

# **ANALISIS CORAK ALIRAN KOMUNIKASI DALAMAN ORGANISASI. KAJIAN KES OPERATOR PELABUHAN**

**Suhailawatie Ramli**  
**Penang Port Sdn Bhd**  
suhailawatieramli@gmail.com

**Kamaliah Siarap**  
**School of Communication**  
**Universiti Sains Malaysia**  
kamaliah@usm.my

**Nor Hazlina Hashim**  
**School of Communication**  
**Universiti Sains Malaysia**  
nhashim@usm.my

## **ABSTRAK**

Kajian ini dijalankan untuk mengetahui corak aliran komunikasi dalaman organisasi yang dipraktikkan di Penang Port Sdn Bhd (PPSB). Objektif kajian ialah untuk mengenal pasti corak aliran komunikasi dalaman organisasi yang dipraktikkan oleh Ketua Pegawai Eksekutif dan pihak pengurusan atasan dengan pekerja PPSB dan mengetahui persepsi pekerja mengenai pengaruh peribadi Ketua Pegawai Eksekutif dan pihak pengurusan atasan dalam komunikasi dalaman organisasi PPSB. Seterusnya untuk menganalisis bagaimana komunikasi dalaman dapat membina reputasi positif syarikat di kalangan pekerja PPSB. Kaedah kajian adalah melalui tinjauan temubual secara mendalam. Responden kajian terdiri daripada sepuluh (10) orang pekerja yang mewakili pelbagai peringkat iaitu pengurus, eksekutif dan sokongan. Hasil kajian mendapati, terdapat ketidak seimbangan dalam aliran corak komunikasi dalaman di PPSB, majoriti pekerja menerima maklumat secara mendatar. Kesan hubungan pengaruh peribadi memberi impak dalam menentukan corak komunikasi dalaman di PPSB, walau pun pekerja jarang berinteraksi dan berjumpa dengan Ketua Pegawai Eksekutif dan pengurusan atasan. Walaupun emel di anggap saluran komunikasi yang efektif, pilihan utama pekerja adalah komunikasi secara bersemuka kerana ia memberi kepuasan kepada pekerja untuk mendapatkan maklumat yang dikehendaki. Komunikasi dalaman yang efektif di antara pihak pengurusan atasan dengan pekerja dapat membina reputasi positif di kalangan pekerja kerana majoriti pekerja mengakui dengan berinteraksi dengan pihak pengurusan atasan dapat membantu pekerja menjadi jurucapak kepada syarikat.

## **1. PENGENALAN**

Komunikasi adalah satu elemen dominan di dalam aktiviti sesebuah organisasi (Harris & Nelson, 2008). Terdapat dua (2) jenis komunikasi yang dipraktikkan, iaitu

komunikasi dalaman dan komunikasi luaran. Komunikasi dalaman di sesebuah organisasi bermaksud komunikasi yang hanya melibatkan pekerja di dalam organisasi tersebut (Cornelissen, 2008). Menurut Kalla (2005, 304), “Komunikasi dalaman organisasi merujuk kepada komunikasi formal dan tidak formal yang berlaku secara dalaman di syarikat yang melibatkan pekerja di pelbagai peringkat.” Komunikasi dalaman melibatkan seluruh kakitangan syarikat iaitu daripada pegawai peringkat atasan hinggalah kepada pekerja sokongan. Kumpulan pekerja ini, merupakan aset penting kepada syarikat. Oleh itu, proses komunikasi yang berjalan di antara setiap kakitangan, bahagian, jabatan dan unit, mesti diambil berat dan diberi perhatian bagi memastikan aliran setiap maklumat yang ingin disampaikan oleh ketua masing-masing berkesan, tanpa berhadapan dengan sebarang masalah. Corak aliran komunikasi dalaman di sesebuah organisasi berlaku melalui beberapa aliran iaitu komunikasi dari atas ke bawah, dari bawah ke atas dan komunikasi secara mendatar iaitu dengan rakan sepejabat (Saodah Wok, Narimah Ismail, Mohd Yusof Hussain, 2004 : 88). Aliran corak komunikasi ini boleh berlaku dalam bentuk formal dan tidak formal (Saodah Wok, Narimah Ismail, Mohd Yusof Hussain, 2004). Argenti (2003) berpendapat pendekatan 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 mendapat nasihat yang sewajarnya tanpa penilaian 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. Dalam hal ini Argenti (2003) sekali lagi menyebut bahawa menghormati para pekerja, mendengar dan berbual dengan mereka merupakan satu bentuk asas komunikasi dalaman yang berkesan.

Howard (1996) turut menekankan komitmen peribadi dan penglibatan individu daripada peringkat eksekutif memainkan peranan penting dalam komunikasi dalaman kerana sebagai pihak pengurusan kanan, merekalah yang akan menentukan rentak dan iklim komunikasi dalaman di organisasi tersebut. Pengurus di dalam sesebuah organisasi sememangnya mempunyai hubungan ‘pengaruh peribadi’ dalam hubungan mereka bersama pekerja (White, Vanc dan Stafford, 2010). Dengan mengambil kira aspek ‘pengaruh peribadi’ dalam aliran komunikasi organisasi dalaman, dalam kajian ini pengkaji telah mengaplikasikan model pengaruh peribadi yang dibangunkan oleh sarjana perhubungan awam krishnamurty Srirmesh.

Menurut Grunig (dalam Kristin, 2008, 6), “Model pengaruh peribadi di dalam perhubungan awam, dibangunkan oleh sarjana perhubungan awam iaitu Krishnamurthy Sriramesh, yang mengakui bahawa kejayaan perhubungan awam sebenarnya banyak dipengaruhi oleh rangkaian hubungan secara peribadi. Dengan model ini, pengamal perhubungan awam akan cuba sebaik mungkin untuk mengukuhkan hubungan peribadi – persahabatan, bersama individu penting di media, kerajaan atau politik dan kumpulan aktivis.” Model ini dapat diaplikasikan di dalam organisasi yang ingin memelihara hubungan yang baik bersama ‘stakeholder’ publik seperti media, pekerja, pemegang saham, pelanggan, penjual dan beberapa publik lain yang mempunyai kepentingan terhadap organisasi tersebut (Kristin, 2008).

Kajian ini bertujuan untuk mengetahui kesan hubungan ‘pengaruh peribadi’ di antara ketua pegawai eksekutif dan pihak pengurusan atasan dengan pekerja Penang Port Sdn Bhd dalam konteks komunikasi dalaman organisasi. Kajian mengenai komunikasi

dalam organisasi sering diperkatakan sebagai satu skop kajian di dalam bidang komunikasi yang mencatatkan peningkatan yang memberangsangkan, dalam tempoh lima tahun yang lepas kajian ini telah meningkat sebanyak 25 - 30 peratus (Donaldson & Eyre, 2000). White, Vanc dan Stafford (2010) menyatakan kebanyakan hasil kajian komunikasi dalam organisasi mengaitkan pekerja dengan kepuasan kerja dan prestasi, sebaliknya terdapat banyak lagi kelebihan dan sumbangan pekerja di dalam komunikasi dalam ini.

Dengan penjelasan di atas, pengkaji telah melihat aliran corak komunikasi dalam organisasi yang dipraktikkan di Penang Port Sdn Bhd, bagaimana pekerja Penang Port Sdn Bhd mengenal pasti aliran informasi yang diterima daripada ketua pegawai eksekutif dan pihak pengurusan atasan yang mempunyai hubungan 'pengaruh peribadi' dengan pekerja dan saluran komunikasi yang menjadi pilihan pekerja seperti jumlah informasi, jenis saluran dan informasi yang dikehendaki. Seterusnya, bagaimana komunikasi dalam dapat membina reputasi positif syarikat di kalangan pekerja Penang Port Sdn Bhd.

Menurut Antonio Ragusa (2010, 14), "Kajian yang menganalisis hubungan komunikasi dalam dan reputasi korporat menunjukkan bahawa pekerja syarikat adalah 'stakeholder' yang paling penting dalam membina reputasi korporat dan mereka juga turut mempengaruhi keputusan perniagaan. Pekerja juga secara tidak langsung akan turut terpengaruh dengan reputasi positif syarikat. Pekerja adalah 'stakeholder' utama yang akan membawa kain rentang reputasi korporat, samada baik atau tidak. Secara keseluruhannya, reputasi korporat akan mempengaruhi pekerja".

Dengan mengambil kira penerangan di atas, jelas di sini bahawa kesan pengaruh hubungan peribadi di dalam komunikasi dalam organisasi yang efektif dapat membantu membina reputasi positif syarikat di kalangan pekerja. Keputusan daripada kajian ini dapat memberi informasi yang berguna kepada pihak pengurusan Penang Port Sdn Bhd untuk menilai semula aliran corak komunikasi yang telah dipraktikkan. Malah pihak pengurusan atasan Penang Port Sdn Bhd dapat mengetahui kelemahan komunikasi dalam organisasi tersebut. Secara tidak langsung, maklumat yang diperolehi ini dapat membantu membina reputasi Penang Port Sdn Bhd.

Kaedah kajian ini dilakukan melalui tinjauan temubual secara mendalam dan soalan yang ditanya berbentuk 'open-ended'. Temubual secara mendalam bersama pekerja dilakukan secara bersemuka dan perbualan direkodkan. Pemilihan responden pula terdiri daripada sepuluh (10) orang pekerja Penang Port Sdn Bhd. Responden yang dipilih terdiri daripada pekerja peringkat pengurusan, eksekutif dan sokongan yang bekerja di Butterworth dan di Georgetown.

## **1.2 LATAR BELAKANG KAJIAN**

Pada tahun 2008, pihak pengurusan atasan Penang Port Sdn Bhd telah melaksanakan program penjenamaan semula Penang Port Sdn Bhd yang bertujuan untuk memberi imej korporat yang baru kepada pekerja dan pelanggan Penang Port Sdn Bhd. Aktiviti penjenamaan semula ini terbahagi kepada tiga (3) fasa. Fasa pertama melibatkan audit komunikasi yang mengambil masa selama empat (4) bulan diikuti dengan fasa kedua

iaitu pembangunan strategi penjenamaan dan fasa ketiga ialah strategi penjenamaan komunikasi.

Hasil keputusan audit komunikasi dikategorikan kepada dua (2) kriteria utama iaitu tahap kepuasan pekerja dan persepsi pekerja mengenai reputasi dan imej syarikat. Secara kesimpulannya, juruperunding Temporal Brand Consulting telah mengenal pasti dua elemen utama yang harus dititik beratkan oleh pihak pengurusan atasan Penang Port Sdn Bhd iaitu elemen komunikasi dalaman dan kepimpinan di dalam Penang Port Sdn Bhd. Di dalam mengukur tahap kepuasan pekerja Penang Port Sdn Bhd, secara keseluruhannya pekerja berpuas hati dengan struktur organisasi dan budaya korporat Penang Port Sdn Bhd. Komunikasi dalaman merupakan elemen penting yang harus di beri perhatian utama oleh pengurusan atasan.

Antara kenyataan perunding Temporal Brand Consulting mengenai komunikasi dalaman organisasi Penang Port Sdn Bhd antaranya pengurus memainkan peranan yang penting dalam pelaksanaan komunikasi dalaman syarikat, pekerja melihat pihak pengurusan tidak berkongsi maklumat dengan pekerja, pengurusan juga tidak mahu mendengar maklum balas yang diberikan oleh pekerja dan pengurusan tidak menyediakan ruang yang cukup untuk mendengar maklum balas daripada pekerja.

Manakala, dalam kategori persepsi pekerja mengenai reputasi dan imej syarikat pula, pekerja Penang Port Sdn Bhd telah meletakkan komunikasi dalaman sebagai aspek yang paling teruk dalam reputasi korporat syarikat. Menurut laporan Juru perunding Brand Consulting, pihak pengurusan atasan harus mengambil tindakan yang segera di dalam semua aspek komunikasi dalaman, termasuklah berkomunikasi secara terbuka dan jelas dengan pekerja.

Sarjana organisasi komunikasi menyatakan maklumat yang padat dan tepat daripada pihak majikan akan mempengaruhi tahap kepuasan dan prestasi pekerja (Rosenfeld, Richman & May, 2004). Pendapat oleh Dawkins dan Hannegan (dalam White, Vanc dan Stafford, 2010, 66), menyatakan “Komunikasi dalaman yang efektif dapat meningkatkan reputasi dan kredibiliti syarikat kerana pekerja digambarkan sebagai sumber yang dipercayai oleh ‘stakeholder’ luaran.” Menurut Jo dan Shim (dalam White, Vanc dan Stafford, 2010, 66), “ Dengan kemunculan paradigma perhubungan awam yang dikaitkan dengan pengurusan perhubungan, terma komunikasi dalaman harus diolah sebagai sebahagian daripada asas pembinaan yang menyokong perhubungan di antara pengurusan dan pekerja.”.

Dengan penerangan di atas, pengkaji ingin mengkaji dengan lebih mendalam mengenai corak aliran komunikasi dalaman organisasi yang dipraktikkan di Penang Port Sdn Bhd, kerana nilai di dalam sesebuah organisasi dapat diterjemahkan melalui peranan yang dimainkan oleh komunikasi (Cheney, 1999). Pengkaji ingin mengetahui bagaimana ketua pegawai eksekutif dan pengurusan atasan memainkan peranan penting dalam pelaksanaan komunikasi dalaman di Penang Port Sdn Bhd. Howard (1996) menyatakan komitmen peribadi dan penglibatan individu daripada peringkat eksekutif memainkan peranan penting dalam komunikasi dalaman kerana sebagai pihak pengurusan kanan, merekalah yang akan menentukan rentak dan iklim komunikasi dalaman di organisasi tersebut. Dalam suatu kajian yang dijalankan oleh Gemini Consulting and Yankelovich Partners (dalam Argenti, 2003,127), “Lebih separuh daripada pekerja syarikat tidak mengetahui visi syarikat, 84 peratus tidak menganggap ia sebagai satu asas keperluan

kepada bidang kerja mereka, dan 44 peratus pula merasakan mereka tidak ada kaitan dengan majikan mereka. Justeru itu, komunikasi dalaman yang berkesan mampu mengeratkan hubungan antara pekerja dengan majikan seterusnya dapat mencapai objektif masing-masing”.

Menurut Paine (2003), dalam penulisan beliau yang bertajuk “Panduan untuk mengukur kepercayaan di organisasi” menyatakan organisasi seharusnya bertanya beberapa soalan untuk mengukur tahap kepercayaan di kalangan pekerja seperti soalan, saluran komunikasi yang manakah yang kerap kali digunakan atau yang paling penting untuk menghebahkan maklumat? Adakah melalui media, dari mulut ke mulut, melalui surat atau pada majlis tertentu? Pekerja akan menjadi duta atau pengkritik hebat kepada organisasi, bergantung kepada bagaimana mereka mendapat maklumat mengenai organisasi (Howard, 1998). Apa yang ingin dinyatakan disini ialah, pekerja adalah wajah organisasi dan mereka mempunyai pengaruh yang kuat untuk menentukan reputasi sesebuah organisasi.

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti aliran corak komunikasi dalaman yang dipraktikkan oleh Ketua Pegawai Eksekutif dan pihak pengurusan atasan dengan pekerja Penang Port Sdn Bhd dan mengetahui persepsi pekerja mengenai pengaruh peribadi Ketua Pegawai Eksekutif dan pihak pengurusan atasan dalam konteks komunikasi dalaman organisasi. Serta menganalisis bagaimana komunikasi dalaman dapat membina reputasi positif syarikat di kalangan pekerja Penang Port Sdn Bhd. Manakala persoalan kajian bertujuan untuk mengetahui apakah corak aliran informasi daripada Ketua Pegawai Eksekutif dan pihak pengurusan atasan dan persepsi pekerja mengenai pengaruh peribadi Ketua Pegawai Eksekutif dan pihak pengurusan atasan dalam konteks komunikasi dalaman organisasi. Serta bagaimana komunikasi dalaman dapat membina reputasi positif syarikat di kalangan pekerja Penang Port Sdn Bhd

## 2. METODOLOGI

Menurut McKenna (dalam Ryan, F., Coughlan, M., Cronin, P., 2007, 74) yang mengatakan, “kebanyakan kajian kualitatif menggunakan teori yang dikenali sebagai ‘kerangka’ untuk kajian”. Kajian ini mengaplikasikan model pengaruh peribadi yang digunakan dalam model perhubungan awam. Menurut Grunig (dalam Kristin, 2008, 6), “Model hubungan peribadi di dalam perhubungan awam, dibangunkan oleh sarjana perhubungan awam iaitu Krishnamurthy Sriramesh, yang mengakui bahawa kejayaan perhubungan awam sebenarnya banyak dipengaruhi oleh rangkaian hubungan secara peribadi.

Dengan model ini, pengamal perhubungan awam akan cuba sebaik mungkin untuk mengukuhkan hubungan peribadi – persahabatan, bersama individu penting di media, kerajaan atau politik dan kumpulan aktivis. Model ini dapat diaplikasikan di dalam organisasi yang ingin memelihara hubungan yang baik bersama ‘stakeholder’ publik seperti media, pekerja, pemegang saham, pelanggan, penjual dan beberapa publik lain yang mempunyai kepentingan terhadap organisasi tersebut (Kristin, 2008).

Pemilihan model pengaruh peribadi yang digunakan dalam kajian ini bertepatan kerana objektif kajian ini yang ingin melihat bagaimana corak aliran komunikasi dalaman di Penang Port Sdn Bhd dan bagaimana persepsi pekerja mengenai pengaruh peribadi Ketua Pegawai Eksekutif dan pihak pengurusan atasan dalam konteks komunikasi dalaman

akan memberi impak dalam membina reputasi positif syarikat di kalangan pekerja. Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif yang bertujuan untuk memahami proses fenomena, kerana melalui soal selidik responden tidak mempunyai pilihan melainkan menjawab soalan yang telah diatur oleh pengkaji dan mereka akan menjawab soalan yang berkaitan berdasarkan pengalaman dan berkaitan dengan responden sahaja (White, Vanc dan Stafford, 2010). Menurut Polit dan Beck (dalam Ryan, Coughlan, Cronin, 2007, 738), “Dalam kajian kualitatif, pengalaman responden ini dikenali sebagai fenomena.”

Fenomenologi berpotensi untuk menjadi peralatan kajian yang berguna untuk menyiasat topik yang lebih luas seperti bagaimana ‘stakeholder’ yang berlainan melihat aktiviti komunikasi di sesebuah organisasi, bagaimana tanggapan eksekutif lelaki terhadap ketua wanita dan bagaimana pengalaman pekerja tentang aktiviti komunikasi dalaman dan banyak lagi (Daymon & Holloway, 2011). Menurut Daymon, & Holloway, (2011, 184), “Kajian fenomenologikal lebih tertumpu kepada pengalaman individu yang terlibat dengan fenomena tersebut. Apabila anda telah mengenal pasti fenomena yang ingin anda siasat, anda akan membangunkan persoalan kajian yang akan memberi maksud kepada peserta.”

Fenomena dalam kajian ini, menerangkan bagaimana pekerja melihat aliran corak komunikasi dalaman organisasi yang dipraktikkan oleh ketua pegawai eksekutif dan pihak pengurusan atasan. Fenomena dalam kajian ini akan menceritakan pengalaman pekerja mengenai komunikasi dalaman organisasi Penang Port. Ia turut menceritakan bagaimana peranan pengaruh peribadi dalam konteks komunikasi dalaman organisasi yang melibatkan pekerja dan pihak pengurusan atasan akan memberi impak kepada corak hubungan komunikasi organisasi Penang Port. Seterusnya bagaimana komunikasi dalaman dapat membina reputasi positif syarikat dikalangan pekerja Penang Port Sdn Bhd.

Pengkaji memilih kajian kes untuk kajian ini untuk mengetahui bagaimana peranan pengaruh peribadi dalam konteks komunikasi dalaman organisasi yang melibatkan pekerja dan pihak pengurusan atasan akan memberi impak kepada corak hubungan komunikasi dalam melahirkan pekerja yang boleh dipercayai dan komited dan seterusnya membina reputasi syarikat. Menurut Daymon, & Holloway (2011, 115), “Tujuan utama kajian kes adalah untuk meningkatkan pengetahuan tentang peristiwa atau kejadian komunikasi kontemporari (adakalanya berbentuk sejarah) dan juga dalam konteks proses komunikasi. Soalan yang berbentuk seperti bagaimana dan kenapa, sering kali digunakan atau ‘Apa yang berlaku sekarang ini?’ adalah persoalan utama dalam kajian kes.” Menurut Saunders (2003) kajian kes adalah strategi untuk melakukan kajian yang melibatkan penyiasatan secara terperinci untuk fenomena kontemporari dalam konteks kehidupan seharian yang sebenar. ).

Kajian kes adalah kaedah yang paling sesuai kerana ia memberi fokus kepada proses dan tidak kepada kondisi yang statik. Kriteria yang paling utama dalam kajian kes adalah ia menitikberatkan peranan utama aktor, mempelajari punca sejarah dan kejadian yang belaku dan berupaya untuk berkomunikasi secara realiti ( Weidersheim - Paul dan Eriksson,1997). Dalam kajian ini, pengkaji memilih kajian kes tunggal iaitu melibatkan kajian ke atas satu syarikat sahaja iaitu Penang Port Sdn Bhd. Dalam kajian ini, pengkaji ingin mengkaji bagaimana pekerja Penang Port Sdn Bhd melihat aliran corak informasi yang diterima daripada ketua pegawai eksekutif dan pihak pengurusan atasan yang mempunyai hubungan ‘pengaruh peribadi’ dengan pekerja dan saluran komunikasi yang

menjadi pilihan pekerja seperti jumlah informasi, jenis saluran dan informasi yang dikehendaki. Seterusnya, bagaimana komunikasi dalam dapat membina reputasi positif syarikat di kalangan pekerja Penang Port Sdn Bhd.

Dalam kajian ini, data dikutip melalui temubual mendalam secara bersemuka bersama pekerja. Temubual secara terperinci ini akan direkodkan. Menurut Daymon & Holloway (2011, 233), "Pendekatan audio rakaman ini sangat berguna kerana ia membolehkan anda untuk memahami perkataan yang sebenar semasa temubual ini dijalankan, termasuklah soalan yang ditanya, ini bermaksud anda tidak akan lupa jawapan yang penting atau perkataan yang seterusnya. Ia juga membolehkan anda untuk melihat 'eye-contact' dan memberi perhatian kepada tutur bicara responden dengan tidak perlu memberi perhatian untuk mengambil nota." Hasil temubual ini akan direkodkan dan hasil temuduga akan ditranskrip untuk menganalisis data. Menurut Mitchell (dalam Daymon, C., & Holloway, I, 2011, 217), "Analisis kualitatif yang sah bergantung kepada kualiti analisis berbanding saiz sampel." Kajian ini akan menggunakan kaedah persampelan bertujuan. Pengkaji memilih pekerja Penang Port Sdn Bhd kerana responden ini adalah individu yang mempunyai kaitan atau kritetia dengan isu yang kendak dikaji (Keyton, 2006). Kebanyakan pengkaji kajian kualitatif, memilih kaedah persampelan bertujuan kerana siapa responden yang dipilih, di mana dan bila kajian itu dilakukan bergantung kepada tujuan kajian tersebut (Daymon & Holloway, 2011).

Jenis persampelan dalam kajian ini berbentuk 'heterogeneous' sampel, iaitu individu atau sekumpulan yang terdiri daripada individu yang berlainan di antara satu sama lain dalam beberapa perkara (Daymon & Holloway, 2011). Saiz sampel untuk kajian ini ialah seramai sepuluh (10) orang sahaja. Yang terdiri daripada pelbagai kategori yang dipilih secara rawak. Responden yang dipilih mewakili kategori pengurus, eksekutif dan pekerja sokongan. Menurut Mitchell (dalam Daymon & Holloway 2011, 217), "Kualitatif analisis yang sah bergantung kepada kualiti analisis berbanding saiz sampel." Berikut adalah justifikasi pemilihan responden seramai sepuluh (10) orang; (1) pengkaji berhadapan dengan masalah apabila ramai pekerja menolak untuk ditemubual kerana khuatir identiti pekerja akan didedahkan kepada pihak majikan; (2) pekerja di bahagian operasi dan juga krew feri enggan ditemubual kerana mereka beranggapan tindakan disiplin akan dikenakan jika mereka bercakap benar mengenai pegawai seliaan mereka; (3) penswastan Penang Port Sdn Bhd yang telah diambil alih oleh Seaport Terminal Sdn Bhd, telah memberi satu tanggapan kepada pekerja untuk tidak memberi sebarang komen mengenai pengurusan yang baru ini; (4) pekerja tidak mahu ditemubual kerana beranggapan idea dan luahan hati pekerja tidak akan diendahkan oleh pihak pengurusan; (5) pekerja tidak yakin dan percaya kepada pengkaji dan beranggapan semua maklumat yang diperolehi akan dimaklumkan kepada pihak pengurusan yang baru iaitu Seaport Terminal Sdn Bhd.

Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif yang bertujuan untuk memahamiproses fenomena, kerana melalui soal selidik responden tidak mempunyai pilihan melainkan menjawab soalan yang telah diatur oleh pengkaji dan mereka akan menjawab soalan yang berkaitan berdasarkan pengalaman dan berkaitan dengan responden sahaja (White, Vanc dan Stafford, 2010). Pengkaji akan menggunakan prosedur analisis tematik yang diperkenalkan oleh Colaizzi (1978) untuk menganalisis data, kaedah ini sering digunakan dalam kajian fenomenologi. Berikut adalah tujuh (7) langkah yang digunakan untuk menganalisis data diperkenalkan oleh Colaizzi (dalam Sanders, 2003 ; Speziale &

Carpenter, 2007) ; (1) setiap transkrip harus dibaca berulang kali untuk mendapatkan gambaran menyeluruh tentang fenomena yang dikaji; (2) pada setiap transkrip, kenyataan yang berkaitan dengan fenomena yang dikaji akan dikumpulkan dan diasingkan. Kenyataan ini mesti direkodkan dalam kertas yang berasingan beserta catatan muka surat dan baris nombor perenggan; (3) maksud harus diformulakan dengan menggunakan kenyataan tersebut; (4) maksud formula ini harus diasing dan dikategorikan mengikut kluster tema masing – masing; (5) hasil daripada keputusan ini harus dikaji ke dalam bentuk deskriptif yang lengkap, (6) struktur asas fenomena yang dikaji harus digambarkan; (7) akhir sekali, pengesahan keputusan yang diperolehi daripada responden harus dibandingkan dengan hasil keputusan deskripsi yang telah dilakukan oleh pengkaji

### 3. HASIL DAPATAN KAJIAN

Hasil analisis kajian ini yang telah mengguna-pakai proses deskriptif fenomenologi analisis data oleh Colaizzi akan menjawab kepada ketiga – tiga persoalan kajian di dalam kajian ini. Bagi menjelaskan persoalan kajian pertama iaitu untuk mengetahui bagaimana aliran corak aliran informasi yang dipraktikkan oleh Ketua Pegawai Eksekutif dan pihak pengurusan atasan bersama pekerja Penang Port Sdn Bhd:

#### **Corak aliran informasi yang dipraktikkan oleh Ketua Pegawai Eksekutif dan pihak pengurusan atasan bersama pekerja Penang Port Sdn Bhd.**

Penang Port Sdn Bhd mengamalkan ketiga – tiga aliran corak aliran corak informasi iaitu komunikasi secara menegak, menurun dan mendatar. Menurut (Adler & Elmhorst, 1996; Koontz & O'Donnell, 1986), mereka berpendapat ketiga – tiga aliran komunikasi di atas amatlah penting di setiap organisasi yang mementingkan amalan komunikasi dalaman yang efektif. Aliran corak informasi yang dibincangkan disini ialah komunikasi secara menurun iaitu daripada atas ke bawah melibatkan komunikasi yang mengalir daripada pekerja yang berada di peringkat atasan kepada pekerja peringkat bawahan yang mengikut hierarki organisasi seperti mana yang diperkatakan oleh Adler & Elmhorst (1996) dan Koontz & O'Donnell (1986). Komunikasi menegak pula melibatkan maklumat daripada pekerja bawahan kepada pegawai (Adler & Elmhorst, 1996), Dapatan kajian juga mendapati terdapat komunikasi mendatar melibatkan pekerja di antara jabatan dan jawatan yang sama seperti komunikasi di antara kerani di unit pentadbiran dan kerani di unit pemasaran. Manakala komunikasi secara berpenjuru pula melibatkan interaksi di antara pekerja yang tidak sama peringkat dan juga tidak mempunyai hubungan secara langsung dengan hirarki syarikat. Aliran corak komunikasi ini boleh berlaku dalam bentuk formal dan tidak formal (Saodah Wok, Narimah Ismail, Mohd Yusof Hussain, 2004).

Dalam kajian ini, pengkaji mendapati walau pun terdapat ketiga – tiga aliran informasi yang dipraktikkan di Penang Port Sdn Bhd, terdapat ketidak seimbangan dalam aliran informasi yang diterima oleh pekerja Penang Port Sdn Bhd iaitu 70 peratus menerima maklumat melalui aliran komunikasi mendatar iaitu perkongsian maklumat dengan rakan sekerja. Perkongsian maklumat ini lebih kepada komunikasi tidak formal. Kesahihan tentang sesuatu maklumat tidak dapat dipastikan. Komunikasi tidak formal dan khabar angin merujuk kepada berita atau komunikasi yang berlaku di kalangan pekerja di organisasi tersebut (Wood, 1999).



Walau bagaimana pun, jurang ini tidak boleh terlalu besar kerana ia akan memberi maklumat yang salah mengenai syarikat. Masalah ini tidak akan timbul sekiranya, aliran komunikasi secara formal ini disampaikan kepada pekerja secara efisien dan terancang. Pengkaji juga mendapati kaitan rapat antara aliran informasi ini dengan jumlah penerimaan maklumat kerana apabila aliran informasi yang diterima oleh pekerja secara mendatar iaitu responden mendapat maklumat dengan perkongsian dengan rakan sekerja pekerja, ini akan mempengaruhi penerimaan maklumat yang tidak cukup di kalangan pekerja Penang Port Sdn Bhd. Ini terbukti apabila 90% pekerja Penang Port Sdn Bhd mengatakan bahawa mereka tidak mendapat maklumat yang cukup daripada pihak pengurusan Penang Port Sdn Bhd.

Situasi ini sangat 'kritikal' kerana komunikasi dalaman yang ideal memerlukan keseimbangan di antara maklumat yang diperolehi dan maklumat yang diperlukan oleh pekerja. Apabila pekerja kurang mendapat maklumat yang diperlukan, akan timbul isu spekulasi dan khabar angin. Sebaliknya, apabila pekerja mendapat terlalu banyak maklumat, akan timbul pulak situasi perlambakan maklumat dan kebarangkalian maklumat yang diterima juga besar kemungkinan akan diabaikan oleh pekerja (White, Vanc dan Stafford, 2010). Pekerja yang menerima maklumat yang mencukupi mengenai organisasi, mereka akan kurang menyebarkan khabar angin sebaliknya mereka akan mempertahankan organisasi tersebut (Cubbage, 2005).

Apa yang menarik di sini, walaupun responden tidak mendapat maklumat yang cukup mengenai syarikat, hampir 70 peratus responden mengatakan mereka mengetahui matlamat Ketua Pegawai Eksekutif Penang Port Sdn Bhd. Secara amnya responden mengatakan matlamat Ketua Pegawai Eksekutif adalah untuk memajukan Penang Port Sdn Bhd sebagai sebuah pelabuhan yang maju dan terbaik. Selaku ketua kepada sesebuah organisasi, matlamat Ketua Pegawai Eksekutif harus diketahui oleh pekerja – pekerjanya kerana pekerja lebih mempercayai kata – kata seorang Ketua Pegawai Eksekutif. Beberapa orang sarjana berpendapat bahawa Ketua Pegawai Eksekutif adalah orang yang paling penting dalam pelaksanaan komunikasi dalaman yang efektif (Downs & Adrian, 2004; Dunmore, 2002; Grönfeldt & Strother, 2006).

Dalam konteks ini, untuk memperbaiki aliran informasi yang diterima daripada pihak pengurusan atasan ini, majoriti responden mencadangkan diadakan perbincangan atau bermesyuarat secara bersemuka. Komunikasi secara bersemuka adalah komunikasi yang menjadi pilihan pekerja. Interaksi secara bersemuka bersama di antara pengurus dan pekerja akan mendatangkan lebih kebaikan dan efektif. Menurut Howard (1996, 12), "Komunikasi secara bersemuka memberi peluang kepada seseorang itu untuk bertanya soalan, meminta pendapat dan memberi dan menerima maklumbalas – kelebihan yang unik ini adalah lebih baik daripada kaedah pencetakan terbitan, program video dan mesej daripada emel." Pengkaji mendapati keinginan responden untuk berkomunikasi secara bersemuka ini konsisten dengan hasil kajian yang dijalankan oleh Stein (2006).

Komunikasi yang telus dan terbuka di antara pihak pengurusan dan pekerja amatlah penting bagi menentukan arus aliran hubungan di antara pekerja dapat berjalan dengan lancar. Matlamat organisasi akan dapat dicapai dengan mudah hasil daripada rangkaian kerjasama dan hubungan komunikasi yang efektif daripada pekerja yang terdiri daripada pelbagai peringkat. Menurut kajian yang dilakukan oleh Graydan Robertson (2005), dalam 'Effective Internal Communication Starts At the Top', seseorang eksekutif perlu bercakap

dengan lebih kerap dengan pekerja mengenai tujuan organisasi, aktiviti, matlamat, perbezaan, pelanggan, persaingan dan bagaimana jabatan dan usaha mereka dapat membantu syarikat.

Kupasan kedua pula untuk persoalan kajian mengenai persepsi pekerja mengenai pengaruh peribadi Ketua Pegawai Eksekutif dan pihak pengurusan atasan dalam komunikasi dalaman organisasi Penang Port Sdn Bhd.

### **Persepsi pekerja mengenai pengaruh peribadi Ketua Pegawai Eksekutif dan pihak pengurusan atasan dalam komunikasi dalaman organisasi Penang Port Sdn Bhd.**

Melalui komunikasi bersemuka bersama responden pengkaji dapat mengetahui persepsi responden tentang pengaruh peribadi Ketua Pegawai Eksekutif dan pihak pengurusan atasan. Pengkaji menggunakan dua aspek yang saling berkaitan iaitu 'berjumpa' dan 'berkomunikasi', untuk mengetahui pengaruh peribadi di dalam komunikasi secara bersemuka. Apabila responden jarang atau tidak pernah berjumpa dengan Ketua Pegawai Eksekutif dan juga pengurusan atasan, sudah semestinya peluang untuk berkomunikasi juga tidak ada. Ini dibuktikan oleh 80 peratus responden yang mengatakan mereka tidak pernah dan jarang berkomunikasi dengan Ketua Pegawai Eksekutif sebaliknya mereka lebih kerap berkomunikasi dengan Pengurus Besar dan Ketua Unit melalui perbincangan, mesyuarat dan perjumpaan secara bersemuka.

Kesimpulannya disini, apabila responden jarang berjumpa dengan pihak pengurusan atasan, jurang untuk berkomunikasi juga agak luas. Apa yang menarik tentang hubungan ini, walau pun responden jarang berjumpa dan berkomunikasi dengan Ketua Pegawai Eksekutif dan pengurusan atasan, 60 peratus responden mengatakan bahawa mereka mempunyai hubungan kerja yang baik di antara responden dengan pihak pengurusan. Hubungan dapat ditafsirkan di sini hanya hubungan kerja semata – mata. Pengkaji mendapati, komunikasi dalaman di sini bukan hanya setakat penerimaan dan penyaluran maklumat semata – mata, tetapi terdapat hubungan emosi di dalam hubungan ini. Persepsi pekerja Penang Port Sdn Bhd tentang pengaruh peribadi Ketua Pegawai Eksekutif dan pengurusan atasan jelas dipamerkan oleh responden, majoriti mengatakan mereka mempunyai hubungan kerja yang baik walaupun mereka jarang berjumpa dan berinteraksi dengan mereka ini kerana Ketua Pegawai Eksekutif dan barisan pengurusan atasan adalah ahli – ahli yang mempunyai kuasa dominan di organisasi, mereka merupakan golongan kelas sosial yang berbeza daripada golongan pekerja. Dengan kuasa membuat keputusan dan pengaruh yang ada pada golongan ini, secara tidak langsung mereka juga akan mempengaruhi aliran komunikasi organisasi dan arah tuju syarikat (White, Vanc dan Stafford, 2010).

Dalam konteks ini, pengkaji mendapati pengaruh peribadi Ketua Pegawai Eksekutif amat penting sekali ketika ini, kerana Penang Port Sdn Bhd sedang mengalami transaksi pertukaran pengurusan. Pelbagai maklumat tentang penswastan, arah tuju syarikat dan faedah serta kebajikan pekerja amat diperlukan oleh pekerja. Hubungan peribadi melalui komunikasi interpersonal ini amat penting dan amat dihargai oleh pekerja berbanding

saluran komunikasi yang lain. Ini konsisten dengan hasil kajian yang telah dijalankan oleh Jo dan Shim (2005). Di dalam sesebuah organisasi, pihak pengurusan atasan tidak boleh memandang sebelah mata akan kepentingan hubungan ini, amat penting untuk pengurusan atasan mempunyai hubungan peribadi dengan setiap pekerja di pelbagai peringkat malah persepsi pekerja tentang hubungan ini juga harus di ambil kira oleh pihak pengurusan.

Pengkaji mendapati, untuk seorang Ketua Pegawai Eksekutif mempunyai hubungan dengan setiap pekerja ianya harus dibantu oleh barisan pengurusan atasan dan pegawai seliaan masing – masing, kerana aliran komunikasi harus bergerak di setiap peringkat, samada di peringkat pertengahan dan peringkat bawahan. Hasil keputusan kajian ini konsisten dengan kajian White, Vanc dan Stafford (2010) yang mengatakan pengurus di dalam sesebuah organisasi sememangnya mempunyai hubungan ‘pengaruh peribadi’ dalam hubungan mereka bersama pekerja. Seperti yang ditekankan oleh Toth (2007) bahawa teras pengaruh peribadi di ditemui di dalam komunikasi interpersonal. Beliau menyatakan peranan pengaruh individu sebenarnya terletak pada motif seseorang individu yang berinteraksi dengan orang lain dan hasil yang dikehendaki daripada komunikasi tersebut. Ini merujuk kepada motif interaksi tersebut yang bertujuan untuk membina hubungan individu yang dapat mendatangkan faedah kepada syarikat dan individu tersebut. Seterusnya, pengkaji akan membincangkan tentang persoalan kajian yang terakhir iaitu bagaimana komunikasi dalaman dapat membina reputasi positif syarikat dikalangan pekerja Penang Port Sdn Bhd.

### **Komunikasi dalaman dapat membina reputasi positif syarikat dikalangan pekerja Penang Port Sdn Bhd.**

Keseluruhan responden memahami dan mengetahui apa yang dimaksudkan dengan reputasi syarikat. Walaupun memberi pelbagai definasi yang berbeza, prinsip asasnya tetap membawa pengertian yang menjurus kepada imej dan prestasi syarikat menurut kaca mata responden. Responden memahami kepentingan sesebuah syarikat dalam menjaga reputasinya. Dalam mengulas persoalan reputasi kepada responden, pengkaji dapat mengetahui pendapat responden memahami apa yang dimaksudkan reputasi positif dan reputasi negatif syarikat. Secara keseluruhannya pekerja Penang Port Sdn Bhd memahami implikasi reputasi negatif ini akan menjejaskan nama baik pekerja dan masa depan syarikat. Manakala reputasi positif akan memberi impak yang baik kepada pekerja dan juga syarikat.

Melalui persoalan reputasi, pengkaji dapat mengetahui semua responden bersetuju dengan adanya interaksi bersama pihak pengurusan atasan ianya dapat membantu Penang Port Sdn Bhd menjaga reputasinya. Ini selari dengan pendapat sarjana, Argenti (2005) mengatakan komunikasi dalaman adalah faktor utama yang menentukan kejayaan sesebuah syarikat untuk melaksanakan strategi dan membina reputasi. Komunikasi dalaman in tidak dapat dipisahkan secara berasingan daripada reputasi korporat kerana ia adalah asas utama yang membentuk komponen reputasi (Dortok, 2006).

Dalam membina reputasi syarikat yang kukuh, pekerja memainkan peranan yang amat penting kerana mereka adalah jurucakap kepada syarikat. Untuk mendapatkan reputasi yang positif, sesebuah organisasi itu haruslah mendapat sokongan yang padu daripada pekerja. Pengkaji mendapat hasil kajian ini konsisten dengan hasil keputusan kajian yang dijalankan oleh Antonio Ragusa (2010), yang menekankan kepentingan pekerja

dalam membina reputasi korporat dan turut mempengaruhi keputusan perniagaan. Gotsi dan Wilson (2001) pula menjelaskan reputasi sebuah syarikat adalah penilaian stakeholder secara keseluruhannya mengenai organisasi tersebut. Penilaian ini berdasarkan kepada pengalaman secara langsung stakeholder bersama organisasi tersebut, samada dalam bentuk komunikasi dan juga simbol yang memberi maklumat mengenai tindakan organisasi dan juga perbandingan dengan tindakan yang telah dijalankan oleh pesaing. Selain daripada tiga persoalan kajian diatas, pengkaji juga mendapat beberapa maklumat tambahan seperti berikut:

**Penerimaan maklumat yang tidak mencukupi, maklumat yang dikehendaki serta saluran komunikasi pilihan pekerja**

Pengkaji juga mendapati majoriti responden mengatakan yang mereka tidak menerima maklumat yang cukup mengenai isu – isu pentadbiran seperti isu faedah pekerja dan isu mengenai kebajikan pekerja serta maklumat penswastan syarikat. Perkara ini terjadi kerana pengurusan atasan atau pegawai seliaan masing – masing tidak mengambil berat akan penerimaan maklumat yang harus dikongsikan bersama pekerja bawahan di bawah seliaan masing – masing. Keputusan untuk berkongsi maklumat bersama responden adakalanya terhalang oleh hierarki kerja, maklumat yang dirasakan tidak perlu dikongsikan dengan unit – unit lain dan maklumat yang di katakan sebagai maklumat sulit. Situasi ini bertambahburuk apabila, pengurusan atasan mengharapkan pegawai seliaan menyampaikan maklumat kepada pekerja bawahan tetapi maklumat yang mengalir melalui beberapa peringkat, ‘ketulenan’ informasi tersebut diragui kesahihannya.

Keputusan kajian ini juga mendapati, amat penting untuk responden menerima maklumat yang cukup mengenai syarikat, walau pun maklumat tersebut tidak penting untuk prestasi kerja masing – masing. Terdapat perbezaan di antara menerima maklumat yang cukup dan menerima maklumat yang dikehendaki, kedua – duanya akan mempengaruhi responden responden untuk bercakap atau berkongsi maklumat tentang Penang Port Sdn Bhd. Apabila responden tidak menerima maklumat yang cukup dan tidak mendapat maklumat yang dikehendaki, mereka akan mula mendengar pada khabar angin dan membuat spekulasi, yang secara langsung akan menjejaskan reputasi syarikat. Pengkaji mendapati, responden di setiap peringkat jawatan mahukan maklumat yang cukup supaya mereka dapat ‘bercerita’ tentang Penang Port Sdn Bhd dan menjadi jurucakap kepada syarikat, yang mana akan memberi kebaikan atau bonus kepada organisasi tersebut sepertimana yang dicadangkan dalam kajian terdahulu (Dawkins, 2004; Hannegan, 2004).

Dalam kajian ini, pengkaji mendapati responden menerima maklumat daripada saluran komunikasi yang berbeza, walau bagaimanapun pekerja tetap memilih saluran komunikasi melalui perbincangan secara bersemuka atau bermesyuarat dengan pegawai seliaan, adalah cara yang terbaik untuk mendapatkan maklumat. Walau pun, hanya minoriti memilih saluran emel. Pengkaji mendapati hanya responden yang bekerja di pejabat sahaja dibekalkan kemudahan menggunakan emel. Bukan semua responden mempunyai kemudahan emel. Pemilihan saluran komunikasi yang betul amatlah penting untuk memastikan maklumat yang disampaikan diterima oleh penerima. Pengkaji mendapati hasil kajian pemilihan saluran komunikasi ini konsisten dengan kajian yang terdahulu yang dijalankan oleh Shaw (2004) untuk mengetahui keberkesanan komunikasi dalaman

organisasi, adalah dengan mengetahui mengetahui apa yang pekerja mahu dan pilihan mereka serta mengetahui saluran komunikasi yang menjadi pilihan mereka dan samada mesej itu diterima, difahami dan mendapat maklumbalas yang segera. Bovee dan Thill (2000) mencadangkan komunikasi dalaman yang efektif apabila berlaku pemahaman yang dikongsi bersama dan menggalakkan seseorang itu untuk bertindak dan menggalakkan pemikiran yang alternatif.

#### 4. PERBINCANGAN

Walau pun Penang Port Sdn Bhd mengamalkan ketiga – tiga aliran corak aliran informasi iaitu komunikasi secara menegak, menurun dan mendatar, keputusan kajian mendapati aliran corak komunikasi secara mendatar lebih ‘memonopoli’ dalam komunikasi dalaman di Penang Port Sdn Bhd. Maklumat mengenai syarikat diperolehi melalui rakan sekerja. Ini menimbulkan ketidak seimbangan dalam corak aliran komunikasi dalaman di Penang Port Sdn Bhd. Kesahihan maklumat yang diperolehi melalui rakan sekerja belum tentu dapat memberi maklumat yang tepat mengenai syarikat. Komunikasi tidak formal ini adakalanya boleh menjurus kepada khabar – khabar angin yang boleh menjejaskan syarikat. Keadaan ini bertambah buruk apabila pekerja di pelbagai peringkat jarang dan tidak berpeluang untuk berjumpa dan berkomunikasi dengan Ketua Pegawai Eksekutif.

Walau pun pekerja, lebih kerap berjumpa dan berkomunikasi dengan pegawai seliaan masing – masing untuk mendapatkan maklumat mengenai syarikat, kepuasan untuk mendapatkan maklumat dan berinteraksi secara bersemuka dengan Ketua Pegawai Eksekutif dapat memberi satu jaminan maklumat yang diterima. Jurang ini amat membimbangkan kerana jika tidak diberi perhatian oleh pihak pengurusan atasan, malah ia akan memberi tanggapan yang buruk kepada pengurusan baru Penang Port Sdn Bhd iaitu Seaport Terminal Sdn Bhd. Walaupun pekerja jarang berjumpa dan berkomunikasi dengan Ketua Pegawai Eksekutif dan pengurusan atasan, pekerja tetap mengatakan yang mereka mempunyai hubungan kerja yang baik dengan mereka. Persepsi hubungan ini mempunyai kaitan dengan hubungan emosi dimana rata – rata responden adalah pekerja yang telah lama berkhidmat dengan Penang Port Sdn Bhd. Seperti yang diperkatakan oleh sarjana komunikasi elemen ‘pengaruh peribadi’ lebih ketara di negara asia dan berkaitan dengan budaya sesebuah masyarakat itu. Budaya ‘timur’ yang terkenal dengan budi bahasa, sopan santun serta menghormati orang yang tua atau ketua masing – masing, mendedahkan yang rata – rata pekerja masih mempunyai persepsi hubungan yang baik dengan ketua mereka. Majoriti pekerja mengatakan mereka mempunyai hubungan yang baik walau pun mereka jarang berjumpa atau berinteraksi, faktor ini kerana Ketua Pegawai Eksekutif dan pengurusan atasan adalah golongan dominan di dalam organisasi yang akan menentukan arah tuju syarikat dan mempengaruhi aliran komunikasi sesebuah organisasi.

Dalam kajian ini, pengkaji berpendapat pengaruh peribadi sememangnya menentukan corak aliran komunikasi dalaman Penang Port Sdn Bhd. Corak aliran komunikasi ini diperolehi melalui komunikasi interpersonal di antara responden bersama pegawai seliaan masing – masing. Walau pun, ada jurang komunikasi bersama Ketua Pegawai Eksekutif rata- rata responden masih memberi tanggapan bahawa mereka mempunyai hubungan kerja yang baik. Pengaruh peribadi Ketua Pegawai Eksekutif dan pihak pengurusan atasan sememangnya memainkan peranan penting dalam komunikasi

dalam Penang Port Sdn Bhd kerana mereka adalah golongan kelas sosial yang berbeza daripada golongan pekerja sokongan dan pengaruh peribadi ini ditentukan oleh status, kepercayaan dan kredibiliti seseorang itu (Falconi, White, Lorenzo dan Johnson, 2009). Mereka jugalah yang akan menentukan aliran corak komunikasi di sesebuah organisasi.

Pengkaji berpendapat, transformasi syarikat ke arah penswastaan juga turut mempengaruhi pendapat pekerja untuk mengatakan mereka mempunyai hubungan kerja atau sekadar hubungan professional yang baik. Dalam kajian ini, pekerja tidak mendapat kepuasan dalam mendapatkan maklumat yang sepenuhnya mengenai syarikat dan situasi ini amat 'kritikal' kerana ketidakpuasan dalam mendapatkan maklumat akan mendorong pekerja untuk mendengar khabar angin dan berita yang tidak tepat. Situasi ini akan terpalit dalam reputasi Penang Port Sdn Bhd.

Faktor ini disebabkan oleh penswastaan Penang Port Sdn Bhd yang telah diambil alih oleh Seaport Terminal Sdn Bhd. Pengurusan baru ini telah memilih jalan untuk tidak berkongsi maklumat dengan pekerja, pekerja masih tercari – cari maklumat mengenai arah tuju syarikat. Malah pelbagai maklumat tentang faedah dan kebajikan pekerja juga amat diperlukan. Situasi ini menyebabkan pekerja memilih rakan sekerja sebagai tempat untuk mendapatkan maklumat. Ketirisan dalam mendapatkan maklumat serta jurang komunikasi yang besar ini akan turut mempengaruhi persepsi pekerja tentang reputasi syarikat.

Saluran komunikasi memainkan peranan penting komunikasi dalam organisasi. Dalam kajian ini, pengkaji mendapati walaupun emel di anggap saluran komunikasi yang efektif dan efisien, pilihan utama responden semestinya berkomunikasi secara bersemuka. Komunikasi dua hala ini, secara bersemuka memberi kepuasan kepada pekerja kerana mereka akan mendapat maklum balas secara cepat. Ini akan mendorong kepada kepuasan untuk mendapatkan maklumat. Kepuasan dalam mendapatkan maklumat yang dikehendaki serta komunikasi dalam yang efektif di antara pihak pengurusan atasan dengan pekerja dapat membina reputasi positif di kalangan pekerja kerana majoriti pekerja mengakui dengan berinteraksi dengan pihak pengurusan atasan dapat membantu pekerja menjadi jurucakap kepada syarikat. Pekerja yang berpuas hati dengan maklumat yang diterima dan menerima maklumat yang dikehendaki akan menjadi jurucakap kepada syarikat, pekerja yang berpuas hati dengan syarikat akan menjaga reputasi syarikat. Dalam konteks ini, komunikasi dalam organisasi sememangnya berkaitan dengan membina reputasi positif syarikat.

## **5. RUMUSAN DAN CADANGAN UNTUK KAJIAN.**

Pengkaji berpendapat kajian ini harus lebih memberi perincian tentang apakah ciri - ciri pada individu dan juga komponen yang harus ada pada diri individu yang menjawat jawatan dan mempunyai pengaruh peribadi. Pengkaji bersetuju dengan pendapat White, Vanc dan Stafford (2012) yang mengatakan untuk kajian pada masa hadapan, perlu ada penerangan yang lebih jelas tentang perbezaan di antara pengaruh individu dan pengaruh peribadi sepertimana yang diutarakan oleh Toth (2002). Adakah pengaruh itu bergantung pada ciri – ciri atau kriteria individu ataupun terletak pada jawatan yang disandang. Kajian untuk mengetahui pengaruh peribadi ini harus dihalusi dengan penuh perincian untuk mengetahui apakah kriteria atau ciri- ciri yang menyumbang kepada pengaruh peribadi ini, adakah ia perlu mempunyai kriteria seperti kredibiliti, kejujuran dan skil komunikasi

interpersonal yang bagus. Pengkaji juga berpendapat kajian pengaruh peribadi dapat memberi sumbangan yang lebih praktikal sekiranya dapat di aplikasikan dengan membuat kajian perbandingan dengan dua industri yang sama, contoh Penang Port Sdn Bhd dengan Port of Tanjung Pelepas yang turut dimiliki oleh Seaport Terminal Sdn Bhd.

## RUJUKAN

Adler, R.B., and Elmhorst, J. M. (1996). *Communicating at work: Principles and practices for business and the professions*. New York: McGraw-Hill Co.

Alexander, L. (1994 ). *Communicating a firm's strategy to employees: An empirical analysis*. Unpublished Paper. Retrieved December 12, 2013, from [http://faculty.kfupm.edu.sa/mgm/sghamd/update-1/communication a firm strategies.doc](http://faculty.kfupm.edu.sa/mgm/sghamd/update-1/communication%20a%20firm%20strategies.doc).

Al-Ghamdi, S. M., Roy, M. H., and Ahmed, Z. U. (2007). How employees learn about corporate strategy: An empirical analysis of a Saudi manufacturing company. *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 14, No .4, pp. 273-285.

Antonio Ragusa. *Internal communication management – Individual and organizational outcomes*. Retrieved November 1, 2013, from <http://BookBoon.com>

Argenti, P.A. (2003), *Corporate communication*. New York: McGraw-Hill Companies Inc.

Argenti, P.A (2006). How technology has influenced the field of corporate communication. *Journal of Business and Technical Communication*, Vol. 20, No.3, pp. 357-370.

Argenti, P.A (2007). *Corporate communication* (4<sup>th</sup> edition). New York: McGraw-Hill.

Argenti, P. A. (2009). *Corporate communication* (5th ed.). Boston. New-York: McGraw-Hill / Irwin.

Argenti, P. A., Howell, R. A., and Beck, K. A. (2005). The strategic communication imperative. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46, No. 3, pp. 83-89.

Arnold, J., and Davey, K. M. (1999). Graduates' work experiences as predictors of organisational commitment, intention to leave, and turnover: Which experiences really matter? *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 211-238.

Atchison, T. J., and Lefferts, E. A. (1972). The prediction of turnover using Herzberg's job satisfaction technique. MA thesis, Copenhagen Business School.

Barth, R. T. (1973). An empirical examination of several job attraction measures and job satisfaction measure, *Applied Psychology*, Vol. 25, No. 1, pp. 400-405.

Beslin, R., and Reddin, C. (2004). How leaders can communicate to build trust, *Ivey Business Journal*, Vol. 69, No.2, pp.1.

Black, L. D. (2004). How companies manage for good. Unpublished doctoral dissertation, Monash University, Melbourne.

Blundel, R. Effective organisational communication: Perspectives, principles and practices. Retrieved August 1, 2013 from [http://books.google.com/books/about/Effective\\_Organisational\\_Communication.htm](http://books.google.com/books/about/Effective_Organisational_Communication.htm)

Booth, A. (1988). *The communications audit: A guide for managers*. Hants, England: Gower Publishing Company Ltd.

Botan, C. H. (1992). International public relations: Critique and reformulation, *Public Relations Review*, Vol.18, No. 2, pp. 149-160.

Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2005). *A primer on organizational behavior* (6th ed.). New York : John Wiley & Sons.



Bovee, C. L., & Thill, J. V. (2000). *Business communication today*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Bryman, A. & Bell, E. (2003). *Business research methods*, Oxford, UK: Oxford University Press.

Byrne, Z., and LeMay, E. (2006). Different media for organizational communication: Perceptions of quality and satisfaction, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 21, No 2, pp. 149-173.

Cameron, G. T., and McCollum, T. (1993). Competing corporate cultures: A multi-method, cultural analysis of the role of internal communication, *Journal of Public Relations Research*, Vol. 5, No . 2, pp. 217–250.

Candace White, Antoaneta Vanc & Gena Stafford (2010) : Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence, *Journal of Public Relations Research*, Vol. 22, No.1, pp.65 – 84.

Cassell, C., and Symon, G. (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage Publication.

Capella, J. N. (1991). *Mutual adaptation and relativity of measurement*. New York: Guilford

Carr, J. (1991). *Communicating and relating*. (3rd Ed.). USA: WC Brown.

Carroll, A. B. (2006, July 29). *Trust is key when rating great workplaces*. Retrieved 9 May 2013 from <http://www.onlineathens.com>.

Cees, B. M. V. R., Berens, G., and Dijkastra, M. (2005, October 18). *The influence of employee communication on strategic business alignment*. Retrieved January 15, 2013, from <http://ssrn.com/abstract=830287>.

Champoux, J. E. *Organizational behavior: Essential tenets*. Retrieved February 21, 2013, from <http://www.abebooks.com/book-search/isbn/9780324114898>.

Charles, M. (2005). Lessons from the best in fortune: Changing the way you look at employee publications, *Public Relations Tactics*, Vol. 12, No. 1, pp. 21.

Cheney, G., Christensen, L., and Morsing, M. (2008). *Corporate communication, convention, complexity and critique*. London : Sage Publication.

Cheney, G., & Christensen, L. T. (2001). *Organizational identity: Linkages between internal and external communication. The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. London: Sage Publication.

Cheung, M., Wu, W.-P., Chan, A., & Wong, M. (2009). Supervisor–subordinate Guanxi and employee work outcomes: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, No. 1, pp. 77-89.

Chisnall, P. M. (2005). *Marketing research* (7th ed.). McGraw-Hill Higher Education.

Clutterbuck, D, and Hirst. S. (2002). *Talking business: Making communication work*. Oxford : Butterworth – Heinemann.

Covey, S. R. (2004). *Seven habits of highly effective people*. New York : Free Press

Crampton, S. M., Hodge, J. W., & Mishra, J. M. (1998). The informal communication network: Factors influencing grapevine activity. *Public Personnel Management*, Vol. 27, No. 4, pp. 569-584.

Cubbage, A. K. (2005). Inside voices, *Currents*, Vol. 31, No. 2, pp. 14–19.

Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2006). *Effective Public Relations* (9th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Daymon, C., and Holloway, I. (2011). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. New York : Routledge, 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN

Davis, A. (2000). Communicate to create learning, *Public Relations Tactics*, Vol.7, No. 2, pp. 26.

Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, Vol. 9, pp.108 – 119.

De Bussy N., Ewing M. T., Pitt L. F. (2003). Stakeholder theory and internal marketing communication: a framework for analyzing the influence of new media, *Journal of Marketing Communication*, Vol.9, No.3, pp.147-161

De Cottis, T.A. and Summers, T.P. (1987). A path analysis of a Model of the antecedents and consequences of organisational commitment, *Human Relations*, Vol. 40, No. 7, pp. 445-470

Deetz, S. A. (1992). *Democracy in an age of colonization*. Albany, New York: Suny Press.

de Ridder, J. A. (2004). Organizational communication and supportive employees, *Human Resource Management Journal*, Vol.14, No. 3, pp. 20–30.

Donaldson, A., & Eyre, K. (2000). Using visual communication to drive change, *Strategic Communication Management*, Vol. 4, No. 1, pp.32-35.

Dortok, A. (2006). A managerial look at the interaction between internal communication and corporate reputation, *Corporate Reputation Review. London : Winter 2006*, Vol. 8, No. 4, pp. 18, pp.322.

DuBrin, A. (2000). *Applying psychology: Individual and organizational effectiveness*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Dunmore, M. (2002). *Inside-out marketing: How to create an internal marketing strategy*. Kogan Page Publishers.

Falconi, M., White, C., Lorenzon, A., & Johnson, K. (2009, October). *Personal influence model*. Retrieved March 27, 2013, from [http://www.instituteforpr.org/essential\\_knowledge/detail/personal\\_influence\\_model\\_falconi](http://www.instituteforpr.org/essential_knowledge/detail/personal_influence_model_falconi).

Fletcher, T., & Major, D. (2006). The effects of communication modality on performance and self-ratings of teamwork components, *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 11, pp. 557-576.

Fombrun, C. J., & van Riel, C. B. M. (2003). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Forman J., Argenti P. A. (2005). How corporate communication influences strategy, implementation, reputation and the Corporate brand: An exploratory qualitative Study, *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, No 3 , pp . 245-264,176.

Friedl, J. & Vercic, A. T. (2011). Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study. *Public Relations Review*, Vol. 37, No. 1, pp. 84-86.

Gallicano, T. D. (2008, 24 October). *Personal relationship strategies and the outcomes of personal relationships in a multi-tiered membership organization*. Retrieved January 10, 2013, from <http://www.instituteforpr.org/awards/euprera/>

Gamble, P., & Kelliher, C. (1999). Imparting information and influencing behaviour: An examination of staff briefing sessions, *The Journal of Business Communication*, Vol.36, No. 3, pp. 261-279.

Gavin, M. B., & Mayer, R. C.(2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?, *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 5, pp. 874-888.

Giffin, K. (1967). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication proces, *Psychological Bulletin*, Vol. 68, No. 2, pp. 104–120.

Gray, R., & Robertson, L. (2005, August). Effective Internal Communication Starts at the Top, *Communication World, Jul/Aug 2005*, Vol. 22, No.4. pp. 26-28.

Goodman J., Truss C. (2004). The medium and the message:communicating effectively during a major change initiative, *Journal of Change Management*, Vol. 4, No. 3, pp.12, 217.

Gotsi, M., &Wilson, A.M. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications: An international Journal*, Vol 6, No. 1, pp. 24–30.

Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2004). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Gronstedt, A. (2000). *The customer century: Lessons from world-class companies in integrated marketing communication*. New York: Routledge.

Grossman, D. (2006, July 10). *Communication builds trust within*. Retrieved January 30, 2013, from <http://cdr.lib.unc.edu/indexablecontent/uuid:c8bd5946-27ec-42e4-a60e-1c5598c6dcdb>

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Grunig, J. E. (2001). *Two-way symmetrical public relations: Past, present, and future*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Grunig, J. E. (1993). Image and substance: From symbolic to behavioral relationships, *Public Relations Review*, Vol. 91, No. 2, pp. 121-139.

Grunig, J. E., & Huang, Y. H. (2000). *Antecedents of relationship and outcomes*. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.

Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Guest, D. E and Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employee perspective, *Human Resources Management Journal*, Vo. 12 , No. 2, pp. 22-38.

Hannegan, C. (2004). Employees as reputation makers. *Strategic Communication Management*, Vol. 8, No.5, pp. 5.

Hardaker S., Fill C. (2005). Corporate Service Brands: The Intellectual and Emotional Engagement of Employees, *Corporate Reputation Review*, Vol. 7, No. 4, pp. 365-376.

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

Henderson J., McAdam R. (2003). Adopting a learning-based approach to improve internal communication: A large utility experience, *The International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol.20, No. 6/7, pp. 21, 774.

Holtz, S. (2004). *Corporate conversations*. New York: Amacom.

Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999, November). *Guideline for measuring relationships in public relations*. Retrieved March 27, 2013, from <http://www.instituteforpr.org/measuring-relationship/>

Howard, C. (1996). Face-to-Face Communications: Payback is worth the effort, *Public Relations Quarterly*, Vol. 41, No. 1, pp.11-14.

Howard, C. M. (1998). How your employee communications programs can boost productivity and pride, *Public Relations Quarterly*, Vol 43, No. 3, pp. 15–23.

Huang, Y. H. (2000). The personal influence model and gao guanxi in Taiwan Chinese public relations, *Public Relations Review*, Vol.26, No.2, pp.219-236.

Johansen, P. (1995). Where's the meaning and the hope? Trends in employee Publications, *Journal of Popular Culture*, Vol . 29, No. 3, pp. 129-138.

Johnson, D. J., Donohue, W. A., Atkin, C. K., & Johnson, S. (1994). Differences between formal and informal communication channels, *Journal of Business Communication*, Vol.31, No. 2, pp. 111-122.

Jo, S., & Shim, S. W. (2005). Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. *Public Relations Review*, Vol 3, No.1, pp. 277–280.

Jo, S., & Kim, Y. (2004). Media or personal relations? Exploring media relations dimensions inSouth Korea, *Journalism and Mass Communication Quarterly*, Vol. 81, No. 2, pp. 292–306.

Joseph A. Devito. (2012). *Human communication: The basic course*. Unites States. Pearson Education.

Kahai, S. S., & Cooper, R. (2003). Exploring the core concepts of media richness theory: The impact of cue multiplicity and feedback immediacy on decision quality, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 20, No. 1, pp. 263-299.

Kalla, H. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective corporate communications, *An International Journal*, Vol. 10, No.4, pp. 302-314

Kandlousi, N., Ali, A., & 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*, Vol.5, No. 10, pp. 51-61.

Keyton, J. (2006). *Communication research, asking questions, finding answers*. New York. McGraw Hill Companies.

Kitchen, P. (1997). *Public Relations: principle and practice*. London: Thomson Business Press.

Klein, S. (1996). A management communication strategy for change, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 8, No. 2, pp. 32-46.

Koontz, H., & O'Donnell, C. (1986). *Essentials of management*. McGraw Hill Higher Education.

Kreps, G. L. (1990). *Organizational communication: Theory and Practice*. New York: Longman.

Kristin M. Johnson. (2008, October). *Knowledge management and the personal influence model an opportunity for organizational enhancement*. Retrieved May 11, 2013, from <http://www.instituteforpr.org/topics/knowledge-management-personal-influence/>



K. Spaho.(2013). Organizational communication and conflict management, *Management*, Vol.18, No.1, pp. 103 – 118.

Lengel, R. H.&Daft, R. L. (1988). The selection of communication media as an executiveskill, *Academy of Management Executive*, Vol.2, No. 3, pp. 225-232.

Lewicki, R.J. McAllister, D.J. and Bies, R.J. (1998). Trust and distrust: new relationships and realities, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 438 – 458.

Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality, *Social Forces*, Vol. 63, No. 4, pp. 967-985.

Litterst, J. K., & Eyo, B. (1982). Gauging the effectiveness of formal communication programs: A search for the communication-productivity link, *Journal of Business Communication*, Vol.19, No. 2, pp. 15-26.

Markus, L. (1994). Electronic mail as the medium of managerial choice, *Organization Science*, Vol. 5, No. 4, pp. 502-527.

Mathieu, J.E. and Zadjac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organisational commitment, *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No. 2, pp. 171-194.

Mayer, R.C., J.H. Davis and F.D. Schoorman. (1995). An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, Vol.20, No. 3, pp. 709–34.

Melcher, A. J., & Beller, R. (1967). Toward a theory of organization communication: consideration in channel Selection, *Academy of Management Journal*, Vol. 10, No. 1, pp. 39-52.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Mishra, A. K. (1996). *Organizational responses to crisis: Trust in organizations*. Newbury Park, CA:Sage.

Mishra, A. K. & Mishra, K. E. (2005). *Trust from near and far: Organizational commitment and turnover in franchise-based organizations*. Paper presented at the 65th annual meeting of the Academy of Management, Honolulu, Hawaii, 9 August 2005.

Mishra, K. E. (2007). Internal communication: building trust, commitment, and positive reputation through relationship management with employees. Unpublished doctoral dissertation, University of North Carolina at Chapel Hill.

Morgan, J. M., Reynolds, C. M., Nelson, T. J., Johannigmeier, A. R., Griffin, M., & Andrade, P. (2004). Tales from the fields: Sources of employee identification in agribusiness, *Management Communication Quarterly*, Vol.17, No. 3, pp. 60–395.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment –trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, Vol.58, No. 3, pp. 20-38.

Narimah Ismail dan Saodah Wok. (2002). *Kursus komunikasi organisasi*. Bentong: PTS Publications and Distributor Sdn. Bhd.

O'Kane, P., Hargie, O., & Tourish, D. (2004). *Communication without frontiers: The impact of technology upon organizations*. London: Routledge.

Pacanowsky, M. E., & O'Donnell-Trujillo, N. (1983). Organizational communication as cultural performance, *Communication Monograph*, Vol.50, No. 2, pp. 126-147.

Paine, K. D. (2003, January). *Guidelines for measuring trust in organizations*. Retrieved 9 May 2013 from <http://www.instituteforpr.com>.

Postmes, M., Tanis, M. and de Wit, B. (2001). Communication and commitment in organisation: a social identity approach, *Group Processes and Intergroup Relations*, Vol. 4, No. 3, pp. 207 – 260.

Quirke, B. (2000). *Making the connections: Using internal communications to turn strategy into action*. Aldershot : Gower Publishing Limited.

Ratih Puspa. (2007, June). Personal influence and power distance: Acknowledging local cultures influence in conceptualising public relations practices in Asian countries, *Jurnal Ilmu Komunikasi* , Vol. 4, No.1, pp. 95-196.

Reynolds, P.D. (1971). *A primer in theory construction*. New York : McMillan Publishing Company.

Richmond, V. P., McCroskey J. C., McCroskey L. L., (2005), *Organizational Communication for Survival: Making Work, Work*. Boston, MA: Allyn and Bacon.

Rosenfeld, L. B., Richman, J. M., & May, S. K. (2004). Information adequacy, job satisfaction and organizational culture in a dispersed-network organization, *Journal of Applied Communication*, Vol. 32, No. 1, pp. 28-54.

Rousseau, D.M., S. Sitkin, R.S. Burt and C. Camerer (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No 3, pp. 393–404.

Ryan, F., Coughlan, M., Cronin, P. (2007). Step by step guide to critiquing research. Part 2: qualitative research, *British Journal of Nursing*, Vol.16, No 12, pp.738 -744.

Salmon, S., & Joiner, T. (2005). Toward an understanding communication channel preferences for the receipt of management information, *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 7, No. 2, pp. 56-62.

Samsuddin A. Rahim. (2003). *Komunikasi Asas*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Saadah Wok., Narimah Ismail and Mohd. Yusof Hussain. (2004). *Teori-teori komunikasi*. Bentong, Pahang: PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd.

Sanders, C. (2003). Application of Calaizzi's method : Interpretation of an auditable decision trail by a novice researcher, *Contemporary Nurse Journal*, Vol. 14, No. 3, pp. 292 – 302.

Saunders, M., Lewis, P., and Thornhill, A. (2003). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson Education Limited.

Schriner, M. (2008). The public role model in public relations. An integrated approach to understanding personal influence in the public arena. Presented to the European Public Relations Research and Education Association, Milan, Italy

Shaw, K. (2004). Revealing the Fault Lines in Communication Measurement, *Strategic Communication Management*, Vol. 8, No. 5, pp. 20-23.

Sheer, V., & Chen, L. (2004). Improving media richness theory: A study of interaction goals, message valence, and task complexity in manager-subordinate communication, *Management Communication Quarterly*, Vol. 18, No.1, pp. 76-93.

Smith, L., & Mounter, P. (2008). *Effective internal communication*. London: Kogan Page Publishers.

Soo Yeon Hong & Sung-Un Yang (2009): Effects of reputation, relational satisfaction, and customer–company identification on positive word-of-mouth intentions, *Journal of Public Relations Research*, Vol. 21, No.4, pp. 381-403

Speziale, H.J. and Carpenter, D.R. (2007). *Qualitative research in nursing: Advancing the humanistic imperative*. Philadelphia : Lippincott, Williams and Wilkins.

Stein, A. (2006). Employee communication and community: An exploratory study, *Journal of Public Relations Research*, Vol.18, No.7, pp. 249-464.

Subramanian, S. (2006). An “Open Eye and Ear” Approach to managerial communication, *Vision (09722629)*, Vol.10, No. 2, pp. 1-10.

Toni Muzi Falconi, Candace White, Antonio Lorenzon and Kristin Johnson (2009, March ). *Personal Influence Model*. Retrieved May 9, 2013, from <http://www.instituteforpr.com>

Tourish, D., & Hargie, C. (1996). Internal communication: Key steps in evaluating and improving performance. Corporate Communications, *An International Journal*, Vol 1, No. 3, pp. 11-16.

Tourish, D., & Hargie, O. D. W. (1998). Communication between managers and staff in the NHS: Trends and prospects, *British Journal of Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 53-71.

Toth, E. L. (2000). *From personal influence to interpersonal influence: A model for relationship management*. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.

Toth, E. (2007). *The future of excellence in public relations and communication management: Challenges for the next generation*. London: Lawrence Erlbaum.

Trombetta, J. J., & Rogers, D. P. (1988). Communication climate, job satisfaction, and organizational commitment: The effects of information adequacy, communication openness, and decision participation, *Management Communication Quarterly*, Vol.1, No. 4, pp. 494-514.

Unzicker, D., Clow, K. E. & Babakus, E. (2000). The role of organizational communications on employee perceptions of a firm, *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 21, No. 2, pp. 87-103.

Walton, R. (1969). *Interpersonal peace making*. MA: Addison-Wesley Longman Publishing.

Watson Wyatt Worldwide. Capitalizing on effective communication. Communication ROI study report. Retrieved April 2, 2013 from <http://watsonwyatt.com/research/pdfs/NA-2009-14356.pdf>.

Weidersheim-Paul, F. & Eriksson, L.T. Investigating, reporting and researching. Retrieved January 10, 2013, from [http://www.researchgate.net/publication/5092995\\_The\\_Role\\_of\\_Knowledge\\_in\\_Firms\\_internationalization\\_Process\\_Wherefrom\\_andWhereeto/links/02e7e520c607b](http://www.researchgate.net/publication/5092995_The_Role_of_Knowledge_in_Firms_internationalization_Process_Wherefrom_andWhereeto/links/02e7e520c607b).

Welch, M., & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. Corporate Communications, *An International Journal*, Vol. 12, No. 2, pp. 177-198.

Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication, *Public Relations Review*, Vol. 38, No. 2, pp. 246-254.

Wood, J. (1999). Establishing internal communication channels that work, *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol.21, No. 2, pp. 135.

Yang, S., Shin, H., Lee, J., & Wrigley, B. (2008). Country reputation in multi dimensions: predictors, effects, and communication channels, *Journal of Public Relations Research*, Vol 20, No. 4, pp. 421-440.

Yin, R.K. (1994). *Case study research – design and methods*. London: Sage Publications.

Yudarwati, G. A. (2008). *Personal influence model of public relations: A case study in Indonesia's mining industry*. Paper presented at Europrera 2008 International Public Relations Congress, October 16-18, 2008, Milan Italy.

Zikmund, W. (2000). *Business research methods*. The Dryden Press: Harcourt College Publishers.