

**KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI DAN KEBERKESANAN MEMBUAT
KEPUTUSAN DI JABATAN PENGUATKUASAAN MAJLIS DAERAH SABAK
BERNAM**

MOHD SAIFUL SYAFIQ AHMAD

Kertas Projek dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian keperluan untuk Ijazah
Sarjana Muda dalam bidang Komunikasi

Kluster Pendidikan dan Sains Sosial
Open University Malaysia

2019

PERAKUAN

Nama : **MOHD SAIFUL SYAFIQ BIN AHMAD**

No.Metrik :

Saya dengan ini memperakukan bahawa Kertas Projek ini adalah hasil kerja saya sendiri, kecuali untuk petikan dan ringkasan yang telah diperakui.

Tandatangan

Tarikh : 30.April.2020

**KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI DAN
KEBERKESANAN MEMBUAT KEPUTUSAN DI JABATAN
PENGUATKUASAAN MAJLIS DAERAH SABAK BERNAM**

MOHD SAIFUL SYAFIQ AHMAD

September 2019

ABSTRAK

Kajian ini adalah bertujuan untuk merungkai tentang kemahiran komunikasi dalam organisasi bagi menentukan keberkesanan membuat keputusan dalam kalangan kakitangan Jabatan Penguatkuasaan Majlis Daerah Sabak Bernam (MDSB). Kajian penyelidikan mengambil kira faktor demografi iaitu jantina, umur, etnik, dan tempoh berkhidmat. Terdapat beberapa faktor yang boleh dikaitkan dalam kajian ini iaitu, faktor keberkesanan komunikasi, faktor emosi dan faktor komunikasi lisan. Sampel kajian ini terdiri daripada 50 orang kakitangan Jabatan Penguatkuasaan Majlis Daerah Sabak Bernam (MDSB). Kajian ini adalah berbentuk kuantitatif yang menggunakan borang soal selidik untuk mengumpul data. Borang soal selidik yang digunakan dibahagikan kepada empat bahagian iaitu Bahagian A mengandungi latar belakang responden, Bahagian B faktor keberkesanan komunikasi, Bahagian C faktor emosi dan Bahagian D faktor komunikasi lisan. Kesemua faktor tersebut diukur berdasarkan kepada Skala Likert. Dapatan kajian menunjukkan bahawa majoriti kakitangan Jabatan Penguatkuasaan Majlis Daerah Sabak Bernam (MDSB) sangat bersetuju komunikasi secara lisan sebagai keutamaan dalam proses penyampaian dan penerimaan maklumat dengan mudah, jelas dan tepat. Penyelidik mencadangkan agar pihak pengurusan mengambil langkah lebih proaktif dengan memberikan pendedahan melalui pelbagai kursus dan latihan berkaitan kemahiran komunikasi dan pengurusan emosi bagi melahirkan kakitangan yang produktif dan inovatif.

PENGHARGAAN

Suakacitanya saya ingin memanjatkan kesyukuran ke hadrat Allah S.W.T kerana telah mempermudah saya untuk menamatkan pengajian walaupun kekurangan masa untuk melaksanakan projek ini. Ribuan terima kasih diucapkan kepada pihak Open University Malaysia (OUM) kerana memberi peluang kepada saya untuk menjalankan kajian bagi Kertas Projek Penyelidikan sebagai memenuhi keperluan untuk Ijazah Sarjana Muda dalam bidang Komunikasi.

Setinggi-tinggi penghargaan juga diucapkan kepada penyelia saya iaitu Encik Muhammad Ridha Bin Abdul Wahab selaku Penyelia Projek atas bimbingan dan tunjuk ajar yang diberikan semasa melaksanakan penyelidikan ini. Segala jasa baik dan kerjasama tuan amat saya hargai dan diucapkan ribuan terima kasih. Tidak lupa juga terima kasih diucapkan kepada pensyarah-pensyarah yang pernah memberi segala tunjuk ajar dan ilmu kepada saya. Hanya Allah S.W.T sahaja yang dapat membalas jasa kalian.

Jutaan terima kasih juga diucapkan buat keluarga tercinta terutamanya kepada ibu dan ayah. Pencapaian ini juga saya kongsi bersama isteri saya Norliza Bt Shaaban yang sentiasa memberikan semangat, dorongan dan doa serta membantu saya semasa dalam tempoh pengajian.

Akhir sekali, saya ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada Pegawai Jabatan Penguatkuasa kerana telah memberikan kebenaran dan kerjasama untuk saya menjalankan kajian ini. Tidak ketinggalan juga kepada rakan-rakan sekerja yang bersama-sama memberikan komitmen membantu melengkapkan soal selidik.

ISI KANDUNGAN

TAJUK HALAMAN	
PERAKUAN	ii
ABSTRAK	iii
PENGHARGAAN	iv
ISI KANDUNGAN	v
SENARAI JADUAL	viii
SENARAI RAJAH	ix
SENARAI SINGKATAN	x
BAB 1 PENGENALAN	
1.0 Pendahuluan	1
1.1 Latar belakang Kajian	7
1.2 Permasalahan Kajian	9
1.3 Persoalan Kajian	9
1.4 Objektif Kajian	10
1.5 Hipotesis Kajian	10
1.6 Sumbangan Kajian	10
1.7 Limitasi Kajian	12
BAB 2 KAJIAN LITERATUR	
2.0 Pendahuluan	13
2.1 Pengenalan	13

2.2	Definisi Konsep	16
2.2.1	Konsep Vertikal (Menegak)	18
2.2.2	Konsep Horizontal (Mendatar)	21
2.3	Teori Kajian	22
2.3.1	Teori Retorik Aristole	22
2.3.2	Teori Tingkah Laku	23
2.4	Kerangka Konseptual	24
2.4.1	Kepentingan Kajian	25
2.4.2	Skop Kajian	25
2.4.3	Populasi Kajian	26
2.4.4	Kajian Berkaitan	26
BAB 3	METODOLOGI	
3.0	Pendahuluan	31
3.1	Rekabentuk Kajian	31
3.2	Sample Kajian	31
3.3	Instrumen Kajian	32
3.4	Kaedah Menjalankan Kajian	32
3.5	Pengumpulan Data	33
3.6	Analisis Data	34
BAB 4	DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN	
4.0	Pendahuluan	35
4.1	Dapatan Kajian	35
4.2	Perbincangan	40

4.2.1	Hipotesis 1	40
4.2.2	Hipotesis 2	42
4.2.3	Hipotesis 3	44
BAB 5	KESIMPULAN	
5.0	Pendahuluan	49
5.1	Kesimpulan	49
RUJUKAN		55
LAMPIRAN A		57

SENARAI JADUAL

No.	Jadual	Halaman
Jadual 2.1	Skor dan Pemeringkatan Skala Likert	35
Jadual 2.2	Taburan Responden Berdasarkan Jantina : Bilangan	36
Jadual 2.3	Taburan Responden Mengikut Peringkat Umur : Bilangan	37
Jadual 2.4	Taburan Responden Mengikut Etnik : Bilangan	38
Jadual 2.5	Taburan Responden Mengikut Tahun Berkhidmat : Bilangan	39
Jadual 2.6	Penilaian Peratusan Faktor Keberkesanan Komunikasi	40
Jadual 2.7	Penilaian Peratusan Faktor Emosi	42
Jadual 2.8	Penilaian Peratusan Faktor Komunikasi Lisan	44

SENARAI RAJAH

No.	Rajah	Halaman
Rajah 1.1	Sistem Komunikasi Organisasi	18
Rajah 1.2	Arah Komunikasi Organisasi	19
Rajah 1.3	Kerangka Konseptual Kajian	24
Rajah 1.4	Carta Taburan Anggota Jabatan Penguatkuasa Majlis Daerah Sabak Bernam : Peratusan	36
Rajah 1.5	Carta Aggota Mengikut Peringkat Umur : Peratusan	37
Rajah 1.6	Carta Kekerapan Mengikut Etnik : Peratusan	38
Rajah 1.7	Carta Kekerapan Mengikut Tahun Berkhidmat : Peratusan	39
Rajah 1.8	Penilaian Komunikasi Dalam Organisasi Dan Keberkesanan Membuat Keputusan : Peratusan	47

SENARAI SINGKATAN

MDSB	Majlis Daerah Sabak Bernam
STS	Sangat Tidak Setuju
TS	Tidak Setuju
S	Setuju
SS	Sangat Setuju
%	Peratus

BAB 1

PENGENALAN

1.0 Pendahuluan

Bab ini membincangkan latar belakang kajian, permasalahan kajian, persoalan kajian, objektif kajian, hipotesis kajian, sumbangan kajian dan limitasi kajian.

1.1 Latar Belakang Kajian

Majlis Daerah Sabak Bernam (MDSB) adalah salah sebuah daripada 12 Pihak Berkuasa Tempatan yang terdapat di seluruh Negeri Selangor. Pihak Berkuasa Tempatan bagi Daerah Sabak Bernam mula dikenali sebagai Majlis Daerah Sabak Bernam sejak tahun 1977. Terdapat 9 Jabatan dan 20 bahagian dan 4 unit utama bagi membantu sistem pengurusan dan pentadbiran Majlis Daerah Sabak Bernam (MDSB). Jabatan Penguatkuasaan merupakan salah satu daripada jabatan yang terdapat dalam organisasi. Misi Majlis Daerah Sabak Bernam (MDSB) adalah memberi kesejahteraan kepada masyarakat Sabak Bernam dengan menyediakan perkhidmatan yang Berdaya, Berbakti dan Berkualiti.

Komunikasi adalah perkara penting dalam melengkapi segenap kehidupan manusia. Komunikasi merupakan proses interaksi antara satu pihak dengan pihak yang lain. Menurut Sillars (1988), komunikasi bermaksud penghantaran, penerimaan atau pertukaran maklumat, pendapat atau idea dengan tulisan, percakapan atau imej visual.

Menurut S.S Stevens, seorang pakar psikologi mengatakan bahawa komunikasi berlaku apabila gangguan persekitaran (rangsangan) mempengaruhi seseorang dan orang tersebut berbuat sesuatu terhadapnya. Sekiranya tiada rangsangan atau tindak balas, maka tiada wujudlah proses komunikasi. Secara umumnya, komunikasi ialah proses bagaimana seseorang itu menyampaikan maksud melalui interaksinya dengan individu-individu lain.

Komunikasi dalam organisasi adalah bentuk komunikasi yang dilakukan dalam sesuatu organisasi yang bertujuan untuk membuat suatu perbincangan, membuat keputusan atau menyelesaikan sebarang masalah berbangkit. Ahmad Atory Hussain (1991), menyatakan bahawa kemahiran komunikasi yang baik membantu keberkesanan membuat keputusan. Setiap keputusan yang diambil adalah rasional tetapi bergantung kepada situasi yang mengelilingi individu atau kumpulan dalam membuat keputusan. Situasi yang berlaku mempunyai kaitan yang akan mempengaruhi dalam membuat keputusan. Keputusan yang dibuat bergantung kepada kecekapan dalam membuat pilihan melalui pelbagai alternatif sedia ada melalui proses-proses membuat keputusan.

Kejayaan sesebuah organisasi sering kali dikaitkan dengan pemimpin kerana pemimpin merupakan orang yang menentukan matlamat sesuatu organisasi yang ditetapkan. Dalam kepimpinan, setiap keputusan sama ada kecil atau besar perlu diberi perhatian. Apabila aspek keputusan diberi perhatian, maka semua perancangan yang dirancang oleh pemimpin lebih mudah dilaksanakan dan dengan itu matlamat yang ingin dicapai akan dapat dipenuhi tanpa melibatkan banyak masalah.

Menurut Jaafar Muhamad (2004), komunikasi berkesan merupakan satu proses interaksi antara penerima dan pemberi maklumat supaya kedua-dua belah pihak memahami maksud yang ingin disampaikan. Sementara itu, Hisham al-Talib menjelaskan komunikasi berkesan adalah membenarkan seseorang itu mengenali anda dan menjalankan persefahaman dengan anda. Proses ini berkaitan dengan pertukaran idea-idea, perasaan dan fikiran seseorang yang jujur.

Ciri-Ciri Komunikasi Berkesan ialah :-

- i) Kefahaman : bermaksud pendengar amat memahami maksud yang disampaikan. Tetapi sekiranya mereka tidak memahami apa yang diperkatakan bermaksud ianya bukan komunikasi yang berkesan.
- ii) Keseronokan : Dalam proses komunikasi adakalanya tidak membawa satu maksud yang khusus atau mungkin sekadar mencari keseronokan. Apabila kita berseronok dengan perbualan tersebut kita juga akan merasa mesra dan seronok dengan rakan bualan kita. Perbualan yang mempunyai unsur keseronokan juga merupakan ciri-ciri komunikasi yang berkesan.
- iii) Pengaruh kepada sikap : Komunikasi yang berkesan juga boleh mempengaruhi sikap pendengar, nilai dan kepercayaan orang lain. Objektif utama adalah untuk menyampaikan maklumat dan berharap ada perubahan kepada penerima. Biasanya terjadi sewaktu mengadakan perbincangan, mesyuarat, taklimat, rundingan dan sebagainya. Dalam situasi tersebut cuba untuk mengubah orang lain dengan cara mereka menerima pandangan kita. Apabila mereka menerima mesej yang disampaikan dengan jelas dan tepat, pastinya tindak balas yang diterima adalah lebih mudah dan boleh

meningkatkan kualiti dan produktiviti.

Bagi menghasilkan komunikasi yang berkesan perlu melalui proses-proses seperti berikut :-

- i) Merancang idea : khusus kepada seorang ketua dalam sesebuah organisasi perkara utama yang perlu dilakukan adalah merancang idea supaya proses komunikasi yang akan dilaksanakan dapat berjalan dengan baik. Merancang adalah seperti mengadakan perbincangan dengan pihak atasan supaya idea yang merangkumi semua aspek dalam sesebuah organisasi dapat disampaikan dengan tepat dan jelas tanpa sebarang konflik dan kekeliruan dikalangan penerima maklumat.
- ii) Analisis pendengar : Proses analisis ini penting kerana ketua perlu mengetahui setiap situasi pendengar untuk mengelakkan suasana yang tidak ceria dan harmoni. Melalui analisis ini akan membangkitkan rasa keseronokan di kalangan pendengar serta dapat menyampaikan mesej dengan lebih berkesan.
- iii) Bercakap benar : sebagai seorang ketua perlu bersikap jujur dalam setiap penyampaian maklumat supaya kakitangan bawahan lebih mudah mempercayai dan seterusnya memahami dengan baik.
- iv) Gaya bahasa : Kemahiran komunikasi yang baik bermaksud menyesuaikan gaya bahasa mengikut situasi keadaan sekeliling iaitu hendaklah menjaga dan mengawal intonasi suara supaya tiada salah faham atau percanggahan.

- v) Kejelasan maklumat : Tanggungjawab utama sebagai ketua adalah memberikan maklumat ataupun arahan dengan tepat dan jelas supaya tidak menimbulkan persoalan yang rumit.
- vi) Kemahiran mendengar : Seorang ketua haruslah mempunyai kemahiran mendengar mesej yang baik dari pihak bawahan. Ianya penting kerana memudahkan ketua mengambil tindakan di atas maklumat yang diterimanya.

Keberkesanan dalam membuat keputusan perlu merujuk kepada beberapa pilihan yang dibuat melalui pelbagai alternatif. Pilihan pula merupakan satu fungsi kepada objektif yang membuat keputusan. Terdapat dua kaedah yang merupakan alat penilaian dalam proses membuat keputusan iaitu secara keras atau lembut. Kaedah membuat keputusan secara berciri objektif, kuantitatif, menggunakan logik akal serta berbentuk jangka pendek.

Pendekatan rasional digunakan dan dijalankan untuk masalah-masalah menjurus kepada fizikal dan teknikal. Kaedah membuat keputusan secara lembut adalah lebih subjektif, kualitatif, menggunakan logik yang tidak rasmi serta berbentuk jangka panjang. Di samping itu, ia digunakan untuk masalah yang berbentuk pengurusan dan sosialisasi.

Terdapat enam langkah penting yang terlibat dalam proses pembuatan keputusan yang efektif iaitu : -

- i) Kenalpasti keperluan :
Merupakan langkah pertama dalam membuat keputusan. Keperluan ini selalunya dalam bentuk masalah mahupun peluang.

- ii) Situasi dan masalah
- iii) Diagnosis dan analisis
Semasa menganalisis sesuatu masalah, perlu mengumpul semua data dan mempamerkan maklumat yang berkaitan supaya membantu dalam membuat keputusan.
- iv) Pembentukan alternatif
Boleh mengembangkan atau satukan alternatif atau mencipta alternatif baru. Namun dicadangkan supaya berwaspada dengan alternatif yang tersedia. Ia juga perlu mempertimbangkan batasan dan peluang dalam setiap idea dan juga pertimbangkan alternatif lama kepada masalah yang sama.
- v) Pemilihan alternatif,
Dalam pemilihan sesuatu alternatif, beberapa kriteria perlu diambil kira iaitu
:- a) Kawalan
b) Kesesuaian
c) Keperluan sumber
d) Faedah
e) Masa
f) Kebolehterimaan
- vi) Pelaksanaan alternatif
Pelaksanaan alternatif yang dipilih memerlukan perancangan yang terperinci. Ia boleh dilakukan dengan memikirkan strategi pelaksanaan yang berkesan.
- vii) Penilaian dan maklum balas.
Semasa pelaksanaan, perlu memastikan bahawa alternatif yang dipilih merupakan alternatif yang paling berkesan.

1.2 Penyataan Masalah Kajian

Komunikasi secara lisan sangat berkait rapat dengan sikap, nilai dan kepercayaan dan mampu mengubah sikap orang lain. Misalnya komunikasi dalam organisasi, perbincangan dan taklimat, ahli-ahli jabatan berkaitan cuba mengubah sikap dan pendapat orang lain supaya menerima sikap dan pendapatnya. Keupayaan seseorang mempengaruhi pemikiran individu-individu lain menjadi faktor penting untuk mencapai kejayaan di dalam kerjaya mahupun kehidupan peribadi. Maka secara tidak langsung, dia mampu mempengaruhi sikap dan kepercayaan orang lain terhadapnya.

Bagi mewujudkan komunikasi lisan yang mesra, efektif dan efisien lazimnya akan terjalin hasil daripada wujudnya perasaan puas hati, rasa dihargai dan berkeinginan untuk saling bekerjasama antara kedua-dua pihak yang terlibat. Ia terbentuk daripada tercapainya ciri-ciri komunikasi berkesan iaitu kandungan, kejelasan, konteks sosial, kepercayaan, kaedah penyampaian yang baik, dan keupayaan mendengar.

Menurut Magnus (2009), menjelaskan bahawa pentingnya kemahiran komunikasi yang berkesan bagi menentukan prestasi pekerja dalam sesebuah organisasi. Komunikasi

lisan merupakan komunikasi satu hala atau dua hala di mana boleh mewujudkan tindak balas positif dan mengurangkan tindak balas negatif.

Konflik komunikasi dalam sebuah organisasi boleh berlaku disebabkan arahan kurang jelas, tidak difahami atau mungkin berlaku percanggahan pendapat yang boleh

menyebabkan komunikasi tidak berkesan serta memberi kesan yang tidak baik kepada organisasi. Dari sudut pandangan Coonie Yuan, Inga Carbonie & Kate Encrich (2014) pula menyatakan konflik yang berpanjangan dalam sesebuah organisasi boleh menyebabkan gangguan psikologi pekerja dan seterusnya memberi kesan kepada keberkesanan komunikasi.

Menurut Abdul Razak Ibrahim dan Ainin Sulaiman (2000), suatu tindakan yang diambil mungkin disebabkan oleh gangguan emosi yang dihadapi seseorang itu. Salovey dan Mayer (1990), pula menyatakan emosi ialah mengawal perasaan atau emosi sendiri dan orang lain dan seterusnya membuat tindakan. Menurut Jaafar Muhamad (2000), manusia memang emosional dalam melakukan sesuatu perkara. Justeru apabila pemimpin membuat keputusan berdasarkan kecelaruan emosi maka ini turut memberi kesan ke atas penyampaian komunikasi lisan.

Fiedler (1967) dalam Lynne Millward (2005), menyatakan bahawa kebanyakan tindakan dan keputusan kritikal dalam kepimpinan dibuat di bawah situasi tekanan yang amat tinggi disebabkan oleh faktor masa dan boleh menyebabkan keputusan dilakukan secara “ad hoc”. Setiap individu mempunyai cara komunikasi, cara pemikiran dan cara beremosi dan cara penerimaan yang tersendiri. Perbezaan inilah yang boleh mencetuskan konflik di kalangan pekerja.

Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan ini, maka penyelidik membuat kajian tentang komunikasi dalam organisasi dan keberkesanan membuat keputusan dalam organisasi Jabatan Penguatkuasaan Majlis Daerah Sabak Bernam (MDSB).

1.3 Persoalan Kajian

Antara soalan kajian ialah :-

- i. Apakah faktor keberkesanan komunikasi dalam organisasi Jabatan Penguatkuasaan MDSB.
- ii. Adakah emosi mempengaruhi komunikasi lisan dan keberkesanan membuat keputusan di Jabatan Penguatkuasaan MDSB.
- iii. Adakah terdapat perbandingan antara komunikasi lisan dan komunikasi bukan lisan.

1.4 Objektif Kajian

Objektif kajian adalah seperti berikut :-

- i. Mengenalpasti komunikasi yang berkesan dalam organisasi Jabatan Penguatkuasaan MDSB.
- ii. Mengenalpasti tindak balas emosi terhadap komunikasi lisan dan keberkesanan membuat keputusan di Jabatan Penguatkuasaan MDSB.
- iii. Mengenalpasti perbandingan komunikasi lisan dan komunikasi bukan lisan.

1.5 Hipotesis Kajian

Terdapat tiga hipotesis yang telah dikenalpasti dalam kajian ini berdasarkan kepada objektif dan kerangka konseptual yang telah dibentuk dalam kajian ini. Hipotesis yang dibentuk dan ingin diuji dalam kajian ini adalah bertujuan untuk melihat perhubungan signifikan di antara komunikasi organisasi dan keberkesanan membuat keputusan seperti berikut :-

Ha1 :Terdapat perhubungan signifikan di antara keberkesanan komunikasi dan keberkesanan membuat keputusan dikalangan anggota Jabatan Penguatkuasaan MDSB.

Ha2 :Terdapat perhubungan signifikan di antara emosi dan keberkesanan membuat keputusan di Jabatan Penguatkuasaan MDSB.

Ha3 :Terdapat perhubungan signifikan antara komunikasi lisan dan keberkesanan membuat keputusan.

1.6 Sumbangan Kajian

Secara umumnya, pengkaji berharap agar kajian ini dapat dijadikan panduan dan rujukan kepada kakitangan Jabatan Penguatkuasaan Majlis Daerah Sabak Bernam (MDSB).

Kemahiran komunikasi amat penting dalam menyampaikan maklumat, arahan atau sebarang perbincangan dalam sesebuah organisasi.

Hal ini kerana, pengurusan organisasi melibatkan perhubungan manusia antara ketua

dan kakitangan bawahannya. Dapatan kajian menunjukkan penggunaan komunikasi lisan dalam organisasi Jabatan Penguatkuasaan MDSB adalah lebih kerap digunakan kerana maklum balas dapat diterima dengan mudah dan cepat. Seterusnya penggunaan bahasa yang mudah difahami membantu kakitangan bawahan menerima arahan dengan baik dan cepat. Tambahan pula gerak kerja secara berkumpulan menjadi faktor utama bahawa pentingnya komunikasi secara lisan .

Seterusnya, Jabatan Penguatkuasaan MDSB sering menerima aduan-aduan dari masyarakat dan di sini peranan kepimpinan Ketua Jabatan dalam menggunakan kemahiran komunikasi lisan semasa memberi arahan adalah sangat relevan kerana penerimaan mesej dapat diterima dengan tepat dan kakitangan bawahan dapat melaksanakan tugas dengan cepat.

Perundingan dalaman organisasi antara Ketua Jabatan dan kakitangan juga banyak menggunakan komunikasi lisan dan perkara yang dibincangkan mencapai kata sepakat dan seterusnya dapat membuat keputusan dengan yakin dan berkesan.

Pengurusan pengetahuan komunikasi menjadi isu penting untuk membangunkan insentif yang sesuai kepada individu yang berkongsi pengetahuan (Martensson, 2000). Perkongsian pengetahuan bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan individu kepada pengetahuan kolektif dalam organisasi. Dapatan dalam kajian ini, menunjukkan elemen-elemen komunikasi dan kepercayaan meningkatkan perkongsian pengetahuan. Gaya kepimpinan menggalakkan interaksi manusia (komunikasi), kepercayaan, penglibatan pekerja dalam proses membuat keputusan dan kerja berkumpulan dalam melaksanakan perkongsian pengetahuan seperti kerelaan berkongsi dan kreativiti.

Gaya kepimpinan penting dalam usaha organisasi mencapai objektif kerana pemimpin

akan mempengaruhi tingkah laku orang bawahannya. Maka, gaya kepimpinan menggalakkan kepercayaan dan komunikasi antara subordinat untuk berkongsi pengetahuan.

Oleh yang demikian, seharusnya tiada pemisahan dari segi perkongsian pengetahuan berdasarkan kepada pangkat dan jabatan selagi perkongsian itu membawa manfaat kepada semua pihak. Pekerja lebih mempercayai dan selesa dengan pemimpin yang sentiasa menggalakkan pekerja bawahannya mengumpulkan maklumat, idea dan pengetahuan untuk memantau prestasi mereka agar dapat mencapai prestasi yang lebih baik dalam kerjaya.

1.7 Limitasi Kajian

Terdapat beberapa limitasi yang tidak dapat dielakkan dalam mengumpul maklumat yang diperlukan dalam kajian ini. Namun begitu, pengkaji telah membuat penyelesaian dalam proses kajian dengan sebaiknya.

Kajian ini dilaksana hanya melibatkan 50 orang responden daripada keseluruhan kakitangan MDSB sejumlah 295 orang.

Wujud kekangan masa untuk memberikan penerangan secara terperinci kepada kakitangan penguatkuasa berkaitan kajian yang dijalankan dan menerangkan cara mengisi borang soal selidik. Hal ini kerana, anggota Jabatan Penguatkuasaan MDSB banyak melaksanakan tugas di luar pejabat.

BAB 2

TINJAUAN LITERATUR

2.0 Pendahuluan

Bab ini memfokuskan perbincangan berkaitan kajian literatur yang telah dijalankan oleh pengkaji luar negara..

2.1 Pengenalan

Menurut Zelko dan Dance (1965), komunikasi merupakan satu aktiviti penting dalam sesebuah organisasi. Proses komunikasi antara dua orang atau lebih melibatkan perhubungan di antara sumber, mesej, penerima dan maklumbalas. Aspek- aspek ini merupakan tunjang utama berlakunya proses komunikasi. Sumber atau penghantar adalah sesuatu yang berupaya untuk berkomunikasi seperti manusia. Mesej pula ialah simbol yang mempunyai maksud untuk meneruskan komunikasi. Penerima pula adalah sesuatu yang berupaya untuk mentafsir maksud yang terkandung di dalam mesej seperti seorang pendengar. Amir Sharifuddin (2011), menyatakan kemahiran komunikasi merupakan suatu aspek penting yang perlu diberi penekanan dalam penyampaian maklumat. Hal ini kerana, sesuatu maklumat itu boleh disalah tafsir oleh penerima akibat kesilapan penyampai dan penerima maklumat semasa komunikasi.

Littlejohn (2002), dalam kajiannya menyatakan bahawa komunikasi merupakan proses memberi maksud dan berupaya mempengaruhi seseorang untuk mempercayai dan melakukan sesuatu seperti yang dikehendaki.

Ini kerana, komunikasi sama ada lisan atau bukan lisan akan melibatkan perpindahan pengetahuan, pengertian atau perasaan yang dikongsi bersama melalui mesej yang disampaikan (Fenstermacher, 2005).

Manakala maklumbalas pula merupakan komponen yang menjadikan proses komunikasi itu sebagai satu putaran yang lengkap dengan menimbulkan kesan daripada penerimaan rangsangan atau mesej. Maklumbalas yang paling mudah adalah pembentukan makna.

Justeru itu, proses komunikasi adalah satu siri kejadian yang dinamik dan berterusan. Sukar bagi komunikator untuk memisahkan tahap-tahap yang ada di dalam proses komunikasi. Seorang yang sedang mendengar percakapan dan sedang melahirkan maksud di dalam dirinya.

Untuk mencapai keberkesanan dalam membuat keputusan ianya berkait rapat dengan emosi seseorang. Dalam kepimpinan, kesilapan membuat keputusan tetap berlaku sehingga menyebabkan keputusan itu kurang berkesan. Hal ini berlaku, disebabkan emosi yang tidak matang dan kurang arif dalam menilai perlakuan semasa membuat keputusan. Ahmad Atory Hussain (1996), berpendapat emosi menghadkan keupayaan manusia sebagai pembuat keputusan. Namun perkara ini dapat diatasi dengan penelitian membuat keputusan, memeriksa proses dan impaknya sekali. Menurut Muhamed Awang (1990), ketiga-tiga perkara tersebut perlu diberi perhatian terutama semasa memikirkan idea-idea, mendorong perkembangan idea, menentukan kekuatannya, menentukan masa untuk bertindak dan mencari penyelesaian terbaik dalam membuat keputusan.

Kajian terdahulu oleh Kramer *et al.*(2002) dan Byers (2006) telah menyatakan bahawa keberkesanan komunikasi dalam sesebuah organisasi memberi kesan kepada kakitangan bawahan untuk menerima maklumat.

Menurut Kajian Ismail (2000), maklumat yang disampaikan kepada kakitangan bawahan dengan mempunyai maksud yang jelas dan tepat boleh dipercayai dan mudah untuk difahami serta mudah untuk dilaksanakan. Beliau juga menyatakan bahawa komunikasi secara dua hala mempunyai maksud proses maklum balas antara ketua dan kakitangan bawahan. Maklum balas ini penting dalam proses keberkesanan komunikasi dan seterusnya membawa kepada keberkesanan membuat keputusan.

Seterusnya, kajian terdahulu yang dijalankan oleh Johlke dan Duhan (2000) berpendapat bahawa jika tiada komunikasi yang berkesan antara ketua dan kakitangan bawahan maka maklumat yang disampaikan dan perancangan pelaksanaan tugas yang dirancang akan gagal. Menurut kajian lepas yang dilakukan oleh Bordia *et.al* (2001), menyatakan keberkesanan komunikasi lisan mempunyai kaitan dengan budaya organisasi iaitu tahap perhubungan antara kakitangan, majikan dan juga pihak atasannya.

Kajian lepas oleh Fineman (2003), berkaitan faktor emosi dalam komunikasi lisan menjelaskan pengurusan emosi dari segi kepimpinan, membuat keputusan serta pengurusan konflik adalah sangat penting supaya sesuatu tindakan yang diambil itu adalah wajar untuk semua pihak.

Kajian seterusnya yang dilakukan oleh Goleman (1999), keseimbangan antara emosi dan akal fikiran mampu menangani setiap konflik dengan tenang dan berkesan dan sikap keterbukaan antara ketua dan kakitangan memudahkan mencapai kata sepakat semasa menggunakan komunikasi lisan.

Hasil kajian daripada Hodapp (1988), menyatakan bahawa emosi negatif merupakan punca daripada tekanan kerja ataupun daripada masalah luaran yang boleh mengakibatkan seseorang itu menjadi marah. Hal ini menyebabkan komunikasi lisan dan penggunaan nada suara yang tinggi menjejaskan penyampaian maklumat.

Kajian lepas oleh Putnam dan Sorenson (1982), menyatakan bahawa ketua organisasi perlu memastikan maklumat yang di sampaikan dari pihak atasan kepada kakitangan bawahan mestilah tepat dan mudah difahami untuk memudahkan kelancaran menerima maklumat.

Menurut kajian yang dijalankan oleh Halpin & Weiner (1974), hubungan yang rapat di antara ketua dan kakitangan adalah hasil daripada mengamalkan komunikasi yang baik dan berkesan. Ini kerana komunikasi merupakan yang paling asas dalam sesebuah organisasi. Tanpa komunikasi yang baik pasti akan berlakunya kesalahan fahaman dan mengakibatkan kegagalan dalam mendefinisikan tanggungjawab sebagai seorang pekerja.

Dalam kajian Durvasula dan Lysonski (1993), adalah merujuk kepada pemikiran seseorang untuk menjelaskan bagaimana seseorang individu itu membuat keputusan dalam sesuatu situasi.

2.2 Definisi Konsep

Komunikasi lisan adalah satu proses komunikasi yang menggunakan percakapan bagi menyampaikan maklumat kepada penerima. Menurut Stech (1983), menyatakan bahawa cara kepimpinan yang berorientasikan individu ini menggunakan satu komunikasi kepimpinan yang lebih baik iaitu selalu berkomunikasi secara lisan, memberi respon dan mendengar dengan baik. Perkara ini sangat selari dengan cara komunikasi dalam organisasi Jabatan Penguatkuasaan MDSB kerana komunikasi utama yang banyak dipraktikkan adalah komunikasi lisan.

Seterusnya, komunikasi dalam organisasi secara langsung atau tidak langsung bukanlah sebagai refleksi antara kepimpinan atas dan bawahan sahaja.

Seseorang itu boleh dipengaruhi oleh komunikasi yang diarahkan dalam organisasi (Whiterspoon, 1997). Hal ini juga mempunyai kaitan dengan Jabatan Penguatkuasaan MDSB di mana gerak kerja secara berkumpulan memerlukan sikap terbuka dalam menerima arahan agar dapat dilaksanakan dengan baik.

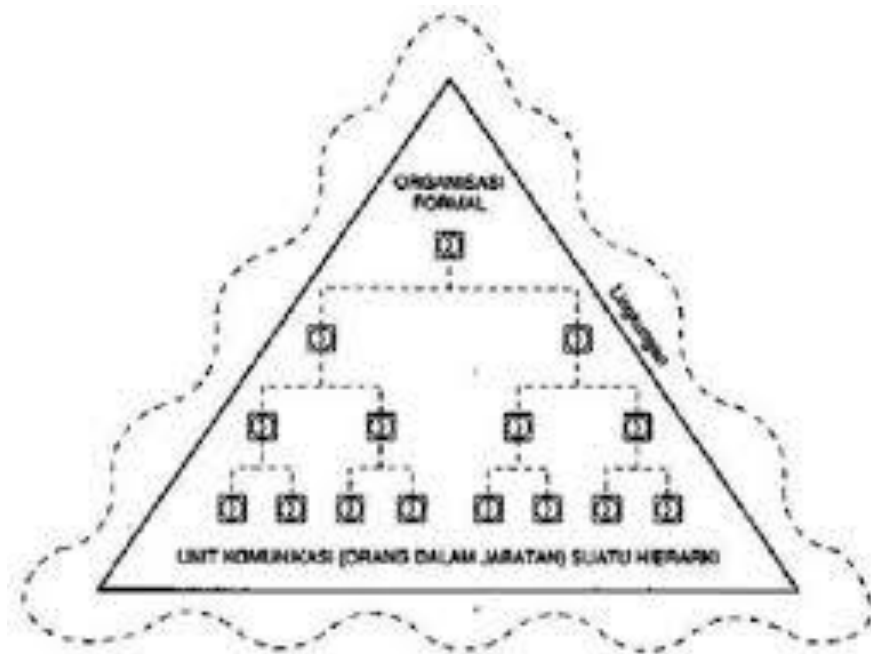
Menurut Draft (2002), berpendapat bahawa dengan bercerita adalah salah satu cara yang paling bagus untuk menyampaikan mesej. Ini adalah kerana, sesebuah cerita akan menghasilkan imaginasi dan emosi serta dapat membantu pekerja untuk memahami mesej dan perkara penting yang hendak disampaikan. Dalam organisasi Jabatan Penguatkuasaan MDSB, kebanyakan aduan-aduan yang diterima dari masyarakat setempat juga adalah melalui komunikasi secara lisan. Dalam isu ini, pihak pegawai perlu menyampaikan maklumat dengan tepat supaya penerimaan mesej dapat diterima dengan baik dan berkesan.

Katz dan Kahn (1965 : 223), menyatakan bahawa komunikasi organisasi merupakan aliran maklumat, pertukaran maklumat dan pemindahan makna dalam organisasi. Goldhaber dalam Arni Muhammad (2001 : 66), memberikan definisi komunikasi organisasi sebagai proses membuat dan menukar mesej dalam rangkaian hubungan saling bergantung antara satu sama lain untuk mengatasi persekitaran yang tidak pasti atau sentiasa berubah. Pace & Faules (2001 :31), mengatakan bahawa komunikasi organisasi boleh ditakrifkan sebagai paparan dan tafsiran mesej di antara unit komunikasi yang merupakan sebahagian daripada organisasi tertentu.

2.2.1 Konsep Vertikal (Menegak)

Konsep yang diperlukan dalam kajian ini antaranya adalah Konsep Komunikasi Vertikal (menegak). Bentuk rangkaian komunikasi vertikal terdiri daripada vertikal dari

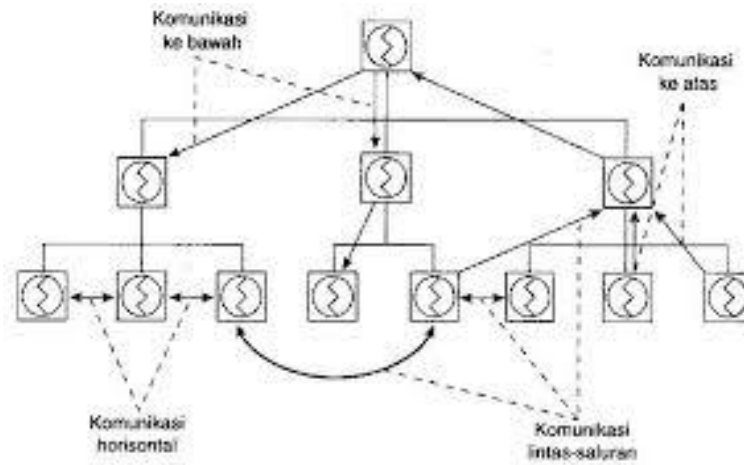
atas dan vertikal dari bawah. Dalam penyampaian mesej komunikasi vertikal bergerak sepanjang saluran menegak melalui dua dari atas dan dari bawah



Dalam Gambar 1 menerangkan konsep suatu komunikasi organisasi.

Rajah 1.1 : Sistem Komunikasi Organisasi

Sumber : Pace & Faules (2001 :32)



Rajah 1.2 : Arah Komunikasi Organisasi

Sumber : Pace & Faulec (2001:184)

i) Komunikasi ke bawah

Komunikasi ke bawah dalam organisasi bermaksud informasi mengalir dari jabatan pihak berkuasa yang lebih tinggi kepada pihak berkuasa yang lebih rendah. Biasanya kita beranggapan bahawa informasi bergerak dari pengurusan kepada pekerja tetapi dalam kebanyakan organisasi, hubungannya adalah dalam kumpulan pengurusan (Davis dalam Pace, 1988 :184).

Menurut Lewis (1987) dalam Arni Muhammad (2001: 108), kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan mesej yang berkaitan dengan tugas dan penyelenggaraan. Pada kebiasaannya, mesej tersebut berhubung dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijaksanaan. Komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk berubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan, dan kecurigaan yang timbul kerana kesalahan informasi, mencegah kesalahfahaman kerana kurang informasi dan kakitangan organisasi bersiap sedia untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

Katz dan Kahn (1966), menyatakan 5 jenis info yang dikomunikasikan dari atas ke bawah iaitu :-

- i. cara bagaimana melakukan pekerjaan
- ii. dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
- iii. kebijakan dan amalan-amalan organisasi
- iv. kriteria pegawai
- v. cara mengembangkan rasa memiliki tugas

Proses komunikasi dari atas ke bawah dipengaruhi oleh faktor-faktor keterbukaan, kebolehpercayaan pada mesej bertulis, mesej berlebihan, masa dan penapisan. Komunikasi ke bawah lebih banyak mempengaruhi keberkesanan komunikasi. Bagaimanapun ia bergantung kepada jenis dan status organisasi tersebut kerana arahan lebih senang diterima daripada pihak atasan tanpa perlu komunikasi ke atas.

ii) Komunikasi Ke Atas

Komunikasi ke atas dalam sesebuah organisasi bermaksud maklumat mengalir dari peringkat yang lebih rendah (bawahan) ke peringkat yang lebih tinggi.

Semua anggota dalam sesebuah organisasi, kecuali mereka yang menduduki kedudukan teratas, mungkin berkomunikasi ke puncak iaitu setiap orang bawahan mempunyai alasan yang baik atau meminta informasi dari individu yang kuasanya lebih besar, lebih tinggi atau lebih luas. Ini adalah intipati komunikasi ke bahagian atas. Menurut Pace & Faules (2001: 190) komunikasi ke atas penting untuk beberapa sebab iaitu :-

- i. komunikasi ke atas memberi maklumat berharga untuk membuat keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi(Sharma, 1979).

- ii. Komunikasi ke atas memberitahu ketua jabatan apabila kakitangan bawahan mereka bersedia menerima maklumat dari mereka (Planty & Machaver, 1953).
- iii. Komunikasi ke atas memungkinkan menolak, memarahi dan aduan ke peringkat atas supaya ketua tahu apa yang mengganggu mereka yang paling dekat dengan operasi sebenar (Conboy, 1976).
- iv. Komunikasi ke atas membolehkan ketua menentukan sama ada orang bawahan memahami apa yang diharapkan daripada aliran maklumat ke bawah (Planty & Machaver, 1952).
- v. Komunikasi ke atas membantu pekerja mengatasi masalah kerja mereka dan meningkatkan penglibatan mereka dengan kerja mereka dan dengan organisasi (Harriman, 1974).

2.2.2 Konsep Horizontal (Mendatar)

Konsep seterusnya yang digunakan dalam kajian ini adalah Konsep Komunikasi Horizontal (mendatar). Komunikasi dalam organisasi juga berlaku di antara kakitangan organisasi yang menduduki jawatan dalam tahap yang sama dengan pihak berkuasa. Mesej-mesej yang mengalir mengikut fungsi dalam organisasi diarahkan secara mendatar. Mesej-mesej ini biasanya berkaitan dengan tugas-tugas atau matlamat kemanusiaan seperti koordinasi, penyelesaian masalah, penyelesaian konflik dan perkongsian maklumat bersama. Pace & Faules (2001:195), menyatakan tujuan komunikasi horizontal seperti berikut :-

- i. Untuk menyelaraskan tugas kerja, ketua bahagian dalam organisasi perlu mengadakan mesyuarat untuk membincangkan bagaimana setiap bahagian menyumbang untuk mencapai matlamat organisasi.
- ii. Berkongsi maklumat mengenai rancangan dan aktiviti. Idea orang ramai biasanya akan lebih baik berbanding idea satu orang. Oleh itu, komunikasi horizontal sangat diperlukan untuk mencari idea yang lebih baik.
- iii. Menyelesaikan masalah yang timbul antara orang yang berada di tahap yang sama akan menambah kepercayaan dan semangat para ahli untuk mendapatkan penyelesaian bersama.
- iv. Sekiranya mencadangkan perubahan maka perlu ada persefahaman bersama antara unit organisasi mengenai perubahan ini atau mungkin mengadakan mesyuarat lain untuk mencari persetujuan mengenai perubahan ini.
- v. Membangunkan sokongan interpersonal. Konteks sosial dalam waktu bekerja mereka kerap berinteraksi dengan rakan-rakan mereka serta mendapat sokongan interpersonal daripada rakan-rakan mereka. Perkara ini akan mengukuhkan hubungan di kalangan rakan sekerja dan akan membantu kumpulan itu bekerja dalam kumpulan. Interaksi ini akan meningkatkan rasa hormat sosial dan rasional pekerja.

2.3 Teori Kajian

2.3.1 Teori Retorik Aristotle

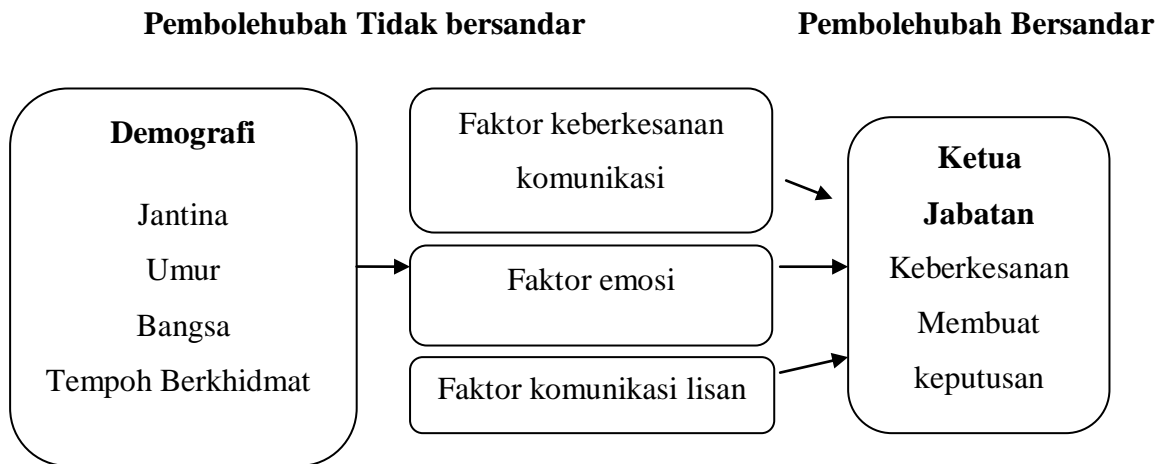
Berkaitan kajian komunikasi dalam organisasi ini, ramai penyelidik menggunakan teori,

sepertimana kajian Murthy dan Gosal (2016), mengaplikasikan Teori Retorik Aristotle yang mampu meningkatkan proses komunikasi yang berkesan di dalam semua bidang pekerjaan. Keberkesanan Teori Retorik Aristotle sebagai alat dalam komunikasi industri moden melalui tiga elemen retorik iaitu ethos, logos dan pathos. Ethos merupakan elemen yang menunjukkan kredibiliti majikan kepada pekerja. Majikan perlu memiliki personaliti, perwatakan, kebijakan, sensitif, tegas dan sebagainya agar pekerja mendengar setiap arahan atau penyampaian maklumat yang dikeluarkan daripada majikan. Logos digunakan untuk menyedarkan kebenaran kepada para pekerja tanpa melindungi sebarang perkara daripada pihak majikan. Seterusnya, pathos berkaitan dengan emosi iaitu emosi digunakan sebagai pendorong motivasi pekerja sama ada berbentuk negatif atau positif. Melalui pendekatan pathos, teori ini menjelaskan tentang bahasa badan seseorang (body language), pergerakan tangan dan nada suara dapat memberikan keputusan (kesan) yang baik kepada pendengar.

2.3.2 Teori Tingkah Laku

Dalam penulisan kajian ini juga, pengkaji memasukkan teori laluan matlamat tingkah laku (Aminuddin Mohd Yusof, 1990), iaitu pemimpin yang akan membawa kepada tercapainya fungsi motivasi kepimpinan ditentukan oleh situasi yang menjadi tempat pemimpin beroperasi. Ini bermakna mengikut pandangan pengkaji, situasi semasa, sebelum dan selepas akan mempengaruhi seseorang dalam berkomunikasi secara lisan dan seterusnya membuat keputusan. Oleh itu, pemimpin harus bijak memimpin mengikut kesesuaian situasi yang sedang dilalui dalam organisasinya.

2.4 Kerangka Konseptual



Rajah1.3 : Kerangka konseptual kajian

(Sumber : Diadaptasi dan disesuaikan daripada Siti Hasmiza (2001), Wan Nurul Hekmah (2002) dan Rosliah Abu Bakar (2003).

Kerangka konseptual bagi kajian ini terdiri daripada dua bahagian iaitu pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar.

Subjek pilihan pembolehubah tidak bersandar iaitu demografi responden manakala komponen utama kerangka konseptual kajian ialah ketua jabatan. Proses pula amalan membuat keputusan dengan berkesan terdiri daripada elemen-elemen berkaitan soalan kajian terdiri dari tiga aspek iaitu faktor keberkesanan komunikasi, faktor emosi dan faktor komunikasi lisan. Manakala pembolehubah bersandar ialah matlamat yang hendak dicapai daripada kajian iaitu kemahiran berkomunikasi dalam organisasi dan keberkesanan dalam membuat keputusan.

2.4.1 Kepentingan Kajian

Diharapkan kajian ini dapat memberi input berguna kepada pihak Jabatan Penguatkuasaan MDSB khususnya dalam mempraktikkan kemahiran komunikasi yang lebih efektif agar penyampaian maklumat diterima dengan baik dan seterusnya berjaya membuat keputusan untuk menjana kecemerlangan organisasi. Pengkaji mengharapkan kajian yang dilaksanakan ini dapat menyumbang ke arah peningkatan komunikasi lisan yang berkesan dan meningkatkan keberkesanan membuat keputusan oleh ketua jabatan.

Secara tidak langsung, dapat memberikan ruang kepada anggota Jabatan Penguatkuasaan MDSB menilai potensi diri termasuklah kesediaan dalam meningkatkan kemahiran komunikasi dan membuat keputusan yang tepat supaya dapat melaksanakan tugas dengan berdedikasi.

2.4.2 Skop Kajian

Kajian ini telah dijalankan ke atas 50 orang responden yang terdiri daripada ketua

jabatan dan beberapa kakitangan di Jabatan Penguatkuasaan Majlis Daerah Sabak Bernam (MDSB).

Penyelidik telah menetapkan skop kajian melibatkan tiga aspek iaitu faktor keberkesanan komunikasi, faktor emosi dan faktor komunikasi lisan. Ini adalah kerana pengkaji ingin meneliti cara atau kemahiran komunikasi dalam organisasi supaya dapat mengenalpasti kelebihan dan kelemahan komunikasi lisan.

2.4.3 Populasi Kajian

Penyelidikan kajian ini dijalankan di Jabatan Penguatkuasaan di Majlis Daerah Sabak Bernam. Jabatan ini terdiri daripada 50 orang anggota penguatkuasa. Anggota penguatkuasa dalam jabatan ini dibahagikan kepada tiga zon iaitu Zon Sabak, Zon Sungai Besar dan Zon Sekinchan. Tugas-tugas anggota penguatkuasa ini melibatkan tugas harian seperti penjaja, halangan jalan, lesen perniagaan, pembinaan dan iklan. Seperti unit siasatan, menguruskan atau memproses kompaun, notis yang membawa ke peringkat mahkamah sekiranya kompaun atau notis tersebut tidak dijelaskan. Bagi unit alam sekitar pula, bertanggungjawab dalam menyelesaikan aduan ataupun mengambil tindakan terhadap haiwan-haiwan yang berkeliaran yang boleh mengganggu keselamatan orang awam seperti (lembu, anjing, kerbau), kenderaan buruk, vandalisme serta pembakaran terbuka.

2.4.4 Kajian Berkaitan

i. Keberkesanan Komunikasi

Keberkesanan komunikasi lisan dalam sesuatu situasi ditentukan oleh kualiti keputusan yang dikehendaki, sejauh mana mereka akan mempersetujui, menyokong dan mematuhi keputusan itu dan sejauh manakah seseorang patut melibatkan orang-orang yang dipimpin dalam proses membuat keputusan.

Kirkpatrick dan Locke (1991), menyatakan pemimpin berjaya disebabkan oleh enam faktor penting seperti memenuhi desakan, integriti, motivasi, keyakinan dan kekuatan

kognitif, pengetahuan kreatif dan kebolehubahan.

Bass dan Avolio (1990), pula mengatakan kejayaan seseorang individu berteraskan kepada keupayaan pencapaian, tanggungjawab, penglibatan, kedudukan dan situasi. Elemen asas iaitu pemimpin, pengikut dan situasi merupakan tiga unsur penting yang membentuk organisasi. Sehubungan dengan itu, kajian ini dijalankan untuk menilai tahap keberkesanan komunikasi lisan yang diterapkan dalam penyampaian maklumat di Jabatan Penguatkuasaan MDSB.

ii. Emosi

Dalam organisasi Jabatan Penguatkuasaan MDSB, emosi juga berkait rapat dalam berkomunikasi dan membuat keputusan. Hal ini kerana, kemungkinan berlakunya percanggahan pendapat antara anggota bawahan dan ketua jabatan dan kesilapan membuat keputusan tetap berlaku sehingga menyebabkan keputusan itu kurang berkesan. Hal ini berlaku disebabkan oleh emosi yang tidak matang dan kurang arif dalam menilai perlakuan membuat keputusan, dan proses membuat keputusan. Ahmad Atory Hussain (1996), berpendapat bahawa emosi menghadkan keupayaan manusia sebagai pembuat keputusan. Namun, perkara ini dapat diatasi dengan penelitian membuat keputusan, memeriksa proses dan impaknya sekali. Menurut Muhamed Awang (1990), ketiga-tiga perkara tersebut perlu diberi perhatian terutama semasa memikirkan idea-idea, mendorong perkembangan idea, menentukan kekuatannya, menentukan masa untuk bertindak dan mencari penyelesaian terbaik dalam membuat keputusan.

Rohani Sulaiman dan Zol Azlan Hamidin (2001), menyatakan membuat keputusan tentang dua atau tiga bidang utama pada suatu masa boleh membebankan keupayaan emosi untuk menangani ketidakpastian dan kemurungan.

Oleh itu, emosi penting dalam proses komunikasi lisan dan keberkesanan membuat keputusan bagi menghasilkan keputusan yang tepat dalam organisasi. Menurut Simpson dan Carolyn (1991), organisasi tidak mahir dalam menguruskan dengan emosi seseorang terutama semasa melaksanakan perubahan. Perubahan yang berlaku memerlukan kepintaran bagi menguruskan emosi yang mengalami perubahan. Perkembangan pemikiran manusia menyebabkan berlaku perubahan emosi manusia. John (200), menyatakan perubahan emosi ini boleh ditunjukkan dalam bentuk muka, isyarat, perkataan dan tingkahlaku lain yang dipaparkan oleh seseorang.

Menurut Mayer dan Salovey (1997), kepintaran emosi sebagai satu kepintaran sosial yang melibatkan kebolehan seseorang untuk memantau emosi dan perasaannya sendiri dan juga perasaan orang lain serta dapat mendiskriminasikannya menggunakan maklumat ini untuk membimbing corak pemikiran serta tindakan seseorang.

iii. Kajian Komunikasi Lisan

Jabatan Penguatkuasaan MDSB merupakan jabatan yang banyak menggunakan komunikasi secara lisan. Perkara ini selari dengan tugas penguatkuasa di mana sering turun ke lapangan dalam menjalankan tugas untuk mendidik orang awam selain menerangkan kesalahan-kesalahan serta membuat teguran. Selain itu juga, komunikasi lisan lebih kerap digunakan dalam Jabatan Penguatkuasaan seperti dalam memberikan arahan serta tugas untuk mendapatkan arahan yang jelas dan mudah difahami kerana ia melibatkan undang-undang yang digunapakai dalam tugas harian.

iv. Membuat Keputusan

Proses membuat keputusan boleh ditakrifkan sebagai tindakan memilih daripada pelbagai jalan tindakan atau alternatif. Membuat keputusan yang baik memerlukan penelitian pelbagai alternatif.

Setiap alternatif atau jalan tindakan mempunyai pelbagai kemungkinan yang akan timbul. Individu yang bijak membuat keputusan dapat menentukan akibat sesuatu alternatif. Secara teorinya, individu itu dapat menentukan akibat sesuatu alternatif yang dipilih. Menurut Ab. Aziz Yusuff (2004), keputusan diambil berdasarkan kepada kepelbagaian alternatif supaya menepati situasi sebenar atau situasi yang dikehendaki. Justeru itu, membuat keputusan adalah satu proses pemilihan daripada beberapa alternatif yang perlu dilakukan oleh pemimpin.

Pernyataan ini disokong oleh Jaafar Muhamad (2000), yang menyatakan alternatif yang dirumuskan akan diedarkan kepada semua bagi tujuan perbincangan dan maklumbalas. Apabila persetujuan dicapai ia akan dimeterai dan diedarkan untuk pengumuman dan seterusnya dilaksanakan. Biasanya seorang pemimpin yang fleksibel akan memilih alternatif paling optimum atau terbaik. Pada hakikatnya, setiap pemimpin mempunyai gaya membuat keputusan yang berbeza-beza. Menurut Ab. Aziz Yusof (2003), terdapat empat jenis membuat keputusan dalam sesebuah organisasi iaitu:

- i) **Gaya Arahan:** Gaya ini digunakan apabila ketua jabatan menggunakan sedikit maklumat sahaja dalam membuat keputusan. Cara ini paling mudah dan jelas kerana tidak perlu mencari banyak alternatif. Ketua Jabatan menggunakan kedudukan mereka untuk mengarahkan anggota bawahannya menyiapkan tugas dalam satu jangka masa yang ditetapkan,

Gaya Analitikal: Gaya ini pula memerlukan Ketua jabatan mempertimbangkan semua alternatif yang dicadangkan untuk mendapat satu jalan penyelesaian yang terbaik. Pada kebiasaannya diaplikasikan semasa menyelesaikan masalah kompleks. Ketua jabatan akan mengatasi masalah atau konflik dengan cara menganalisis punca-puncanya bagi mencari penyelesaian yang terbaik,

- ii) **Gaya Konseptual:** Gaya jenis ini adalah berorientasikan sosial dan cenderung untuk mencari penyelesaian secara kreatif. Misalnya, dalam pembangunan kakitangan, strategi pembangunan kakitangan, pemilihan kakitangan dan sebagainya dengan mengambil pandangan daripada pelbagai penyelesaian terbaik,
- iii) **Gaya Gelagat:** Ketua jabatan yang mengamalkan gaya ini pula lebih mengutamakan keputusan yang telah dibuat dalam mesyuarat di mana setiap ahli diberikan peluang untuk mengemukakan cadangan atau idea mereka dan alternatif akan dibuat berdasarkan keputusan majoriti.

Menurut Botvin (2000), dalam membuat keputusan yang berkesan ketua perlu mencari maklumat, menjangka keputusan, bertindak secara beretika dan mengurangkan aspek negatif. Menurut Robert et al. (2001), proses membuat keputusan dimulai dengan mengenalpasti permasalahan dan menafrkannya diikuti membuat penganalisan masalah mengikut kepentingan.

Pendapat ini disokong oleh Ahmad Atory Hussain (1991), yang menyatakan terdapat beberapa peringkat dalam membuat keputusan. Proses-proses membuat keputusan dimulai dengan mengenalpasti masalah terlebih dahulu. Kedua, formulasi masalah ke dalam bentuk istilah tertentu.

Ketiga, pembentukan model bagi mengkaji keputusan atau penyelesaian yang paling baik diambil untuk sesuatu masalah, keputusan atau penyelesaian tersebut perlulah dikaji. Keempat, menganalisis iaitu satu penyelesaian terhadap sesuatu masalah perlu dihasilkan. Kelima adalah perlaksanaan tindakan yang perlu diambil.

BAB 3

METODOLOGI KAJIAN

3.0 Pendahuluan

Bab ini akan menghuraikan reka bentuk kajian, sample kajian, kaedah menjalankan kajian, analisis data dan pengumpulan data.

3.1 Rekabentuk Kajian

Rekabentuk kajian yang sesuai digunakan adalah berbentuk kuantitatif iaitu berbentuk kajian tinjauan semasa untuk mendapatkan maklumat dalam masa yang singkat. Chua (2006), menyatakan bahawa rekabentuk kajian soal selidik merupakan satu kaedah penyelidikan yang paling popular kerana penggunaannya yang menyeluruh, cara pengendalian yang mudah, cara mengumpul data dengan cepat, penggunaan sample saiz yang besar, maklumat dapat dikumpulkan secara terus daripada responden dan hasil kajian dapat digeneralisasikan kepada populasi dengan tepat dan berkesan.

3.2 Sampel Kajian

Persampelan adalah berkaitan proses memilih beberapa subjek daripada sesuatu populasi untuk dijadikan sebagai responden kajian (Chua, 2006). Sampel kajian ini adalah kakitangan Jabatan Penguatkuasaan di Majlis Daerah Sabak Bernam (MDSB). Golongan ini dipilih kerana responden berada dalam bidang pekerjaan yang berkaitan dan memahami konteks kajian. Kaedah persampelan secara rawak mudah digunakan di mana seramai 50 orang dipilih iaitu terdiri daripada ketua jabatan dan beberapa kakitangan penguatkuasa. Antara yang terlibat dalam kajian ini terdiri daripada 40 orang lelaki dan 10 orang perempuan.

3.3 Instrumen Kajian

Dalam kajian ini, instrumen kajian yang digunakan oleh pengkaji adalah berbentuk borang soal selidik yang terdiri daripada 50 set. Pengkaji telah menetapkan empat bahagian iaitu :-

Bahagian A : Maklumat latar belakang responden

Bahagian B : Soal selidik faktor keberkesanan komunikasi

Bahagian C : Soal selidik faktor emosi

Bahagian D : Soal selidik faktor komunikasi lisan.

Pada bahagian B, C dan D merupakan soalan berbentuk Skala Likert 4 point yang mengandungi 9 bentuk soalan yang perlu dilengkapkan oleh responden.

3.4 Kaedah Menjalankan Kajian

Sebagai langkah permulaan dalam menjalankan kajian ini pengkaji menyediakan rangka kerja yang berperingkat dan sistematik sebagai rujukan dan panduan agar dapat melicinkan pelaksanaan kajian. Seterusnya, selepas borang soal selidik dikumpulkan akan diteliti terlebih dahulu oleh pengkaji bagi memastikan setiap borang soal selidik dijawab sepenuhnya oleh responden. Hal ini adalah bertujuan untuk mengelakkan kerosakan alat kajian bagi tujuan analisis.

Sebelum itu, pengkaji telah memohon kebenaran secara bertulis dengan ketua jabatan

untuk melaksanakan kajian dan mengedarkan borang soal selidik dalam kalangan kakitangan Jabatan Penguatkuasaan. Responden kajian adalah seramai 50 orang anggota penguatkuasa MDSB.

Bagi melaksanakan kajian tersebut, 50 set borang soal selidik telah diedarkan kepada kakitangan penguatkuasa MDSB. Pengkaji juga turut memberikan penerangan ringkas berkaitan pengisian borang soal selidik bagi memudahkan responden melengkapkan borang tersebut.

Pengkaji memberikan tempoh seminggu kepada responden untuk melengkapkan borang serta memulangkan semula borang soal selidik tersebut. Pengkaji telah mengumpulkan semula 50 set borang soal selidik yang telah selesai dilengkapkan oleh anggota penguatkuasa. Borang soal selidik yang lengkap dianalisis dengan menggunakan Peratusan dan Graf berpaling.

3.5 Pengumpulan Data

Kaedah pengumpulan data berdasarkan kepada maklumat demografi terdiri daripada tiga item iaitu jantina, umur, etnik dan tempoh berkhidmat. Instrumen kajian yang digunakan dalam kajian ini adalah borang soal selidik. Alat ukuran ini adalah hasil rekabentuk Porter & Smith (1970, dlm.Mowday et.al.1982). Bentuk soalan yang dikemukakan dalam borang soal selidik adalah soalan aneka pilihan. Soalan disediakan berdasarkan kepada objektif kajian. Soalan-soalan dalam borang soal selidik ini terbahagi kepada empat bahagian iaitu Bahagian A (maklumat latar belakang), Bahagian B (Faktor keberkesanan komunikasi), Bahagian C (Faktor emosi), dan Bahagian D (Faktor komunikasi lisan).

Borang soal selidik ini telah diedarkan pada 18.November.2019 dan tarikh penerimaan semula pada 22.November.2019.

3.6 Analisis Data

Data yang dikumpul dianalisis oleh pengkaji dengan menggunakan kiraan peratusan dan ditunjukkan melalui carta palang.

BAB 4

DAPATAN DAN PERBINCANGAN

4.0 Pendahuluan

Bab ini mengemukakan dapatan kajian yang akan dibentangkan berdasarkan soalan kajian. Penyelidik akan menunjukkan data-data deskriptif bagi melihat taburan kekerapan.

4.1 Dapatan Kajian

Menurut Sakaran (2003), jenis dan bentuk soalan-soalan dalam satu soal selidik akan menentukan nilai kualiti soal selidik itu. Oleh kerana pengkaji ingin melihat sejauh mana komunikasi lisan dalam organisasi mempengaruhi keberkesanan dalam membuat keputusan maka kaedah yang digunakan dengan menggunakan Skala Likert. Skala Likert adalah yang terbaik digunakan dalam kajian ini kerana ia berupaya mengeluarkan tindak balas yang berkaitan dengan objek, peristiwa atau orang yang dikaji (Sakaran, 2003). Oleh itu, pengkaji menggunakan kaedah skor dan pemeringkatan Skala Likert empat point untuk melihat sejauh mana responden bersetuju dengan pernyataan-pernyataan yang tertentu.

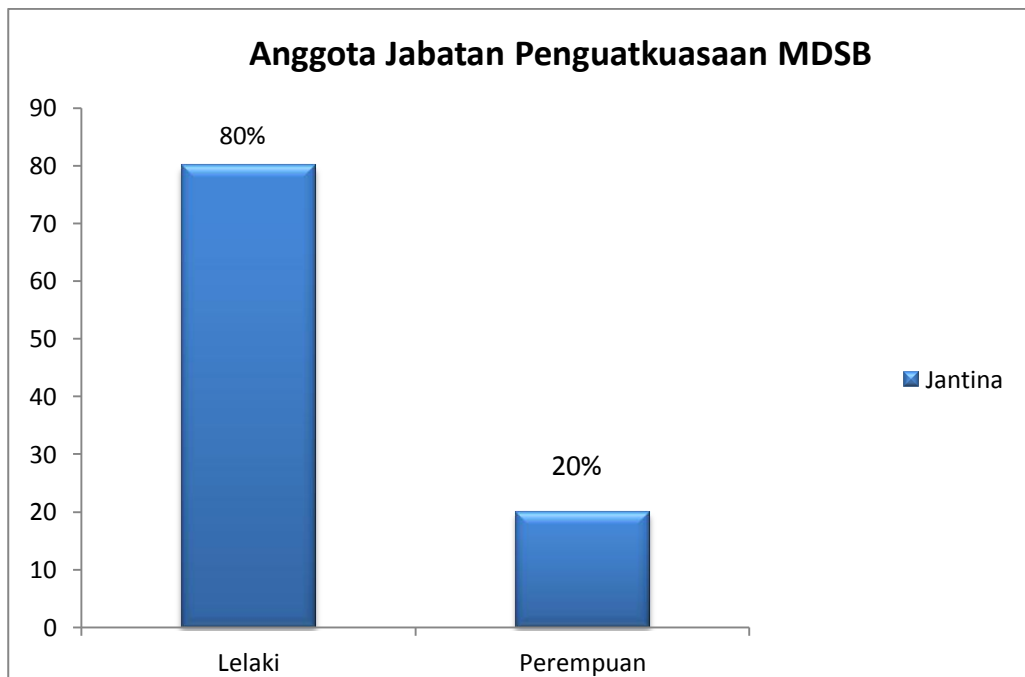
Skor	Pemeringkatan	Simbol
1	Sangat Tidak Setuju	STS
2	Tidak Setuju	TS
3	Setuju	S
4	Sangat Setuju	SS

Jadual 2.1 : Skor dan Pemeringkatan Skala Likert

i) Latar belakang responden berdasarkan jantina.

Jantina	Kekerapan
Lelaki	40
Perempuan	10
Jumlah	50

Jadual 2.2 : Jadual taburan responden berdasarkan jantina



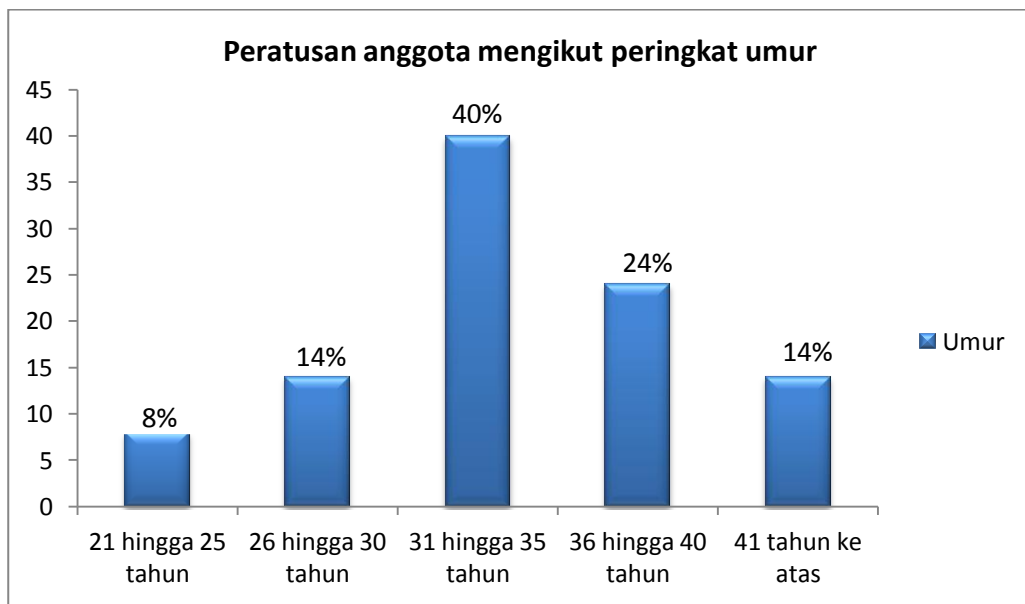
Rajah 1.4 : Carta palang taburan Anggota Jabatan Penguatkuasaan MDSB

Berdasarkan Rajah 1.4, Anggota Jabatan Penguatkuasaan atau responden terdiri daripada 40 orang anggota lelaki (80%) responden lelaki manakala anggota perempuan seramai 10 orang (20%) responden perempuan.

ii) Latar belakang responden berdasarkan peringkat umur.

Umur	Kekerapan
21 hingga 25 tahun	4
26 hingga 30 tahun	7
31 hingga 35 tahun	20
36 hingga 40 tahun	12
41 dan ke atas	7
Jumlah	50

Jadual 2.3 : Jadual taburan responden mengikut peringkat umur



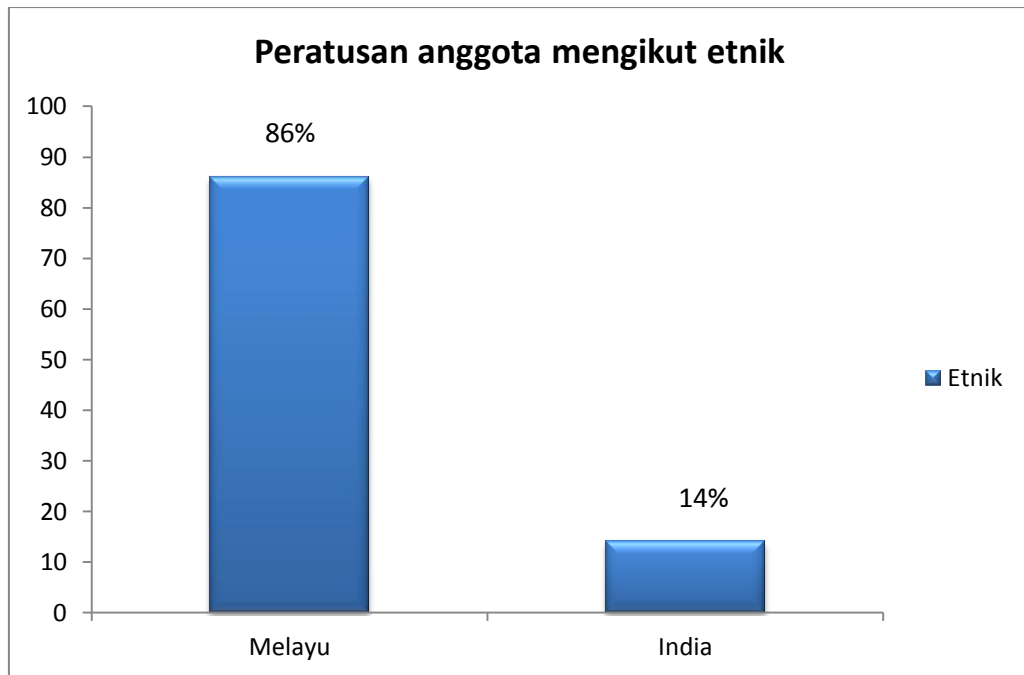
Rajah 1.5 : Carta palang kekerapan anggota mengikut peringkat umur

Berdasarkan Rajah 1.5, responden yang dipilih terdiri daripada 4 orang atau 8% yang berumur 21 hingga 25 tahun, 7 orang atau 14% berumur 26 hingga 30 tahun, 20 orang atau 40% berumur 31 hingga 35 tahun, 12 orang atau 24% berumur 36 hingga 40 tahun dan 7 orang atau 14% berumur 41 tahun ke atas.

iii) Latar belakang responden mengikut etnik.

Etnik	Kekerapan
Melayu	43
India	7
Jumlah	50

Jadual 2.4 : Jadual taburan responden mengikut etnik

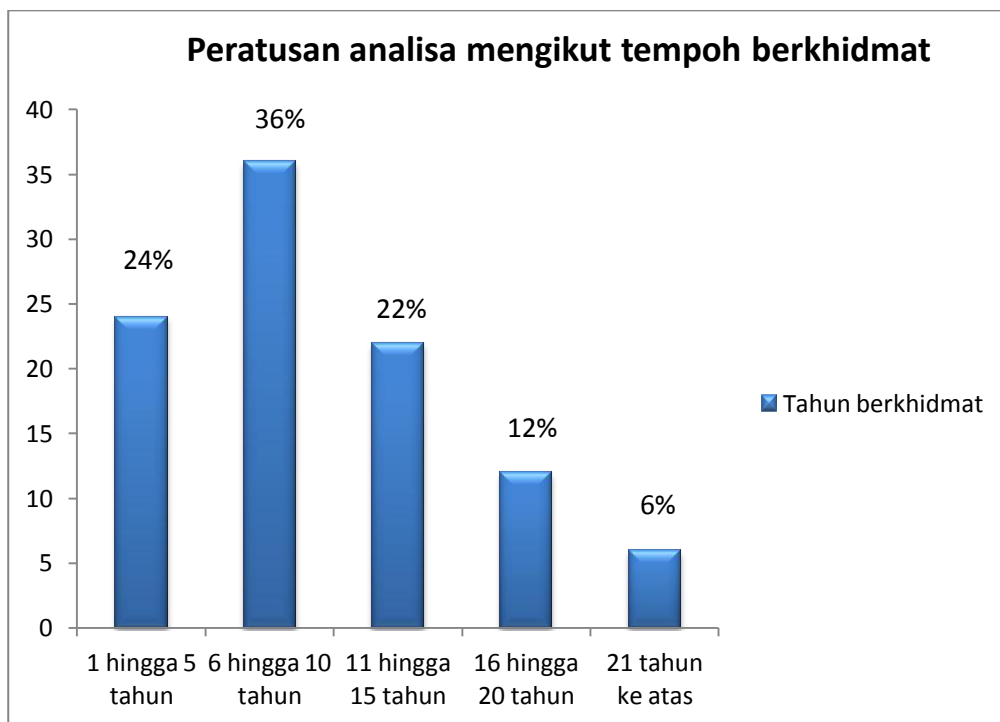


Rajah 1.6 : Carta palang kekerapan mengikut etnik

Berdasarkan Rajah 1.6, responden yang dipilih terdiri daripada 43 orang atau 86% etnik melayu dan 7 orang atau 14% etnik india.

Tempoh Berkhidmat	Kekerapan
1 hingga 5 tahun	12
6 hingga 10 tahun	18
11 hingga 15 tahun	11
16 hingga 20 tahun	6
21 tahun ke atas	3
Jumlah	: 50

Jadual 2.5 : Jadual taburan responden mengikut tahun berkhidmat



Rajah 1.7 : Carta palang kekerapan mengikut tahun berkhidmat

Berdasarkan Rajah 1.7 menunjukkan 12 orang atau 24% telah berkhidmat 1 hingga 5 tahun, 18 orang atau 36% berkhidmat 6 hingga 10 tahun, 11 orang atau 22% berkhidmat 16 hingga 20 tahun, 6 orang atau 12% berkhidmat 21 hingga 30 tahun dan 3 orang atau 6% berkhidmat selama 31 tahun dan ke atas.

4.2 Perbincangan

Dalam bab ini, pengkaji mengemukakan perbincangan mengikut turutan hipotesis yang telah dibentuk dan dihuraikan bersama jadual. Penjelasan tentang keputusan kajian ini juga berdasarkan kepada kajian-kajian oleh pengkaji terdahulu.

4.2.1 Hipotesis (1)

Terdapat hubungan signifikan di antara keberkesanan komunikasi dan keberkesanan membuat keputusan di kalangan anggota Jabatan Penguatkuasaan

Item	Frekuensi			
	4 SS	3 S	2 TS	1 STS
(Faktor keberkesanan komunikasi)				
Adakah perlu kemahiran untuk berkomunikasi	26	24	0	0
Adakah mudah membuat keputusan semasa berkomunikasi secara lisan	20	30	0	0
Maklumat disampaikan dengan yakin, tepat dan Jelas.	15	33	2	0

Jumlah	:	61	87	2	0
Jumlah peratus	:	41%	58%	1.3%	0%

Jadual 2.6 : Nilai peratus keberkesanan komunikasi

Berdasarkan Jadual 2.6, dapatan kajian keberkesanan komunikasi menunjukkan 41% sangat setuju, 58% setuju dan 1.3% tidak setuju dengan pernyataan-pernyataan berkaitan keberkesanan komunikasi. Analisis soal selidik responden dapat mengesahkan bahawa pentingnya kemahiran komunikasi lisan dalam menyampaikan maklumat atau perbincangan secara dua hala kerana penyampaian secara lisan memudahkan penerima mendapat maklumat dengan tepat dan berkesan untuk membuat keputusan. Dapatan kajian ini di sokong oleh kajian lepas oleh Amir Sharifuddin (2011), menyatakan kemahiran komunikasi merupakan aspek penting dalam menyampaikan maklumat supaya tidak berlaku kekeliruan pemahaman dan seterusnya keberkesanan membuat keputusan dapat dicapai.

Dapat kajian ini juga disokong oleh Harcourt, Krizan dan Merrier (1996), iaitu pengurus syarikat menggunakan 95 peratus daripada waktu bekerja mereka dengan berkomunikasi. Bagi kakitangan bawahannya pula menggunakan 60 peratus dari tempoh masa bekerja dengan pelbagai jenis komunikasi. Dalam situasi tersebut dapat dijelaskan bahawa komunikasi ini melibatkan keseluruhan kakitangan organisasi.

Hasil kajian ini juga disokong pendapat Pincus (1986) dan Jablin (1979), kemahiran berkomunikasi mempunyai hubungan signifikan dalam keberkesanan membuat keputusan.

Ini bermakna hipotesis (1) boleh diterima dan dapat dijelaskan bahawa semakin mahir berkomunikasi, maka semakin tinggi keberkesanan dalam membuat keputusan. Namun kajian lepas oleh Robert O' Reilly (1974 dalam Anatol, Applbaum dan Koehler, 1981), menyatakan tiada perhubungan signifikan antara komunikasi dengan keberkesanan membuat keputusan. Pendapat ini telah ditolak oleh pengkaji. Hasil kajian ini juga bersesuaian dengan teori komunikasi mendatar seperti dalam kajian Lindsay dan Rasberry (1994), komunikasi mendatar merupakan komunikasi yang sering digunakan dalam sesebuah organisasi atau jabatan yang sama iaitu dianggarkan dua pertiga jenis komunikasi.

4.2.2 Hipotesis (2)

Terdapat hubungan signifikan di antara emosi dan keberkesanan membuat keputusan di kalangan kakitangan Jabatan Penguatkuasaan

Item	Frekuensi			
	4 SS	3 S	2 TS	1 STS
(Faktor emosi)				
Adakah anda bersetuju komunikasi lisan boleh menggambarkan emosi seseorang	27	19	4	0
Adakah faktor emosi mempengaruhi penyampaian maklumat	25	22	3	0
Adakah komunikasi lisan dapat mengubah emosi seseorang	21	25	4	0

Jumlah	:	73	66	11	
Jumlah peratus	:	49%	44%	7.3%	0%

Jadual 2.7 : Nilai peratus faktor emosi

Berdasarkan jadual 2.7, dapatan kajian faktor emosi menunjukkan penilaian 49% sangat setuju, 44% setuju dan 7.3% tidak setuju dengan pernyataan berkaitan dengan emosi. Analisa yang diperolehi menunjukkan bahawa responden bersetuju bahawa emosi seseorang boleh mempengaruhi penyampaian komunikasi secara lisan dan mengganggu proses penerimaan maklumat. Hal ini boleh menimbulkan masalah untuk membuat keputusan yang tepat.

Dapatan kajian ini menyokong kajian lepas yang dilakukan oleh Brockner dan Higgins (2001), menyatakan bahawa emosi boleh memberi kesan terhadap sikap pekerja, kepuasan pekerja, dan pembuatan keputusan. Seterusnya hasil kajian lepas disokong oleh pengkaji Zapf (2002), menyatakan emosi juga boleh memberi impak yang baik kepada pekerjaan dan dalam kalangan kakitangan organisasi. Contohnya impak yang baik seperti keberkesanan dalam membuat keputusan tanpa berlakunya percanggahan dan menerima maklumat dengan hati terbuka.

Namun menurut pandangannya juga mengatakan bahawa emosi juga boleh menimbulkan emosi negatif kepada pekerjaan seperti tekanan perasaan. Hasil kajian ini juga disokong oleh Briner (1999), bahawa emosi negatif memberi impak yang tidak baik kepada tekanan kerja dan seterusnya mengakibatkan kurangnya cara komunikasi yang berkesan. Kajian lepas oleh Fineman (2003), juga menyokong hasil kajian ini yang menjelaskan pengawalan emosi adalah sangat penting dalam bidang pengurusan sumber manusia, sikap organisasi dan psikologi organisasi seperti kepimpinan, membuat keputusan, mengawal perubahan dalam organisasi dan pengurusan konflik.

Kajian terdahulu yang dilakukan oleh Goleman (1999), berdasarkan kepada kecerdasan emosi iaitu berjaya mengawal emosi di tempat kerja sedikit sebanyak mampu mengatasi isu-isu yang berkesan, saling memahami dan sentiasa berfikiran terbuka boleh meningkatkan kualiti kerja dan memberi impak yang baik pada organisasi.

Robbins (2003), dalam kajiannya menyatakan bahawa pemikiran yang rasional boleh mengatasi masalah emosi negatif dengan mudah. Oleh itu, disarankan setiap ketua organisasi memainkan peranan penting dalam menyeimbangkan emosi kakitangannya supaya dapat melaksanakan tugas dengan berdedikasi.

4.2.3 Hipotesis (3)

Terdapat hubungan signifikan di antara komunikasi lisan dan keberkesanan membuat keputusan di kalangan anggota Jabatan Penguatkuasaan

Item	Frekuensi			
	4 SS	3 S	2 TS	1 STS
(Faktor komunikasi lisan)				
Adakah komunikasi lisan sering digunakan	35	15	0	0
Adakah komunikasi lisan lebih mudah difahami	38	12	0	0
Anda bersetuju setiap arahan diberikan menggunakan komunikasi lisan	45	5	0	0

Jumlah :	118	32	0%	0%
Jumlah Peratus(%):	79%	21.3%	0%	0%

Jadual 2.8: Nilai peratus komunikasi lisan

Berdasarkan Jadual 2.8, dapatan kajian faktor komunikasi lisan pula menunjukkan penilaian 79% sangat setuju, 21.3% setuju dengan pernyataan berkaitan komunikasi lisan berbanding komunikasi bukan lisan. Mengikut analisa yang telah dilakukan majoriti responden sangat bersetuju dan sangat menggalakkan penggunaan komunikasi lisan berbanding bukan lisan dalam organisasi kerana maklumat dapat disampaikan dengan cepat, tepat, jelas dan yakin dalam membuat keputusan. Hal ini dapat melancarkan pelaksanaan tugas harian anggota Jabatan Penguatkuasaan dalam organisasi.

Dapatan kajian ini menyokong kajian lepas yang dilakukan oleh pengkaji Stech (1983), yang menyatakan bahawa komunikasi kepimpinan yang lebih baik dalam organisasi adalah selalu berkomunikasi secara lisan. Komunikasi lisan adalah komunikasi paling berkesan. Terdapat sedikit salah faham kerana komunikasi antara pihak –pihak yang jelas iaitu pihak-pihak yang menggunakan kata-kata untuk menyatakan apa yang mereka maksudkan. Berbanding komunikasi bukan lisan merupakan sebahagian tindakan komunikatif kerana penghantaran mesej tidak melalui kata-kata tetapi melalui tanda-tamnda. Oleh itu, jika penerima memahami sepenuhnya mesej dan maklum balas yang betul berlaku, menunjukkan komunikasi itu berjaya.

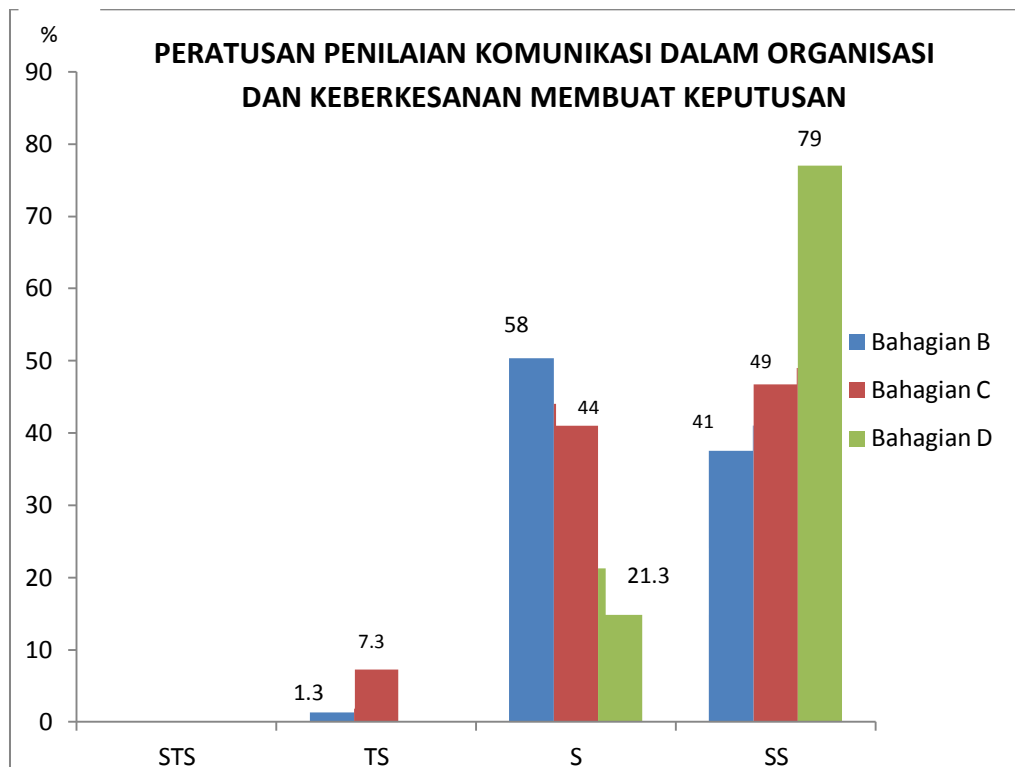
Hasil kajian ini disokong oleh Samsuddin (2003), kesahihan maklumat komunikasi lisan adalah berkait rapat dengan kepakaran pengirim dalam menyampaikan maklumat, keyakinan terhadap pengirim, serta cara penyampaian pengirim.

Beliau juga turut menjelaskan kebenaran maklumat itu ditakrifkan sebagai imej sumber komunikasi dalam sesuatu komunikasi. Imej tersebut dilihat secara berbeza-beza mengikut pandangan seseorang individu.

Menurut Razali (1999), halangan komunikasi lisan sebenarnya memberi kesan kepada keberkesanan dalam membuat keputusan. Hal ini berlaku kerana proses penyampaian maklumat sehala dari pihak atasan kepada kakitangan bawahan dan kemungkinan pihak atasan membuat keputusan tanpa mengambil kira pandangan kakitangan lain . Kajian lepas oleh McDonald (2000), menyokong hasil kajian ini dengan menyatakan komunikasi lisan yang berkesan adalah proses komunikasi yang ringkas supaya interpretasi berhubung sesuatu maklumat menjadi lebih jelas dan tepat. Menurutnya juga komunikasi lisan yang berkesan mengandungi kandungan isi yang ringkas kerana mudah untuk didengari, difahami dan mudah dilaksanakan.

Seterusnya hasil kajian ini disokong oleh pengkaji Goldhaber (2009), menekankan komunikasi lisan yang fleksibel dan membuka ruang komunikasi dari pelbagai arah iaitu komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas dan komunikasi mendatar. Menurut kajian lepas oleh Vardi (2001), menyatakan bahawa maklumat yang tidak tepat, kurang jelas dan sukar difahami oleh pendengar akan menyebabkan konflik dalam organisasi.

Oleh disebabkan itu keseleruhan kakitangan Jabatan Penguatkuasaan Majlis Daerah Sabak Bernam (MDSB) sangat bersetuju menggunakan komunikasi lisan berbanding bukan lisan. Pandangan ini juga menyokong hipotesis (3) iaitu semakin mudah cara menyampaikan komunikasi lisan maka semakin tinggilah keberkesanan dalam membuat keputusan.



Rajah 1.8 : Peratusan penilaian keseluruhan komunikasi dalam organisasi dan keberkesanan membuat keputusan di Jabatan Penguatkuasaan MDSB

Berdasarkan kepada Rajah 1.8, menunjukkan kakitangan Jabatan Penguatkuasaan Majlis Daerah Sabak Bernam (MDSB) memberi respon yang positif berkaitan penggunaan komunikasi lisan dalam organisasi. Hal ini kerana walaupun bekerja secara berkumpulan namun kemahiran komunikasi lisan yang berkesan mereka mampu melaksanakan tugas dengan cemerlang dan berdedikasi. Di samping itu, pengawalan emosi yang baik telah memudahkan proses penerimaan maklumat tanpa sebarang kesilapan.

Daripada hasil keseluruhan kajian ini dapat disimpulkan bahawa :-

- i) Komunikasi lisan merupakan bentuk yang paling kerap digunakan, terutamanya komunikasi secara interpersonal. Komunikasi yang berlaku antara ketua dan kakitangan bawahan bertujuan untuk mengurus dan melaksanakan tugas.
- ii) Kaedah mesyuarat masih banyak digunakan oleh kakitangan Jabatan Penguatkuasaan Majlis Daerah Sabak Bernam (MDSB). Melalui kaedah ini juga semua pihak dapat bersama-sama berbincang atau memberikan sebarang pandangan berkaitan masalah yang timbul dengan segera dan keputusan dapat dicapai dengan lebih cepat.
- iii) Dalam membincangkan hal dan dalam membuat keputusan bersama rakan sekerja di lapangan responden lebih menggunakan kaedah berbual-bual secara tidak formal.
- iv) Berkaitan hal peribadi, responden lebih banyak berkomunikasi lisan secara santai dan tidak formal kerana mereka merasa lebih sesuai dan senang menggunakan kaedah ini berbanding kaedah dirasakan lebih formal

BAB 5

KESIMPULAN

5.0 Pendahuluan

Bab ini merangkumi rumusan keseluruhan kajian yang diperolehi oleh pengkaji

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan kepada kajian yang telah dijalankan pengkaji mendapat menyatakan bahawa terdapat perhubungan di antara kemahiran komunikasi dan keberkesanan membuat keputusan berdasarkan beberapa faktor iaitu, faktor keberkesanan komunikasi, faktor emosi dan faktor komunikasi lisan.

Dalam kajian ini, pengkaji telah menggunakan alat kajian yang diperkenalkan oleh Sakaran (2003) iaitu Skala Likert. Penggunaan Skala Likert dalam kajian ini amat bersesuaian dengan tujuan pengkaji iaitu untuk menilai cara komunikasi dan keberkesanan dalam membuat keputusan di Jabatan Penguatkuasaan MDSB. Hasil kajian mendapati komunikasi lisan menjadi pilihan majoriti responden. Hal ini kerana komunikasi secara lisan adalah medium terbaik dalam menyampaikan dan menerima maklumat dalam apa jua situasi. Sebagai contoh, arahan tugas yang dikeluarkan oleh pemimpin kepada anggota penguatkuasa sangat relevan menggunakan komunikasi lisan kerana komunikasi secara bersemuka dan dua hala membolehkan maklumat dapat didengar dan difahami dengan baik tanpa sebarang kekeliruan.

Seterusnya pengkaji dapat menilai bahawa kemahiran komunikasi lisan yang efektif amat penting untuk memastikan organisasi berada tahap yang optimum. Kualiti komunikasi lisan yang baik mampu menjadikan kualiti hubungan sosial antara rakan sekerja bertambah harmoni. Selain itu, komunikasi lisan yang berkesan mampu mengurangkan percanggahan pendapat antara pemimpin dan kakitangan semasa dalam perbincangan atau mesyuarat dalam jabatan. Pengkaji berpendapat bahawa pemimpin perlu memainkan peranan penting dalam menyampaikan maklumat secara komunikasi lisan dengan jelas dan yakin supaya keberkesanan dalam membuat keputusan mencapai kata sepakat oleh semua.

Selain itu juga, hampir semua kakitangan penguatkuasa di Jabatan Penguatkuasaan MDSB terlibat dalam melaksanakan kerja di lapangan di mana perlu bersemuka dengan orang awam seperti penjaja. Dalam hal ini, kemahiran komunikasi lisan yang berkesan sangat digunapakai untuk menerangkan kesalahan atau memberikan arahan supaya tindakan susulan dapat diambil sejajar dengan arahan yang diberikan.

Komunikasi lisan memainkan peranan penting dalam melancarkan setiap rancangan yang telah ditetapkan oleh ketua organisasi. Antara kebaikan dalam komunikasi lisan adalah :-

- i) Memberi peluang kepada kakitangan bawahan untuk bercakap dan memberikan pandangan masing-masing. Peluang bercakap dan menyuarakan pandangan merupakan salah satu cara untuk pihak atasan membaca dan mengenal pasti masalah yang dibangkitkan oleh kakitangan bawahan.
- ii) Memberi maklumat perjalanan organisasi supaya kakitangan bawahan dapat mengetahui struktur penatdbiran pihak atasan agar mudah untuk menyampaikan maklumat.

- iii) Menjelaskan kepada kakitangan bawahan sekiranya berlaku konflik samada konflik dalaman mahupun luaran. Pertemuan secara bersemuka antara pihak-pihak yang berkonflik boleh memberikan ruang dan jalan penyelesaian yang lebih telus dan adil.
- iv) Menilai maklumat yang diperolehi agar tidak timbul isu kekeliruan yang boleh mengakibatkan fitnah, marah dan mendatangkan masalah kepada organisasi. Di sini peranan sebagai ketua organisasi yang cekap dapat memastikan maklumat yang diterima adalah sah dan benar sahaja.

Sehubungan itu, dalam kajian ini komunikasi berkesan dapat diklasifikasikan melalui kesefahaman, keseronokan dan pengaruh terhadap sikap seseorang individu. Komunikasi kepimpinan sebenarnya sangat penting untuk memastikan matlamat organisasi dapat dicapai serta dapat memupuk semangat positif dikalangan organisasi.

Seterusnya, pengkaji berpendapat bahawa kredibiliti seorang ketua yang cergas, tegas, pandai mengawal situasi dan bersifat kepimpinan yang baik kepada kakitangan bawahannya menentukan kejayaan sesebuah organisasi Murthy dan Gosal (2016). Teori tingkah laku yang telah dikemukakan oleh Aminuddin Mohd Yusof (1990), menyokong dapatan kajian ini bahawa pemimpin perlu bijak mengawal situasi dan emosi sebelum dan selepas berkomunikasi dengan kakitangan bawahannya.

Dalam kajian Planty dan Machaver (1953) berpendapat komunikasi secara vertikal iaitu jenis komunikasi lisan ke atas dan komunikasi lisan ke bawah membolehkan ketua menentukan sama ada kakitangan bawahan memahami maklumat yang disampaikan. Hal ini menyokong kepada tahap keberkesanan komunikasi lisan dan keberkesanan membuat keputusan.

Untuk mencapai sesuatu keputusan yang terbaik dalam perbincangan komunikasi lisan iaitu mengutarakan pendapat ataupun idea secara bersemuka beserta dengan bahasa badan dan intonasi suara yang jelas dan tepat membuatkan kakitangan bawahan lebih bersikap terbuka untuk menerima sebarang keputusan tanpa emosi negatif. Pendapat ini disokong oleh kajian Jaafar Muhamad (2000) menyatakan maklumat yang dibincangkan bersama-sama, dimeterai dan akan dapat dilaksanakan dengan mudah dan cepat.

Kredibiliti pemimpin atau ketua juga memainkan peranan penting mengapa komunikasi lisan sangat disokong oleh kakitangan bawahannya. Sebagai contoh gaya arahan iaitu ketua yang menggunakan sedikit maklumat sahaja tetapi tepat dan jelas dan yakin dalam membuat keputusan dan terus disampaikan kepada kakitangan bawahannya. Perkara ini disokong oleh Botvin (2000), untuk mendapatkan keputusan yang berkesan ketua perlu mencari maklumat, menjangka keputusan, bertindak secara beretika dan mengurangkan aspek negatif.

Menurut Wilks (1998), berpendapat bahawa emosi memberikan pengalaman yang baik dan tidak baik kepada seseorang individu. Emosi negatif boleh ditangani setelah mengenalpasti punca yang menyebabkan berlakunya kemarahan. Terdapat dua perspektif dalam menangani emosi negatif iaitu individu dan kakitangan dan oleh organisasi. Beberapa cadangan dikemukakan sebagai jalan penyelesaian kepada emosi negatif adalah seperti berikut :-

- i) Meningkatkan kecerdasan emosi dikalangan kakitangan iaitu dari segi kesedaran diri, motivasi, empati dan bersosialisasi.

Kesan positif :

- a) Dapat meningkatkan daya ketahanan diri dalam diri kakitangan supaya tidak terlalu sensitif dan boleh mengawal dengan elemen-elemen yang boleh mengganggu emosi diri.

- b) Dapat membina keharmonian di dalam organisasi dan mengeratkan hubungan sosial.
 - c) Kesemua kesan positif di atas dapat menyumbangkan peningkatan produktiviti dan kualiti kerja serta imej jabatan.
- ii) Memupuk sikap yang positif dikalangan kakitangan organisasi.
- Kesan positif :
- a) Memupuk sikap bertolak ansur dan realistik terhadap kerja
 - b) Merasa seronok ketika bekerja kerana tidak dihimpit dengan emosi yang negatif.
 - c) Membina semangat diri.

Berdasarkan kepada kajian yang dijalankan berkaitan perhubungan signifikan antara emosi dengan keberkesana dalam membuat keputusan sangat relevan. Jelas menunjukkan di sini bahawa elemen emosi perlu diberi perhatian dalam pengurusan sumber manusia di Jabatan Penguatkuasaan Majlis Daerah Sabak Bernam (MDSB). Ketua organisasi tidak boleh terlepas pandang berkaitan emosi ini kerana kebanyakan kakitangan yang bekerja lebih masa di kawasan lapangan berisiko untuk berubah emosi akibat dari tekanan kerja.

Emosi kakitangan adalah penyebab kepada kejayaan dan kecemerlangan sesebuah organisasi kerana mereka merupakan aset penting bagi melaksanakan segala tugas dan tanggungjawab yang telah diamanahkan.

Proses membuat keputusan dalam sesebuah organisasi merupakan perkara penting yang perlu diambil berat kerana keputusan yang dibuat melibatkan banyak pihak. Hal ini bagi menentukan tahap kemajuan sesebuah organisasi ataupun jabatan. Dalam mengambil sebuah keputusan perlu mengambil kira pelbagai faktor seperti mengenalpasti masalah, menetapkan tujuan dan seterusnya menganalisis.

Secara keseluruhan melalui kajian ini, dapat disimpulkan bahawa pelaksanaan tugas, hubungan sosial, dan keberkesanan membuat keputusan dapat dijayakan melalui komunikasi secara lisan. Di samping itu, pengkaji mencadangkan pihak organisasi dapat memberikan kursus atau latihan kemahiran komunikasi pada masa akan datang supaya seluruh kakitangan penguatkuasa dapat menguasai komunikasi lisan yang berkesan agar organisasi Jabatan Penguatkuasaan MDSB lebih berdaya maju dan proaktif.

RUJUKAN

Ab.Aziz Yusof (2004). *Kepemimpinan dalam Mengurus Perubahan*; Dari Dimensi Kemanusiaan Selangor:Prentice Hall Pearson Malaysia Sdn.Bhd.

Ab. Razak Ibrahim dan Ainin Sulaiman (2000). *Gelagat Organisasi. Selangor*: Pearson Education Malaysia Sdn. Bhd.

Ahmad Atory Hussain (1991). *Pengurusan Organisasi*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.

Amir Aris & Ahmad Rozelan Yunus (2016). Siri Latihan Pembangunan Staff: *Komunikasi Berkesan*. *Researchgate*.Diakses pada 24 Ogos 2017.
<https://www.researchgate.net/publication/308414649>

Botvin, G. J. (2000). *Lifeskills Training: Promoting Health and Personal Development*. New Jercey: Princeton Health Press.

Brockner,J. dan Higgins E.T (2001). Regulatory Focus Theory : *Implications for the Study of Emotions at Work Organizational Behavior and Human Decision Process*.86(1):35.66.

Chua Y.P. (2006). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan*. Kaedah Penyelidikan Malaysia : Mc Graw Hill.

Daft, R.L (2002). *The leadership experience*. Orlando : Harcourt College Publishers.

Fenstermacher, G.D. & Richardson, V. (2005). *On Masking determination of quality in teaching*. *Teachers College Record*, 107: 186-213.

Jaafar Muhamad (2000). *Kelakuan Organisasi*. Edisi keempat. Kuala Lumpur: Leeds Publications.

Littlejohn, S.W. (2002). *Theories of human communication*. 7th edition. Belmont, CA: Wadsworth.

Lynne Millward (2005). *Understanding Occupational and Organizational Psychology*. London: Sage Publications.

Mohd Amir Sharifuddin Hashim (2011). *Pengurusan bilik darjah: Interaksi guru–murid*. Selangor: Fajar Bakti Sdn. Bhd.

Muhamed Awang (1990). *Membuat Keputusan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Murthy, D. M., & Gosal, M. (2016). *A study on Aristotle's rhetoric applied to industrial communication*. *British Journal of English Linguistics*, 4(1), 64-74.

Rohani Sulaiman dan Zol Azlan Hamidin (2001). *Kuasa Keputusan*. Selangor: Pearson Education Malaysia Sdn. Bhd.

Whiterspoon P.D (1997), *Communicating Leadership an organizational perspective*. Boston : Allyn and Bacon.

Coonie Yuan.Y, Inga Carboni & Kate Enrich (2014). *The Input of Interpersonal Relationship and Awareness Expertise Seeking A Multilevel Network Investigate*. European.

LAMPIRAN A

BORANG SOAL SELIDIK

BAHAGIAN A : MAKLUMAT DIRI

Sila tandakan (/) pada ruangan yang disediakan

- | | | |
|----------------------|-------------------------|--------|
| 1. Jantina | i) Lelaki | () |
| | ii) Perempuan | () |
| 2. Umur | i) 21 hingga 25 tahun | () |
| | ii) 26 hingga 30 tahun | () |
| | iii) 31 hingga 35 tahun | () |
| | iv) 36 hingga 40 tahun | () |
| | v) 41 tahun dan ke atas | () |
| 3. Etnik | i) Melayu | () |
| | ii) India | () |
| 4. Tempoh Berkhidmat | i) 1 hingga 5 tahun | () |
| | ii) 6 hingga 10 tahun | () |
| | iii) 11 hingga 15 tahun | () |
| | iv) 16 hingga 20 tahun | () |
| | v) 21 tahun dan ke atas | () |

Sila jawab dengan membulatkan nombor mengikut skala seperti berikut :-

BAHAGIAN B : FAKTOR KEBERKESANAN KOMUNIKASI

1	Adakah perlu kemahiran untuk berkomunikasi	4	3	2	1
2	Adakah mudah membuat keputusan semasa komunikasi secara lisan	4	3	2	1
3	Maklumat disampaikan dengan yakin, tepat dan jelas	4	3	2	1

BAHAGIAN C : FAKTOR EMOSI

4	Adakah anda bersetuju komunikasi lisan boleh menggambarkan emosi seseorang	4	3	2	1
5	Adakah faktor emosi mempengaruhi penyampaian maklumat	4	3	2	1
6	Adakah komunikasi lisan dapat mengubah emosi seseorang	4	3	2	1

BAHAGIAN D : FAKTOR KOMUNIKASI LISAN

7	Adakah anda bersetuju komunikasi lisan boleh menggambarkan emosi seseorang	4	3	2	1
8	Adakah faktor emosi mempengaruhi penyampaian maklumat	4	3	2	1
9	Adakah komunikasi lisan dapat mengubah emosi seseorang	4	3	2	1