

STAIL KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN DALAM JABATAN KERAJAAN DARI PERSPEKTIF PEGAWAI SOKONGAN

Oleh

Dr. Hj. Syd Abdul Rahman Hj.Syd Zin
Universiti Utara Malaysia

Prof. Madya Dr. Mohamed Zin Hj. Nordin
Universiti Sains Malaysia

Abstrak

Objektif utama dalam kajian ini adalah untuk mengenal pasti persepsi Pegawai Sokongan terhadap stail komunikasi kepemimpinan Pegawai Pengurusan Tertinggi / Pengurusan dan Profesional dalam jabatan kerajaan dari segi bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan menggalakkan penyertaan. Objektif seterusnya untuk mengenal pasti perbezaan persepsi stail komunikasi kepemimpinan Pegawai Pengurusan Tertinggi / Pengurusan dan Profesional dari segi jantina, umur dan kelulusan. Kajian ini dijalankan terhadap jabatan kerajaan di negeri Perlis, Kedah dan Pulau Pinang. Data dalam kajian diperolehi daripada 585 responden yang terdiri daripada Pegawai Sokongan. Bagi tujuan penganalisan, Ujian- t dan ANOVA telah digunakan. Dapatan kajian ini menunjukkan terdapat perbezaan persepsi Pegawai Sokongan terhadap stail komunikasi kepemimpinan dari segi jantina dan kelulusan, tetapi tidak bagi umur.

Pengenalan

Seseorang pemimpin perlu berkomunikasi dengan pekerja sokongan untuk memperolehi kerjasama bagi menjayakan matlamat organisasi. Morton (1990) mendapati 71.6 % daripada pentadbir dan pekerja kilang gula di St.Kitts, Caribbean mengakui bahawa stail komunikasi kepemimpinan pihak pentadbir mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan pekerjaanya. Syd Abdul Rahman & Hasnan (1996) mendapati 89.1 % Pegawai Pengurusan dan Profesional di Universiti Utara Malaysia bersetuju berkomunikasi kepemimpinan sangat penting dalam pengurusan sesebuah organisasi.

Noran & Habibah (1999), dalam kajian mereka tentang sistem penilaian kerja dalam jabatan kerajaan, telah mendapati motivasi dan kemajuan kerja mempunyai hubungan dengan stail komunikasi kepemimpinan. Justeru itu, kajian untuk mengenal pasti hubungan stail komunikasi kepemimpinan dengan motivasi para pekerja bawahan perlu dirintis. Ini bertetapan dengan objektif Sistem Saraan Baru (SSB) yang bertujuan mempertingkatkan komitmen, prestasi dan produktiviti setiap pegawai yang berada dalam perkhidmatan awam Malaysia (Ahmad Sarji, 1994).

Pernyataan masalah

Stail komunikasi kepemimpinan seperti sikap bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan menggalakkan penyertaan pekerja sokongan semasa melaksanakan tugas

adalah di antara stail komunikasi kepemimpinan yang seharusnya diamankan oleh pemimpin dalam organisasi. Dalam sorotan susastera, didapati masalah komunikasi kepemimpinan ini selalunya berpunca daripada konsep serba tahu pemimpin dan tidak wujudnya interaksi dengan orang lain dalam organisasi. Pemimpin dikatakan gagal untuk memahami keperluan Pegawai Sokongan. Ada kalanya wujud banyak jaringan komunikasi dalam rantai komunikasi sehingga sering berlakunya kegagalan untuk berkomunikasi di antara pemimpin dengan Pegawai Sokongan mereka.

Bagi mendapatkan jawapan mengenai persepsi stail komunikasi kepemimpinan Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan, maka jawapan kepada persoalan berikut dicari :

1. Apakah perbezaan persepsi Pegawai Sokongan terhadap stail komunikasi kepemimpinan dalam jabatan kerajaan berdasarkan jantina, umur dan kelulusan?
2. Apakah stail komunikasi kepemimpinan paling yang berkesan dari persepsi Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan?

Objektif kajian

Objektif umum kajian ini ialah untuk mengenal pasti stail komunikasi kepemimpinan dari perspektif Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan.

Objektif khusus kajian ini adalah untuk mengenal pasti :

1. Persepsi Pegawai Sokongan terhadap stail komunikasi kepemimpinan (bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan penyertaan) dalam jabatan kerajaan
2. Perbezaan persepsi Pegawai Sokongan terhadap stail komunikasi kepemimpinan (bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan penyertaan) berdasarkan jantina, umur dan kelulusan.
3. Persepsi Pegawai Sokongan terhadap stail komunikasi kepemimpinan yang paling berkesan dalam jabatan kerajaan.

Kepentingan kajian

Kajian ini diharap memberikan penjelasan mengenai ilmu stail komunikasi kepemimpinan, iaitu bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan penyertaan yang boleh diamankan oleh pemimpin dalam jabatan kerajaan.

Bagi Pegawai Sokongan, hasil kajian ini diharap akan memberikan pengetahuan kepada mereka mengenai stail komunikasi kepimpinan yang sepatutnya menjadi amalan pemimpin dalam jabatan kerajaan.

Sorotan Susastera

1. Teori Hubungan Kemanusiaan

Menurut Muhd. Mansur (1998), gerakan hubungan kemanusiaan dalam organisasi telah bermula awal tahun 1930an. Model ini memberikan penekanan terhadap kepentingan individu dan hubungan sosial mereka dalam organisasi. Salah satu cara untuk memperbaiki organisasi itu ialah dengan meningkatkan rasa kepuasan ahli-ahlinya. Di samping itu, membantu mereka mencapai potensi diri sendiri ke peringkat yang optimum.

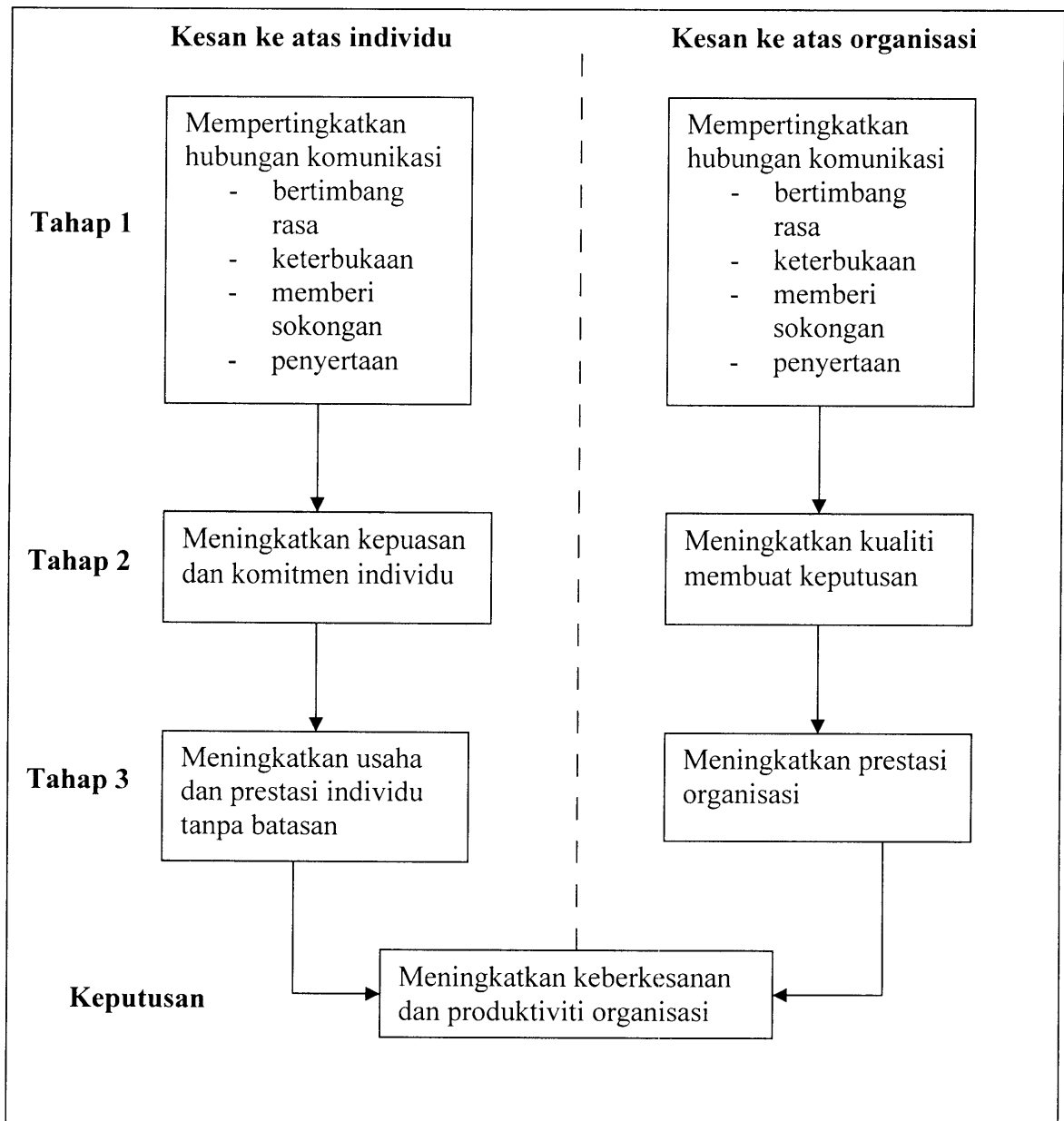
Teori Hierarki Keperluan Maslow (1954) menyebutkan mengenai motivasi keperluan manusia dari segi fisiologikal, keselamatan, kepentingan sosial, penghargaan diri dan kekesempurnaan diri. Teori ini diperkukuhkan dengan Teori X dan Teori Y oleh McGregor (1960). Teori X (mewakili teori klasik) yang menyebutkan tentang manusia yang tidak suka bekerja, mereka tidak bertanggungjawab dan perlu diarah serta dibenda untuk memastikan mereka menjalankan tugas. Manakala Teori Y lebih positif dengan beranggapan pekerja mempunyai keintelektual dan mereka boleh menyelesaikan masalah kerja, bukan pihak pengurusan sahaja yang mempunyai hak tersebut.

Conrad (1994) dalam Model Hubungan Kemanusiaan menyebutkan pentingnya hubungan hubungan baik antara pekerja dengan pemimpin. Stail komunikasi kepemimpinan memberi makna terhadap peningkatan keberkesanan dan produktiviti organisasi. Stail komunikasi kepemimpinan seperti bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan menggalakkan penyertaan akan memberi kesan bukan sahaja terhadap individu, tetapi juga organisasi.

Conrad (1994) mengutarakan tiga tahap yang akan dilalui oleh individu dalam organisasi sebelum mencapai matlamat terakhir, iaitu peningkatan keberkesanan organisasi dan produktiviti. Bagi mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang Model Conrad (1994) lihat Rajah 1.1.

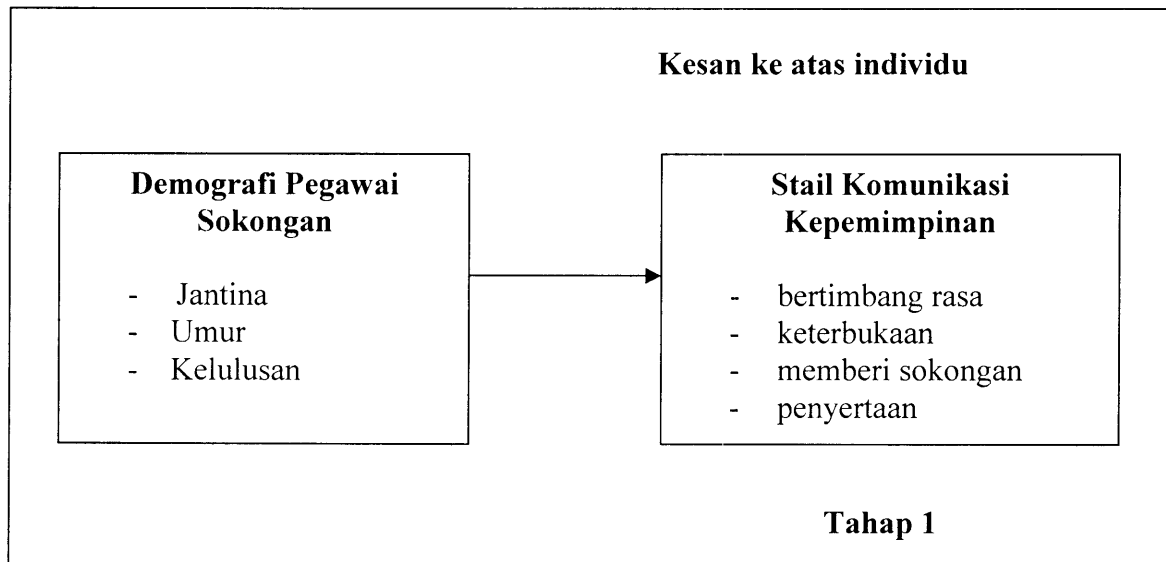
Namun begitu, dalam kajian ini penyelidik hanya mengambil Tahap 1 sahaja kerana penyelidik ingin mengkaji stail komunikasi kepemimpinan yang diamalkan dalam jabatan kerajaan dan ini sesuai dengan objektif kajian yang dilakukan. Di samping itu, model ini hanya digunakan sebagai panduan untuk penyelidik meneruskan penyelidikan dan bukan untuk menguji model tersebut.

Justeru itu, dalam kajian ini, fokus diberikan kepada persepsi individu, iaitu Pegawai Sokongan dari segi demografi jantina, umur dan kelulusan yang telah membawa kepada peningkatan hubungan komunikasi atau stail komunikasi kepemimpinan (Tahap 1). Bagi mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai kerangka penyelidikan ini, sila lihat Rajah 1.2.



Rajah 1.1 : Hubungan kepuasan – keberkesanan dalam Teori Hubungan Kemanusiaan

Sumber : Conrad, C. (1994). *Strategic Organization Communication Toward the Twenty-First Century*. (3th. ed.). Florida : Holt, Rinehart & Winstons, Inc.



Rajah 1.2 : Kerangka penyelidikan

2. Angkubah bebas

2.1. Jantina

Powel (1988) dalam kajiannya mendapati pemimpin wanita lebih mudah didesak melakukan tugas berbanding dengan pemimpin lelaki. Md.Zabib (1995) dalam kajiannya mendapati usahawan wanita lebih bersikap terbuka ketika membuat keputusan jika dibandingkan dengan usahawan lelaki. Fleet (1995), mendapati golongan lelaki begitu sukar berkomunikasi dengan wanita yang belum berkahwin terutama mengenai tugas seharian mereka. Park (1997) dalam kajiannya mendapati peranan umur, pendidikan dan ekonomi banyak mempengaruhi perwatakan seseorang. Menurut Michthell (1987) hanya terdapat perbezaan yang kecil dari segi psikologi antara lelaki dan wanita jika dilihat dari sudut kepimpinan.

2.2. Umur

Allen & Meyer (1993) mendapati umur pekerja bawahan mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen afektif. Schonwetter (1993) mendapati faktor umur mempunyai hubungan yang rapat dengan stail bekerja seseorang di tempat kerja. Manakala Wan Mohd. Mahyiddin (1996), mendapati pemimpin muda dalam organisasi biasanya berkelakuan agak kasar dan terburu-buru membuat keputusan. Mereka lebih individualistik, mementingkan hasil dan kurang ciri kemanusiaan dalam mengejar kerjaya. Menurut Mowday, et.al. (1982), orang yang lebih tua lebih pragmatik dan subjektif kerana bagi pada usia 40an dan awal 50an adalah tahap paling produktif sebab pada usia ini kemuncak segala latihan serta pengalaman dan semakin bertambah komited mereka terhadap organisasi.

2.3. Kelulusan

Menurut Schonwetter (1993), pentadir wanita yang memiliki Ijazah Doktor Falsafah memperlihatkan kualiti kerja yang lebih baik daripada wanita yang tidak mempunyai tahap pendidikan sehingga ke peringkat itu. Drucker (1989) dalam kajiannya mengenai pasaran buruh di Amerika Syarikat mendapati pengambilan pekerja oleh sesebuah organisasi telah berubah ke arah mencari pekerja yang mempunyai tahap pendidikan yang tinggi kerana mereka biasanya mampu menangani perubahan yang mencabar.

3. Angkubah bersandar

Dalam penyelidikan ini terdapat empat angkubah bebas mengenai stail komunikasi kepemimpinan, iaitu bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan penyertaan. Setiap angkubah bebas tersebut digunapakai daripada model Conrad (1994). Pemilihan angkubah stail komunikasi kepemimpinan ini bersesuaian dengan beberapa kajian dan pendapat sarjana seperti Katz & Kahn (1978), Wiiio, et al. (1980), Horan (1981), Huseman, et al. (1985), Alessandra & Hunsaker (1993), Tait (1996), McMillan (1996), Park (1997), Petit, et al. (1998), Muid. Mansur (1998), Nijhof, et al. (1998), Noran & Habibah (1999), Che Su (2000) dan Goris, et al. (2000).

3.1. Bertimbang rasa

Stail komunikasi kepemimpinan dari aspek bertimbang rasa ini merujuk kepada perilaku pemimpin yang memahami keupayaan pekerja, menyediakan persekitaran yang kondusif, mengambil berat kebajikan pekerja serta bertolak ansur dengan mereka (Goldhaber, 1990). Menurut Yukl (1994) pemimpin mestilah memahami keupayaan setiap pekerja di bawah kawalannya. Biasanya pemimpin yang bertimbang rasa memberikan tugas sesuai dengan kebolehan pekerja tersebut, mengambil tahu kemampuan mereka sebagai pekerja dan tidak terlalu memaksa pekerja untuk melakukan kerja di luar bidang dan kebolehan mereka (Gallon, 1994). Menurut Rebecca (1999), situasi kerja yang kondusif dengan penyediaan keperluan serta kemudahan kerja seperti telefon, komputer, kerusi, meja, kemudahan latihan, kenaikan pangkat dan kemajuan kerjaya akan mempertingkatkan kepuasan untuk pekerja untuk bekerja dengan lebih bersungguh-sungguh.

3.2. Keterbukaan

Menurut Oakland (1997), stail komunikasi kepemimpinan dengan bersikap keterbukaan dapat dilihat melalui kesanggupan pemimpin menerima teguran, mendengar pendapat, menerima cadangan, mudah diajak berbincang serta berkongsi maklumat tentang tugas. Menurut Jaafar (1992), Razali (1993) dan Robbins (1996), kesanggupan pemimpin menerima teguran serta kesediaan pemimpin belajar adalah amalan yang baik kerana pemimpin bukannya tahu semua perkara dalam organisasi. Pekerja bawahan akan merasai dihargai jika pandangan dan pendapat mereka didengari (Juhl, et al., 1997). Dalam Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 4 (1991) dinyatakan kepentingan sistem cadangan daripada Pegawai Sokongan untuk meningkatkan prestasi dalam pentadbiran awam. Pekerja Sokongan lebih komited dan puas sekiranya pemimpin dapat berkongsi

maklumat kemajuan atau kemunduran organisasi (Smeltzer & Wiltman, 1984 dan Murphy, 1996). Menurut Yukl (1994), menjadi tanggungjawab pemimpin berkongsi maklumat dengan memberikan taklimat, menerangkan wawasan, merancang pembangunan dan kemajuan organisasi kepada pekerja bawahan.

3.3. Memberi Sokongan

Menurut Chapman (1994) terdapat tujuh cadangan untuk meningkatkan motivasi pekerja bawahan, iaitu melibatkan mereka dalam matlamat organisasi, mewujudkan situasi kerja yang tidak tegang, memberi pujian kepada mereka yang layak, memberikan ganjaran, meminta mereka memberikan cadangan, mengadakan sesi kaunseling dan mewujudkan persekitaran kerja yang lebih bersemangat. Kotter (1988), Pace & Faules (1989) dan Trenholm & Jensen (1992) menyebutkan, pekerja bawahan lebih bermotivasi sekiranya pemimpin mencadangkan kenaikan pangkat bagi mereka yang layak. Manakala Griffin (1990) dan Rasberry & Lindsay (1994) pula berpendapat, pekerja bawahan akan menyanjung pemimpin yang mengucapkan kata-kata yang baik, memberi penghargaan dan menyarankan kenaikan pangkat untuk mereka.

3.4. Penyertaan

Menurut Rustomji & Sapre (1992), penyertaan bermakna konsep bekerja secara bersama di antara pihak pengurusan atasan dengan pekerja bawahan. Pekerja bawahan perlu diberikan kebebasan untuk mengeluarkan cadangan dan pendapat dalam sesuatu urusan yang diceburi. Menggalakkan kerja kumpulan amat penting kerana dalam Panduan Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK) dinyatakan peri pentingnya dalam proses penyelesaian masalah bagi meningkatkan kualiti dan produktiviti jabatan (Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil.7, 1991). Kerja kumpulan dalam organisasi ini dapat melahirkan perkongsian ilmu pengetahuan mengenai tugas dan bertukar-tukar fikiran (Ahmad Sarji, 1994).

Metodologi

Konseptualisasi kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti persepsi stail komunikasi kepimpinan Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan. Terdapat tiga angkubah bebas (jantina, umur dan kelulusan) serta empat angkubah bersandar dalam kajian ini, iaitu stail komunikasi kepimpinan (bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan penyertaan).

Konseptualisasi jantina, umur dan kelulusan telah bertindak sebagai angkubah bebas dalam kajian ini. Faktor jantina, merujuk kepada kategori sama ada lelaki atau perempuan responden, umur merujuk kepada peringkat kronologi kelahiran responden dan kelulusan pula merujuk kepada tahap pendidikan tertinggi responden, iaitu Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan.

Konseptualisasi untuk angkubah bersandar yang terdiri daripada stail komunikasi kepemimpinan, iaitu bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan penyertaan merujuk kepada persepsi Pegawai Sokongan terhadap perilaku Pegawai Pengurusan Tertinggi / Pengurusan dan Profesional dalam jabatan kerajaan.

Operasionalisasi kajian

Bagi angkubah bebas yang terdiri daripada jantina, umur dan kelulusan, operasionalisasinya dilakukan dengan melihat hubungan antara stail komunikasi kepemimpinan Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan.

Operasionalisasi kajian ini juga memberikan penilaian terhadap stail komunikasi kepemimpinan yang menjadi amalan Pegawai Pengurusan Tertinggi / Pengurusan dan Profesional dalam jabatan kerajaan. Bagi angkubah bersandar yang terdiri daripada bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan penyertaan dioperasionalisasikan dengan memberikan soalan kepada Pegawai Sokongan untuk melihat persepsi mereka terhadap kekerapan stail komunikasi kepemimpinan yang menjadi amalan Pegawai Pengurusan Tertinggi / Pengurusan dan Profesional dalam jabatan kerajaan.

Hipotesis

- H1 : Terdapat perbezaan yang signifikan persepsi Pegawai Sokongan terhadap stail komunikasi kepemimpinan dalam jabatan kerajaan berdasarkan jantina.
- H2 : Terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi Pegawai Sokongan terhadap stail komunikasi kepemimpinan dalam jabatan kerajaan dengan umur.
- H3 : Terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi Pegawai Sokongan terhadap stail komunikasi kepemimpinan dalam jabatan kerajaan dengan kelulusan.

Persampelan

Populasi kajian seramai 3,078 Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan negeri Pulau Pinang, Kedah dan Perlis. Kaedah persampelan rawak mudah digunakan dan seramai 341 Pegawai Sokongan yang layak menjadi responden dalam kajian ini (Krejcie & Morgan, 1970). Dari pengalaman lepas, menurut Abdullah (2000) dan Che Su (2000) hanya 40% responden yang berindak memberikan maklum balas terhadap soal selidik. Oleh itu, penyelidik telah bertindak menghantar sebanyak 826 soal selidik kepada responden, iaitu negeri Perlis (93), Kedah (504) dan Pulau Pinang (265).

Sumber data

Soal selidik dihantar dengan tangan kepada Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan di negeri Perlis, Kedah dan Pulau Pinang melalui Ketua Jabatan. Nama responden dicabut secara rawak mengikut senarai nama mereka dalam nombor daftar kakitangan pejabat. Responden yang terpilih diambilkira juga jantina, umur dan kelulusan mereka. Respon-

den diberi selama seminggu untuk menjawab soalan dan penyelidik mengutip sendiri jawapan mereka.

Prauji

Prauji terhadap soalan dilakukan terhadap Pegawai Sokongan di Universiti Utara Malaysia (UUM) yang memegang jawatan yang sama seperti responden sebenar. Seramai 35 orang yang telah terlibat dalam prauji ini. Jawapan kebolehpercayaan dalam prauji 0.8.

Pengukuran

Pengukuran dilakukan dengan mencampurkan dapatan daripada soal selidik bagi memperoleh skor responden dan setelah itu dibentuk jeda. Konsep ini digunakan juga untuk mengukur angkuh bersandar. Contohnya, stail komunikasi kepemimpinan (Bahagian B) terdapat 16 soalan X 5 (gred kekerapan) = 80 markah. Oleh jadinya : 0 - 16 (Sangat tidak kerap), 17 - 33 (Tidak kerap), 34 – 50 (Sederhana kerap), 51 – 67 (Kerap) dan 68 – 80 (Sangat kerap).

Penganalisan data

Pemprosesan data dilakukan dengan menggunakan *SPSS*. Penganalisan menggunakan kaedah statistik Ujian-t untuk melihat perbezaan persepsi Pegawai Sokongan lelaki dan wanita terhadap stail komunikasi kepemimpinan. Kaedah *ANOVA* digunakan untuk mengenal pasti perbezaan persepsi Pegawai Sokongan terhadap stail komunikasi dengan umur dan kelulusan. Aras keertian adalah 0.05.

Lokasi kajian

Kajian ini melibatkan 83 jabatan kerajaan negeri, iaitu Perlis (15 jabatan), Kedah (46 jabatan) dan Pulau Pinang (22 jabatan). Pemilihan jabatan ini dibuat berdasarkan kepada

1. Jabatan ini bertanggungjawab memberikan perkhidmatan kepada awam untuk pembangunan negeri.
2. Jabatan ini segala polisi dan peraturan perkhidmatannya adalah sama dengan jabatan di negeri-negeri lain di Malaysia.
3. Jabatan ini merupakan agen kepada perlaksanaan segala dasar kerajaan terhadap pembangunan setiap negeri.
4. Jabatan ini dipilih kerana negeri Perlis, Kedah dan Pulau Pinang tidak jauh untuk penyelidik mendapatkan maklumat serta maklum balas daripada responden. Selain itu, boleh menjimatkan kos serta masa penyelidik.

Hasil kajian

Berdasarkan analisis kajian secara deskriptif didapati 54.5% responden, iaitu Pegawai Sokongan dalam kajian ini adalah lelaki, manakala 45.5% pula wanita. Dari segi umur, didapati majoriti Pegawai Sokongan adalah 40 hingga 46 tahun (43.2%). Manakala dari segi kelulusan pula, didapati majoriti Pegawai Sokongan memiliki SPM / MCE, iaitu 68.7%.

Manakala persepsi Pegawai Sokongan terhadap stail komunikasi kepimpinan dari segi bertimbang rasa secara deskriptifnya menunjukkan kekerapan yang tertinggi, iaitu 45.8%. Dari segi keterbukaan pula, didapati persepsi Pegawai Sokongan menunjukkan kekerapan yang tertinggi adalah 41.2%. Manakala dari segi memberi sokongan, didapati persepsi Pegawai Sokongan menunjukkan kekerapan yang tertinggi, iaitu 44.3% dan dari segi penyertaan pula, didapati persepsi Pegawai Sokongan menunjukkan kekerapan tertinggi adalah 46.8%.

Jelasnya, stail komunikasi kepimpinan dalam jabatan kerajaan peratus tertinggi adalah berada pada tahap kerap sahaja. Dari segi stail komunikasi kepimpinan yang paling berkesan dalam jabatan kerajaan mengikut kronologinya pula adalah bertimbang rasa, diikuti penyertaan, memberi sokongan dan keterbukaan. Bagi mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang stail komunikasi kepimpinan dalam jabatan kerajaan lihat Jadual 1.1.

Jadual 1.1
Taburan kekerapan stail komunikasi kepimpinan dalam jabatan kerajaan
(N=585)

Pembolehubah	Tidak kerap	Sederhana kerap	Kerap	Sangat kerap
Bertimbang rasa	39 (6.7%)	178 (30.4%)	268 (45.8%)	100 (17.1%)
Keterbukaan	75 (12.8%)	157 (26.8%)	241 (41.2%)	112 (19.1%)
Memberi sokongan	56 (9.6%)	170 (29.1%)	259 (44.3%)	100 (17.1%)
Penyertaan	55 (9.4%)	169 (28.9%)	265 (45.3%)	96 (16.4%)
Stail komunikasi kepimpinan	31 (5.3%)	168 (28.7%)	274 (46.8%)	112 (19.1%)

Pengujian Hipotesis

Hasil kajian ini menerima Hipotesis 1 dari segi jantina kerana didapati Pegawai Sokongan lelaki lebih tinggi persepsinya terhadap stail komunikasi kepimpinan jika dibandingkan dengan Pegawai Sokongan wanita. Perbezaan ini ditunjukkan dengan nilai t adalah 2.379 dengan $p = 0.018$. Manakala min lelaki (3.4399) lebih tinggi daripada min wanita (3.2831). Ini bermakna, persepsi Pegawai Sokongan lelaki dan wanita terhadap stail komunikasi kepimpinan dalam jabatan kerajaan adalah berbeza. Bagi mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai perbezaan persepsi stail komunikasi kepimpinan berdasarkan jantina lihat jadual 1.1.

Jadual 1.1
Perbezaan persepsi stail komunikasi kepimpinan berdasarkan jantina
N = 585

Pembolehubah	Jantina	N	Min	F	Ujian-t	Sig.
Bertimbang rasa	Lelaki	319	3.4765	0.881	2.110	0.035
	Wanita	266	3.3327			
Keterbukaan	Lelaki	319	3.4483	0.730	2.615	0.009
	Wanita	266	3.2462			
Memberi sokongan	Lelaki	319	3.4271	0.042	2.326	0.20
	Wanita	266	3.2566			
Penyertaan	Lelaki	319	3.4075	4.587	1.575	0.116
	Wanita	266	3.2970			
Stail komunikasi kepimpinan	Lelaki	319	3.4399	1.672	2.379	0.018
	Wanita	266	3.2831			

Dari segi umur Hipotesis 2 ini tidak diterima kerana didapati umur tidak memperlihatkan perbezaan persepsi Pegawai Sokongan terhadap stail komunikasi kepimpinan kecuali angkuh memberi sokongan. Keseluruhannya didapati peringkat umur Pegawai Sokongan tidak memberikan sumbangan kepada penilaian mereka terhadap stail komunikasi kepimpinan kerana nilai f adalah 2.125 dengan nilai signifikan $p = 0.096$. Ini bermakna, tiada perbezaan yang signifikan persepsi Pegawai Sokongan terhadap stail komunikasi kepimpinan dalam jabatan kerajaan berdasarkan umur. Bagi mendapatkan gambaran yang lebih jelas rujuk Jadual 1.2.

Jadual 1.2
Perbezaan persepsi stail komunikasi kepimpinan berdasarkan umur
N=585

Pembolehubah	Peringkat umur	N	Min	F	Sig.
Bertimbang rasa	< 32 tahun	98	3.3597	2.456	0.062
	33-39 tahun	99	3.2273		
	40-46 tahun	253	3.4753		
	>47 tahun	135	3.4630		
Keterbukaan	<32 tahun	98	3.3393	0.561	0.641
	33-39 tahun	99	3.2551		
	40-46 tahun	253	3.3972		
	>47 tahun	135	3.3667		
Memberi sokongan	<32 tahun	98	3.3265	2.813	0.039
	33-39 tahun	99	3.1288		
	40-46 tahun	253	3.4279		
	>47 tahun	135	3.3815		

Penyertaan	<32 tahun	98	3.3469	2.028	0.109
	33-39 tahun	99	3.1742		
	40-46 tahun	253	3.4209		
	>47 tahun	135	3.3796		
Stail komunikasi kepemimpinan	<32 tahun	98	3.3431	2.125	0.096
	33-39 tahun	99	3.1963		
	40-46 tahun	253	3.4303		
	>47 tahun	135	3.3977		

Manakala dari segi kelulusan, Hipotesis 3 juga diterima kerana terdapatnya perbezaan yang signifikan persepsi Pegawai Sokongan terhadap stail komunikasi kepemimpinan. Didapati skor bagi stail komunikasi kepemimpinan adalah berbeza berdasarkan kelulusan Pegawai Sokongan. Perbezaan ini ditunjukkan dengan nilai f adalah 3.528 dengan nilai signifikan $p = 0.015$. Ini bermakna, kelulusan Pegawai Sokongan yang berbeza memberikan penilaian yang berbeza terhadap stail komunikasi kepemimpinan yang mereka terima. Bagi mendapatkan gambaran yang lebih jelas lihat Jadual 1.3.

Jadual 1.3
Perbezaan persepsi stail komunikasi kepemimpinan berdasarkan kelulusan
N=585

Pembolehubah	Peringkat kelulusan	N	Min	F	Sig.
Bertimbang rasa	SPM / MCE	402	3.4720	4.433	0.004
	STPM / HSC / SIJIL	97	3.3943		
	DIPLOMA	58	3.2328		
	IJAZAH PERTAMA	28	2.9643		
Keterbukaan	SPM / MCE	402	3.4136	2.804	0.039
	STPM / HSC / SIJIL	97	3.3170		
	DIPLOMA	58	3.2284		
	IJAZAH PERTAMA	28	2.9375		
Memberi sokongan	SPM / MCE	402	3.3993	2.252	0.081
	STPM / HSC / SIJIL	97	3.3299		
	DIPLOMA	58	3.1897		
	IJAZAH PERTAMA	28	3.0357		
Penyertaan	SPM / MCE	402	3.4111	3.011	0.030
	STPM / HSC / SIJIL	97	3.3557		
	DIPLOMA	58	3.1121		
	IJAZAH PERTAMA	28	3.0357		
Stail komunikasi kepemimpinan	SPM / MCE	402	3.4240	3.528	0.015
	STPM / HSC / SIJIL	97	3.3492		
	DIPLOMA	58	3.1907		
	IJAZAH PERTAMA	28	3.0089		

Implikasi kajian

Secara umumnya, hasil kajian ini memberikan manfaat khususnya kepada dunia komunikasi kepemimpinan dan juga dalam bidang akademik. Berdasarkan hasil kajian ini, didapati stail komunikasi kepemimpinan seperti memberi sokongan, menggalakkan penyertaan dan sikap bertimbang rasa perlu diberikan penekanan oleh Pegawai Pengurusan Tertinggi / Pengurusan dan Profesional dalam jabatan kerajaan bagi memenuhi kepuasan dan komitmen Pegawai Sokongan.

Hasil kajian ini juga menunjukkan wujudnya perbezaan persepsi Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan terhadap stail komunikasi kepemimpinan berdasarkan jantina dan kelulusan, tetapi tidak bagi umur. Ini bermakna, pemimpin dalam jabatan kerajaan yang terdiri daripada Pegawai Pengurusan Tertinggi / Pengurusan dan Profesional perlu mengamalkan stail komunikasi kepemimpinan seperti bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan menggalakkan penyertaan Pegawai Sokongan semasa menjalankan tugas. Manakala dari segi umur tidak memberikan perbezaan kerana berkemungkinan Pegawai Sokongan yang berumur rendah atau yang telah tua tidak begitu mengambil kisah terhadap siapa pemimpin mereka. Apa yang pentingnya mereka mengikut segala arahan pemimpin apatah lagi dalam jabatan kerajaan pemimpin saling bertukar-tukar. Implikasi seterusnya, kajian ini membuktikan bahawa Model Hubungan Kemanusiaan oleh Conrad (1994) boleh dijadikan asas untuk menyelidikan di Malaysia.

Rumusan

Kajian ini berusaha mengenal pasti faktor demografi yang mempengaruhi stail komunikasi kepemimpinan Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan. Jelasnya, stail komunikasi kepemimpinan seperti sikap bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan menggalakkan penyertaan merupakan amalan terpuji yang perlu dimiliki oleh setiap Pegawai Pengurusan Tertinggi / Pengurusan dan Profesional sebagai pemimpin dalam jabatan kerajaan. Walau dalam apa juga situasi, mahu tidak mahu stail komunikasi kepemimpinan mereka akan dinilai oleh Pegawai Sokongan dalam jabatan mereka sendiri. Oleh itu, pemahaman serta pendedahan terhadap stail komunikasi kepemimpinan dalam jabatan kerajaan ini perlu diberikan sama ada melalui bahan bacaan, kursus, latihan dan sebagainya.

BIBLIOGRAFI

- Abdullah Haji Abdul Ghani (2000). *Pengaruh Tingkah Laku Etika Ketua Terhadap Tingkah Laku Etika Subordinat di Sektor Kewangan di Malaysia*. Tesis Ph.D. Universiti Utara Malaysia.
- Ahmad Sarji Abdul Hamid (1994). *Perkhidmatan Awam Malaysia ke Arah Wawasan 2002*. Kuala Lumpur : Kerajaan Malaysia.
- Alessandra, T. & Hunsaker, P. (1993). *Communicating at Work*. New York : Fireside Book.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1993). "Organization Commitment : Evidence of Career Stage Effects". *Journal of Business Research*, Vol.26. m.s. 49-61.

- Chapman, E. N. (1994). *Penyelua 50 Minit*. Kuala Lumpur : Penerbitan Pelangi Sdn.Bhd.
- Che Su Mustafa (2000). *Komunikasi Organisasi dan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Keorganisasian di Sektor Swasta dan Sektor Awam*. Tesis Ph.D. Universiti Utara Malaysia.
- Conrad, C. (1994). *Strategic Organizational Communication Toward the Twenty-First Century*. 3rd. Edition. Florida : Holt, Rinehart & Winston, Inc.
- Drucker, P.F. (1989). *The New Realities : In Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View*. New York : Harper & Row.
- Fleet, J.K. (1995). *Lifetime Guide to Success with People*. New Jersey : Prentice Hall.
- Gallon, B. (1994). "The Concept of Five-dimensional Management." *Management Development Review*. Vol. 07. Issue 5. ISSN 0962-2519.
- Goldhaber, G.M.(1991). *Communication in Organization*. 3rd. Edition. Iowa : Wm.C. Brown Company Publishers.
- Goris, J.R., Vaught, B.C. & Petit, J.D. (2000). " Effects for Communication Direction on Job Performance and Satisfaction : A Moderated Regression Analysis." *Journal of Business Communication*. Vol. 37. No. 4 (4 October, 2000). m.s. 348-368 by the Association for Business Communication.
- Griffin, R.W. (1990). *Management*. 3rd. Edition. Boston : Houghton Mifflin Company.
- Horan, H. (1981). *Contigencies of Perceived Organizational Communication Effectiveness : A Comparison of American and Eropean Organizations*. Tesis Ph.D. State University of New York : Buffalo.
- Huseman, R..C., Logue, C.M. & Freshley (1985). *Reading in Interpersonal Organizational Communication*. Boston : Holbrook Press.
- Jaafar Muhamad (1992). *Asas Pengurusan*. Edisi Kedua. Kuala Lumpur : Fajar Bakti.
- Juhl, H.K, Kristensen, K., Dahlgaard, J.J. & Kanji, G.K. (1997). "Empowerment and Organizational Structure." *Total Quality Management*. Vol. 8.no.1. m.s. 103-111.
- Katz, D . & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organization*. 2nd. Edition. New York : Wiley.
- Kotter (1988). *The Leadership Factor*. New York : The Free Press.
- Krejcie, R.V. & Morgan. D.W. (1970). "Determing Sample Size for Research Activities." *Education and Psychology Measurement*. No.30. m.s. 607-610.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York : Harper & Row.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw-Hill.
- McMillan, S. (1996). *How to be Better Communicator*. London : The Industrial Society.
- Md. Zabib Abdul Rashid (1995). " A Comparative Study of Successful Male and Female Entrepreneurs in Malaysia." *Malaysian Jurnal of Small and Medium Enterprises*. Vol.6. m.s. 19-29.
- Micthell, R.L. (1987). *Significant Relationships Among Female and Male Managers Within the Banking Industry : An Exploratory Study*. Tesis Ph.D. The Claremont Graduate School Claremont.
- Morton, N. (1990). *A Communication Audit of the St. Kitts Suger Factory : A Coorientation Analysis*. Tesis Master. University of Florida.

- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1982). *Employee Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York : Accademic Press.
- Muhd. Mansur Abdullah (1998). *Komunikasi dalam Pengurusan*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Murphy, E.C. (1996). *Leadership I.Q : A Personal Development Process Based on a Scientific Study of a New Generation of Leaders*. New York : John Wiley & Son, Inc.
- Nijhof, W.J., Jong, M.J. & Beukhof, G. (1998). "Employee Commitment in Changing Organization : An Employee Commitment." *Journal of European Industrial Training*. Vol.22. No.6. m.s. 243-248.
- Noran Fauziah Yaakub & Habibah Elias (1999). "Job Motivation and Job Performance: Case of Recipients for Excellence Service in a Higher Education Institution." *Malaysian Management Review*. Jun. Vol. 34.no.1.
- Oakland, J.S. (1997). "Interdependence and Cooperation : The Essentails of Total Quality Management." *Total Quality Management*. Vol.8. No.2 &3. m.s. S31-S35.
- Pace, R.W. & Faules, D.F. (1989). *Organizational Communication*. 2nd. Edition. New York : Prentice Hall.
- Park, D. (1997). " Androgynous Leadership Style : An Integration Rather than a Polarzation." *Leadership & Organization Development Journal*. Vol.18. no.3. m.s. 166-171.
- Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 4 (1991). *Garis Panduan Mengenai Strategi-strategi Peningkatan Kualiti Dalam Perkhidmatan Awam*. Kuala Lumpur : Jabatan Perdana Menteri.
- Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 7 (1991). *Panduan Mengenai Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK)*. Kuala Lumpur : Jabatan Perdana Menteri.
- Petit, J.D., Goris, J.R. & Vought, B.C. (1997). "An Examination of Organizational Communication as a Moderator of the Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction." *Journal of Business Communication*. Vol.34. no.1.m.s. 81-98.
- Powell, G.N. (1988). *Man and Women Management*. New Delhi : Sage Publication.
- Rasberry, R.W. & Lindsay, L.L. (1994). *Effective Managerial Communication*. 2nd. Edition. California : Wadsworth Publishing Co.
- Razali Mat Zin (1993). *Kepimpinan dalam Pengurusan*. Kuala Lumpur : Utusan Publication & Distribution Sdn.Bhd.
- Rebecca, A. (1999). "The Relationship Between Differential Inequity, Job Satisfaction, Intention to Turnover and Self-esteem." *Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied*. Mac. Vol.133. Issue 2. m.s. 205-216.
- Robbins, S.P. (1996). *Organizational Behavior, Concept, Controversies, Applications*. 7th. Edition. London : Prentice-Hall International.
- Rustomji, M.K. & Sapre, S.A. (1992). *Seni Pengurusan*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Schonwetter, D. J. (1993). "Women Academic and Career Administrators' Role Perceptions and Occupational Satisfaction : Implications for Appointment and Profesional Development." *Journal of School Leadership*. Vol.8. no. 9. Canada : Manitoba.

- Smeltzer, L.R. & Waltman, J.L. (1984). *Managerial Communication a Strategies and Approach*. New York : John Wiley & Sons.
- Syd Abdul Rahman Syd Zin & Hasnan Hassan (1996). *Aras Amalan Komunikasi Kepimpinan di Kalangan Pegawai Pengurusan dan Profesional Universiti Utara Malaysia*. Universiti Utara Malaysia : Sekolah Bahasa dan Pemikiran Saintifik.
- Tait, R. (1996). "The Attributes of Leadership." *Leadership & Organization Development Journal*. Vol.17. no.1. m.s. 27-31.
- Trenholm, S. & Jensen, A. (1992). *Interpersonal Communication*. 2nd. Edition. Belmont : Wadsworth.
- Wan Mohd. Mahyiddin (1996). "Kepimpinan : Sorotan Pelbagai Wawasan Pendidikan." *Kertas Kerja Utama Persidangan Pendidikan Nasional 1993*. Kuala Lumpur : Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Wiio, O., Goldhaber, G. & Yates, M. (1980). "Organizational Communication Research : Time for Reflection?" *Communication Yearbook 4*. m.s. 83-97.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organization*. 3rd. Edition. New Jersey : Prentice Hall.