM) walaupun menunjukkan kesedaran jenama yang baik, mencatatkan skor yang lebih rendah dari segi persepsi terhadap komunikasi organisasi, tanggapan terhadap perkhidmatan perhubungan awam, serta kesetiaan kepada jenama. Jurang ini memperlihatkan ketidakseimbangan impak komunikasi strategik yang masih belum menembusi secara menyeluruh ke semua lapisan warga TUDM.

Kewujudan jurang ini membawa maksud bahawa fungsi perhubungan awam TUDM perlu ditambah baik agar keberkesananannya dapat dirasai secara menyeluruh dan inklusif. Kejayaan dalam penyampaian maklumat asas melalui kesedaran jenama yang tinggi di kedua-dua kumpulan belum cukup untuk memastikan penghayatan terhadap nilai dan aspirasi organisasi berlaku secara mendalam, khususnya dalam kalangan anggota akar umbi. Oleh itu, strategi komunikasi dalaman yang lebih inklusif, interaktif dan disesuaikan dengan keperluan demografik kumpulan sasaran adalah penting. Misalnya, penerbitan bahan komunikasi seperti buletin digital yang merangkumi berita korporat serta perkembangan unit dan pangkalan dapat membantu membina hubungan yang lebih rapat antara anggota dan organisasi. Tambahan pula, penyediaan platform komunikasi dua hala, seperti ruangan soal jawab di intranet organisasi, dapat meningkatkan tahap keterlibatan warga dalam isu-isu yang berkaitan dengan hal ehwal organisasi.

Kajian ini turut mencadangkan agar strategi komunikasi menggunakan media sosial perlu dipertingkatkan, khususnya bagi menyasarkan golongan muda dalam kalangan warga pangkalan yang cenderung menggunakan platform seperti Facebook dan Instagram. Kandungan komunikasi boleh disesuaikan dengan pendekatan yang lebih santai tetapi tetap berinformasi, seperti melalui pertandingan foto, mesej penghargaan dan kempen yang melibatkan anggota secara langsung. Di samping itu, peningkatan frekuensi hebahan serta program komunikasi secara fizikal seperti roadshow komunikasi korporat di setiap pangkalan juga mampu memberikan kesan positif, khususnya dalam meningkatkan pemahaman terhadap pencapaian organisasi serta mendengar secara langsung pandangan dan keperluan anggota.

Dari sudut penambahbaikan perkhidmatan perhubungan awam itu sendiri, penekanan terhadap keprihatinan dan kecekapan dalam mengurus isu komunikasi adalah sangat penting. Tindakan segera dalam menangani isu seperti krisis kecil atau ketidakjelasan maklumat di peringkat pangkalan dapat

membantu membina kepercayaan terhadap kredibiliti dan kecekapan unit perhubungan awam organisasi. Penubuhan sistem aduan dalaman bagi mengenal pasti kelemahan komunikasi juga merupakan satu langkah proaktif yang dapat meningkatkan keupayaan organisasi untuk bertindak balas secara berkesan terhadap cabaran komunikasi dalaman.

Pengukuhan kesetiaan terhadap jenama TUDM pula boleh dicapai melalui pembudayaan nilai bersama dan penghargaan terhadap sumbangan warga. Program seperti kempen “Saya Bangga TUDM” bukan sahaja memperkukuh identiti organisasi dalam kalangan warga, malah membina semangat bangga dan kepunyaan terhadap institusi. Pengiktirafan prestasi dalam bentuk formal mahupun tidak formal turut berperanan dalam meningkatkan motivasi dan komitmen anggota terhadap organisasi.

Akhir sekali, cadangan kajian ini turut menekankan kepentingan pemantauan dan penilaian berterusan melalui pelaksanaan kajian audit komunikasi dalaman secara berkala. Langkah ini membolehkan Bahagian Perhubungan Awam menilai keberkesanan strategi yang telah dilaksanakan serta menyesuaikan pendekatan mengikut keperluan semasa dan cabaran yang timbul. Kajian lanjutan yang melibatkan sampel lebih meluas, termasuk unit kecil serta anggota dari Sabah dan Sarawak, juga wajar dilaksanakan bagi mendapatkan gambaran yang lebih holistik dan representatif.

Secara keseluruhannya, usaha untuk memperkukuh ekuiti jenama dalaman dalam kalangan warga TUDM bukan sekadar strategi komunikasi, tetapi merupakan pelaburan jangka panjang yang kritikal dalam membentuk warga kerja yang bersatu hati, berdedikasi, dan menjadi ejen penjenamaan yang efektif untuk organisasi. Melalui pelaksanaan strategi yang dicadangkan, TUDM mampu mewujudkan barisan anggota yang bukan sahaja menyokong tetapi juga memperjuangkan identiti dan reputasi institusi secara konsisten dan berkesan.

RUJUKAN

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York, NY: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York, NY: The Free Press.
- Akinbode, A. A., & Ayodele, A. A. (2022). Esprit de Corps: Ingroup identity construction and contextual conceptualisations among the (para)military discourse community. *Journal of Language, Identity & Education*, 21(3), 227-241.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Balakrishnan, K. S. (2009). *National security and defense: Malaysian armed forces' roles and capabilities*. Kuala Lumpur: Ministry of Defence Malaysia.
- Bouckaert, G., & Van de Walle, S. (2003). *Quality of public service delivery and trust in government. In Governing networks*. Amsterdam: IOS Press.
- Cardy, R. L., Miller, J. S., & Ellis, A. D. (2007). Employee equity: Toward a person-based approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 17(2), 140-151.
- Chen, H. L. (2007). Gray marketing and its impacts on brand equity. *Journal of Product & Brand Management*, 16(4), 247-256.
- Christensen, M., & Skaerbaek, P. (2007). Framing and overflowing of public sector accountability innovations: A comparative study of reporting practices. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(1), 101-132.
- Christodoulides, G., & De Chernatony, L. (2010). Consumer-based brand equity conceptualisation and measurement: A literature review. *International Journal of Market Research*, 52(1), 43-66.
- Chua, Y. P. (2006). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan: Kaedah Penyelidikan Buku 1*. McGraw-Hill Education.

- Daud, N. (2010). Investigating the relationship between quality of work life and organizational commitment amongst employees in Malaysian firms. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 75–82.
- Faten Aisyah Ahmad Ramli, & Muhammad Faizal Samat. (2018). *Factors contributing to effectiveness in public relation practices*. Proceedings of the International Conference on Media and Communication, Terengganu, Malaysia.
- Gamon, M. D. (1991). Employee loyalty and commitment: A management strategy. *Public Personnel Management*, 20(2), 167–176.
- Haja Mydin, A. K., Noor, S., Hashim, N., & Siarap, K. (2014). Pembinaan metrik ekuiti jenama universiti. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 30(1), 1–21.
- Keller, K. L. (2001). *Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity (2nd ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Norliza Omar, & Muhammad Pauzi Abdul Latif. (2011). *Keberkesanan kempen perhubungan awam (PR) dalam mempromosikan Universiti Teknikal Malaysia Melaka (UTeM)*. Proceedings of the National Conference on Corporate Communication, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Salminen, A., & Ikola-Norrbacka, R. (2010). *Trust, good governance and unethical actions in Finnish public administration*. *International Journal of Public Sector Management*, 23(7), 647–668.
- Saadon Awang, S. (2021). *Dinamik hubungan manusia dalam organisasi*. Sintok: UUM Press.
- SM Noor, KA Manan & HMA Kuthoos, (2019). Assessing Corporate Brand Equity of Public Universities. *Malaysian Journal of Communication*, 35(3). 283-299
- Sun Tzu. (1963). *The Art of War (S. B. Griffith, Trans.)*. Oxford University Press.