

TAHAP KEPUASAN SALURAN KOMUNIKASI PENYELIA DALAM PERINDUSTRIAN KECIL & SEDERHANA (PKS) SEKTOR PERKHIDMATAN DI UTARA SEMENANJUNG MALAYSIA

SATISFACTION LEVEL OF SUPERVISOR COMMUNICATIONS CHANNEL IN SMALL & MEDIUM ENTERPRISE (SMES) SERVICE SECTOR IN NORTHERN MALAYSIA

Marzura Ibrahim¹
Hasrina Mustafa²
Hafizah Zainal³

¹ School of Multimedia Technology and Communication, Universiti Utara Malaysia (UUM), Malaysia, (Email: marzura@uum.edu.my)

² School of Communication, Universiti Sains Malaysia (USM), Malaysia, (Email: hasrina@usm.my)

³ School of Islamic Business Management, Universiti Utara Malaysia (UUM), Malaysia, (Email: hafizahzainal87@gmail.com)

Accepted date: 01-09-2018

Published date: 20-12-2018

To cite this document: Ibrahim, M., Mustafa, H., & Zainal, H. (2018). Satisfaction Level of Supervisor Communications Channel in Small & Medium Enterprise (SMEs) Service Sector in North Peninsular Malaysia. *International Journal of Modern Trends in Business Research*, 1 (5), 45-52.

Abstrak: Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti tahap kepuasan maklumat yang diterima melalui saluran komunikasi penyelia dalam kalangan pekerja PKS sektor perkhidmatan khususnya di Utara Semenanjung Malaysia. Tahap saluran komunikasi yang dikaji ialah komunikasi bersemuka dengan penyelia, komunikasi melalui telefon dengan penyelia, komunikasi bertulis, mel elektronik, mesej pesanan segera (instant messenger), aplikasi whatApps dan media sosial. Kajian ini menggunakan soal selidik sebagai instrumen untuk pengumpulan data. Sampel kajian adalah seramai 418 responden yang terdiri daripada pekerja pelbagai peringkat pengurusan. Hasil dapatan kajian mendapati bahawa tahap kepuasan maklumat yang diterima melalui saluran komunikasi penyelia berada di paras tahap sederhana. Hal ini perlu diberi perhatian dengan sewajarnya. Seterusnya, implikasi kajian telah dibincangkan untuk membangunkan tahap kepuasan saluran komunikasi penyelia kerana kecekapan penggunaan saluran komunikasi bukan sahaja membantu meningkatkan produktiviti, pengetahuan dan kemahiran pekerja malah membantu ke arah pencapaian prestasi organisasi serta mengekalkan kelebihan daya saing.

Kata Kunci: Saluran Komunikasi, Penyelia, Komunikasi Organisasi, PKS, Sektor Perkhidmatan

Abstract: *This study aims to identify the level of information satisfaction received through supervisor communication channels among SMEs employees in the services sector, especially in the Northern Malaysia. Level of supervisor communication channel studied is face to face communication with supervisor, telephone communication with supervisor, written communication, electronic mail, communication with supervisor through instant messenger, what Apps application and social media. This study using questionnaires as an instrument for data collection. The sample of the study was 418 respondents consisting of multi-level employees. The results show that the satisfaction level of information received through supervisor communication channels is at a moderate level. It should be given due attention. Furthermore, the implications of the study have been discussed to develop the level of satisfaction of supervisor communication channels because the efficient use of communication channels not only helps to increase productivity, knowledge and skills of the employees but also helps towards achieving organizational performance and maintaining competitive advantages.*

Keywords: *Communication Channel, Supervisor, Organizational Communication, SMEs, Service Sector.*

Pengenalan

Komunikasi merupakan proses pertukaran idea, pemikiran, pendapat dan pandangan (Hola & Pikhart, 2014). Pengurusan sistem komunikasi yang berkesan mampu menyumbang kepada penyesuaian tugas, perkongsian maklumat sama ada di dalam atau di luar organisasi serta mewujudkan kerjasama dalam memenuhi jangkaan pekerja terhadap syarikat (Gondal & Shahbaz, 2012; Borca & Baesu, 2014; Hola & Pikhart, 2014). Komunikasi organisasi didefinisikan sebagai satu proses merangsang makna bagi membina kefahaman secara bersama melalui mesej lisan dan bukan lisan dalam konteks organisasi formal (Richmond, McCroskey & McCroskey, 2005; Richmond & McCroskey, 2009). Selain itu, komunikasi organisasi merupakan medium yang membentuk satu proses sosial dalam menyediakan hubungan dan pertukaran maklumat antara kedua-dua jabatan dan unit serta persekitaran organisasi bagi tujuan operasi dan pencapaian objektif organisasi secara bersama (Blazenaite, 2011; Borca & Baesu, 2014). Keberkesanan komunikasi organisasi berupaya meningkatkan proses perkongsian dan pertukaran maklumat dalam organisasi, contohnya membolehkan pekerja dapat memahami tentang peranan dan arahan tugas dengan jelas untuk dilaksanakan (Kandlousi, Ali & Abdollahi, 2010) dan mengurangkan kekaburan atau ketidakpastian (Hola & Pikhart, 2014). Antara kepentingan peranan komunikasi dalam organisasi (Razi & More, 2010) ialah: 1) mengurangkan perasaan kehilangan, kebimbangan dan tekanan kerja; 2) memudahkan interaksi; 3) mempengaruhi keupayaan pekerja dalam penerimaan budaya baru; 4) membantu menguruskan reaksi dan persepsi pekerja; 5) membentuk iklim sokongan organisasi; 6) mencapai keberkesanan organisasi; dan 6) mempengaruhi komitmen, sikap dan tingkah laku pekerja.

Pernyataan Masalah

Kajian Hola & Pikhart (2014) mendapati kekerapan komunikasi berlaku adalah paling tinggi dalam syarikat kecil. Walaubagaimanapun, komunikasi dalaman secara umum dianggap tidak dapat menyelesaikan masalah secara sistematik terutamanya dalam syarikat-syarikat kecil. Hal ini disebabkan definisi komunikasi dan system komunikasi dalaman kurang difahami oleh pihak pengurusan dan pengurus. Selain itu, proses aliran komunikasi dalam organisasi PKS masih terbatas apabila masih wujud kekaburan peranan dalam kalangan pekerja menyebabkan berlakunya ketidakupayaan pekerja untuk melaksanakan tugas secara efektif (Sethela, 2011a).

Tambahan lagi, wujud peluang komunikasi yang terhad apabila sesuatu permasalahan yang berlaku diselesaikan berdasarkan penyesuaian yang mudah dan cepat (Sethela & Rosli, 2011b). Menurut Gondaz dan Shabaz (2012), sistem komunikasi organisasi yang berkesan merupakan asas kepada pelaksanaan dan pengurusan aktiviti dalam organisasi. Namun begitu, tanpa sistem komunikasi yang berkesan dan betul akan memberi kesan kepada proses pelaksanaan dan pengurusan organisasi bukan sahaja terbantut malah para pekerja dan pihak pengurusan organisasi tidak dapat berhubung antara satu sama lain. Selain itu, keberkesanan saluran komunikasi organisasi juga berupaya membantu menjana pengetahuan, pemahaman dan kesedaran dalam kalangan pekerja.

Berdasarkan kajian-kajian lepas, penggunaan saluran komunikasi organisasi oleh pihak pengurusan khususnya penyelia dalam organisasi perniagaan kecil masih lagi terhad dilaksanakan (Xiaojuan Ou, Ling Sia & Kit Hui, 2013; Kumar & Giri, 2009; Zhang & Venkatesh, 2013; Xiaojuan Ou, Ling Sia & Kit Hui, 2013; Anderson, Potočnik & Zhou, 2014). Justeru, berdasarkan kepada tinjauan literatur terdapat jurang kajian yang perlu dikaji seperti saranan yang dikemukakan oleh Zhou (2013). Oleh demikian, kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti mengenalpasti tahap saluran komunikasi penyelia dalam organisasi PKS sektor perkhidmatan di Malaysia, khususnya di Utara Semenanjung Malaysia.

Kajian Literatur

Saluran komunikasi didefinisikan sebagai medium yang digunakan oleh pihak pengurusan organisasi untuk menyampaikan atau menyalurkan maklumat kepada pekerja dalam organisasi. Medium ini digunakan untuk menyampaikan maklumat kepada pekerja dengan berkualiti dan konsisten (Kwateng, Osei & Abban, 2014; Beytekin & Arslan, 2012). Berdasarkan Mishra, Boynton dan Mishra (2014), saluran komunikasi merupakan kaedah komunikasi yang boleh diakses untuk memproses dan menyebarkan maklumat kepada pekerja. Antara fungsi saluran komunikasi organisasi ialah membantu meningkatkan keberkesanan interaksi sosial dan komunikasi antara pekerja dengan pekerja mahupun organisasi (Uslu & Sahin, 2014).

Medium atau saluran komunikasi seperti mesej segera, mel elektronik, mesej teks mudah alih, persidangan audio atau video dan forum pengetahuan berupaya membantu memudahkan penyampaian dan penyaluran pelbagai maklumat bagi penambahbaikan proses pengurusan organisasi (Xiaojuan Ou, Ling Sia & Kit Hui, 2013; Zhang & Venkatesh, 2013). Penggunaan pelbagai saluran komunikasi seperti komunikasi perantaraan komputer, rangkaian komunikasi atas talian dan rangkaian sosial seperti mesej segera, mel-elektronik, mesej teks mudah alih, persidangan audio, persidangan video, forum pengetahuan, blog syarikat, komunikasi di luar talian (offline) iaitu komunikasi secara bersemuka dikenal pasti dapat meningkatkan proses komunikasi dan aktiviti serta berupaya membina rangkaian hubungan demi membantu pencapaian prestasi kerja pekerja dan ke arah mengekalkan organisasi kelebihan daya saing yang tangkas dalam pasaran ekonomi (Xiaojuan Ou, Ling Sia & Kit Hui, 2013). Penggunaan kepelbagai saluran komunikasi membolehkan pekerja mengakses kepada maklumat atau idea-idea baru bagi membantu melaksanakan tugas-tugas dengan lebih baik kerana idea-idea baru boleh meluaskan pengalaman seorang pekerja bahawa mereka boleh memohon pendekatan yang berbeza atau menapis pendekatan yang sedia ada, contohnya, dalam menyelesaikan sesuatu masalah dalam pelaksanaan sesuatu kerja (Zhang & Venkatesh, 2013).

Penggunaan pelbagai medium atau saluran komunikasi dalam organisasi memudahkan urusan penyaluran maklumat dalam organisasi. Kwateng, Osei & Abban (2014) mendapati antara saluran komunikasi yang berkesan ialah memo dan mesyuarat. Pelaksanaan mesyuarat boleh meningkatkan pematuhan pekerja dalam melaksanakan tugas yang diberikan sekurang-kurang

dua kali seminggu bagi memastikan komunikasi yang berkesan iaitu membolehkan membolehkan individu memahami peranan organisasi mereka dan menyelaraskan aktiviti di antara jabatan atau unit dan berkepentingan dengan organisasi. Penggunaan komunikasi perantara komputer yang berkesan seperti mesej segera didapati dapat meningkatkan kualiti komunikasi, meningkatkan persefahaman individu dan menggalakkan pertukaran kerjasama bagi mengekalkan hubungan kerja yang stabil antara pekerja dalam organisasi. Selain itu, penggunaan mel elektronik di tempat kerja memudahkan laluan aktiviti komunikasi iaitu meningkatkan tindak balas segera antara pekerja dan menghapuskan halangan memudahkan pencapaian rangkaian kerja, contohnya mel elektronik dapat dihantar kepada semua pekerja dalam satu masa. Begitu juga dengan forum pengetahuan yang berfungsi memudahkan proses komunikasi dengan menerapkan perkongsian ilmu dalam proses kerja. Dengan forum perkongsian pengetahuan, syarikat boleh menyediakan pekerja dengan maklumat yang tepat pada masanya bagi memudahkan melaksanakan tugas dan membuat keputusan perniagaan yang cekap selain dapat memudahkan perkongsian pekerja dalam persekitaran yang berstruktur dan digital, walaupun wujud sekatan fizikal dan geografi pekerja (Xiaojuan Ou, Ling Sia & Kit Hui, 2013). Holo dan Pikhart (2014) menyatakan bahawa komunikasi melalui internet merupakan kaedah penting dalam membantu memudahkan proses pemindahan maklumat dengan pantas dan berkesan, contohnya melalui internet, wujud proses pemindahan maklumat seperti enkod dan dekod maklumat dengan tepat. Selain itu, komunikasi elektronik merupakan salah satu strategi pelaksanaan komunikasi yang dipertingkatkan kerana dilihat mempunyai potensi untuk membuat atau menetapkan syarat-syarat yang menyokong inovasi, keuntungan dan daya saing sesebuah organisasi perniagaan (Mohelská, Pitra & Manaiërské, 2012).

Mishra, Boynton dan Mishra (2014) telah melakukan kajian terhadap 6 eksekutif yang terdiri daripada pelbagai industri. Kajian ini mendapati bahawa kesan penggunaan saluran komunikasi seperti komunikasi bersemuka atau secara langsung dengan pekerja telah memberikan pelbagai faedah kepada mereka dalam menyampaikan maklumat kepada pekerja. Antaranya ialah:

1. dapat membantu menyampaikan maklumat berkaitan kerja dan mempengaruhi kepuasan kerja pekerja. Contohnya, Contohnya dalam mesyuarat bersemuka, para pekerja boleh berinteraksi secara langsung dengan pengurus mereka dan mereka boleh mendapatkan penjelasan secara langsung bagi meningkatkan kefahaman tentang sesuatu maklumat yang diterima dengan jelas;
2. memudahkan maklumat berkaitan dengan pelaksanaan kerja untuk diakses bagi menyebarkan mesej kepada pekerja. Contohnya intranet syarikat, e-surat khabar syarikat, media sosial seperti forum dan blog syarikat, dan komunikasi pekerja tradisional seperti mesyuarat pekerja dan bahan-bahan cetak;
3. dapat menyampaikan laporan secara langsung kepada pekerja contohnya melalui pengeluaran memo bertulis sama ada dalam bentuk hardcopy atau melalui mel elektronik, laporan dan dokumen bertulis. Ia dapat memudahkan pekerja untuk membaca dan memahami maklumat dengan lebih mendalam; dan
4. dapat memenuhi keperluan pekerja dalam pelaksanaan tugas. Contohnya pekerja perlu di ajar tentang cara baru sistem kerja, komunikasi bersemuka ialah lebih sesuai berbanding penggunaan komunikasi secara elektronik seperti mel elektronik.

Metodologi Kajian

Objektif kajian ini ialah mengenalpasti tahap aliran komunikasi dalam organisasi Perindustrian PKS yang melibatkan sektor perkhidmatan di Zon Utara Semenanjung Malaysia. Kajian ini turut menggunakan kaedah persampelan berstrata kerana persampelan ini membolehkan untuk

mendapatkan maklumat secara terus daripada kumpulan sasaran berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh pengkaji. Selain itu, teknik pensampelan ini dipilih kerana teknik ini menyediakan lebih banyak maklumat mengenai saiz sampel yang diberikan (Sekaran & Bougie, 2009). Kaedah tinjauan dan soal selidik digunakan untuk mengumpulkan data. Sampel kajian dipilih secara rawak mewakili peringkat pengurusan atasan, operasi dan sokongan. 900 set soal selidik yang diedarkan hanya 718 soal selidik yang dikembalikan semula dan hanya 570 soal selidik yang boleh digunakan untuk dianalisis. Kadar maklum balas kajian ini telah mencapai tahap 79.70 peratus dan dianggap mencukupi untuk kajian ini berdasarkan Baruch & Holtom (2008), Sekaran (2003) dan Hair et al., (2011), kadar 30 peratus adalah kadar maklum balas yang mencukupi untuk kajian kaji selidik.

Saluran komunikasi penyelia yang digunakan adalah daripada instrumen yang diadaptasikan daripada kajian Zhou (2013) mengandungi 4 item dan 3 item ditambah oleh pengkaji sendiri. Pengoperasionalan saluran komunikasi penyelia berdasarkan konsep-konsep berikut iaitu sejauh manakah anda berpuas hati dengan maklumat yang anda terima melalui komunikasi bersemuka dengan penyelia anda, sejauh manakah anda berpuas hati dengan maklumat yang anda terima melalui komunikasi telefon dengan penyelia anda, sejauh manakah anda berpuas hati dengan maklumat yang anda terima melalui penulisan seperti memo, surat dan notis daripada penyelia anda, sejauh manakah anda berpuas hati dengan maklumat yang anda terima melalui mel elektronik daripada penyelia anda, Sejahtera manakah anda berpuas hati dengan jumlah maklumat yang anda terima melalui mesej pesanan segera (instant messaging) daripada penyelia anda, sejauh manakah anda berpuas hati dengan jumlah maklumat yang anda terima melalui aplikasi What Apps daripada penyelia anda dan sejauh manakah anda berpuas hati dengan jumlah maklumat yang anda terima melalui penggunaan media sosial (social media) daripada penyelia anda?(contoh: mesej muka buku (Facebook messenger), Instagram, Twitter, You Tube, WeChat dan Viber. Kesemua item pemboleh ubah diukur pada skala likert lima tahap (1=Sangat Tidak Memuaskan 5=Sangat Memuaskan). Nilai alfa Cronbach saluran komunikasi penyelia adalah 0.879.

Dapatan Kajian

Profil Responden Kajian

Taburan sampel kajian terdiri daripada 418 pekerja yang terdiri daripada pelbagai peringkat pengurusan. Analisis latar belakang responden melibatkan jantina, tempoh berkhidmat, dan jenis sektor perkhidmatan. Rumusan demografi responden adalah seperti dalam jadual 1:

Jadual 1: Profil Responden Kajian

Demografi	Kekerapan	Peratus
Jantina		
Lelaki	143	34.2
Perempuan	275	65.8
Peringkat Pengurusan		
Pengurusan	61	14.6

Pengoperasian	207	49.5
Sokongan	150	35.9

Jumlah keseluruhan responden yang terlibat dalam kajian ini adalah seramai 418 orang. Daripada jumlah tersebut majoriti responden adalah perempuan, 275 orang (65.8%), manakala selebihnya adalah lelaki, 143 orang (34.2%) merupakan responden lelaki. Majoriti responden bekerja dalam bahagian pengoperasian iaitu seramai 207 orang (49.5%). Manakala seramai 150 (35.9%) orang responden bekerja dalam bahagian sokongan dan 61 (14.6%) orang responden bekerja dalam bahagian pengurusan organisasi.

Analisis Deskriptif

Berdasarkan jadual 2, hasil analisis mendapati tahap keyakinan responden terhadap saluran komunikasi penyelia dalam organisasi PKS sektor perkhidmatan berada pada tahap sederhana dengan nilai min keseluruhan =3.66 dan sisihan piawai =0.641. Hasil analisis menunjukkan tahap keyakinan responden terhadap komunikasi secara bersemuka dengan penyelia mencatatkan nilai min tertinggi= 3.94 dan sisihan piawai=0.545. Manakala komunikasi melalui telefon dan secara bertulis turut mencatatkan nilai min yang tinggi iaitu 3.69 dan 3.74 dengan nilai piawai=0.723 dan 0.720. Namun begitu, komunikasi melalui mesej pesanan ringkas dan komunikasi melalui media sosial, masing-masing mendapat nilai min 3.50 dan 3.51 iaitu tahap sederhana dan sisihan piawai 0.999 dan 0.995. Begitu juga dengan komunikasi mel elektronik dan komunikasi melalui whatapps turut berada pada tahap sederhana dengan nilai min=3.61 dan 3.62 serta sisihan piawai=0.875 dan 0.935.

Jadual 2: Analisis Tahap Keyakinan Responden terhadap Saluran Komunikasi Penyelia dalam Organisasi PKS Sektor Perkhidmatan

Bil	Item	Min	Sisihan Piawai	Interprestasi
1	Komunikasi Bersemuka	3.94	.545	Tinggi
2	Komunikasi melalui saluran telefon	3.69	.723	Tinggi
3	Komunikasi penulisan (memo, surat & notis)	3.74	.720	Tinggi
4	Komunikasi Mel Elektronik	3.61	.875	Sederhana
5	Komunikasi melalui mesej pesanan segera	3.50	.999	Sederhana
6	Komunikasi melalui aplikasi Whatapps	3.62	.935	Sederhana
7	Komunikasi melalui media sosial (Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, Wechat, Viber	3.51	.995	Sederhana
Purata		3.66	.641	Sederhana

Perbincangan

Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap keyakinan responden terhadap saluran komunikasi penyelia dalam organisasi PKS sektor perkhidmatan ini berada pada tahap yang sederhana. Namun begitu, tahap kepuasan responden terhadap saluran komunikasi *offline* iaitu komunikasi

bersemuka, komunikasi melalui telefon dan komunikasi bertulis berada pada tahap tinggi berbanding komunikasi *online* iaitu komunikasi mel elektronik, komunikasi melalui mesej pesanan segera, whatsapp dan media sosial seperti *Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, Wechat* dan *Viber*. Dapatan kajian menyokong hasil kajian Zeng, Chi Anh & Matsui (2013), Mishra, Boynton & Mishra (2014), Xiaojuan Ou, Ling Sia & Kit Hui (2013). Penggunaan pelbagai medium komunikasi seperti komunikasi bersemuka, contohnya melalui mesyuarat bersemuka, para pekerja boleh berinteraksi secara langsung dengan pengurus bagi mendapatkan penjelasan secara langsung untuk meningkatkan kefahaman tentang sesuatu maklumat yang diterima. Namun begitu, penggunaan saluran komunikasi teknologi seperti mel elektronik, pesanan segera, mesej teks mudah alih, persidangan audio, atau persidangan video turut membantu meningkatkan pencapaian prestasi tugas pekerja terutamanya dalam aspek kualiti dan kuantiti kerja serta dapat memupuk semangat bekerjasama dalam satu pasukan atau kumpulan kerja. Jesteru itu, hasil kajian seiring dengan dapatan kajian Xiaojuan Ou, Ling Sia & Kit Hui (2013), iaitu penggunaan pelbagai medium atau saluran komunikasi oleh penyelia seperti komunikasi perantaraan komputer, rangkaian komunikasi atas talian dan rangkaian sosial seperti mesej segera, mel-elektronik, mesej teks mudah alih, persidangan audio, persidangan video, forum pengetahuan, blog syarikat, komunikasi di luar talian (*offline*) iaitu komunikasi secara bersemuka dikenal pasti dapat meningkatkan proses komunikasi, interaktiviti dan membina hubungan rangkaian untuk membentuk prestasi kerja pekerja dan mencapai kelebihan saing yang tangkas dalam pasaran ekonomi.

Kesimpulan

Komunikasi tepat pada masanya dan berkesan adalah apabila maklumat disampaikan melalui pelbagai saluran komunikasi yang sesuai telah menawarkan peluang kepada pihak pengurusan atau penyelia untuk menunjukkan kejujuran, empati, dan membentuk pelan strategik bagi menyediakan pengurus dan pekerja dengan fakta-fakta yang mereka perlukan dan maklumat tentang bagaimana mereka boleh membantu dan mengimbangi semula sesuatu cadangan yang diberikan disamping dapat mengekalkan dan membentuk modal insan cemerlang (Zajkowska, 2012) selain berupaya menggalakkan penglibatan dan penyertaan pekerja dalam organisasi perniagaan kecil untuk lebih berdaya saing.

Rujukan

- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333.
- Blazenaite, A. (2011). Effective organizational communication: In search of a system. *Social Sciences*, 74(4), 84-101.
- Borca, C., & Baesu, V. (2014). A possible managerial approach for internal organizational communication characterization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 496-503.
- Gondal, U. H., & Shahbaz, M. (2012). Interdepartmental communication increases organizational performance keeping HRM as a mediating variable. *Journal of Asian Business Strategy*, 2(6), 127.
- Holá, J., & Pikhart, M. (2014). The implementation of internal communication system as a way to company efficiency. *Journal of Business Administration and Management*, XVII(2), 161-169. Doi: 0.15240/tul/001/2014-2-012
- Kandlousi, N. S. A. E., Ali, A. J., & Abdollahi, A. (2010). Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 51.

- Kumar, B. P., & Giri, V. N. (2009). Examining the relationship of organizational communication and job satisfaction in Indian organizations. *Journal of Creative Communications*, 4(3), 177-184.
- McCroskey, L. L., McCroskey, J. C., & Richmond, V. P. (2005). Applying organizational orientations theory to employees of profit and non-profit organizations. *Communication Quarterly*, 53(1), 21-40.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
- Razi, N., & More, E. (2010). The role of communication in the acquisition of high performance work system organisations. *Australian Journal of Communication*, 37(1), 55.
- Richmond, V. P., & McCroskey, J. C. (2009). *Organizational Communication for Survival: Making Work, Work*. Pearson/Allyn and Bacon.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2009). *Research Methods for business 5th ed*. Wiley India Pvt. Limited.
- Self, D. R., Armenakis, A. A., & Schraeder, M. (2007). Organizational change content, process, and context: A simultaneous analysis of employee reactions. *Journal of change management*, 7(2), 211-229.
- Sethela, L. A. (2011a). The Relationship Between Role Ambiguity, Competency and Person-Job Fit with The Job Performance of Employees in the Service Sector SMEs in Malaysia (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).
- Sethela, L. A., & Mahmood, R. (2011b). Role ambiguity and job performance of employees in the service sector SMEs in Malaysia. *Malaysian Management Journal*, 15, 1-20.
- Sulaiman, W. I. W., & Mahbob, M. H. (2014). Kesignifikanan model kepuasan komunikasi dalam konteks pengurusan maklumat sektor awam. *Jurnal Komunikasi, Malaysian Journal of Communication*, 30(1).
- Uma, S., & Roger, B. (2003). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Son Ltd.
- Xiaojuan Ou, C., Ling Sia, C., & Kit Hui, C. (2013). Computer-mediated communication and social networking tools at work. *Information Technology & People*, 26(2), 172-190.
- Zajkowska, M. (2012). EMPLOYEE ENGAGEMENT: HOW TO IMPROVE IT THROUGH INTERNAL COMMUNICATION. *Human Resources Management & Ergonomics*, 6(1).
- Zalabak-Shockley, P. (2009). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values*. Pearson/Allyn and Bacon Publishers.
- Zeng, J., Chi Anh, P., & Matsui, Y. (2013). Shop-floor communication and process management for quality performance: An empirical analysis of quality management. *Management Research Review*, 36(5), 454-477.
- Zhang, X., & Venkatesh, V. (2013). Explaining employee job performance: The role of online and offline workplace communication networks. *Mis Quarterly*, 37(3), 695-722.
- Zhou, X. (2013). An Investigation into the Relationship between Organisational Communication, Trust and Organisational Commitment in Chinese Enterprises (Doctoral dissertation, Coventry University).