

The Relationship between Internal Communication and Employee Involvement

Hubungan Antara Komunikasi Dalam Dan Penglibatan Pekerja

Zafirah Jaib, Salwa Abdul Patah*

*Sekolah Pembangunan Sumber Manusia & Psikologi, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Teknologi Malaysia, 81310 UTM
Johor Bahru, Johor, Malaysia*

*Corresponding author: salwaaf@utm.my

Article history: Received: 28 June 2021 Received in revised form: 11 July 2021 Accepted: 25 July 2021 Published online: 05 August 2021

Abstract

This study was aiming on examining the relationship between internal communication and employee engagement. Specifically, this study identified the level of organizational and supervisory communication and the level of employee engagement. In Johor Bahru, a total of 169 employees in only one factory participated in the study, representing their various departments including department of accounts, technical, production, and administration. Therefore, data was being analyzed using descriptive statistics and correlation analysis. The result indicated that perceived internal communication has positive relationships but weak in employee engagement. Also, descriptive analysis revealed that both internal communication and employee engagement level were high.

Keywords: Internal communication, organizational internal communication, supervisor internal communication, work engagement

Abstrak

Kajian ini bertujuan mengkaji hubungan antara komunikasi dalaman dan penglibatan pekerja. Secara khusus kajian ini mengenalpasti persepsi pekerja terhadap amalan komunikasi dalaman organisasi dan penyelia serta tahap penglibatan kerja mereka. Kajian ini melibatkan 169 orang pekerja di sebuah kilang di Johor Bahru dari pelbagai jabatan iaitu jabatan akaun, teknikal, pengeluaran dan pentadbiran. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan analisis korelasi. Dapatan kajian menunjukkan persepsi pekerja terhadap komunikasi dalaman mempunyai hubungan yang positif tetapi lemah dengan penglibatan pekerja. Analisis deskriptif menunjukkan kedua-dua pembolehubah komunikasi dalaman dan penglibatan pekerja berada pada aras tinggi.

Kata kunci: Komunikasi dalaman, komunikasi dalaman organisasi, komunikasi dalaman penyelia, penglibatan pekerja

© 2021 Penerbit UTM Press. All rights reserved

1.0 PENGENALAN

Penglibatan pekerja telah menjadi isu kritikal dalam organisasi pada abad ke-21 ini (Patro, 2013). Dalam kajian Hewit (2017), trend penglibatan pekerja di peringkat global dilaporkan semakin menurun pada tahun 2017 berbanding tahun sebelumnya. Kajian Gallup (2010) pula melaporkan hanya 11 peratus pekerja di seluruh dunia mempunyai tahap penglibatan kerja yang tinggi, manakala 62 peratus pekerja dikategorikan di bawah penglibatan kerja sifar. Kajian di atas menunjukkan terdapatnya semangat bekerja yang rendah, kurang dedikasi dan kurang keseronokan untuk bekerja dalam kalangan pekerja. Senario ini perlu difahami dan diberi perhatian oleh para majikan memandangkan penglibatan pekerja merupakan salah satu dari tiga trend utama yang memberi impak kepada organisasi (Goodman & Hirsch, 2010).

Kajian telah membuktikan hubungan antara penglibatan pekerja dan prestasi organisasi (Tran, 2018). Tahap penglibatan pekerja yang tinggi berupaya meningkatkan produktiviti syarikat, peratus keuntungan, tahap keselamatan, kesetiaan pelanggan, keinginan pekerja untuk terus kekal dalam organisasi dan kepuasan kerja pekerja (Rezal, Norizah, Aziz, Maskor, & Hadi, 2011; Tran, 2018). Markos dan Sridevi (2010) menyatakan semakin tinggi tahap penglibatan pekerja dalam organisasi, semakin besar peluang organisasi untuk mencapai purata pertumbuhan pendapatan dalam industri. Sebaliknya, penglibatan kerja yang rendah memberi kesan negatif kepada organisasi.

Tahap penglibatan kerja yang rendah adalah satu faktor yang mempengaruhi kadar pusing ganti pekerja (Yee, 2012). Kadar pusing ganti pekerja yang tinggi sudah tentu mendatangkan masalah kepada organisasi bahkan kepada pekerja lain yang masih berkhidmat. Ini kerana pekerja sedia ada perlu menanggung beban tugas yang ditinggalkan yang mana boleh menjejaskan motivasi dan moral mereka

(Balakrishnan & Masthan, 2013). Menyedari keadaan ini, organisasi mula mencari inisiatif untuk meningkatkan tahap penglibatan pekerja mereka secara berterusan (Albrecht, 2010).

Banyak kajian telah dijalankan untuk memahami faktor-faktor yang boleh meningkatkan penglibatan pekerja. Kebanyakan faktor yang dikenalpasti menjadi penentu kepada penglibatan pekerja bersifat luaran seperti kepimpinan ketua (Nor Fatimah, 2015); pengiktirafan majikan (Tran, 2013); persekitaran kerja (Pandey & David, 2013); peluang latihan dan pembangunan kerjaya (Pandey & David, 2013; Zainol, Hussin & Othman, 2016); serta sistem ganjaran (Zainol et al., 2016). Faktor penentu kepada penglibatan pekerja yang bersifat dalaman pula ialah rasa tanggungjawab, pencapaian dan kemajuan individu (Tran, 2013).

Salah satu faktor yang mendapat perhatian pengkaji adalah komunikasi dalaman organisasi (yee, 2012). Menurut Welch (2011), kesan komunikasi dalaman terhadap penglibatan pekerja telah menjadi topik utama dalam bidang kajian perhubungan awam dan komunikasi korporat. Sehubungan itu, kajian ini dijalankan untuk mengesahkan kaitan antara komunikasi dalaman dan penglibatan pekerja.

Komunikasi dalaman yang berkesan berupaya mempengaruhi tahap penglibatan pekerja dalam organisasi (Yee, 2012). Pekerja yang diberikan peluang untuk bersuara dan mendapatkan maklumat dalam organisasi menunjukkan semangat dan dedikasi yang tinggi untuk bekerja (Krishnan & Wesley, 2013). Komunikasi dalaman yang berkesan berupaya meningkatkan kepimpinan pasukan seterusnya mempengaruhi penglibatan pekerja (Wiley et al., 2010, dalam Welch, 2011). Komunikasi yang berkesan antara penyelia dan subordinat berupaya meningkatkan tahap dedikasi, semangat dan tumpuan pekerja terhadap pekerjaan secara optimum (Karanges, Johnston, Beatson, & Lings, 2015).

Hubungan positif antara kepuasan komunikasi organisasi dan penglibatan pekerja telah dibuktikan dalam banyak kajian luar Negara melibatkan responden daripada pelbagai sektor (Iyer & Israel, 2012; Vercic & Vokic, 2017). Sebagai contoh, kajian Balakrishnan dan Masthan melibatkan 300 kakitangan lapangan terbang di New Delhi (2013). Kajian Davardoost dan Javadi (2018) melibatkan kakitangan syarikat petrokimia di Iran. Kajian Krishnan (2013) melibatkan 163 pekerja hotel. Kajian Karanges et al. (2014) melibatkan 200 orang pekerja bukan eksekutif. Kajian Ruck, Welch dan Menara (2017) dijalankan ke atas 2066 responden daripada pelbagai organisasi di United Kingdom. Oleh itu kajian ini dijalankan untuk mengenalpasti hubungan antara komunikasi dalaman dan penglibatan pekerja dalam konteks industri perkilangan di Malaysia.

Kajian ini mengkaji dua jenis komunikasi dalaman iaitu komunikasi dalaman organisasi dan komunikasi dalaman penyelia. Kedua-dua jenis komunikasi dalaman ini diukur dari aspek mod komunikasi, kekerapan komunikasi, kandungan komunikasi, kualiti komunikasi dan arah komunikasi (Johlke & Duhan, 2001; Van Riel et al., 2006). Penglibatan pekerja pula diukur berdasarkan tiga dimensi iaitu dedikasi, penyerapan, dan semangat (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, & Bakker, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004).

■ 2.0 KAJIAN LITERATUR

2.1 Penglibatan Pekerja

Pekerja yang mempunyai tahap penglibatan kerja yang tinggi dilaporkan mempunyai rasa emosi yang kuat terhadap organisasi, komited serta berusaha untuk membantu kejayaan organisasi (Quirke, 2008 dalam Mishra, Boynton, & Mishra, 2014). Mereka lebih cenderung membincangkan hal-hal yang positif dalam organisasi serta mahu kekal bekerja dalam organisasi (Mishra et al., 2014). Hewitt mentakrifkan penglibatan pekerja sebagai tenaga atau semangat yang dimiliki pekerja dimana mereka cenderung untuk melaksanakan tugas melebihi jangkaan. Schaufeli et al., (2002), mendefinisikan penglibatan kerja sebagai berfikir positif dan kepuasan terhadap pekerjaan yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan. Semangat atau vigor ditakrifkan sebagai tahap tenaga dan daya tahan mental yang tinggi semasa bekerja, kegigihan, dan kesediaan untuk mencurahkan usaha dalam pekerjaan walaupun ketika berdepan dengan kesukaran. Dedikasi ditakrifkan sebagai rasa semangat, inspirasi, kebanggaan, dan cabaran. Penyerapan pula ditakrifkan sebagai memberikan sepenuh tumpuan terhadap pekerjaan serta rasa seronok melakukan pekerjaan. Pekerja yang mempunyai tahap penyerapan yang tinggi merasakan masa berlalu dengan cepat semasa bekerja dan berasa berat untuk meninggalkan kerja yang dilakukan (Schaufeli et al., 2002).

2.2 Komunikasi Dalaman

Komunikasi dalaman bermaksud pertukaran maklumat dan idea yang formal dan tidak formal antara pihak pengurusan dan pekerja (Balakrishnan & Masthan, 2013). Komunikasi dalaman juga bermaksud amalan organisasi yang dicirikan sebagai menyampaikan nilai-nilai organisasi kepada semua pekerja secara efektif bertujuan mendapatkan sokongan pekerja untuk mencapai matlamat organisasi. Komunikasi dalaman yang berkesan dalam organisasi dapat meningkatkan kepuasan hati pekerja terhadap pekerjaan (Abdullah & Anthony, 2012).

Kajian ini memberi fokus kepada dua jenis komunikasi dalaman iaitu komunikasi dalaman organisasi dan komunikasi dalaman penyelia. Komunikasi dalaman organisasi merujuk kepada komunikasi antara pekerja dan pasukan eksekutif organisasi iaitu Ketua Pegawai Eksekutif dan pengurusan kanan. Komunikasi dalaman penyelia pula merujuk kepada komunikasi pekerja dan penyelia mereka (Karanges et al., 2014). Pihak pengurusan organisasi seharusnya menyampaikan kepada pekerja tentang matlamat, visi, dan nilai-nilai organisasi. Para penyelia pula seharusnya menyampaikan kepada pekerja seliaannya tentang tugas dan tanggungjawab mereka, serta memberi peluang kepada pekerja untuk menyatakan pendapat mereka (Karanges et al., 2014).

Setiap kategori komunikasi dalaman yang dikaji diukur berdasarkan lima dimensi iaitu kekerapan komunikasi, mod komunikasi, kandungan komunikasi, kualiti komunikasi dan arah komunikasi. Kekerapan komunikasi merujuk kepada jumlah bilangan komunikasi antara pihak organisasi dan pekerja (Davardoost & Javadi, 2018). Semakin kerap komunikasi berlaku antara pengarah, pengurus kanan dan pekerja, semakin tinggi kepuasan dan prestasi pekerja (Davardoost & Javadi, 2018). Namun begitu, komunikasi yang terlalu kerap dan berlebihan boleh menyebabkan pekerja berasa tertekan dan terbeban dengan lebih maklumat (Karanges et al., 2014). Terdapat dua kategori mod komunikasi iaitu mod komunikasi formal dan mod komunikasi tidak formal. Mod komunikasi formal berlaku mengikuti

rantaian arahan organisasi bertujuan membantu organisasi mencapai matlamatnya. Kaedah mod komunikasi formal termasuklah E-mel, laporan mesyuarat, memo dan panggilan persidangan. Mod komunikasi tidak formal pula tidak mengikut rantai arahan organisasi, bersifat peribadi dan sering berlaku secara tidak sengaja (Karanges et al., 2014).

Kandungan komunikasi merujuk kepada jenis strategi komunikasi yang digunakan oleh organisasi dan penyelia untuk membimbing pekerja (Karanges et al., 2014). Pengirim akan menggunakan salah satu daripada dua strategi untuk arah dan bimbingan khusus berkomunikasi dengan penerima seperti arahan atau strategi dalam arahan (Johlke & Duhan, 2000 dalam Karanges dan et al, 2014). Arah komunikasi ditakrifkan sebagai aliran maklumat dan maklum balas dalam organisasi sama ada secara dua arah atau satu arah. Komunikasi satu arah berlaku apabila organisasi dan penyelia memberi maklumat kepada pekerja dan tidak menggalakkan pekerja untuk bertindak balas terhadap maklumat tersebut. Manakala komunikasi dua arah atau dua hala berlaku apabila organisasi dan penyelia memberi maklumat dan menggalakkan pekerja memberikan maklum balas (Karanges dan et al, 2014). Kualiti komunikasi pula ditakrifkan sebagai persepsi individu terhadap nilai maklumat yang diterima seperti ketepatan maklumat, kejelasan maklumat melakukan pekerjaan dan kesempurnaan maklumat iaitu lengkap dan mudah difahami (Karanges et al., 2014).

2.3 Hubungan antara Komunikasi Dalaman Dan Penglibatan Pekerja

Davardoost dan Javadi (2018) mengkaji komunikasi dalaman dan penglibatan pekerja dalam kalangan 65 orang pekerja syarikat petrokimia di Iran. Komunikasi organisasi dalaman diukur berdasarkan lima dimensi iaitu kekerapan, mod, kualiti, kandungan dan arah komunikasi. Penglibatan pekerja pula diukur berdasarkan tiga dimensi yang dicadangkan oleh Schaufeli et al. (2002), iaitu semangat (vigor), dedikasi, dan penyerapan. Walaupun lemah, dapatan kajian ini menunjukkan empat daripada lima dimensi komunikasi dalaman yang dikaji mempunyai hubungan yang positif dengan penglibatan pekerja: mod komunikasi ($\beta=0.212$; $p<0.01$), kualiti komunikasi ($\beta=0.211$; $p<0.01$), kandungan komunikasi ($\beta=0.219$, $p<0.01$), dan arah komunikasi ($\beta=0.302$, $p<0.01$). Kajian Davardoost dan Javadi (2018) secara tidak langsung mengesahkan kebolehlaksanaan tiga dimensi penglibatan pekerja oleh Schaufeli et al. (2002).

Kajian Balakrishnan dan Masthan (2013) mengkaji impak komunikasi dalaman terhadap penglibatan pekerja dalam kalangan 300 orang pekerja di Delhi Airport. Kajian ini mengukur tiga dimensi penglibatan pekerja menggunakan skala penglibatan kerja UWES (Utrecht Work Engagement Scale-statements) iaitu komitmen, usaha budi bicara dan makna kerja. Hasil kajian ini membuktikan pengaruh komunikasi dalaman terhadap tahap penglibatan pekerja. Hasil kajian ini mengesahkan kebolehlaksanaan skala UWES dalam mengukur penglibatan pekerja. Kajian Krishnan (2013) mengkaji pengaruh komunikasi pekerja terhadap penglibatan pekerja dalam kalangan 163 orang pekerja hotel. Tahap penglibatan pekerja diukur menggunakan skala penglibatan pekerja Gallup (2011). Analisis regresi menunjukkan komunikasi pekerja yang dikaji mempunyai pengaruh yang kuat terhadap penglibatan pekerja ($\beta = 0.842$; $p = 0.00$). Karanges et al. (2014) mengkaji hubungan antara komunikasi dalaman organisasi dan komunikasi dalaman penyelia dengan penglibatan pekerja. Kedua-dua pembolehubah komunikasi dalaman yang dikaji menunjukkan hubungan yang positif dan sederhana tinggi dengan penglibatan pekerja (komunikasi dalaman organisasi: $\beta=.48$; $p <.001$; komunikasi dalaman penyelia: $\beta=.57$ $p <.001$). Kajian Vercic dan Vokic (2017) mengkaji lapan dimensi kepuasan komunikasi dalaman dan hubungannya dengan penglibatan pekerja. Dapatan kajian yang melibatkan 511 orang pekerja subsidiari ini menunjukkan kesemua dimensi komunikasi dalaman yang dikaji mempunyai kaitan positif dengan tahap penglibatan kerja responden. Berdasarkan hasil kajian di atas, kajian ini membangunkan model kajian yang menghubungkan komunikasi dalaman dan penglibatan pekerja.

2.4 Model Kajian

Selain dari kajian lepas yang menunjukkan bukti empirikal hubungan antara komunikasi dalaman dan penglibatan pekerja. Kajian ini menggunakan pakai teori pertukaran sosial (SET) (Blau, 1964) sebagai teori asas kepada model kajian (Rajah 1). SET mengandaikan bahawa seseorang individu menjalin hubungan dengan individu lain bertujuan memaksimumkan hubungan tersebut. Dalam konteks organisasi, organisasi memperkenalkan “ganjaran” tertentu sebagai pertukaran dengan “kesetiaan dan usaha” pekerjanya. Dalam kata lain, pekerja yang menerima “ganjaran” daripada organisasi akan berasa terhutang yang menimbulkan rasa kewajiban untuk membalas kembali “pemberian” daripada organisasi menerusi sikap dan tingkah laku positif, antaranya seperti penglibatan terhadap pekerjaan (Wayne & Green, 1993). Oleh itu, model kajian ini mengandaikan bahawa terdapat kaitan yang positif antara komunikasi dalaman dan penglibatan pekerja.

3.0 METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini adalah kajian kuantitatif yang dilaksanakan secara keratan rentas. Kajian ini melibatkan 169 orang pekerja di sebuah kilang di Johor Bahru. Saiz sampel ditentukan berdasarkan jadual Krejcie dan Morgan (1970). Kajian ini melibatkan enam jabatan dalam organisasi kajian iaitu jabatan pentadbiran, akaun, pengeluaran dan teknikal. Persampelan rawak bersrata dan persampelan mudah digunakan untuk memilih sampel kajian daripada enam jabatan yang disebutkan. Soal selidik komunikasi dalaman diadaptasi daripada Johlke dan Dunhan (2000) dan Maltz (2000). Soal selidik ini mengandungi 7 item komunikasi dalaman dan 13 item komunikasi organisasi. Soal selidik penglibatan pekerja pula diadaptasi daripada skala penglibatan kerja Utrecht (UWES-9, Schaufeli & Bakker, 2004) yang mengandungi 6 item. Skala Likert 7 mata digunakan untuk mengukur komunikasi dalaman iaitu dari 1 = sangat tidak bersetuju sehingga 7 = sangat bersetuju. Manakala skala Likert 6 mata digunakan untuk mengukur penglibatan pekerja iaitu dari 1 = tidak pernah sehingga 6 = sentiasa. Kajian ini juga menguji kebolehpercayaan soal selidik. Hasil ujian menunjukkan nilai Alpha Cronbach item komunikasi dalaman bersamaan dengan .840 dan nilai Alpha Cronbach penglibatan pekerja bersamaan dengan .823. Keputusan ini mengesahkan kebolehpercayaan soal selidik kajian. Contoh item komunikasi dalaman ialah “Saya sering membincangkan perkara - perkara berkaitan peranan tugas dengan penyelia saya.” Contoh item penglibatan pekerja pula ialah “Saya bersemangat dengan pekerjaan saya.” Data kajian ini dianalisis menggunakan Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

4.0 DAPATAN KAJIAN

4.1 Ciri-ciri Demografi Responden

Hampir majoriti daripada responden adalah pekerja wanita (60.9%). Hampir majoriti responden berumur bawah 55 tahun (69.8%). Hanya sejumlah kecil responden berumur 46 tahun ke atas (3.0%). Sebahagian besar responden memiliki sijil/diploma (64.5%). Kurang satu per tiga responden memiliki ijazah sarjana muda (27.8%). Separuh daripada responden (52.7%) telah berkahwin. Lebih separuh responden telah berkhidmat di organisasi kajian dalam tempoh 1 hingga 5 tahun (61.5%). Separuh daripada responden berbangsa Melayu (55.6%), diikuti dengan bangsa India (27.8%) dan bangsa Cina (16.6%). Lebih 50 peratus responden bekerja di Jabatan Teknikal (53.3%), diikuti oleh Jabatan Akaun dan Pentadbiran (33.1%).

Jadual 1 Tahap Komunikasi Dalam

Pembolehubah	Skor Min	Sisihan Piawai	Tahap
Komunikasi dalaman organisasi	5.91	0.70	Tinggi
Komunikasi dalaman penyelia	6.08	0.62	Tinggi
Skor Min Keseluruhan	6.00	0.61	Tinggi

Nilai Min (Rendah = 1.00 - 2.33; Sederhana = 2.34 - 3.67; HTinggi= 3.68 - 5.00)

4.2 Tahap Komunikasi Dalam

Jadual 1 menunjukkan analisis deskriptif tahap komunikasi dalaman di organisasi kajian. Secara keseluruhan, amalan komunikasi dalaman di organisasi kajian berada pada aras tinggi ($M=6.00$; $S.P=0.61$). Secara khusus, kedua-dua dimensi komunikasi dalaman yang dikaji berada pada aras tinggi. Keputusan kajian ini menunjukkan komunikasi antara pasukan eksekutif organisasi berlaku secara dua arah. Ini bermakna, responden kajian tidak hanya menerima arahan, tetapi berlaku perbincangan antara pekerja dan pihak pengurusan tentang perkara berkaitan kerja. Hal ini menunjukkan pihak eksekutif dan pengurusan lebih bersifat terbuka dan mendengar pendapat pekerja. Dapatan kajian juga menunjukkan rata-rata responden bersetuju mereka bebas bertukar idea dan mendapatkan maklumat dengan mudah dalam organisasi. Dapatan kajian ini juga menunjukkan komunikasi antara pekerja dan penyelia berlaku secara terbuka, kerap serta tidak hanya tertumpu kepada cara pengendalian tugas. Ini bermakna terdapat hubungan yang harmoni antara responden dan penyelia mereka di tempat kerja.

4.3 Tahap Penglibatan Pekerja

Jadual 2 menunjukkan keputusan analisis deskriptif tahap penglibatan pekerja dalam organisasi kajian. Secara keseluruhan, tahap penglibatan pekerja berada pada aras tinggi ($M=4.99$; $S.P=0.43$). Secara khusus, kesemua dimensi penglibatan pekerja yang dikaji iaitu semangat (Vigor), dedikasi, dan penyerapan juga berada pada aras tinggi. Keputusan kajian ini menunjukkan rata-rata responden sangat bersemangat dan bertenaga untuk bekerja. Rata-rata responden bersetuju mereka berasa bangga dengan pekerjaan yang dilakukan. Majoriti responden turut bersetuju mereka berasa leka dan terbuca-bawa apabila melakukan pekerjaan. Secara keseluruhan, boleh disimpulkan responden kajian ini tidak berasa terbeban dengan tugas yang diberikan. Keputusan kajian ini menggambarkan wujud persekitaran kerja yang harmoni dan pembahagian tugas secara adil di tempat kerja.

Jadual 2 Tahap Penglibatan Pekerja

Pembolehubah	Skor Min	Sisihan Piawai	Tahap
Semangat	5.12	0.51	Tinggi
Dedikasi	5.07	0.55	Tinggi
Penyerapan	4.77	0.59	Tinggi
Skor Min Keseluruhan	4.99	0.43	Tinggi

Nilai Min (Rendah = 1.00 - 2.33; Sederhana = 2.34 - 3.67; HTinggi= 3.68 - 5.00)

4.4 Hubungan antara Komunikasi Dalam dan Penglibatan Pekerja

Jadual 3 menunjukkan keputusan analisis korelasi antara pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar yang dikaji. Berdasarkan keputusan kajian, terdapat hubungan yang positif dan signifikan tetapi lemah antara komunikasi dalaman dan penglibatan pekerja ($r = .369$, $p < 0.01$). Namun begitu, boleh disimpulkan semakin tinggi tahap komunikasi dalaman sebuah organisasi, semakin meningkat tahap dedikasi, semangat dan tenaga pekerja dalam menjalankan pekerjaannya.

Jadual 3 Hubungan Antara Komunikasi Dalaman dan Penglibatan Pekerja

Pembolehubah	Korelasi Spearman (r_s)	Nilai Signifikan (2-hujung)
Komunikasi dalaman Penglibatan pekerja	0.369**	0.00

** Korelasi signifikan pada tahap 0.00

■5.0 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1 Tahap Penglibatan Pekerja

Hasil kajian ini memperlihatkan tahap penglibatan pekerja yang tinggi dalam kalangan responden. Rata-rata responden didapati bertenaga, berkeyakinan diri, bersemangat serta seronok melakukan pekerjaan mereka. Ini bermakna kebanyakan responden berfikir positif dan bermotivasi sehingga berasa komited dengan pekerjaan yang dilakukan. Walaupun majoriti responden telah berkahwin dan berpendidikan sijil dan diploma, ianya tidak menjadi halangan untuk melaksanakan tugas yang diamanahkan dengan baik. Data demografi juga menunjukkan separuh daripada responden bekerja di bahagian pengeluaran. Maka, terdapat kemungkinan motivasi kerja responden dipengaruhi oleh faktor ganjaran. Ini kerana semakin panjang tempoh bekerja, semakin tinggi elaun lebih masa yang diterima pekerja. Secara keseluruhan, sikap positif yang diperlihatkan oleh responden sudah tentu memberikan kesan positif terhadap organisasi. Kajian literature menunjukkan penglibatan pekerja berupaya meningkatkan kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi dan produktiviti organisasi (Fatimah, 2015; Patro, 2013; Wefald, Reichard dan Serrano (2011). Markos dan Sridevi (2010) turut berpendapat penglibatan pekerja yang tinggi membantu organisasi meningkatkan keuntungan, pertumbuhan dan kepuasan pelanggan.

5.2 Tahap Komunikasi Dalaman

Hasil kajian ini menunjukkan tahap komunikasi dalaman organisasi dan penyelia berada pada aras tinggi. Ini bermakna, wujud komunikasi yang berkesan antara pekerja dan pasukan eksekutif, serta antara pekerja dan penyelia dari segi kualiti komunikasi, kekerapan komunikasi, mod komunikasi, kandungan komunikasi serta arah komunikasi. Keputusan kajian ini memperlihatkan pasukan eksekutif dan penyelia bersikap terbuka dan boleh menerima pendapat yang disuarakan pekerja. Boleh disimpulkan arahan tugas yang diberikan oleh penyelia kepada pekerja adalah jelas, lengkap serta mudah difahami (Karanges et al., 2014). Amalan komunikasi yang harmoni dan efektif ini sudah tentu memberikan kesan positif terhadap kedua-dua belah pihak pekerja dan organisasi. Pekerja yang diberikan kebebasan untuk bersuara akan lebih komited dan bersemangat untuk bekerja (Davardoost & Javadi, 2018; Ruck et al., 2017). Komunikasi yang berkesan berupaya meningkatkan komitmen dan prestasi kerja perkerja (Femi, 2014; Hayase & Kalani, 2009).

5.3 Hubungan antara Komunikasi Dalaman dan Penglibatan Pekerja

Keputusan kajian ini telah menjawab objektif kajian dan mengesahkan model kajian. Hasil kajian ini menyokong kajian terdahulu yang menemukan hubungan positif antara komunikasi dalaman dan penglibatan pekerja (Balakrishnan & Masthan, 2013; Davardoost & Javadi, 2018; Karanges et al., 2014). Hasil kajian ini memberi implikasi bahawa untuk meningkatkan motivasi, kepuasan kerja serta komitmen pekerja terhadap tugas, penyelia dan pihak pengurusan perlu bersikap lebih terbuka dan bersedia mendengar pendapat dan masalah yang dihadapi oleh pekerja bawahan. Organisasi perlu memupuk suasana kerja yang harmoni dan saling menghormati supaya tidak ada pekerja yang berasa tersisih daripada sistem dan amalan organisasi. Penyelia perlu memastikan komunikasi dengan pekerja bersifat dua hala serta arahan yang diberikan perlu lengkap dan jelas.

■6.0 KESIMPULAN

Secara ringkasnya, walaupun hubungan antara komunikasi dalaman dan penglibatan pekerja pada aras lemah. Hasil kajian ini menyokong kajian lepas tentang peranan komunikasi dalaman bagi meningkatkan sikap positif pekerja terhadap pekerjaan terutama sekali penglibatan pekerja (Davardoost dan Javadi, 2018; Karanges et al., 2014). Kajian ini memberi implikasi kepada teori pertukaran sosial (Blau, 1964) dan model penglibatan kerja oleh Schaufeli et al. (2002). Hasil kajian ini menunjukkan teori pertukaran sosial (Blau, 1964) dan model penglibatan kerja oleh Schaufeli et al. (2002) boleh diaplikasikan dalam konteks organisasi dan persekitaran kerja di Malaysia. Dari sudut praktikal, peranan dan komunikasi antara penyelia dan pekerja tidak boleh dipandang remeh sekiranya majikan mahu meningkatkan prestasi pekerja. Pengamal sumber manusia perlu mengintegrasikan modul komunikasi dalam latihan asas kepada penyelia dan pengurus supaya penyelia dan pengurus sedar dan terdedah kepada teknik komunikasi dalaman yang berkesan. Pendedahan ini penting supaya penyelia dan pengurus bijak memilih pendekatan yang sesuai dalam memberi arahan, mengkoordinasi tugas kepada subordinat dan menyelesaikan isu berkaitan kerja. Komunikasi perlu menjadi modul wajib dan ditawarkan secara berterusan dalam kalendar latihan organisasi lebih-lebih lagi bagi penyelia dan pengurus bahagian teknikal dan pengeluaran. Staf latihan boleh menggunakan kaedah temubual reflektif untuk menilai keberkesanan modul latihan komunikasi tersebut.

Dari segi penyeliaan, penyelia dan pengurus boleh menekankan komunikasi dua hala dan lebih terbuka dalam menerima cadangan subordinat. Penyelia dan pengurus boleh memotivasikan subordinat menerusi arahan yang lengkap dengan laras bahasa yang mudah difahami subordinat. Komunikasi dalaman tidak seharusnya terhad kepada tugasan dan pencapaian matlamat organisasi. Pekerja akan lebih komited terhadap tugas apabila penyelia dan pengurus mengambil tahu dan berbual tentang matlamat individu pekerja. Kajian ini mempunyai limitasi. Hasil kajian ini, bagaimanapun terhad kepada responden daripada sebuah kilang sahaja di Johor Bahru. Oleh itu hasil kajian tidak boleh digeneralisasikan kerana organisasi dari industry yang berbeza sudah tentu mempunyai amalan dan persekitaran kerja yang berbeza. Kajian akan datang disarankan dilakukan dalam skala responden lebih besar untuk meningkatkan kesahan dan kebolehpercayaan soal selidik kajian.

Rujukan

- Abdullah, Z., & Antony, C.A. (2012). Perception of Employees On Internal Communication Of A Leading Five Star Hotel In Malaysia. *Asian Social Science*, 8 (2), 17-26.
- Albrecht, S. L. (Ed.) (2010). *New Horizons in Management. Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Northampton, MA, US: Edward Elgar Publishing. Malaysia.
- Auliaryanti, Nadira. (2011). Hubungan antara kesesuaian peran kerja (Work-Role Fit) dengan keterikatan karyawan (Employee Engagement) pada karyawan operator produksi PT. Delta Surya Tekstil. Skripsi. Malang: Program Studi Ilmu Psikologi Universitas Brawijaya.
- 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), 2250-3153
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133,106–115.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Chui, M., Manyika, J., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., Sarrazin, H., Sands, G., Westergren, M. (2012). The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies. *McKinsey Global Institute*. Retrieved from http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_social_economy
- Davardoost, Hadi & Mohammad Javadi, Seyed. (2018, December 12). The Role Of Employee Engagement And Internal Communications In Iran-Case Study: One of the Iranian petrochemical companies. *International Conference on New Research in Management and Industries Engineering*, Isfahan, Iran.
- Femi, A. F. (2014). The Impact Of Communication On Workers'Performance In Selected Organizations in Lagos State, Nigeria. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 19 (8), 75-82.
- Gallup. (2010). Employee Engagement: What's Your Engagement Ratio? Washington, D.C. http://www.brentobannon.com/wpcontent/uploads/2012/11/Customer_Engagement_Overview_Brochure.pdf
- Gupta, M. & Shaheen, M. (2016). Impact of work engagement on turnover intention: moderation by psychological capital in India. *Business: Theory and Practice*, 18, 136–143
- Goodman, M. B., & Hirsch, P. B. (2010). *Corporate communication: Strategic adaptation for global practice*. New York: Peter Lang.
- Hayase, Lynn Kalani Terumi. (2009). *Internal communication in organizations and employee engagement*. UMI Dissertations Publishing: University of Nevada, Las Vegas.
- Hewitt, A. (2017). 2017 Trends in global employee engagement. consulting, performance, reward and talent. England.
- Iyer, S., & Israel, D. (2012). Structural equation modelling for testing the impact of organization communication satisfaction on employee engagement. *South Asian Journal of Management*, 19(1), 51-81.
- Joo Yee, Sia. (2012). A survey of factors influencing employee engagement. Malaysia: Universiti Sains Malaysia, Malaysia.
- Karanges, Emma & Beatson, Amanda & Johnston, Kim & Lings, Ian. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective. *Journal of Business Market Management*. 7, 329-353.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30, 607-610.
- Krishnan, Dr. S. Gokula & Wesley, Reeves. (2013). A study on impact of employee communication on employee engagement level. *International Research Journal of Business and Management*. VI. 54-64.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 8994
- Men, Linjuan Rita; Yue, Cen April (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45 (3), 163-174
- Mishra, K., Boynton, L., dan Mishra, A. (2014). Driving employee Engagement: The role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202
- Nor Fatimah Binti Mohd Zaidin. (2015). The relationship between transformational leadership and employee engagement in health clinic of Kampung Kurnia, Kuantan Pahang. Universiti Teknologi Malaysia, Skudai.
- Pandey, S. & David, S. (2013). A study of engagement at work: what drives employee engagement? *European Journal of Commerce and Management Research (EJCMR)*, 2(7), 155-161
- Patro, Chandra Sekhar. (2013). The impact of employee engagement on organization's productivity. 2nd International Conference on Managing Human Resources at The Workplace. December 13-14. SDMIMD, Mysore: VITS College of Engineering, 1-8
- Ramadhan, Endra Fajar. (2016). Pengaruh komunikasi internal dan kerjasama tim terhadap kinerja karyawan. Universitas Komputer Indonesia, Indonesia
- Rezal, M.H, Norizah, A, Aziz, A. M., Maskor, B., Norshahrizan, N., & Hadi. S. A. (2011). Komunikasi dalaman sebagai faktor yang menyumbang kepada kepuasan kerja *Malaysian Technical Universities International Conference on Engineering & Technology*
- Ruck, K., Welch M., & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43 (5), 904-914
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 701-716.
- Susanto, F., Suryamarchia, G., & Widjaja, D. C. (2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi employee engagement di Hotel Ibis Style Di Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 4(2), 552-556
- Tran, Q. (2013). Employee Engagement – How does the organization increase engagement? – From the viewpoint of HR representatives in Finland (Master Thesis). Abo Akademi University. Finland
- Verčič, A. T., & Vokić, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43 (5), 885-893. doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005
- Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46(12), 1431–1440. <https://doi.org/10.1177/001872679304601204>.
- Welch, M. (2011). The Evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *An International Journal*, 16 (4), 328-346. [doi:10.1108/135632811111869](https://doi.org/10.1108/135632811111869)

- Wefald, A. J., Reichard, R. J., & Serrano, S. A. (2011). Fitting engagement into a nomological network: the relationship of engagement to leadership and personality. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 18 (4), 522-537.
- Yee, S. J. (2012). A survey of factors influencing employee engagement. PhD. Thesis. Universiti Sains Malaysia, Malaysia.
- Zainol, S. S., Hussin, M.S., & Othman, M. S., (2016). Determinants of employee engagement in hotel industry in Malaysia: A theoretical model. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6 (3), 1-9.
- Westerfield, T. S. (2009). *The Effect of Looping And Teaming On Rural Black Middle School Students' Sense Of Belonging*. Mississippi State University, Mississippi.
- Yip, J. A., & Martin, R. A. (2006). Sense of Humor, Emotional Intelligence and Social Competence. *Journal of Research in Personality*, 40, 1202-1208.