

PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP PENGLIBATAN
KERJA PEKERJA DI SEBUAH JABATAN PENGAUDITAN KERAJAAN

NUR AMIRA BINTI ABAS

Disertasi ini di kemukakan sebagai memenuhi
sebahagian daripada syarat penganugerahan
Ijazah Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia)

Fakulti Pengurusan
Universiti Teknologi Malaysia

APRIL 2018

DEDIKASI

*Istimewa buat suami tercinta
Lt. Muhammad Iylia Islam Bin. Zamsari TUDM*

*Mak dan abah yang tersayang
Hjh Aeinon & Hj. Abas*

Adik-beradik yang dikasihi,

Serta pensyarah dan rakan-rakan,

Terima kasih atas sokongan dan doa kalian

Terima kasih...

PENGHARGAAN

Dengan nama Allah yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang.

Alhamdulillah, selautan kesyukuran dipanjatkan ke hadrat yang Maha Esa di atas limpahan rahmat dan kurniaan Nya, Disertasi ini dapat disiapkan dengan jayanya tanpa sebarang halangan yang sukar. Syukur di atas segala urusan yang dipermudahkan oleh Nya.

Setinggi-tinggi penghargaan buat insan yang amat saya sanjungi, Dr Muhammed Fauzi Bin Othman selaku penyelia bagi disertasi ini yang telah banyak memberi tunjuk ajar, bimbingan dan panduan di sepanjang tempoh penyelidikan ini dijalankan. Jutaan terima kasih di atas segala pengorbanan masa serta kesabaran yang diperuntukkan untuk menyelia projek sarjana ini.

Akhir Sekali buat mereka yang terlibat secara langsung atau tidak dalam membantu saya menjayakan projek penyelidikan ini, kerjasama anda amat saya hargai.

ABSTRAK

Dalam menyediakan pekerja yang berdaya saing bermutu dan berkualiti tinggi di era globalisasi ini, organisasi sewajarnya memberikan sepenuh perhatian dalam mengembangkan potensi pekerja sekali gus dapat meningkatkan tahap prestasi kerja mereka. Komunikasi dalam organisasi dikatakan sebagai medium utama untuk menjana dan meningkatkan produktiviti pekerja dan organisasi. Tanpa keberkesanan dan kelancaran komunikasi organisasi dalam pelaksanaan setiap strategi dan aliran kerja sudah pasti akan mengganggu dan merencatkan lagi keberkesanan dan kelancaran pelaksanaan strategik yang telah di rangka dan di susun rapi. Hal ini secara tidak langsung sahaja dapat meningkatkan tahap penglibatan kerja pekerja dan sekali gus membawa dan menyumbang kepada produktiviti pekerja dan organisasi. Kajian ini dijalankan di Jabatan Audit Negara, Putrajaya. Terdapat empat objektif utama kajian ini dijalankan iaitu mengenalpasti tahap komunikasi organisasi pekerja, mengenalpasti tahap penglibatan kerja pekerja, mengenalpasti hubungan di antara komunikasi organisasi dengan penglibatan kerja pekerja, dan mengenalpasti bentuk aliran komunikasi organisasi yang dominan yang mempengaruhi penglibatan kerja pekerja. Dapatan kajian menunjukkan aliran komunikasi ke atas berada di tahap sederhana manakala aliran komunikasi mendatar dan ke bawah berada di tahap yang tinggi. Untuk penglibatan kerja pula, kajian menunjukkan ketiga-tiga aspek penglibatan kerja menunjukkan tahap yang tinggi. Dalam pada itu juga, kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara ketiga-tiga jenis aliran komunikasi dengan penglibatan kerja pekerja. Di antara ketiga-tiga aliran komunikasi tersebut, kajian menunjukkan aliran komunikasi ke atas lebih dominan dalam mempengaruhi penglibatan kerja pekerja di Jabatan Audit Negara Putrajaya. Pengkaji berpendapat bahawa, pekerja lebih cenderung untuk lebih komited terhadap kerja dan organisasi sekiranya organisasi lebih cenderung kepada konsep keterbukaan dan memandang berat akan kepentingan komunikasi ke atas di dalam pelaksanaannya dalam organisasi. Kesimpulannya, mungkin terdapat faktor – faktor yang lain yang mampu memberi impak kepada keberkesanan aliran komunikasi terhadap penglibatan kerja. Diharap, hasil kajian ini dapat dijadikan panduan oleh para pengkaji di masa hadapan serta memberi manfaat dan panduan kepada pihak pengurusan.

ABSTRACT

In providing quality and highly qualified employees in this era of globalization, the organization deserve full attention in expanding the potential of employees thus enhancing their level of work performance. Communication within organizations is said to be the primary medium for generating and improving productivity of workers and organizations. Without the effectiveness and smoothness of organizational communication, the implementation of each strategy and workflow will undoubtedly interfere with the ineffectiveness and smoothness of the strategic and neatly planned implementation of the strategy. This can indirectly improve the level of employee engagement and thus bring about and contribute to the productivity of workers and organizations. This study was conducted at the National Audit Department, Putrajaya. There are four main objectives of this study are to identify the level of employee organizational communication, to identify the level of employee engagement, to identify the relationship between organizational communication and employee engagement, and to identify the dominant organizational communication flow that influences employee engagement. The findings show that the flow of communication is moderate and horizontal and downstream communications flow is at a high level. For work engagements, the study shows that the three aspects of work involvement show a high level. In the meantime, studies show that there is a significant relationship between the three types of communication flows with employee engagement. Among the three communication streams, studies show that the flow of communication is more dominant in influencing employee engagement in the National Audit Department, Putrajaya. Researchers hopes those employees are more likely to be more committed to work and organization if the organization is more inclined to the concept of openness and considers the importance of the above-mentioned communication in its implementation within the organization. In conclusion, there may be other factors that can have an impact on the effectiveness of communication flow on job involvement. Hopefully, the results of this study can be guided by future researchers as well as provide benefits and guidance to management.

ISI KANDUNGAN

BAB	PERKARA	MUKA SURAT
	JUDUL	i
	HALAMAN PENGAKUAN	ii
	DEDIKASI	iii
	PENGHARGAAN	iv
	ABSTRAK	v
	ABSTRACT	vi
	KANDUNGAN	vii
	SENARAI JADUAL	xvi
	SENARAI RAJAH	xviii
BAB I	PENDAHULUAN	1
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Kajian	2
	1.3 Pernyataan Masalah	9
	1.4 Persoalan Kajian	11
	1.5 Objektif Kajian	12
	1.6 Skop Kajian	13
	1.7 Kepentingan Kajian	14
	1.7.1 Organisasi	14
	1.7.2 Akademik	14
	1.8 Batasan Kajian	15
	1.9 Definisi Konseptual	16

1.9.1	Komunikasi Organisasi	16
1.9.1.1	Komunikasi Dimensi Hubungan	17
1.9.1.1.1	Komunikasi Ke Atas	18
1.9.1.1.2	Komunikasi Ke Bawah	18
1.9.1.1.3	Komunikasi Mendatar	19
1.9.2	Penglibatan Kerja	19
1.10	Definisi Operasional	20
1.10.1	Komunikasi Organisasi	20
1.10.1.1	Komunikasi Dimensi Hubungan	20
1.10.1.1.1	Komunikasi Ke Atas	21
1.10.1.1.2	Komunikasi Ke Bawah	21
1.10.1.1.3	Komunikasi Mendatar	21
1.10.2	Penglibatan Kerja	22
1.11	Kesimpulan Bab 1	22
BAB II	KAJIAN LITERATUR	23
2.1	Pendahuluan	23
2.2	Konsep Komunikasi Organisasi	24
2.3	Komunikasi Dalaman	25
2.3.1	Jenis Komunikasi Dalaman	28

2.3.1.1	Komunikasi Ke Atas	29
2.3.1.2	Komunikasi Ke Bawah	30
2.3.1.3	Komunikasi Mendatar	31
2.4	Konsep Penglibatan Kerja	33
2.4.1	Emosi Positif	34
2.4.2	Kesehatan Yang Lebih Baik	35
2.4.3	Mencipta Daya Motivasi Dalam Pekerja	35
2.5	Model dan Teori Penglibatan Kerja	36
2.5.1	Model Integrasi Motivasi Kerja dan Penglibatan Kerja	36
2.5.2	Model Konseptual Psikologi Terhadap Penglibatan Kerja Melalui Emosi Positif	38
2.5.3	Model Penglibatan Kerja ' <i>Job-Demand- Resource</i> ' JD-R	40
2.5.4	Model Kajian Peningkatan Penglibatan Kerja Melalui Komunikasi Dalam	42
2.6	Model Komunikasi, Kepuasan Kerja Dan Prestasi Kerja	44
2.7	Kajian-Kajian Lepas	45
2.8	Kerangka Kajian	47
2.9	Hipotesis Kajian	48
2.10	Kesimpulan Bab 2	49

BAB III	METODOLOGI	50
3.1	Pendahuluan	50
3.2	Rekabentuk Kajian	51
3.3	Populasi Dan Pensampelan Kajian	52
3.4	Kaedah Pengumpulan Data dan Sumber	53
	3.4.1 Data Primer	53
	3.4.1.1 Soal Selidik	54
	3.4.2 Data Sekunder	57
	3.4.2.1 Bahan Bercetak/Dokumen	57
3.5	Penterjemahan Instrumen Soal Selidik	57
3.6	Kajian Rintis	58
3.7	Penganalisan Data	60
	3.7.1 Analisis Deskriptif	60
	3.7.2 Analisis Korelasi Koefisien Pearson	61
	3.7.3 Analisis Regrasi Berganda	62
3.8	Kesimpulan Bab 3	63

BAB IV	HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN	65
4.1	Pengenalan	65
4.2	Latar Belakang Responden	66
4.2.1	Umur	66
4.2.2	Jantina	68
4.2.3	Bangsa	69
4.2.4	Akademik	70
4.2.5	Gred Jawatan	71
4.2.6	Tempoh Perkhidmatan	72
4.2.7	Pendapatan	73
4.3	Perbincangan Objektif Kajian	75
4.3.1	Perbincangan Objektif Kajian pertama	75
4.3.1.1	Ukuran Kecenderungan Memusat Komunikasi Ke Atas	75
4.3.1.2	Ukuran Kecenderungan Memusat Komunikasi Ke Bawah	77
4.3.1.3	Ukuran Kecenderungan Memusat Komunikasi Mendatar	78
4.3.1.4	Keputusan Keseluruhan Pencapaian Objektif Kajian Pertama	79
4.3.2	Perbincangan Objektif Kajian Kedua	80
4.3.2.1	Ukuran Kecenderungan Memusat Penglibatan Kerja Aspek Kesungguhan (<i>vigor</i>)	80
4.3.2.2	Ukuran Kecenderungan Memusat Penglibatan Kerja Aspek Dedikasi (<i>Dedication</i>)	81

4.3.2.3	Ukuran Kecenderungan Memusat Pelibatan Kerja Aspek Penyerapan (<i>Absorption</i>)	82
4.3.2.4	Keputusan Keseluruhan Objektif Kedua	84
4.3.2.5	Tahap Keseluruhan Komunikasi Organisasi dan Pelibatan Kerja	84
4.3.3	Perbincangan Objektif Kajian Ketiga	85
4.3.4	Perbincangan Objektif Kajian Keempat	87
4.4	Rumusan Bab 4	88
BAB V	PERBINCANGAN, CADANGAN DAN RUMUSAN	89
5.1	Pengenalan	89
5.2	Perbincangan dan Rumusan Keputusan Kajian	91
5.2.1	Tahap Komunikasi Organisasi Secara Keseluruhan Objektif Kajian 1	90
5.2.1.1	Tahap Aliran Komunikasi Ke Atas	90
5.2.1.2	Tahap Aliran Komunikasi Ke Bawah	91
5.2.1.3	Tahap Aliran Komunikasi Mendatar	92
5.2.2	Tahap Pelibatan Kerja Secara Keseluruhan	94
5.2.2.1	Tahap Pelibatan Kerja Aspek Kesungguhan (<i>Vigor</i>)	95
5.2.2.2	Tahap Pelibatan Kerja	

	Aspek Dedikasi (<i>Dedication</i>)	95
5.2.2.3	Tahap Penglibatan Kerja Aspek Penyerapan (<i>Absorption</i>)	96
5.2.3	Analisis Korelasi Hubungan Komunikasi Organisasi Dengan Penglibatan Kerja	97
5.2.3.1	Keputusan Pengujian Hipotesis Kajian	97
5.2.4	Analisis Regresi Di Antara Komunikasi Organisasi Dengan Penglibatan Kerja	101
5.3	Cadangan Kepada Organisasi	103
5.3.1	Peningkatan Kualiti Aliran Komunikasi Ke Atas	103
5.3.2	Peningkatan Kualiti Aliran Komunikasi Ke Bawah	104
5.3.3	Peningkatan Kualiti Aliran Komunikasi Mendatar	105
5.3.4	Peningkatan Terhadap Penglibatan Kerja Pekerja	105
5.4	Cadangan Kajian Lanjutan	106
5.5	Rumusan Kajian	108
	RUJUKAN LAMPIRAN	110

SENARAI JADUAL

NO JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
Jadual 3.1	Jadual <i>Krejcie dan Morgan</i> (1970)	52
Jadual 3.2	Skala liket yang digunakan dalam kajian	54
Jadual 3.3	Bahagian-bahagian dalam borang soal selidik	55
Jadual 3.4	Jadual Nilai <i>Cronbach Alpha</i> (Pekali Alpha)	59
Jadual 3.5	Padanan Nilai Min Sebenar Dengan Tahap-Tahap	61
Jadual 3.6	Interpretasi Nilai Pekali Pearson	62
Jadual 3.7	Taburan Kaedah Analisis Data Mengikut Objektif Kajian	63
Jadual 4.1	Taburan Responden Mengikut Umur	66
Jadual 4.2	Taburan Responden Mengikut Jantina	67
Jadual 4.3	Taburan Responden Mengikut Bangsa	68
Jadual 4.4	Taburan Responden Mengikut Akademik	69
Jadual 4.5	Taburan Responden Mengikut Gred Jawatan	70
Jadual 4.6	Taburan Responden Mengikut Tempoh Berkhidmat	71
Jadual 4.7	Taburan Responden Mengikut Pendapatan Responden	73
Jadual 4.8	Ukuran Memusat Aliran Komunikasi Ke Atas	75
Jadual 4.9	Ukuran Memusat Aliran Komunikasi Ke Bawah	76

Jadual 4.10	Ukuran Memusat Aliran Komunikasi Mendatar	77
Jadual 4.11	Keputusan Keseluruhan Pencapaian Objektif Kajian yang Pertama	78
Jadual 4.12	Ukuran Memusat Penglibatan Kerja Aspek Kesungguhan (Vigor)	80
Jadual 4.13	Ukuran Memusat Penglibatan Kerja Aspek Dedikasi (Dedication)	81
Jadual 4.14	Ukuran Memusat Penglibatan Kerja Aspek Penyerapan (Absorption)	82
Jadual 4.15	Keputusan Keseluruhan Pencapaian Objektif Kajian Yang Kedua	83
Jadual 4.16	Tahap Keseluruhan Komunikasi Organisasi Dan Penglibatan Kerja	84
Jadual 4.17	Analisis Hubungan Antara Komunikasi Organisasi Dengan Penglibatan Kerja	85
Jadual 4.18	Analisis Aliran Komunikasi Dominan Terhadap Tahap Penglibatan Kerja Pekerja	86

SENARAI RAJAH

NO. RAJAH SURAT	TAJUK	MUKA
Rajah 2.1	Pola Strategi Komunikasi dan Pelaksanaan Fungsi Pengurusan	24
Rajah 2.2	Model Aliran Komunikasi Dalam Organisasi (Pace <i>et al.</i> , 1994)	28
Rajah 2.3	Model Integrasi Motivasi Kerja Dan Penglibatan Kerja (Bakker <i>et al.</i> , 2007)	36
Rajah 2.4	Model Konseptual Psikologi Terhadap Penglibatan Kerja Melalui Emosi Positif (Luthans <i>et al.</i> , 2007)	38
Rajah 2.5	Model Penglibatan Kerja 'Job Demand-Resource' JD-R	40
Rajah 2.6	Model Kajian Peningkatan Penglibatan Kerja Melalui Komunikasi Dalaman (Karanges <i>et al.</i> , 2014)	42
Rajah 2.7	Model Komunikasi, Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja (Pincus, 1986)	44
Rajah 2.8	Kerangka Kajian Hubungan dan Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Penglibatan Kerja Pekerja Jabatan Audit Negara	46
Rajah 4.1	Peratusan Responden Mengikut Umur	66
Rajah 4.2	Peratusan Responden Mengikut Jantina	67
Rajah 4.3	Peratusan Responden Mengikut Bangsa	68

Rajah 4.4	Peratusan Responden Mengikut Akademik	69
Rajah 4.5	Peratusan Responden Mengikut Perkhidmatan	72
Rajah 4.6	Peratusan Responden Mengikut Pendapatan	73

BAB I

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Bab ini akan membicarakan mengenai latar belakang kajian, pernyataan masalah, persoalan kajian, objektif kajian, skop kajian, kepentingan kajian terhadap organisasi dan akademik, batasan-batasan kajian, definisi konseptual dan operasional yang digunakan dalam kajian ini.

1.2 Latar Belakang Kajian

pemacuan era globalisasi pemodenan industri pada masa kini, kebanyakan organisasi baik dari sektor kerajaan mahupun sektor swasta telah mengorak langkah mencatur strategi-strategi yang mapan demi menjadikan organisasi mereka terus maju ke hadapan selari dengan arus pemodenan negara dan dunia masa kini. Pelbagai strategi-strategi telah diperkenalkan yang membabitkan komitmen sepenuhnya dari setiap peringkat kakitangan dalam organisasi untuk melaksanakannya. Sudah pasti dalam meningkatkan dan membangunkan produktiviti sesebuah organisasi, gaya kepimpinan serta corak komunikasi dari pihak atasan dan penglibatan kakitangan merupakan elemen yang terpenting bagi menjayakannya.

Pada dasarnya, terdapat banyak organisasi yang masih lagi berada di tahap yang lemah dari segi sistem pengurusannya, Sharifah (2010). Hal ini sangat merisaukan di mana organisasi-organisasi tersebut harus bekerja keras dengan lebih memberikan tumpuan sepenuhnya untuk bersaing dengan organisasi-organisasi hebat di luar sana serta perlunya daya saing yang tinggi di segenap peringkat dalam memacu pengurusan yang lebih cekap dan sistematik.

Jika dibandingkan organisasi di sektor kerajaan dan sektor swasta, sektor kerajaan agak sedikit ketinggalan dan boleh dikatakan agak sedikit lemah sistem pengurusannya. Hal ini tidak seharusnya dibiarkan berpanjangan kerana sektor kerajaan merupakan sektor yang terpenting dalam menguruskan pentadbiran kerajaan Malaysia. Seperti yang kita sedia maklum, sektor kerajaan merupakan suatu badan yang berfungsi sebagai medium perkhidmatan kepada rakyat. Ini secara langsung menjadikan sektor kerajaan sebagai asas dan tunjang kepada pemacu kestabilan dan pembangunan negara Malaysia. Oleh itu, dalam menghasilkan mutu pekerja yang berkualiti seiring dengan arus pembangunan negara, organisasi-organisasi di sektor kerajaan haruslah mengambil langkah yang lebih proaktif dalam menangani permasalahan pengurusan dalaman. Antara aspek yang sering kali dipandang ringan

adalah aspek komunikasi di mana aspek ini tanpa tidak disedari mampu merosakkan percaturan dan sistem pengurusan itu sendiri. Hal ini kerana, tanpa keterbukaan dalam komunikasi dan komunikasi yang telus dari pihak pengurusan atasan ke peringkat bawahan serta dari peringkat bawahan ke pihak pengurusan atasan sudah pasti akan berlakunya perselisihan dan kepincangan di dalam struktur pengurusan itu sendiri.

Komunikasi di dalam organisasi merupakan suatu aspek yang terpenting. Ini kerana, ianya merupakan satu elemen dominan dalam aktiviti sesebuah organisasi (Harris & Nelson, 2008). Komunikasi terbahagi kepada 2 jenis iaitu komunikasi dalaman dan juga komunikasi luaran. Menurut Cornelisse (2008), komunikasi dalaman di sesebuah organisasi bermaksud komunikasi yang hanya melibatkan pekerja di dalam organisasi tersebut. Komunikasi yang berlaku membabitkan jenis komunikasi secara formal dan tidak formal yang berlaku secara dalaman di organisasi yang melibatkan pekerja di pelbagai peringkat (Kalla, 2005). Di dalam komunikasi dalaman, samaada berbentuk menegak mahupun mendatar ianya boleh mengakibatkan kepada salah faham '*miscommunication*'.

Kajian Pace & Faules (2001) mendefinisikan komunikasi di dalam organisasi sebagai penyampaian maklumat daripada individu kepada individu yang lain di dalam organisasi tersebut. Tujuan komunikasi di dalam organisasi adalah bertujuan untuk membentuk persefahaman di kalangan pekerja serta untuk mencapai kebersamaan di dalam penyusunan rangka pengurusan yang strategik di kalangan ahli-ahli organisasi. Komunikasi di dalam organisasi dapat dilihat dari pelbagai sudut antaranya ialah; (i) komunikasi bercorak ke bawah iaitu dari pihak atasan ke pekerja bawahan; (ii) komunikasi bercorak menegak iaitu di antara pekerja dengan pekerja; dan yang (iii) komunikasi bercorak ke atas iaitu dari pekerja ke pihak atasan.

Menurut Suhailawati *et al.* (2008) pekerja merupakan aset terpenting kepada syarikat. Proses komunikasi yang berlaku di antara setiap kakitangan, bahagian,

jabatan dan unit harus dititik berat agar aliran setiap penyampaian maklumat yang ingin disampaikan oleh ketua masing-masing berkesan tanpa berhadapan dengan sebarang masalah. Bercakap mengenai komunikasi dalaman di organisasi, ketidakharmonian persekitaran komunikasi mampu mencetuskan konflik di antara pekerja dan majikan bahkan sesama pekerja itu sendiri.

Isu berkaitan permasalahan komunikasi ini acap kali didengari hampir di kesemua organisasi tidak kira sama ada di sektor kerajaan mahupun swasta. Haruslah sedar bahawa konflik yang timbul mampu meruntuhkan semangat pekerja, hilang fokus, keyakinan untuk mengemukakan pendapat dan menurunkan tahap motivasi diri mereka di mana ianya akan memberi impak yang negatif kepada penglibatan kerja dan prestasi kerja mereka.

Menurut Pace & Faules (1994) di dalam kajian yang dijalankan oleh Sharifah *et al.* (2010) berpendapat bahawa komunikasi dua hala yang bersifat terbuka, jelas dan saling mempercayai akan dapat mempengaruhi darjah komitmen seseorang pekerja terhadap organisasinya. Ini adalah kerana, apabila seseorang menerima maklum balas yang positif tentang sifat pekerjaan di organisasi dan prestasinya dengan persetujuan pihak atasan, seseorang pekerja itu akan mempunyai darjah komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya dan organisasi.

Manakala, menurut Argenti (2003), pendekatan yang terbaik untuk berkomunikasi adalah melalui perbincangan tidak formal antara pekerja dan penyelia, supaya mereka merasa lebih selamat dan berupaya untuk membangkitkan persoalan, malah mereka juga berpeluang untuk mendapatkan nasihat yang sewajarnya tanpa penilaian dari pihak atasan. Pegawai yang dapat meluangkan masa bersama pekerja sokongan juga lebih mendapat sokongan daripada pekerja atas sikap keprihatinan dan kemesraan yang ditunjukkan oleh pegawai atasan. Argenti (2003) sekali lagi menyebut bahawa menghormati para pekerja, mendengar dan berbual dengan mereka merupakan satu bentuk asas komunikasi dalaman yang berkesan.

Menurut Sharifah *et al.* (2006) lagi didalam kajian yang dijalankan oleh Pincus (1986) dan Jablin (1979) menunjukkan hubungan positif antara jenis komunikasi dengan kepuasan kerja dan prestasi kerja. Manakala kajian oleh Robert O'Reilly (1974), dalam Anatol *et al.*, (1981) menunjukkan terdapat hubungan negatif dengan kepuasan kerja. Kajian-kajian tersebut menjelaskan komunikasi dalam organisasi melibatkan setiap anggota dalam organisasi, maka komunikasi dalam organisasi akan mempengaruhi kepuasan kerja dan prestasi kerja setiap pekerja.

Apabila merujuk terhadap kajian-kajian yang dijalankan, pengkaji mendapati masih ada percanggahan tentang sebab akibat di antara proses komunikasi dengan prestasi kerja. Percanggahan pendapat kajian-kajian lepas ini telah menggalakkan pengkaji menjalankan kajian ini ke atas hubungan di antara proses komunikasi dengan penglibatan kerja dan prestasi kerja pekerja.

Permasalahan yang biasa dihadapi di dalam sesebuah organisasi ialah bagaimana untuk mendorong pekerja untuk bekerja dengan lebih produktif dan meningkatkan kepuasan dan prestasi kerja dalam kalangan pekerja. Oleh itu, pelbagai usaha telah dirancang dan dilaksanakan oleh pihak pengurusan khususnya sistem komunikasi yang dijalankan di sektor kerajaan hendaklah dipraktikkan dan diimplementasikan dengan sebaik mungkin agar segala maklumat yang ingin disampaikan diterima oleh setiap peringkat pekerja dengan jelas dan telus.

Komunikasi di antara peringkat pegawai atasan dan pekerja bawahan seharusnya bersifat terbuka demi mencapai misi dan visi strategik organisasi di samping untuk memastikan penghasilan maklumat yang berkualiti kepada masyarakat. Jika dilihat pada hari ini, kebanyakan organisasi berhadapan dengan isu yang sama iaitu ketidaktelusan dalam berkomunikasi. Terdapat beberapa isu di mana pihak atasan mengambil pendekatan untuk menutup mulut akan perihal status ekonomi syarikat dan pada akhirnya pekerja bawahan terkejut kerana perkhidmatan mereka akan diberhentikan dengan bayaran pampasan. Pekerja akan merasakan seperti diri mereka

tidak dihargai oleh organisasi setelah segala keringat dicurahkan untuk syarikat. Situasi ini akan menyulitkan lagi buat organisasi kerana ianya bukan sahaja melibatkan masa hadapan pekerja malah melibatkan nama baik organisasi itu sendiri sekiranya pekerja tidak dapat menerima keputusan yang diambil oleh organisasi.

Di dalam mengenal pasti hubungan komunikasi dalam organisasi dengan penglibatan kerja, pengkaji telah memilih sebuah sektor pengauditan kerajaan sebagai tempat kajian kes di dalam kajian ini. Berdasarkan kajian ini, pengkaji akan mengkaji 2 pemboleh ubah yang terlibat iaitu komunikasi dalam organisasi sebagai pemboleh ubah tidak bersandar dan hubungannya dengan penglibatan kerja pekerja sebagai pemboleh ubah bersandar.

Penyelidikan ini akan dijalankan secara spesifik berkenaan tahap komunikasi dalam organisasi dan tahap penglibatan pekerja. Selain itu, pengkaji ingin melihat sama ada pemboleh ubah tidak bersandar iaitu komunikasi dalam organisasi mempunyai kaitan dengan tahap penglibatan pekerja sebagai pemboleh ubah bersandar.

Sebuah Sektor Pengauditan Kerajaan telah dipilih oleh pengkaji sebagai lokasi kajian kerana pengkaji melihat organisasi ini merupakan suatu organisasi yang terpenting di dalam bidang pengauditan negara kerana ianya bukan sahaja melibatkan ketelusan dalam pengauditan malah mewakili imej besar kerajaan. Sekiranya berlaku kepincangan di dalam pengurusan dan ketidaktelusan di dalam pengauditan sudah semestinya kerajaan akan mengalami impak negatif yang sangat besar di mana rakyat akan mula memandang serong akan tahap kredibiliti organisasi dalam menjalankan pengauditan di negara ini.

Selaku peneraju bidang pengauditan negara, sudah semestinya organisasi menginginkan pekerja yang penuh dedikasi dan komited dalam menjalankan setiap tanggungjawab dan tugas kerja mereka sejajar dengan visi organisasi iaitu untuk

menjadi penyumbang utama ke arah kecemerlangan pengurusan kewangan dan meningkatkan tadbir urus sektor awam menjelang tahun 2020. Demi mencapai visi yang telah ditetapkan itu, organisasi telah menyusun langkah dan strategi iaitu menetapkan dasar kualiti dan objektif kualiti organisasi seperti berikut:

DASAR KUALITI

- a) Komited kepada pengauditan dan pelaporan yang berkualiti dan profesional selaras dengan Standard Pengauditan Antarabangsa
- b) Komited untuk membuat penambahbaikan yang berterusan terhadap Sistem Pengurusan Kualiti dan menilai semula semua Objektif Kualiti yang ditetapkan bagi memastikan ianya sentiasa memenuhi kehendak pelanggan

OBJEKTIF KUALITI

- a) Mengesahkan Penyata Kewangan, mengeluarkan Sijil Audit dan menyiapkan Laporan Audit dalam tempoh empat bulan selepas penerimaan Penyata Kewangan yang lengkap
- b) Menyiapkan pengauditan Pengurusan Kewangan dan mengeluarkan laporan mengenainya dalam tempoh tiga bulan dari tarikh mula pengauditan
- c) Memastikan Pengauditan Pengurusan Kewangan di Kementerian/Jabatan/ Agensi Kerajaan Persekutuan dan Negeri dilaksanakan sekurang-kurangnya sekali dalam tempoh tiga tahun

Berdasarkan fungsi-fungsi utama organisasi, boleh dikatakan keseluruhan struktur-struktur pengurusan pengauditan membabitkan penyampaian maklumat dan boleh dikatakan medium komunikasi merupakan medium utama di sebalik kerja-kerja pengauditan. Jika berlakunya kegagalan dan ketidakberkesanan penyampaian

komunikasi di dalam organisasi sudah pasti akan melemahkan lagi struktur pengauditan dan mampu mencetuskan kepincangan di dalam organisasi itu sendiri.

Pihak organisasi perlu menitikberatkan elemen komunikasi ini agar struktur pengauditan yang direncanakan dapat dijalankan dengan sebaik mungkin. Oleh sebab itu pengkaji berminat untuk menjalankan kajian ke atas sektor pengauditan kerajaan ini dan melihat hubungan antara komunikasi dalam organisasi dengan penglibatan kerja dari konteks pembangunan sumber manusia.

1.3 Pernyataan Masalah

Berdasarkan senario globalisasi pada masa kini, peredaran masa yang berlaku begitu pantas sekali telah mempengaruhi perkembangan organisasi yang sangat drastik demi mencapai tuntutan globalisasi. Jika di lihat, tidak sampai 3 tahun lagi bakal menjelangnya tahun 2020. Adakah segala visi dan misi organisasi akan terlaksana dan dapat di capai dengan jayanya? Segala perancangan strategik perlu dikukuhkan dan di permantapkan lagi bagi memastikan kelancaran dan keberkesanan strategi yang di susun demi mencapai visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan menjelang tahun 2020.

Tanpa keberkesanan dan kelancaran komunikasi organisasi dalam pelaksanaan setiap strategi dan aliran kerja sudah pasti akan mengganggu dan merencatkan lagi keberkesanan dan kelancaran pelaksanaan strategik yang telah di rangka dan di susun rapi. Menurut Idros (2015) komunikasi organisasi adalah antara pemangkin utama dalam merancang dan membentuk perancangan strategik pembangunan modal insan sesebuah organisasi. Kegagalan pihak atasan dalam membentuk satu sistem perancangan strategik yang mantap akan membawa kepada kegagalan dalam

melahirkan kakitangan yang bersifat proaktif, berfikiran prolifik, berdaya saing, kreatif dan berinovatif.

Dalam pada itu, hasil pemerhatian dan perkongsian secara tidak formal bersama beberapa orang kakitangan yang terdiri daripada kakitangan gred N17, W27, dan W41 ketika pengkaji menjalani latihan industri di tempat kajian ini pada tahun 2015 mendapati masalah ketidakberkesanan komunikasi pihak atasan wujud di mana komunikasi pihak atasan dikatakan lebih berbentuk sehalu, kurang terbuka, serta kurang menitikberatkan pendapat dan pandangan pihak bawahan.

Masalah komunikasi yang berlaku di dalam organisasi adalah pengaliran maklumat sehalu daripada pihak atasan kepada pihak bawahan di samping kecenderungan pihak atasan mengambil keputusan tanpa mengambil kira pendapat dan pandangan pihak subordinat. Hal ini akan mengakibatkan pekerja akan berasa terasing dari organisasi dan tahap penglibatan kerja mereka akan menurun. Mereka akan lebih cenderung untuk mengambil langkah tidak endah, tidak tahu dan tidak masuk campur akan keputusan yang diambil oleh organisasi.

Menurut Mustafa (2004) komunikasi yang berkesan juga harus dilihat dari segi dimensi kesepaduan organisasi iaitu tahap sejauh mana kakitangan bersepadu dan terlibat dalam interaksi interpersonal bagi mencapai matlamat yang dikongsi bersama. Komunikasi yang kabur akan menimbulkan kekeliruan dan salah faham yang boleh menjejaskan kesepaduan organisasi.

Harus di tekankan di sini bahawa kepentingan komunikasi terhadap organisasi adalah sangat penting kerana ianya merupakan medium utama dan pengantara antara organisasi dan juga pekerja. Keberkesanan komunikasi organisasi sekali gus akan meningkatkan tahap penglibatan kerja pekerja di dalam organisasi.

1.4 Persoalan Kajian

Pengkaji telah membentuk beberapa jenis persoalan kajian untuk memperincikan skop kajian dan juga bagi memudahkan pengkaji untuk menganalisa hubungan komunikasi organisasi terhadap penglibatan kerja pekerja. Berikut adalah persoalan kajian yang dibentuk oleh pengkaji:

- i. Apakah tahap komunikasi organisasi pekerja di Jabatan Audit Negara, Putrajaya.
- ii. Apakah tahap penglibatan kerja pekerja Jabatan Audit Negara, Putrajaya.
- iii. Adakah terdapat hubungan di antara komunikasi organisasi dengan penglibatan kerja pekerja di Jabatan Audit Negara, Putrajaya.
- iv. Apakah bentuk aliran komunikasi organisasi yang dominan yang mempengaruhi penglibatan kerja pekerja Jabatan Audit Negara, Putrajaya.

1.5 Objektif Kajian

Pengkaji telah membentuk beberapa jenis objektif kajian untuk memperincikan skop kajian dan juga bagi memudahkan pengkaji untuk menganalisa hubungan komunikasi organisasi terhadap penglibatan kerja di Jabatan Audit Negara Putrajaya. Berikut adalah objektif kajian yang dibentuk oleh pengkaji:

- i. Menenalpasti tahap komunikasi organisasi pekerja di Jabatan Audit Negara, Putrajaya.
- ii. Menenalpasti tahap penglibatan kerja pekerja Jabatan Audit Negara, Putrajaya.
- iii. Menenalpasti hubungan di antara komunikasi organisasi dengan penglibatan kerja pekerja di Jabatan Audit Negara, Putrajaya.
- iv. Menenalpasti bentuk aliran komunikasi organisasi yang dominan yang mempengaruhi penglibatan kerja pekerja Jabatan Audit Negara, Putrajaya.

1.6 Skop Kajian

Skop kajian ini adalah terhad kepada hubungan komunikasi dalam organisasi terhadap penglibatan kerja pekerja. Oleh itu, responden utama bagi kajian ini adalah terdiri daripada pekerja di Jabatan Audit Negara, Putrajaya sahaja. Analisa diskriptif min akan dijalankan bagi tujuan mengenalpasti tahap komunikasi organisasi yang merangkumi elemen komunikasi keatas, komunikasi kebawah dan komunikasi mendatar dan tahap penglibatan pekerja Jabatan Audit Negara yang merangkumi elemen kesungguhan (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan Penyerapan (*absorption*).

Untuk melihat hubungan diantara pembolehubah, pengkaji akan menjalankan analisa korelasi Pearson bagi menentukan bentuk hubungan diantara pembolehubah serta menjalankan analisa regrasi bagi mengenalpasti bentuk komunikasi yang dominan. Sebanyak 86 orang kakitangan dipilih sebagai sampel kajian ini dan pengkaji menggunakan instrumen kajian set soal selidik bagi mendapatkan maklumat daripada responden.

1.7 Kepentingan Kajian

1.7.1 Organisasi

Kajian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana komunikasi dalam organisasi memberi impak kepada penglibatan kerja pekerja sekaligus mempengaruhi prestasi kerja mereka. Dengan mengetahui bentuk hubungan yang wujud di antara pembolehubah-pembolehubah tersebut, ianya dapat membantu pihak organisasi mengambil langkah yang sewajarnya untuk mengatasi masalah ketidakharmonian komunikasi mahupun ketidaklancaran pengaliran dan penyampaian maklumat yang berlaku di dalam organisasi dimana ianya akan memberi kesan negatif kepada tahap penglibatan kerja dari pekerja serta mempengaruhi prestasi kerja mereka.

1.7.2 Akademik

Hasil kajian ini juga penting dan bermanfaat bagi pengkaji-pengkaji yang akan datang dimana pengkaji akan datang disarankan untuk meluaskan lagi skop kajian ini iaitu dengan melihat hubungan antara pembolehubah di sektor swasta dan membuat perbandingan dengan hubungan pembolehubah di sektor kerajaan. Selain itu, kajian ini juga memberi manfaat kepada pengkaji yang berminat untuk menjalankan kajian keatas komunikasi dalam organisasi mahupun kajian terhadap penglibatan kerja dimana kajian ini boleh dijadikan sebagai rujukan bagi mendapatkan maklumat-maklumat asas yang mungkin diperlukan bagi keperluan. Kajian ini turut memberi sumbangan teoritikal didalam bidang pembangunan sumber manusia khususnya kepada pengkaji akan datang yang mahu mengkaji dengan lebih dalam lagi akan komunikasi organisasi dan penglibatan kerja pekerja di dalam organisasi.

1.8 Batasan Kajian

Sama seperti kebanyakan kajian-kajian yang lepas, terdapat beberapa limitasi kajian yang diluar kawalan pengkaji. Seperti yang sedia maklum, jumlah kakitangan yang terlibat sebagai responden kajian ini tidak boleh mewakili keseluruhan kakitangan di Jabatan Audit Negara. Ini kerana kajian ini hanya ditujukan dan terpakai kepada penolong juruaudit dan juruaudit sahaja, tidak termasuk kakitangan di bahagian gred pentadbiran dan pengurusan jabatan. Selain itu, kajian ini juga adalah terhad dalam lokasi Jabatan Audit Negara di Putrajaya sahaja dan tidak terpakai di mana-mana sektor jabatan audit negeri yang lain. Justeru itu, hasil dapatan kajian ini hanya mencerminkan tahap penglibatan kerja penjawat awam di Jabatan Audit Negara, Putrajaya sahaja dan ia tidak mewakili dan menggambarkan tahap penglibatan kerja penjawat awam di Jabatan Audit Negara di negeri-negeri yang lain.

Selain itu, pengkaji juga berhadapan dengan permasalahan seperti kekangan masa yang diperuntukkan untuk menyiapkan tugas kajian ini memandangkan pengkaji merupakan pelajar separuh masa, kebanyakan masa dihabiskan untuk bekerja. Dalam pada itu, kajian ini hanya mengkaji dua pembolehubah sahaja iaitu pembolehubah tidak bersandar iaitu komunikasi dalam organisasi dan pembolehubah bersandar iaitu penglibatan kerja pekerja. Oleh itu, kajian ini hanya terhad dan tertumpu kepada pembolehubah-pembolehubah ini sahaja dan tidak tertumpu pada pembolehubah-pembolehubah yang lain.

1.9 Definisi Konseptual

Definisi konseptual akan menerangkan konsep dan istilah bagi pembolehubah-pembolehubah yang digunakan dalam kajian ini.

1.9.1 Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi ditakrifkan sebagai pertukaran maklumat samaada secara formal dan tidak formal di antara pihak pengurusan dan pekerja di dalam organisasi (Karanges, 2014). Komunikasi juga dapat ditakrifkan sebagai teknologi dan sistem yang digunakan untuk menghantar dan menerima mesej atau maklumat. Komunikasi dalam organisasi merupakan medium penghubung bagi menghubungkan pekerja sama ada secara individu, kumpulan dan juga organisasi di mana secara tidak langsung komunikasi dalam organisasi ini adalah medium penting untuk merealisasikan kepentingan bersama (Idros, 2015).

Menurut Tayo dan Olamigoke (2006), tanpa komunikasi, tiada interaksi yang wujud antara satu sama lain. Adalah mustahil untuk meningkatkan prestasi kerja pekerja jika tiada interaksi dan komunikasi yang bagus di dalam organisasi. Di dalam organisasi, komunikasi merupakan medium terpenting untuk melaksanakan fungsi-fungsi pengurusan sebagai contoh mewujudkan dan menyebarkan matlamat korporat, merangka dan melaksanakan rancangan untuk mencapai matlamat korporat serta menguruskan sumber manusia dan sumber-sumber yang lain untuk melancarkan lagi proses-proses pelaksanaan strategik sesebuah organisasi.

Akosi (2014) berpendapat bahawa, interaksi di dalam organisasi dapat membantu pekerja untuk lebih memahami akan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepada mereka. Ini kerana, interaksi yang berlaku sesama mereka dapat mencipta sebuah persekitaran perkongsian ilmu dimana situasi ini akan lebih

menggalakkan pekerja untuk lebih aktif dalam penglibatan kerja serta dapat menjadikan pekerja lebih berkeyakinan.

1.9.1.1 Komunikasi Dimensi Hubungan Komunikasi Ke Atas, Komunikasi Ke Bawah, dan Komunikasi Mendatar.

Di dalam kajian yang di jalankan oleh Salimah, (2011) menyatakan komunikasi dalam organisasi terdiri daripada arah aliran komunikasi ke atas, komunikasi ke bawah dan komunikasi mendatar yang dinamakan oleh Pincus di dalam kajiannya pada tahun 1986 sebagai komunikasi dimensi hubungan. Menurut Wrench *et al.* (2015) pendekatan hubungan sesama manusia adalah penting kerana melalui hubungan ini akan wujudnya interaksi dan komunikasi dua hala diantara pekerja dan majikan serta komunikasi sesama pekerja itu sendiri.

Tambahan pula, perspektif hubungan manusia menunjukkan komunikasi bertindak sebagai alat yang boleh digunakan oleh pihak pengurusan untuk "membeli" kerjasama daripada orang bawahan. Kurt Lewin menyatakan bahawa pekerja berkeinginan untuk bersuara dan mempunyai hak menyediakan input dalam tugas-tugas mereka (Wrench *et al.*, 2015). Teori hubungan manusia mengikut Kurt Lewin boleh digunakan secara praktikal dalam konteks organisasi dengan menggalakkan komunikasi di kalangan kakitangan terutama apabila terdapat keperluan untuk memperkenalkan perubahan yang akan membawa kepada peningkatan prestasi individu dan juga kepada organisasi.

1.9.1.1.1 Komunikasi Ke Atas

Komunikasi ke atas bermaksud penghantaran maklumat dari pekerja yang berjawatan rendah kepada pekerja yang berjawatan lebih tinggi. Proses komunikasi ini lebih kepada proses interaksi yang berlaku dari pekerja bawahan kepada pihak atasan. Medium interaksi boleh sahaja berlaku dalam bentuk bersemuka dan penulisan. Menurut Salimah, (2011) dalam kajian yang di jalankan oleh Pace dan Faules, (1994), setiap pekerja di dalam sesebuah organisasi akan terlibat dalam komunikasi ke atas melainkan mereka yang berada di puncak tertinggi hierarki.

1.9.1.1.2 Komunikasi Ke Bawah

Menurut Katz dan Khan (1978), Kreps (1990) di dalam kajian yang dijalankan oleh Salimah (2011), komunikasi ke bawah mengalir dari pihak pengurusan atasan kepada kakitangan bawahan organisasi. Menurut Pace dan Faules, (2002) Komunikasi dalam organisasi terutamanya komunikasi kebawah berfungsi sebagai medium asas dan utama untuk meningkatkan produktiviti dan prestasi pekerja dan organisasi. Aliran komunikasi ini berperanan untuk menghantar arahan ke peringkat bawahan dalam hierarki organisasi, memberikan maklumat kerja kepada kakitangan organisasi, menyampaikan maklumat-maklumat penting yang merangkumi prosedur dan praktis berkaitan dengan polisi, peraturan dan ganjaran, memberikan maklumat berkaitan penilaian prestasi kerja, serta membolehkan pihak pengurusan menyuntik pemikiran kakitangan supaya lebih memahami dan berusaha ke arah mencapai matlamat organisasi.

1.9.1.1.3 Komunikasi Mendatar

Menurut Pamela (2006), komunikasi mendatar merujuk kepada aliran mesej di antara kakitangan yang berada pada tahap hierarki yang sama. Melalui jenis komunikasi ini, pekerja dapat bertukar pandangan, menyelesaikan masalah, menjalankan sesuatu tugas, dan bekerjasama menjayakan apa jua bentuk projek yang ditugaskan.

1.9.2 Penglibatan Kerja

Menurut Schaufeli *et al.*(2002), penglibatan kerja ditakrifkan sebagai individu yang positif, bermatlamat dan mempunyai pemikiran yang bercirikan kesungguhan, dedikasi dan penyerapan. Semangat diklasifikasikan sebagai daya ketahanan mental dan fizikal pekerja ketika menjalankan tugas. Dedikasi pula merujuk kepada individu yang meletakkan sepenuh kekuatan dan perhatian terhadap bidang kerja yang dijalankan. Manakala, penyerapan pula pekerja meletakkan diri mereka sebahagian daripada organisasi di mana pekerja mula berasakan diri mereka merupakan sebahagian dari aset organisasi dan sumber kekuatan organisasi.

Hewitt (2006), menyatakan penglibatan kerja adalah bagi golongan pekerja yang sentiasa bercakap positif mengenai organisasi mereka dan meletakkan organisasi sebagai keutamaan didalam hidup mereka. Mereka akan berusaha untuk terus kekal bekerja dengan lebih efektif demi organisasi. Golongan ini bukan sahaja komited dengan pekerjaan mereka malah lebih bersemangat untuk membangunkan organisasi.

Menurut Balakrisnan *et.al* (2013), pekerja yang mempunyai daya penglibatan kerja yang tinggi terhadap organisasi akan mengambil berat terhadap masa hadapan organisasi serta sanggup untuk melaburkan sepenuh usaha mereka dalam mencapai matlamat organisasi.

Secara ringkas, penglibatan kerja ini dapat ditakrifkan sebagai pekerja yang mempunyai semangat kerja yang kuat didalam diri mereka. Mereka menjadikan diri mereka dan kerja sehati di dalam hidup mereka (May *et al*, 2004).

1.10 Definisi Operasional

Definisi operasional akan menjelaskan mengenai konsep pembolehubah dengan lebih spesifik dan menerangkan istilah mengikut penggunaan dalam kajian yang dijalankan.

1.10.1 Komunikasi Organisasi

Di dalam kajian ini, komunikasi merujuk kepada komunikasi lisan dan bukan lisan yang diamalkan oleh organisasi sama ada secara formal atau tidak formal.

1.10.1.1 Komunikasi Dimensi Hubungan

Komunikasi dalam organisasi terbahagi kepada dua iaitu (i) komunikasi secara tidak formal dan (ii) komunikasi secara formal. Komunikasi secara tidak formal ialah komunikasi yang berlaku di dalam persekitaran organisasi. Bentuk komunikasi ini boleh berlaku diantara pekerja dan majikan, pekerja dan pekerja serta diantara majikan dan majikan. Apabila pekerja berkomunikasi di antara satu sama lain dengan mengeneipkan faktor kedudukan dan jawatan didalam organisasi, hala tuju perbualan akan lebih menjurus kearah peribadi. Manakala, bagi komunikasi secara formal pula dibahagikan kepada tiga bentuk dimensi hubungan iaitu komunikasi ke atas, kebawah dan mendatar.

1.10.1.1.1 Komunikasi Ke Atas

Komunikasi ke atas bermaksud penyampaian maklumat dari pekerja bawahan ke pihak atasan. Komunikasi ke atas berfungsi sebagai medium saluran untuk pekerja bawahan mengutarakan permasalahan yang berlaku di peringkat persekitaran kerja mereka. Dalam pada itu, komunikasi ke atas juga dapat memupuk dan membina sokongan dalaman sesama pekerja disamping menguatkan lagi hubungan sesama pekerja.

1.10.1.1.2 Komunikasi Ke Bawah

Bagi komunikasi kebawah pula, penyampaian maklumat bermula dari pihak pengurusan atasan turun ke pihak pekerja bawahan. Corak komunikasi kebawah ini lebih menjurus kearah bagaimana cara kerja dilakukan, memaklumkan kepada semua pekerja akan kepentingan dan matlamat organisasi, menyediakan maklumat yang mencukupi, arahan yang jelas serta menjalankan penilaian terhadap pekerja.

1.10.1.1.3 Komunikasi Mendatar

Komunikasi mendatar melibatkan perkongsian maklumat sesama pekerja di peringkat atau unit kerja yang sama. Corak komunikasi mendatar ini dapat mambantu pekerja menyelesaikan masalah kerja yang dihadapi bersama terlebih dahulu sebelum dibawa keperingkat atasan jika tidak dapat diselesaikan.

1.10.2 Penglibatan Kerja

Penglibatan kerja di dalam organisasi akan membuatkan pekerja akan lebih bermotivasi tinggi serta mempunyai semangat kerja yang jitu didalam penglibatan kerja mereka. Pekerja yang mempunyai daya penglibatan kerja yang tinggi akan merasakan diri mereka saling berkait rapat dengan organisasi. Dalam pada itu, penglibatan kerja juga menggambarkan perasaan pekerja mengenai hubungan mereka dengan kerja. Schaufeli *et al.* (2002) mendefinisikan penglibatan kerja sebagai individu yang positif, bermatlamat dan mempunyai tahap pemikiran terhadap kerja yang tinggi yang mempunyai ciri kesungguhan (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan penyerapan (*absorption*).

1.11 Kesimpulan Bab 1

Secara keseluruhan dalam bab ini, jelas membuktikan bahawa komunikasi organisasi merupakan medium terpenting bagi sesebuah organisasi. Kelemahan berkomunikasi akan mengundang ketidakfahaman terhadap arahan yang diberikan daripada pentadbiran tertinggi kepada pentadbiran di bawah dan tidak mustahil, ia akan menyebabkan pertikaian dan pertembungan dalam pentadbiran organisasi sekali gus merosakkan kestabilan dalam organisasi yang pastinya akan menjadi racun dan mengganggu keharmonian di dalam sesebuah organisasi.

RUJUKAN

- Akosi, M. (2014). *Effective communication skills: Study Mode. Com.*
- Anatol, K. W. E. Applbaum, R. L. & Koehler, J. W. (1981). *Organizational communication: Behavioral perspective*. Ed. Ke-2. New York: Holt, Rinehart & Wionston.
- Andrews, P. H. & Herschel, R. T. (1996). *Organizational communication: Empowerment in a technological society*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Argenti, P. A. (2003), *corporate communication*. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The journal of applied behavioral sciences*. 44(1): 48-70.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards A Model of Work Engagement. *Career Development International*. 13: 209-223.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22: 309-28.
- Balakrishnan, C., & Masthan, D. (2013). Impact of Internal Communication on Employee Engagement—A Study at Delhi International Airport. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(8), 1-13.
- Balyan, (2012). Related articles communication framework, <http://www.iacact.com>.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Macmillan.

- Baron, R.A., & Bryne, D. (1994). *Social psychology: Understanding human Interaction*. Ed. Ke-7. Boston: Ally & Bacon. Broaden-and-build theory of positive emotions, *American Psychologist*. 56: 218-26.
- Catano, V. M., Wiesner, W. H., Hackett, R. D. & Methot, L. L. (2001). *Recruitment and Selection in Canada*. Toronto. Toronto, Canada: Nelson Education Ltd.
- Cornelissen, J. 2008. *Corporate communication. A guide to theory and practice*, 2nd, London, United Kingdom: Sage.
- Creswell, J.W., & Clark, V.L. (2007). *Designing and conducting mixed methods Research*. California: Sage Publication Inc.
- Daniels, T. D., Spiker, B. K. & Papa, M. J. (1997). Perspectives on organizational communication. Ed. Ke-4. Dubuque, LA: Brown and Benchmark.
- Dessler, G. (2003). *Human resource management*. New Jersey: Prentice hall.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*. 27(3): 12-25.
- Fredrickson, B.L. & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*. 13: 172-5.
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the Broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*. 56: 218-26.
- George, D., & Mallery, P. (2001). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Gomes, J. F., de Weerd-Nederhof, P. C., Pearson, A. W., & Cunha, M. P. (2003). Is more always better? An exploration of the differential effects of functional

integration on performance in new product development. *Technovation*, 23(3), 185-191.

Griffith, T. L., Sawyer, J. E., & Neale, M. A. (2003). Virtualness and knowledge in teams: Managing the love triangle of organizations, individuals, and information technology. *MIS Quarterly* 27: 265–287.

Hair et al. (2007). *Research Methods for Business*. United States: John Wiley and Sons, Inc.

Harris, T. E., & Nelson, M. D. (2008). *Applied organizational communication: Theory and practice in a global environment*. New York: Lawrence Erlbaum.

Hewitt Associates LLC. (2006). Employee engagement. Retrieved April 15, 2017, from http://was4.hewitt.com/hewitt/services/talent/subtalent/ee_engagement.

Hume, J., & Leonard, A. (2013). Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organizations. *Public Relations Review*, 40(2), 294-304.

Idros, W. S. (2015). Hubungan komunikasi keorganisasian dengan perancangan strategik modal insan universiti kebangsaan Malaysia. *Jurnal Komunikasi*. 31(2): 1-14.

Ismail, M. I. & Hong, T. T. (2011). Identifying work related stress among employees in the Malaysian financial sector. *Western Journal of Management*. 3(2):229-243.

Iyer, S. (2012). Structural equation modeling for testing the impact of organization communication satisfaction on employee engagement. *South Asian Journal of Management*. 19(1), 51-81.

Jablin, F. M. (1979). Superior-subordinate communication. The state theory and research. *Psychological bulletin*. 81(12): 1096-1112.

- Kalla, H. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective corporate communications, *An Internal Journal*, 10(4): 302-314.
- Kanfer, R. & Ackerman, P. L. (2005). Work competence: A Person-Oriented Perspective in A. J. Elliot and C. S. Dweck (eds), *Handbook of Competence and Motivation*. Guilford Publications. 336-353.
- Karanges, A. Beatson, K. Johnston, I. & Lings. (2014). Optimizing Employee Engagement with Internal Communication: A Social Exchange Perspective. *Journal of Business Market Management*. 7(2): 329-353.
- Katz, G. L. & Khan, R. (1978). *The social psychology of organizations*. Ed. Ke-2. New York: John Wiley and Sons.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*. 30: 607-610.
- Kreps, G. L. (1990). *Organizational communication: theory and practice*. Ed. Ke-2. New York: Willey.
- Langelan, S., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Van Rhenen, W. & Van Doornen, L.J.P. (2006). Do burned-out and work-engaged employees differ in the functioning of the hypothalamic-pituitary-adrenal axis? *Scandinavian Journal of Work, Environment, and Health*. 32: 339-48.
- Luthans, F. & Youssef, C.M. (2007). Emerging positive organizational behaviour. *Journal of Management*. 33: 321-49.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J. & Avey, J.B. (2007). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate: employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*. 29: 219-38.

- Mandayar, R. (2011). Kompetensi komunikasi antara budaya dan prestasi kerja: kajian dikalangan staf sokongan di UTM. Universiti Teknologi Malaysia. Tesis Sarjana.
- Matthews, R. A., Mills, M. J., Trout, R. C., & English, L. (2014). Family-supportive supervisor behaviors, work engagement, and subjective well-being: a contextually dependent mediated process. *Journal of occupational health psychology*. 19(2), 168.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- Nordin, Md. S., Halib, M. & Ghazali, Z. (2011). Strengthening internal communication: A case of communication satisfaction in an organisation. *European journal of social science*. 24(4).
- Nwata, Philip, U., Umoh, G. I. & Edwinah, A. (2016). Internal organizational communication and employee's performance in selected bank in Port Harcourt. *International journal of novel research in humanity and social sciences*. 3(3): 86-95.
- Pace, R. W. & Faules, D. F. (1994). *Organization communication*. Ed. Ke-3. Englewood Cliffs. New Jersey: Parentice Hall.
- Pace, Wayne & Don. F. (2001). *Komunikasi organisasi-strategi meningkatkan kinerja perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Pallant (2010). *SPSS: Survival Manual*, (4th ed). McGraw-Hill Education. New York: USA.
- Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. *Human Communication Research*.

- Ruslan, R. (2002). *Manajemen humas dan manajemen komunikasi*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Salimah, M. R. (2011). *Kepuasan komunikasi dimensi hubungan dan hubungannya dengan kepuasan kerja dan prestasi kerja*. Universiti Teknologi Malaysia. Tesis Sarjana.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 10-24.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout and: a confirmative analytic approach. *Journal of happiness studies*. 3: 71-92.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2003). UWES – utrecht work engagement scale: test manual. Department of Psychology, Utrecht University, Utrecht, available at: www.schaufeli.com.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. 25: 293-315.
- Schaufeli, W.B. & Van Rhenen, W. (2006). The role of positive and negative emotions in managers' well-being: A study using the Job-related Affective Well-being Scale. *Gedrag & Organisatie*. 19: 323-244.
- Sharifah, B. Joki, P. S. Balan, R. (2006). Hubungan antara komunikasi dalam organisasi dengan kepuasan kerja, prestasi kerja dan komitmen kerja. *Jurnal Kemanusiaan*, 3(1): 93-105.
- Sonnentag, Sabine, Volmer, & Judith. (2010). Job performance. *Journal of organization behaviour*. 1: 427-447.

- Suhailawati, R. Kamaliah, S. Hazlina, H. (2008). Analisis corak aliran komunikasi dalaman organisasi. Kajian kes operator pelabuhan. *Jurnal Kemanusiaan*, 2:1-31.
- Sullivan, J. (2011). Increasing employee productivity: the strategic role that HR Essentially Ignores. Retrieved April 13 2017 from <https://www.ereMEDIA.com/ere/increasing-employee-productivity-the-strategic-role-that-hr-essentially-ignores/>
- Syed Arabi, I. (1992). *Kaedah penyelidikan komunikasi dan sains sosial*. Kuala Lumpur: Dewan bahasa dan pustaka.
- Szilagyi, A. D. (1987). *Organizational behaviour and performance*. London: Scott and Foreman Co.
- Taidin Suhaimin. (2011). Ciri-ciri dan jati diri pekerja cemerlang. <http://www.ugmc.bizland.com/ak-pekerjacemerlang>.
- Tamkin, P. (2005). The Contribution of Skills to Business Performance. Report RW39, Department for Education and Skills, Institute for Employment studies. Brighton, UK.
- Tayo, P. & Olamigoke, A. (2006). *Leadership management and challenges in a globalized economy*. Ed. Ke-1. Institute of business and policy development, Maryland Lagos.
- Truss, K., Soane, E., Edwards, C. Y. L., Wisdom, K., Croll, A., & Burnett, J. (2006).
- Umar, H. (2004). *Sumber daya manusia dalam organisasi*. Gramedia pustaka utama. Jakarta.
- Ural, T. (2009). The effect of relationship quality on export performance: A classification of small and medium sized Turkish exporting firm operating in

single export-market ventures. *European Journal of Marketing*. 43(1/2): 139-168.

Van Vuuren, M., de Jong, M. D. & Seydel, E. R. (2008). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications: An International Journal*. 12(2): 116-128.

Vichita Vathanophas & Jintawee Thai-Ngam. (2007). Competency requirements foreffective Job performance in the Thai public sector. *Contemporary Management Research*. Mahidol University.

Waldman, D. A. (1994). The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academic of management review*. 19(3): 510-536.
Working life: Employee attitudes and engagement 2006. Chartered Institute of Personnel and Development. Great Britain: Antony Rowe.

Wrench, J., Punyanunt-Carter N., & Ward M. Sr. (2015). *An Introduction to Organizational Communication*. Flat World Education. Inc.