

# AMALAN KOMUNIKASI DALAM PENGURUSAN ORGANISASI

Rosli Mohammed

## PENDAHULUAN

Komunikasi sering ditakrifkan sebagai suatu proses penyaluran maklumat daripada seorang kepada sasaran individu bagi tujuan untuk membujuk, mempengaruhi ke arah perubahan tingkah laku bagi maksud pencapaian sesuatu matlamat. Dalam proses komunikasi, maklumat adalah unsur utama yang disalurkan sama ada melalui interaksi peribadi, media massa, media interaktif atau media tradisional. Di samping itu juga sebagai proses perkongsian maklumat umumnya komunikasi melibatkan seseorang yang menyampaikan mesej kepada orang lain yang hasilnya setiap orang berkenaan mempunyai kefahaman yang sama tentang mesej yang disampaikan.

Pengamal komunikasi pada umumnya berpendapat bahawa komunikasi yang berkesan wujud apabila maksud maklumat yang disampaikan oleh sumber dapat diterjemahkan oleh penerima pada tahap kesamaan hasrat dan kefahaman. Sementara itu perkongsian maklumat yang tidak sama antara penerima dan sumber akan mencetuskan komunikasi yang tidak berkesan. Mesej atau maklumat yang difahami akan dapat mengurangkan tahap ketidakpastian terhadap apa yang disampaikan daripada sumber sepadan dengan apa yang diterjemahkan oleh penerima.

Samsudin (1992) mentakrifkan komunikasi sebagai satu proses interaksi yang mempunyai tujuan di antara sumber dan penerima dengan maksud untuk memahami antara satu sama lain agar dapat mencapai objektif perubahan dan tingkah laku yang dirancang. Takrifan ini cuba merangkumkan aspek-aspek komunikasi sebagai satu proses interaksi, pembujukan serta mengubah sikap dan tingkah laku. Selari dengan

peranan pengurusan sesebuah organisasi untuk menjana perubahan maka peranan komunikasi adalah sesuatu yang tidak dapat dinafikan sebagai faktor penentu ke arah kecemerlangan organisasi.

Seiring dengan era teknologi maklumat dan pengurusan pengetahuan, proses berkomunikasi yang lebih berkesan memerlukan kaedah penyaluran maklumat atau pengetahuan adalah lebih mencabar. Ini kerana pada era ini, kecapaian maklumat adalah lebih mudah cepat dan tepat. Mengikut Kreps (1990) maklumat yang jelas, cukup dan tepat yang diterima membolehkan seseorang individu membuat penghuraian yang lebih tepat terhadap sesuatu fenomena yang mengelirukan serta penyusunan suatu strategi komunikasi yang berkesan dalam mengatasi permasalahan berbangkit. Justeru, tanpa proses komunikasi yang efektif akan menjejaskan kewibawaan maklumat dan seterusnya keputusan yang dibuat kurang tepat dengan permasalahan yang berlaku.

## KEPENTINGAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Kepentingan komunikasi dalam organisasi adalah sesuatu yang tidak dapat dinafikan. Dalam proses melaksanakan tugas harian, peranan komunikasi sangat penting. Tanpanya tidak mungkin seseorang dapat berinteraksi, bertukar fikiran dan menikmati perkembangan teknologi semasa yang sering berubah mengikut arus masa. Kreps (1990) menegaskan "*organizational communication is the process whereby members gather pertinent information about their organization and the changes occurring within it*". Definisi ini jelas menunjukkan bahawa komunikasi berperanan dalam membantu anggota organisasi peka terhadap sebarang perubahan diri dan perubahan organisasi. Kajian Mintberz (1973) menunjukkan bahawa 80 peratus masa dalam pengurusan harian digunakan untuk berkomunikasi. Perincian penggunaan masa berkomunikasi dalam tugas harian adalah seperti berikut:

*5 peratus digunakan untuk menulis*

*10 peratus digunakan untuk membaca*

*35 peratus digunakan untuk berbicara*

*50 peratus digunakan untuk mendengar*

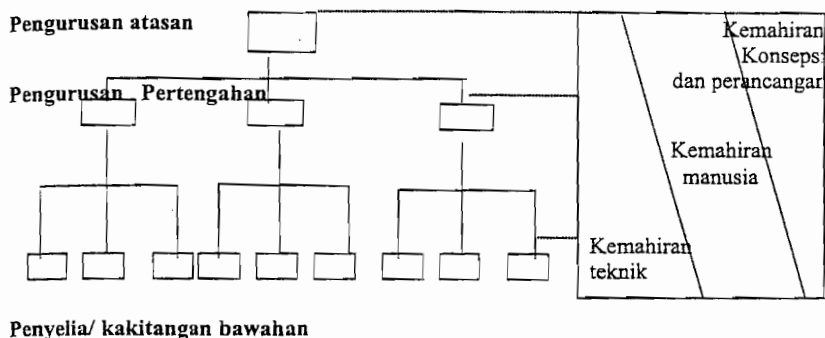
Dalam era pengurusan masa kini anggota kerja terutama di peringkat pengurusan perlu mempunyai dua kemahiran iaitu kemahiran berkomunikasi dan kemahiran untuk menyelesaikan masalah serta menjamin ke arah kecemerlangan pengurusan organisasi (McLeod, 1995). Kedua-dua kemahiran ini dikatakan memberi impaks kepada tahap kepuasan yang tinggi ke atas perkhidmatan atau produk yang dikeluarkan oleh organisasi kepada pelanggan dalaman dan pelanggan luaran.

Dalam pengurusan organisasi, komunikasi berperanan untuk mempertingkatkan kemahiran, yakni kemahiran teknik, kemahiran manusia, kemahiran konsep dan perancangan. Kemahiran terhadap kerja tidak akan tercapai sekiranya pengurus tidak berkemampuan untuk menyalurkan maklumat yang bersesuaian serta mencetuskan jalinan hubungan yang berkaitan dengan tiga kemahiran tersebut. Kemahiran teknik adalah penting di peringkat penyeliaan, manakala kemahiran manusia penting dalam proses interaksi antara ketua dengan subordinat serta sebaliknya. Di peringkat pengurusan atasan pula kemahiran konsep serta kebijaksanaan menetapkan wawasan serta hala tuju organisasi adalah penting.

Rajah 2.1 yang diperkenalkan oleh Robert L. Katz, menjelaskan bahawa kemahiran berubah-ubah dari segi kepentingan mengikut peringkat kepengurusan. Mengikut Katz (dlm. Koontz, 1991) kemahiran teknik bermaksud pengetahuan dan kecekapan dalam aktiviti yang melibatkan proses, kaedah dan tatacara. Kemahiran ini perlu dipupuk kepada anggota kerja yang terlibat. Kemahiran manusia pula merujuk kepada kemampuan untuk bekerja dengan orang, usaha kerjasama, kerja berpasukan, penciptaan persekitaran yang memberi jaminan dan kebebasan untuk menyuarakan pendapat mereka. Kemahiran konsep dan perancangan adalah kemampuan untuk membentuk serta memupuk wawasan dalam memahami hala tuju dan daya saing organisasi, serta kebijaksanaan dalam penyelesaian masalah. Para pengurus perlu mempunyai kemahiran berkomunikasi dan kemahiran penyelesaian masalah.

Rasberry dan Lingsay (1993) sependapat dengan McLeod bahawa kemahiran berkomunikasi adalah sesuatu yang wajar diamalkan oleh para pengurus bagi tujuan membolehkan mereka melaksanakan

Rajah 2.1  
Kemahiran dalam Peringkat Pengurusan



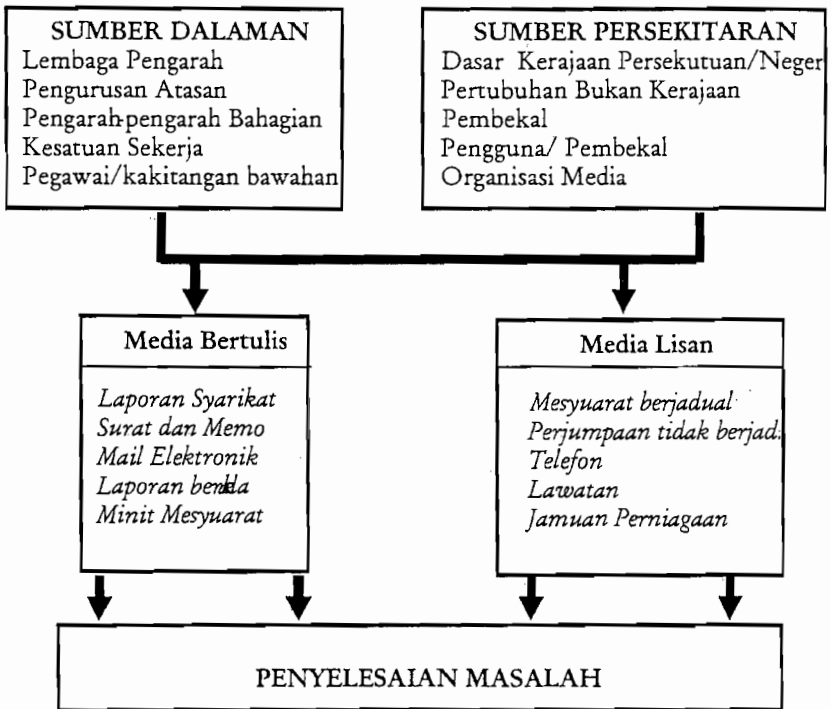
tanggungjawab kepengurusan yang berkesan. Di samping dua kemahiran di atas, para pengurus yang berkesan juga perlu mengembelikan penyusunan (*organizing*) sumber dalaman dan luaran organisasi. Penyaluran maklumat daripada sumber-sumber komunikasi melalui penyaluran mesej sama ada melalui media bertulis atau media lisan akan membantu dalam proses penyelesaian masalah. Hubungan antara maklumat dengan media komunikasi dalam proses penyelesaian masalah adalah seperti model di Rajah 2.2.

Frone dan Major(1988) mengesahkan dalam kajiannya menunjukkan dalam melaksanakan tugas harian, seseorang anggota organisasi menggunakan 15 ke 20 peratus masa kerjanya dengan melaksanakan aktiviti-aktiviti seperti pengumpulan maklumat, pengawal seliaan dan *disseminating*. Manakala 80 peratus lagi digunakan secara langsung atau tidak langsung dengan aktiviti berkomunikasi. Dengan yang demikian kecemerlangan sesebuah organisasi akan tercapai sekiranya berlakunya proses komunikasi yang berkesan.

Komunikasi yang berkesan dalam sesebuah organisasi wujud apabila anggota kerja dalam sebuah organisasi itu dianggap sebagai anggota keluarga dan bukannya sebagai mesin atau robot yang boleh dieksploitasi. Amalan konsep ini sebagai gaya pengurusan organisasi, secara tidak langsung dapat mewujudkan keharmonian, persaudaraan

## Rajah 2.2.

### Model Komunikasi dan Penyelesaian Masalah dalam Pengurusan



dan persefahaman di kalangan anggota organisasi. Secara langsung konsep ini akan membantu proses penyaluran maklumat yang lebih berkesan serta tindak laku yang selari dengan kehendak organisasi. Di samping itu perlakuan komunikasi yang menekankan kepada konsep konsep persaudaraan dalam pengurusan akan dapat membentuk sebuah organisasi yang boleh mencapai matlamat yang selari dengan (*goal congruency*) matlamat-matlamat anggota kerja individu dengan matlamat organisasi. Ia juga dapat mengelakkan *dysfunction* iaitu konflik di antara matlamat ahli dan matlamat organisasi.

Goldhaber (1991) mencadangkan persekitaran komunikasi yang baik hendaklah memenuhi ciri-ciri berikut:

- i) Komunikasi yang fleksibel dengan mempunyai saluran yang terbuka dan proses penyebaran maklumat daripada berbagai arah (atas, bawah dan mendatar)
- ii) Mempunyai maklumat yang berkualiti serta mencukupi mengenai aspek-aspek prosedur dan polisi kerja, piawai penilaian prestasi, keputusan yang dibuat dan lain-lain aspek yang berkaitan dengan tugas;
- iii) Saling percaya-mempercayai, keterbukaan dan sokongan dalam prosesberkomunikasi antara pegawai atasan dengan pekerja bawahan dan;
- iv) Penglibatan daripada semua peringkat pengurusan organisasi dalam proses membuat keputusan, penyelesaian masalah dan lain-lain aspek yang berkaitan dengan tugas serta kepimpinan yang demokratif dan *supportive*.

David (1997) memperakui kepentingan komunikasi dalam merencanakan pengurusan strategik sesebuah organisasi. Penglibatan anggota kerja disemua peringkat organisasi akan berupaya mempertingkatkan komitmen kerja yang tinggi. Tegas beliau:

*“Fundamental to effective strategic management is fully informed employees at all organizational levels. Every segment should inform every employee about the business objectives, the direction of the business, the progress towards achieving objectives, and the customers and product plans”.*

Sering diperhatikan bahawa kebanyakan pengurusan awam di Malaysia kurang menitikberatkan kepada pengujudan persekitaran komunikasi yang kondusif. Mengambil contoh Kementerian Pertanian Malaysia dan agensi-agensi di bawahnya di mana persekitaran komunikasi yang ada adalah di peringkat minimum. Persekitaran komunikasi lebih bersifat sehalu, kurangnya koordinasi di peringkat mendatar dan

menegak, wawasan pembangunan yang sering berubah atau terlalu banyak ketidakpastian dan akhir sekali dari segi sikap kurang yakin serta percaya- mempercayai antara satu sama lain.

Implikasi daripada ini berlaku pertindihan tugas, penonjolan imej organisasi, mementingkan kepentingan jabatan lebih daripada survival kumpulan sasar seterusnya berlakunya pembaziran gunatenaga dan peruntukan yang disalurkan. Unsur-unsur ini tidak akan berlaku sekiranya terdapat komunikasi yang berkesan.

## DIMENSI KOMUNIKASI DALAM PENGURUSAN ORGANISASI

Mengikut Down dan Hazen (1977) terdapat lapan dimensi yang bersifat multi-dimensional yang mencerna kepada komunikasi yang berkesan dalam sesebuah organisasi. Dimensi-dimensi tersebut adalah:

### PERSEKITARAN KOMUNIKASI

Persekitaran komunikasi menggambarkan peringkat komunikasi dalam organisasi dan individu. Ia merangkumi perkara-perkara yang membantu dalam mengalakkan proses komunikasi antara anggota organisasi sama ada di peringkat atasan, bawahan dan mendatar. Persekitaran komunikasi yang bersifat keterbukaan, mudah dihubungi, kerjasama dan penglibatan bersama akan memudahkan usaha yang kolektif ke arah pencapaian matlamat organisasi. Dengan kata lain persekitaran komunikasi yang kondusif akan memangkin kepada interaksi yang lebih kerap serta suasana yang harmoni memangkinkan kepada kewujudan hubungan interpersonal yang lebih intim. Sebaliknya persekitaran yang tidak telus dan bersifat tertutup terutama dalam hubungan interpersonal akan mempertingkatkan tahap ketidakpastian terhadap usaha dan tindakan terhadap proses pencapaian matlamat organisasi.

Varona (1993), dalam kajian yang dijalankan ke atas tiga organisasi di Guatemala membuktikan bahawa persekitaran komunikasi dan hubungan dengan pegawai atasan yang intim dan penuh harmoni adalah merupakan dimensi yang dipentingkan bagi tujuan peningkatan produktiviti kerja.

Tiga unsur penting dalam hubungan dengan pegawai atasan, iaitu sifat keterbukaan pegawai atasan untuk menerima idea-idea, kesediaan untuk mendengar dan memberi perhatian yang sewajarnya terhadap anggota kerja. Begitu juga dengan bimbingan daripada pegawai atasan dalam proses menyelesaikan masalah kerja. Lazimnya hubungan kerja yang memfokuskan kepada penyaluran maklumat seperti jenis-jenis aktiviti yang perlu dilaksanakan, bila aktiviti tersebut harus dilaksanakan, bagaimana untuk menyelaraskannya dengan aktiviti-aktiviti lain akan membantu dalam memperkukuhkan hubungan dengan pekerja bawahannya.

Justeru, gaya pengurusan yang mengamalkan perkongsian, semangat kekitaan, percaya-mempercayai, hormat-menghormati, ikhlas dalam perhubungan dan kekerapan dalam komunikasi bersemuka adalah merupakan asas yang penting kepada pembinaan hubungan yang kuat dan kebolehpercayaan yang produktif. Hubungan dua hala juga adalah penting dalam keberkesanan komunikasi dan seterusnya mempertingkatkan tahap kepuasan anggota kerja sesebuah organisasi. Smith (1991) menyatakan:

*"Supervisory communication helps employees feel a sense of value, belonging to the organization. It builds respect among employees for a boss who is interested in them as human beings both on and off the job".*

Di samping komunikasi dua hala antara pegawai atasan dengan kakitangan bawahan, maklum balas juga merupakan dimensi penting dalam mempengaruhi tahap kepuasan kerja. Maklum balas yang berkesan akan memberi impak kepada kepuasan berkomunikasi serta kepuasan kerja. Walau bagaimanapun impak positif daripada maklum balas hanya wujud apabila pekerja bawahan mempunyai darjah keyakinan yang tinggi terhadap pegawai atasannya. Mengikut kajian O'Reilly dan Anderson (1980) sekiranya kakitangan bawahan kurang yakin dan percaya kepada maklum balas dari pegawai atasannya ianya akan mempengaruhi tahap kepuasan kerja. Mereka menegaskan bahawa:



*"Although the overall correlation between job-satisfaction and feedback are significant, difference exist in these relationships between the high and low-trust subgroups".*

Justeru, keyakinan pegawai bawahan terhadap pegawai atasan serta sebaliknya adalah penting dalam proses mempertingkatkan tahap kepuasan. Dimensi kepuasan kerja yang digunakan untuk melihat hubungannya dengan tahap kepuasan berkomunikasi seperti kepercayaan, pengiktirafan, hubungan yang baik dengan rakan sekerja, pegawai atasan, persekitaran kerja yang kondusif, kebebasan untuk merancang serta penglibatan yang menyeluruh. Daripada kebanyakan kajian yang dijalankan jelas menunjukkan dimensi-dimensi ini mempunyai hubungan dengan kepuasan komunikasi.

#### KESEPADUAN ORGANISASI

Maklumat mengenai mengenai hala tuju organisasi, kehendak organisasi terhadap tugas yang perlu dilaksanakan, berita serta pengetahuan mengenai kerja adalah penting diketahui oleh pekerja. Di samping hubungan mendatar antara fungsi bahagian-bahagian dalam sesebuah organisasi juga adalah penting sebagai satu pasukan petugas yang bersepadu untuk mencapai matlamat penubuhannya. Proses komunikasi dalam aspek kesepaduan organisasi bergerak melintasi organisasi yang biasanya memfokus kepada penyelarasan aktiviti daripada berbagai jabatan, memajukan rancangan-rancangan baru untuk hala tuju masa depan dan survivalnya. Melalui kaedah ini, penyelarasan yang baik akan membolehkan peningkatan dalam aktiviti kerja yang membantu ke arah pencapaian matlamat pengurusan dan organisasi.

#### KUALITI MAKLUMAT

Reaksi pekerja terhadap saluran komunikasi, sama ada melalui mesyuarat, arahan bertulis dan bentuk saluran lain yang digunakan untuk menyampaikan mesej ketika berkomunikasi bergantung kepada tahap kefahaman yang diterima. Justeru, pemilihan media yang bersesuaian dengan kehendak dan keperluan sasaran adalah penting bagi memastikan mesej yang disalurkan sampai serta difahami oleh penerima. Media yang

sesuai digunakan bagi tujuan mencetuskan minat serta kesedaran adalah dengan pemaparan mesej melalui media massa, manakala bagi tujuan perubahan sikap serta pengukuhan perubahan adalah dengan menggunakan komunikasi interpersonal. Dengan demikian setiap pengurus perlu mempunyai kemahiran dalam menyusun serta menyampaikan kandungan mesej yang bersesuaian dengan pemilihan media bagi tujuan memangkinkan perubahan melalui maklumat yang ingin di salurkan. Mengikut McLeod (1995) maklumat yang berkualiti harus memenuhi dimensi berikut:

- i) Maklumat yang bertepatan
- ii) Bersesuaian
- iii) Bertepatan dengan masa
- iv) Bercukupan

Maklumat-maklumat yang disalurkan secara dua hala hendaklah memenuhi kehendak dan keperluan individu dalam melaksanakan tugas serta tanggungjawab yang telah diamanahkan. Di samping itu, kefahaman terhadap maklumat yang diterjemahkan dalam bentuk tindak laku hendaklah juga selari dengan kehendak dan keperluan pengurusan. Thayer (1967) menegaskan bahawa kepuasan komunikasi yang maksimum akan tercapai sekiranya "*...the personal satisfaction inherent in successfully communicating to someone or successfully being communicated with*".

#### KOMUNIKASI INFORMAL

Komunikasi informal adalah suatu kaedah di mana maklumat diperoleh oleh anggota kerja organisasi dari rakan sekerja, kumpulan dan orang yang berpengaruh. Lazimnya ia berpandukan kepada corak perhubungan peribadi di kalangan ahli-ahli organisasi tanpa mengira kedudukan mereka yang relatif dalam carta organisasi. Hubungan sebegini wujud disebabkan ahli-ahli organisasi mempunyai keinginan terhadap maklumat yang tidak disediakan melalui komunikasi formal. Ciri-ciri utama komunikasi informal adalah:

- i) Kewujudannya dalam keadaan pantas dan digunakan secara tidak berkala.

- ii) Ianya tidak dikawal serta tidak dipengaruhi oleh para eksekutif peringkat atas.
- iii) Kewujudannya adalah semata-mata untuk memenuhi kepentingan diri para pekerja dalam organisasi.

#### PERSPEKTIF KORPORAT

Maklumat yang jelas mengenai matlamat organisasi, perubahan-perubahan dalam organisasi, polisi serta prosedur kerja terkini yang di sampaikan kepada anggota organisasi membantu melicinkan lagi pelaksanaan kerja. Kebiasaannya perspektif korporat mengandungi kenyataan mengenai falsafah organisasi, objektif sistem pengurusan, strategi terkini dalam pelaksanaan tugas dan lain-lain maklumat yang berkaitan dengan kepentingan, rasional mengenai misi dan visi organisasi dalam jangka masa pendek dan jangka masa panjang.

Downs dan Hazen (1977) dalam kajian mereka menyatakan bahawa dalam organisasi, dimensi-dimensi komunikasi adalah bersifat multi dimensional. Hasil kajian yang dijalankan mendapati lapan dimensi yang stabil yang mempunyai impaks kepada tahap kepuasan komunikasi. Daripada lapan dimensi yang dikenal pasti terdapat tiga dimensi ketara yang membantu dalam mempertingkatkan tahap kepuasan komunikasi di kalangan anggota kerja adalah maklum balas yang diterima, hubungan dengan pegawai atasan dan persekitaran komunikasi yang sempurna.

#### MAKLUM BALAS DITERIMA

Maklum balas adalah penting dalam proses komunikasi. Dengan kata lain tanpa maklum balas proses komunikasi yang berlaku adalah berbentuk sehalu. Dalam menjalankan tugas, maklum balas mengenai pencapaian kerja, penilaian prestasi semasa, dan kefahaman mengenai arahan yang diterima adalah penting.

Pendapat ini diperkukuhkan lagi oleh Smith (1991) yang menyatakan bahawa perkongsian maklumat secara dua hala akan mempertingkatkan proses membuat keputusan dan seterusnya prestasi kerja apabila kita melibatkan penyertaan semua peringkat pekerja dalam organisasi, kerana mereka lebih mengetahui bagaimana melaksanakan

tugas yang terbaik. Sehubungan dengan kaedah penglibatan ini ianya secara langsung akan dapat menyumbang kepada peningkatan tahap kepuasan kerja yang tinggi serta kualiti kehidupan kerja. Beliau menambah:

*"We needs ideas and suggestions from all employees about how to operates more effectively at every level of the businness. Good communications also can promote better employees understanding and consequent support for the corporation's positions on key public issues".*

Kebanyakan kajian (Rosli, 1998) membuat pengakuan bahawa pentingnya penyaluran maklumat mengenai tugas-tugas yang perlu dilaksanakan diberi penjelasan dan pemahaman yang secukupnya kepada anggota kerja organisasi. Begitu juga dengan maklum balas yang diperoleh daripada pegawai atasan terhadap isu-isu dan permasalahan dalam kerja akan membantu mempertingkatkan dan mempermudah proses penyelesaian masalah kerja semasa.

#### KOMUNIKASI DENGAN SUBORDINAT

Dalam sesebuah organisasi peranan subordinat adalah penting. Mereka memainkan peranan utama di peringkat operasi serta melaksanakan strategi-strategi yang telah diatitkan di peringkat atasan. Justeru, tanpa kefahaman yang jelas mengenai kaedah-kaedah pelaksanaan tugas yang selari dengan kehendak organisasi akan menjejaskan pencapaian matlamat sebenar organisasi. Teknik yang biasanya digunakan oleh para pengurus untuk berkomunikasi ialah perbincangan yang tidak formal, kajian sikap, polisi keterbukaan yang menjemput para pekerja untuk berbincang dengan pengurusan dan pengamalan sistem maklum balas. Kaedah ini akan membantu para pengurus menilai permasalahan dan kelemahan yang ada dalam perlaksanaan kerja harian.

Mengikut Smith (1992) komunikasi dua hala antara pengurusan dengan pekerja yang berkesan, "*is critical for success in our highly competitive world-wide business*". Di samping itu komunikasi yang berkesan juga akan menjadi pengerak utama ke arah peningkatan tahap produktiviti kerja dan kecemerlangan yang tinggi. Northcut (1990) membuktikan dalam kajiannya menyatakan bahawa sifat keterbukaan komunikasi antara

pegawai atasan dengan kakitangan bawahan mempunyai hubungan yang signifikan dengan tahap kepuasan kerja. Tahap kepuasan yang rendah berlaku apabila pegawai atasan mengamalkan gaya pengurusan tertutup dan melaksanakan proses komunikasi sehalu.

## KESIMPULAN

Berdasarkan perbincangan di atas jelas menunjukkan bahawa dimensi-dimensi komunikasi mempunyai impaks terhadap prestasi kerja anggota sesebuah organisasi. Kajian-kajian yang telah dijalankan membuktikan bahawa dimensi-dimensi komunikasi dalam pengurusan organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan tahap kepuasan kerja. Roberts dan O'Reilly (1979) dalam kajian mereka menyimpulkan bahawa dimensi-dimensi kepuasan komunikasi mempunyai hubungan dengan tahap kepuasan kerja. Begitu juga penemuan Rosli (1998) menyatakan bahawa kecukupan maklumat yang berkaitan dengan kerja mempunyai hubungan dengan tahap kepuasan kerja seseorang. Pincus (1986) pula mendapati komunikasi dengan pegawai atasan, persekitaran komunikasi dan maklum balas yang diterima merupakan dimensi-dimensi komunikasi yang mempunyai impaks dengan tahap kepuasan kerja seseorang.

Driscoll (dlm. Kreps, 1990) pula dalam kajiannya melaporkan penglibatan yang tinggi dalam proses membuat keputusan mempunyai hubungan dengan tahap kepuasan kerja pekerja. Penyelidikan yang dijalankan oleh O'Reilly dan Anderson (1980) di kalangan personel pengurusan dalam sebuah firma pengeluaran mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara maklum balas yang diterima dengan tahap kepuasan kerja.

Weick's (dml. Kreps,1990) mereka yang mempunyai penglibatan terhadap kerja yang tinggi dikatakan mempunyai tahap kepuasan yang tinggi terhadap maklumat yang diterima daripada pegawai atasan, subordinat dan rakan sekerja. Sebaliknya bagi mereka yang rendah tahap penglibatan kerja tidak menjadikan kepuasan berkomunikasi sebagai penentu kepada kepuasan kerja.

Dimensi-dimensi komunikasi seperti persekitaran komunikasi yang baik, komunikasi dua hala antara pegawai atasan dengan bawahan, komunikasi mendatar, serta maklum balas yang diterima merupakan dimensi-dimensi penting ke arah pencapaian kecemerlangan dan peningkatan produktiviti kerja. Justeru, adalah wajar bagi pengurus organisasi yang berperanan untuk menjana perubahan mempunyai kemahiran berkomunikasi yang baik bagi tujuan menggerakkan anggota kerja ke arah pencapaian matlamat penubuhan organisasi. Tanpa kemahiran ini para pengurus akan menghadapi masalah dalam melaksanakan tanggungjawabnya. Ini kerana tanpa penglibatan yang menyeluruh daripada semua peringkat kerja dalam organisasi ianya akan menjejaskan aspek perancangan serta pelaksanaan tugas dan tanggungjawab.

Sebagai rumusannya, prasyarat bagi membantu pengurusan mempertingkatkan tahap komunikasi adalah dengan melaksanakan aktiviti-aktiviti berikut:

- i) Memberi penekanan kepada komunikasi bersemuka antara pihak pengurusan dengan kakitangan seperti kekerapan mesyuarat, majlis dialog, seminar atau taklimat dan lain-lain aktiviti yang menggalakkan kepada pertukaran serta perkongsian maklumat;
- ii) Mengeluarkan penerbitan berkala mengenai hala tuju, dan perkembangan semasa organisasi. Penggunaan teknologi komunikasi seperti mel-elektronik, faksimili adalah antara satu saluran komunikasi terbaik;
- iii) Membuat kajian serta penilaian berkala untuk menilai keberkesanan aktiviti-aktiviti komunikasi serta sentiasa membaiki kelemahan-kelemahan dan memperkemaskan lagi kekuatan-kekuatan bagi mengatasi ancaman;

- iv) Perkongsian maklumat antara pengurus di semua peringkat harus digalakkan, begitu juga dengan maklum balas serta pandangan daripada kakitangan bawahan mengenai pembentukan strategi pengurusan, isu-isu dan permasalahan kepada pengurusan atasan hendaklah digalakkan.

## BIBLIOGRAFI

- Cruce, C.A. (Dec. 1992). A Study of Communication Among the Personel of a Church Related Entity and the Implication for Effective Leadership (Organizational Communications). *Dissertation Abstracts*. DAI-A 53/06, p.1723.
- Daniel, T.D. & Spiker, B.K. (1987). *Perspectives on Organizational Communication*. Dubuque, Iowa: Brown Publishers.
- David, F.R. (1997). *Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Down, Cal W. (1988). *Communication Audits*. Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Downs, C. and Hazen, M.A. Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. *Journal of Business Communication*. Vol. 14 (Spring 1977): pp. 63-74
- Frone, R.M. & Major, B. (1988). Communication Quality and Job Satisfaction Among Managerial Nurses: The Moderating Influence of Job Involvement. *Group and Organizational Studies: An International Journal*, Vol. 13, No.3, Sept. 1988.
- Gilbert, K.S. (1991). A Study of Relationship Between Teacher Job Satisfaction and Communication Satisfaction. *Dissertation Abstracts*. MAI 29/01, p.4.

- Goldhaber G.M. (1991). *Communication in Organization*. (3rd.ed.) Iowa: WM.C. Brown Publishers.
- Harcourt, Richerson & Wattier, J.M. (1991). A National Study of Middle Managers' Assessment of Organizational Communication Quality. *The Journal of Business Communication*. Vol. 28:4 (Fall) pp. 249 - 365.
- Harper, Mary Gayle. (Feb. 1995). The Relationship Among Nurse Manager Communication Style, Staff Nurse Communication Satisfaction, and Job Satisfaction. *Dissertation Abstracts*. MAI 33/01, p.174.
- Joseph B. Walter. (Summer 1988). Communication Satisfaction in Bank: An Audit Evaluation. *Journal of Business Communication*. Vol. 25: pp.79-86
- Koontz, H & Wiehrich, H. (1991). *Pengurusan* (Terjemahan oleh Salmi dan Siti Nadzrah). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kreps, Gary L. (1990). *Organizational Communication: Theory and Practice*. (2nd Ed.). New York: Longmann.
- Maloney, James A. (1994). The Relationship of Communication Satisfaction and Multi-Dimensional Job Satisfaction of Public School Administrators. *Dissertation Abstracts*, DAI-A 54/07, p.2412, Jan.
- McLeod, JR. (1995). *Management Information Systems*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Rows.
- O'Reily Charles A, III & Anderson. John C. (Summer 1980). Trust and The Communication of Performance Appraisal Information: The Effect of Feedback on Performance and Job Satisfaction. *Human Communication Research*. Vol. 6: pp. 290-298.



- Paul M. Muchinsky. (1977). "Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction". *Academy of Management Journal*. Vol. 20, pp.592-607.
- Penrose, J.M, Rasberry, W.R. & Myers, Jr. (1993). *Advanced Business Communication*. California: Wadsworth Publishing Company.
- Pincus, J.A. (1986). "Communication Satisfaction, Job Satisfaction and Job Performance". *Human Communication Research*. Vol. 12 (Spring), pp. 395-419.
- Rasberry, R.W & Lingsay, L. (1993). *Effective Managerial Communication*. California: Wadsworth.
- Rosli Mohammed. (1998). Amalan Komunikasi Dalam Pengurusan Organisasi: Kajian di LKIM. Tesis Sarjana. (Tanpa diterbitkan). Sintok: Sekolah Siswazah, Universiti Utara Malaysia.
- Samsudin Rahim. (1982). "*Cabaran Komunikasi Dalam Menghadapi Pembangunan Dekad 80an di Malaysia*". Kerta kerja dibentangkan di Bengkel Pegawai-Pegawai Kanan Jabatan Penerangan Malaysia, Sabah. (Tidak diterbitkan).
- Smith A.L (1991). *Innovative Employee Communication*. New Jersey: Prentice Hall.
- Tom D. Daniles & Barry K. Spiker (1987). *Perspectives on Organizational Communication*. Iowa: WM.C.Brown Publishers.
- Varona, Federico. (March 1993). "Communication Satisfaction and Organizational Commitment: A Study in Three Guatemalan Organizations". *Dissertation Abstracts*. DAI-A 53/09, p. 3048.
- Wan Liz Ozman Wan Omar. (1996). *Pengurusan Islam Abad Ke 21*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.