



Faculty of Cognitive Science and Human Development

**PERSEPSI PEKERJA SOKONGAN TERHADAP
KEBERKESANAN KEPIMPINAN PENGURUS**

Hilda Binti Modies Falix

**UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK
2003**

HD
57.7
H641
2003

**Borang penyerahan Thesis
Universiti Malaysia Sarawak**

BORANG PENYERAHAN THESIS

Judul: **PERSEPSI PEKERJA SOKONGAN TERHADAP KEBERKESANAN
KEPIMPINAN PENGURUS: SATU KAJIAN DI EVERRISE STORE SDN.
BHD, KUCHING**

SESI PENGAJIAN: **2000/2003**

Saya

HILDA BINTI MODIES FALIX

mengaku membenarkan tesis ini disimpan di Pusat Khidmat Maklumat Akademik, Universiti Malaysia Sarawak dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:

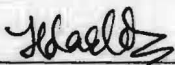
1. Hak milik kertas projek ini adalah di bawah nama penulis melainkan penulisan sebagai projek bersama dan dibiayai oleh UNIMAS, hak miliknya adalah kepunyaan UNIMAS.
2. Naskah salinan di dalam bentuk kertas atau mikro hanya boleh dibuat dengan kebenaran bertulis daripada penulis.
3. Pusat Khidmat Maklumat Akademik, UNIMAS dibenarkan membuat salinan untuk pengajian mereka.
4. Kertas projek hanya boleh diterbitkan dengan kebenaran penulis. Bayaran royalti adalah mengikut kadar yang dipersetujui kelak.
5. * Saya membenarkan/tidak membenarkan Perpustakaan membuat salinan kertas projek ini sebagai bahan pertukaran di antara institusi pengajian tinggi.
6. ** Sila tandakan (✓)

SULIT (Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub di dalam AKTA RASHIA RASMI 1972)

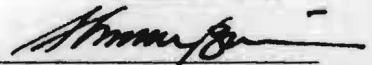
TERHAD (Mengandungi maklumat yang TERHAD yang telah ditentukan Oleh organisasi/badan di mana penyelidikan dijalankan)

TIDAK TERHAD

Disahkan Oleh



(TANDATANGAN PENULIS)



(TANDATANGAN PENYELIA)

Alamat tetap: Pekan Kundasang, WDT 11
Jalan Kundasang Ranau Bandar, 89309
Ranau, Sabah.

Encik Abdul Halim Busari
Nama penyelia

Tarikh : 17 Mac 2003

Tarikh: 17 Mac 2003

CATATAN: * Potong yang tidak berkenaan.

** Jika kertas projek ini **SULIT** atau **TERHAD**, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyertakan sekali tempoh kertas projek. Ini perlu dikelaskan sebagai **SULIT** atau **TERHAD**.

**PERSEPSI PEKERJA SOKONGAN TERHADAP KEBERKESANAN KEPIMPINAN
PENGURUS**

P.KHIDMAT MAKLUMAT AKADEMIK
UNIMAS



1000129379

Oleh

Hilda Binti Modies Falix

**Projek ini merupakan salah satu keperluan untuk Ijazah Sarjana Muda Sains dengan
Kepujian (Pembangunan Sumber Manusia)
Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia,
Universiti Malaysia Sarawak**

Projek ini bertajuk Persepsi Pekerja Sokongan Terhadap Keberkesanan Kepimpinan Pengurus Di Everrise Sdn. Bhd, Kuching, telah disediakan oleh Hilda Binti Modies Falix dan telah diserahkan kepada Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia sebagai memenuhi syarat untuk Ijazah Sarjana Muda Sains Kepujian (Pembangunan Sumber Manusia).

Diterima untuk diperiksa Oleh:



(Encik Abdul Halim Busari)

Tarikh:

17-03-2003

PENGHARGAAN

Syukur kepada Tuhan kerana dengan limpah kurnianya saya telah berjaya menyiapkan Projek Akhir Tahun ini. Saya juga ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada penyelia saya, Encik Abdul Halim Busari kerana tidak jemu-jemu mendidik, mendorong dan memberi tunjuk ajar dalam menyiapkan projek ini. Begitu juga kepada Puan Norshah selaku Mentor saya, terima kasih juga diucapkan kerana sentiasa meluangkan masa bersama-sama saya mendengar, membantu dan memberi panduan dalam menyiapkan projek ini. Didikan dan jasa kalian amatlah berharga bagi saya dan tidak akan saya lupakan sampai bila-bila.

Tidak dilupakan juga kepada kedua ibubapa saya, abang dan kakak kerana sentiasa mendorong dan memberi semangat kepada saya untuk berusaha menyiapkan projek ini. Tanpa suntikan dorongan dan semangat daripada kalian, sudah tentu saya tidak dapat menyiapkan projek ini pada tempoh yang ditentukan. Jasa kalian besar ertinya kepada saya sebagai seorang pelajar.

Ucapan ribuan terima kasih juga saya tujukan kepada rakan-rakan sekelas saya seperti Liza Besty, Lim Chez Yeen, Robert dan Christopher Lim kerana telah membantu sedikit sebanyak dalam proses penyiapan projek ini. Tanpa perbincangan dan komen anda semua, projek ini pasti tidak dapat diperbaiki dan dipersetujui oleh penyelia. Terima kasih juga kerana sentiasa komitmen dan mahu berkongsi maklumat dalam penyiapan projek ini.

Penghargaan ini juga saya berikan kepada semua pensyarah, tutor dan kakitangan sokongan Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Sumber Manusia sama ada terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam projek tahun ini. Bantuan dan tunjuk ajar serta sokongan anda semua amatlah saya hargai.

Tidak dilupakan, penghargaan ini juga kepada Everrise Store Sdn. Bhd, Kuching terutamanya Cik Alice kerana telah membenarkan dan membantu saya menjalankan kajian di organisasi ini. Begitu juga kepada para responden saya yang terlibat dalam kajian ini, terima kasih diucapkan kerana sudi meluangkan masa dan bekerjasama dalam mengisi borang soal selidik yang telah diedarkan.

Akhir kata, saya sekali lagi mengucapkan ribuan terima kasih kepada semua yang terlibat dan semoga anda semua terus berjaya dalam lapangan masing-masing.

Sekian, Salam Sejahtera.
Hilda M. Falix (5164)

JADUAL KANDUNGAN

Perakuan		ii
Penghargaan		iii
Jadual Kandungan		iv
Senarai Gambarajah		v
Senarai Jadual		vi
Abstrak (Versi Bahasa Melayu)		vii
Abstract (Versi Bahasa Inggeris)		viii
1	Pendahuluan	
1.1	Latar Belakang Kajian	2
1.2	Kenyataan Masalah	2
1.3	Objektif Kajian	3
	1.3.1 Objektif umum	
	1.3.2 Objektif Khusus	
1.4	Kerangka Konseptual	3
1.5	Hipotesis	5
1.6	Kepentingan Kajian	5
1.7	Definisi Istilah	6
1.8	Limitasi Kajian	9
2	Penulisan Semula Kajian	
2.1	Konsep Pemimpin dan Kepimpinan	10
	2.1.1 Kepimpinan dan Pengurusan	12
2.2	Keberkesanan dan Kepimpinan	13
	2.2.1 Persepsi Pekerja dan Keberkesanan Kepimpinan	15
	2.2.2 Pemimpin dan Pengikut	15
2.3	Kemahiran Komunikasi dalam Proses Kepimpinan	16
	2.3.1 Teori Kontingensi Fiedler	17
2.4	Kepimpinan, Pembuatan Keputusan dan Penetapan Matlamat	17
	2.4.1 Teori Matlamat Laluan (Path Goal theory)	19
	2.4.2 Teori Model Kepimpinan Vroom dan Yetton	19
	2.4.3 Gaya membuat keputusan	20
2.5	Pengarahan dan Penggunaan Kuasa	20
	2.5.1 Teori X dan Y	20
	2.5.2 Teori Sifat	21
	2.5.3 Teori Perilaku	22
	2.5.3.1 Kajian Ohio State University	22
	2.5.3.2 Kajian Michigan University	22
	2.5.3.3 Grid Pengurusan	23
	2.5.4 'The Least Preferred Co-Worker Scale'	24

2.6	Teori " <i>Organisational Classical</i> "	25
2.7	Kepimpinan dan Teknologi Maklumat	26
2.8	Kepimpinan Melalui Tauladan	27
2.9	Strategi-Strategi Kepimpinan yang Berkesan	28
2.10	Kesimpulan	29

3

Metodologi Kajian

3.1	Rekabentuk Kajian	30
3.2	Populasi dan Persampelan	30
3.3	Instrumen Kajian	31
	3.3.1 Bentuk Skel Soalan	31
	3.3.2 Soalan Skala Likert	31
	3.3.3 Struktur Soalan	32
3.4	Kajian Rintis	34
3.5	Ujian Kebolehppercayaan	32
3.6	Pengumpulan Maklumat	33
	3.6.1 Data Primer	33
3.7	Penganalisan Data	33
	3.7.1 Statistik Deskriptif	34
	3.7.2 Statistik Inferensi	34
	3.7.2.1 ANOVA sehala	34
	3.7.2.2 Pekali Kolerasi Pearson 'r'	34
3.8	Kesimpulan	35

4

Dapatan Kajian

4.1	Maklumbalas Borang Soal Selidik	36
4.2	Analisa Faktor Demografi Responden	36
	4.2.1 Tahap Perkhidmatan	36
	4.2.2 Tempoh Pendidikan	37
4.3	Pengujian Hipotesis	37
	4.3.1 Hipotesis Nul 1	38
	4.3.2 Hipotesis Nul 2	38
	4.3.3 Hipotesis Nul 3	39
	4.3.4 Hipotesis Nul 4	39
	4.3.5 Hipotesis Nul 5	40
	4.3.6 Hipotesis Nul 6	41
	4.3.7 Rumusan Keputusan setiap Hipotesis	42
4.4	Kesimpulan	42

5	Rumusan, Kesimpulan dan Cadangan	
5.1	Rumusan	43
5.2	Perbincangan	44
5.2.1	Demografi Responden	44
5.2.2	Perkaitan Keberkesanan Kepimpinan Pengurus Pembolehkan tidak Bersandar	44
5.3	Cadangan Kajian	45
5.3.1	Cadangan kepada Organisasi	45
5.3.2	Cadangan kepada Pengamal Sumber Manusia	45
5.3.3	Cadangan kepada Pengkaji Masa Hadapan	46
5.4	Kesimpulan	46
6	Bibliografi	46
7	Lampiran	

SENARAI GAMBARAJAH

Rajah 1.1 Kerangka Konseptual Kajian Tentang Persepsi Pekerja Sokongan Terhadap Keberkesanan Kepimpinan pengurus di Everrise Store Sdn Bhd	4
Rajah 2.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberkesanan dan Kecekapan	12
Rajah 2.2 Konsep Penerimaan Dalam Proses Komunikasi	16
Rajah 2.3 Hirarki Motivasi untuk LPC Rendah dan Tinggi Untuk Pemimpin	24

SENARAI JADUAL

Jadual 2.1 Perbezaan Peranan Antara Pemimpin dan Pengurus	13
Jadual 2.2 Lima Faktor yang Mempengaruhi Corak Kepimpinan pekerja	19
Jadual 3.1 Kedudukan Nilai Mata dalam Skala Likert	32
Jadual 3.2 Ringkasan Bahagian Kajian dengan Skala yang digunakan	32
Jadual 3.3 Ujian Cronbach Alpha Ke Atas Instrumen Kajian	33
Jadual 3.4 Tafsiran Kolerasi r	34
Jadual 4.1 Taburan Maklumbalas Borang Soal Selidik	36
Jadual 4.2 Taburan Tempoh Perkhidmatan Responden	37
Jadual 4.3 Taburan Tahap Pendidikan Responden	37
Jadual 4.4 Keputusan Analisis ANOVA sehalu keberkesanan kepimpinan Pengurus berdasarkan kepada tahap pendidikan	38
Jadual 4.5 Keputusan ANOVA Sehalu keberkesanan kepimpinan pengurus berdasarkan tempoh perkhidmatan	38
Jadual 4.6 Analisis Kolerasi terhadap Perkaitan Kemahiran Komunikasi Dengan Keberkesanan Kepimpinan Pengurus	39
Jadual 4.7 Analisis Kolerasi terhadap perkaitan Pembentukan Matlamat Dan Pembuatan Keputusan Dengan Keberkesanan Kepimpinan Pengurus	40

Jadual 4.8	
Analisis Kolerasi terhadap Perkaitan Pengarahan dan Penggunaan Kuasa Dengan Keberkesanan Kepimpinan Pengurus	40
Jadual 4.9	
Analisis Kolerasi terhadap Perkaitan Kemahiran Teknologi Maklumat Dengan Keberkesanan Kepimpinan Pengurus	41
Jadual 4.10	
Rumusan Keseluruhan bagi pengujian analisis Anova Sehalu dan kolerasi Pearson r terhadap pembolehubah tidak bersandar	42

ABSTRAK

PERSEPSI PEKERJA SOKONGAN TERHADAP KEBERKESANAN KEPIMPINAN PENGURUS

Hilda Binti Modies Falix

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti dan mengkaji persepsi pekerja sokongan Everrise Store Sdn. Bhd terhadap keberkesanan kepimpinan pengurus. Responden telah dipilih dengan menggunakan persampelan rawak mudah. Instrumen yang terlibat dalam kajian ini telah diperkenalkan oleh J. Hemphill dan A. Coons sebelum ini iaitu *Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ)* digunakan bagi mengukur keberkesanan kepimpinan pengurus di organisasi tersebut. Frekuensi, peratusan dan min digunakan untuk meringkaskan aspek faktor demografi responden iaitu tahap pendidikan dan tempoh perkhidmatan. Ujian Anova satu hala juga digunakan bagi menguji faktor demografi responden seterusnya Kolerasi Pearson 'r' yang digunakan untuk menganalisis faktor-faktor kemahiran komunikasi, pembentukan matlamat dan pembuatan keputusan, pengarah dan penggunaan kuasa serta kemahiran teknologi maklumat pengurus di organisasi. Dapatan kajian menunjukkan hanya terdapat dua aspek yang mempunyai perbezaan signifikan. Aspek pembentukan matlamat dan pembuatan keputusan dan kemahiran teknologi maklumat telah dikenalpasti sebagai faktor yang mempengaruhi persepsi pekerja sokongan terhadap keberkesanan kepimpinan pengurus di Everrise Store Sdn. Bhd, Kuching. Oleh itu, keberkesanan terhadap aspek ini perlu ditingkatkan lagi.

ABSTRACT

THE PERCEPTION OF SUPPORT STAFF TOWARDS THE LEADERSHIP EFFECTIVENESS OF MANAGER

Hilda Binti Modies Falix

The aim of this study is to identify the perception of support staff towards the leadership effectiveness of manager in organization. A random sampling is used to collect data from the respondents. The instrument used in this study is designed by J. Hemphill and A.Coons that is 'Leadership Behaviour Description Questionnaire (LBDQ)' to rate the effectiveness of leadership in their organization. In the data analysis, frequencies, percentage and mean are used to measure to summaries the respondent demography factors that are education level and period of services. One way ANOVA is used to measure the education level and period of service while the Correlate Pearson 'r' are used to measure the communication skill, create objectives and decision making, usage instruction and powers and information technology skill. The result has shown that only two of the aspects are significantly difference. Therefore, the organization must be increase efforts to improving leadership effectiveness.

BAB 1 PENDAHULUAN

1 PENGENALAN

Kepimpinan merupakan satu subjek yang menarik kepada semua lapisan masyarakat. Kepimpinan memberi gambaran mengenai seseorang yang berkuasa dan dinamik, yang memerintah atau mengarahkan sesuatu. Sejarah kepimpinan manusia bermula dengan pemimpin tentera, politik, agama dan sosial di zaman dahulu kala di mana perjuangan pemimpin yang berani dan bijaksana tersebut menjadi intipati legenda dan mitos.

Di Malaysia, aspek kepimpinan bukanlah suatu fenomena yang baru tetapi telah ada penyelidikan yang dibuat ke atas kepimpinan ini. Ianya telah menjadi suatu istilah yang penting dalam meningkatkan mutu produktiviti aktiviti-aktiviti yang dilaksanakan. Malahan aspek kepimpinan ini merupakan tunggak atau dasar utama kepada seseorang individu bagi menghasilkan keberkesanan perkhidmatan di sesebuah organisasi. Pada asasnya, pemimpin mentafsir dan mengimplementasikan matlamat organisasi kepada pengikut-pengikutnya disamping mengarah dan mengekalkan aktiviti organisasi secara kolektif (Pfeffer, 1977). Stewart (1982) menyatakan kepimpinan merupakan sistem perhubungan yang menyediakan kekangan dan juga peluang hasil daripada perhubungan pengurus dengan pengikutnya. Robbins (1998), mendefinisikan kepimpinan sebagai kemampuan seseorang mempengaruhi pasukan kerja ke arah pencapaian matlamat sesebuah organisasi. Secara realitinya, pengurus tidak mampu melakukan semua perkara secara bersendirian, ia memerlukan perkongsian kuasa dan pengetahuan bersama-sama pengikutnya iaitu pekerja sokongan bagi mencapai matlamat dan menangani kekangan yang bakal dihadapi.

Demikianlah kepimpinan, ianya terlalu dekat dengan kehidupan sosial manusia yang tidak pernah luput daripada perhatian umum. Di kalangan para sarjana pula, fenomena ini telah diperdebatkan sejak zaman keagungan falsafah Greek dan masih menjadi persoalan sehingga ke hari ini. Hasilnya, kepimpinan menjadi rencah minat pelbagai bidang (Kellerman, 1984) yang melangkaui batas-batas disiplin lain. Kepimpinan bukan sahaja sebagai satu peranan tetapi ia juga merupakan suatu interaksi sosial di mana wujud interaksi-interaksi kelakuan di antara rakan-rakan sejawat pekerja-pekerja sokongan, ketua, para pelanggan dan pihak-pihak yang lain.

Kenyataan di atas menunjukkan kepimpinan merupakan paksi utama dalam memahami gelagat atau tingkah laku individu di dalam organisasi. Pengurus merupakan individu yang dapat menentukan hala tuju ke arah pencapaian matlamat organisasi. Justeru itu, pengurus perlu mempunyai ciri-ciri istimewa bagi membolehkannya meningkatkan prestasi organisasi dan pekerja-pekerjanya.

1.1 LATAR BELAKANG KAJIAN

Keperluan untuk membangunkan kebolehan daya kepimpinan di kalangan pengurus di organisasi telah bermula sejak awal tahun 1990an lagi. Keperluan kemahiran kepimpinan ini merupakan suatu kepentingan yang perlu dikuasai oleh pengurus untuk membentuk pasukan kerja yang aktif dan mengawal penurunan produktiviti organisasi. Tambahan pula, pelbagai cabaran yang timbul di dalam organisasi memerlukan golongan pengurus memfokuskan tanggungjawab kepada kredibiliti kepimpinan masa kini. Ini disebabkan bukan mudah untuk mengendalikan sesuatu tugas tertentu jika tidak mendapat kerjasama daripada pekerja sokongan yang bertindak sebagai penyokong kepada organisasi dalam suatu bidang tugas di organisasi. (Klagge dan Jay, 1997).

Peranan kepimpinan dan pengurusan perlu membantu dan saling melengkapi antara satu dengan yang lain. Pekerja adalah aset yang kaya dengan idea, kemahiran dan kreativiti yang boleh digunakan, cuma ia memerlukan dorongan dan ransangan yang betul dalam menerokai potensi mereka. Di dalam dunia pengurusan masa kini yang semakin kompetitif dan sempit, ia memerlukan kepimpinan serta pengurusan yang berkesan. Ini bertujuan bagi mengalakkan inovasi dan inspirasi daripada sumber manusia supaya mampu menembusi dan menghapuskan pelbagai cabaran dan halangan. Graham (1989) menyatakan bahawa disiplin pengurusan tidak boleh bersendirian. Ia perlu seiring dengan kepimpinan di mana kedua-dua konsep ini mengarah kepada kreativiti dan keberkesanan organisasi.

Kebolehan kepimpinan di kalangan pengurus menjadi faktor penting utama dalam membawa perubahan di dalam organisasi. Kemahiran-kemahiran baru diperlukan agar pengurusan dapat dijalankan dengan berkesan dan selaras dengan matlamat organisasi (Jay Klagge, 1997). Tugas-tugas yang dilakukan oleh pengurus kian mencabar dan penekanan terhadap tanggungjawab dan kepimpinan di organisasi juga telah menjadi keperluan yang utama. (Larson dan La Fasto, 1989). Kriteria atau aspek yang berkaitan dengan kepimpinan seperti komunikasi, pembentukan matlamat dan keputusan, motivasi, kuasa serta kemahiran-kemahiran yang lain memberi kesan yang ketara kepada pembangunan organisasi terutamanya dari sudut hubungan kerja antara pekerja dan pengurus. Kemahiran-kemahiran ini juga menjadi permintaan kepada organisasi terhadap pekerja-pekerja yang memasuki ruang pekerjaan.

Selain itu, perubahan ledakan teknologi maklumat juga mempengaruhi keberkesanan kepimpinan dan pengurusan organisasi, memandangkan elemen ini membantu dalam proses pembuatan keputusan. Penglibatan anggota-anggota kerja dalam membangunkan teknologi maklumat dan kepimpinan ini diperlukan terutamanya dalam perancangan matlamat, objektif dan kecekapan. Pengurus juga akan menyedari bahawa kepimpinan dapat mencerminkan usaha dan komitmen mereka terhadap bidang tugas dan tanggungjawab serta berusaha memperbaiki serta membangunkan potensi organisasi secara menyeluruh.

1.2 KENYATAAN MASALAH

Misi, visi dan objektif merupakan aspek paling penting dalam melaksanakan perniagaan mahupun pengurusan organisasi di sektor awam dan swasta. Misi, visi dan objektif berperanan memberi panduan dan mengingatkan kepada seluruh organisasi akan tanggungjawab yang harus dipikul. Persoalannya, adakah pengurus atau pekerja-pekerja organisasi memahami kandungan misi, visi dan objektif yang telah dibentuk? Adakah ia telah tercapai atau sebaliknya? Kegagalan memahami dan merealisasikan misi, visi dan objektif ini mampu mempengaruhi prestasi dan produktiviti organisasi.

Di dalam organisasi juga, masalah pentadbiran dan pengurusan merupakan perkara yang biasa yang kerap kali berlaku. Kecenderungan pengurus mengabaikan kepentingan peranan dan tanggungjawab bahagian perkhidmatan lain menyebabkan ketidklancaran perkhidmatan.

Penekanan dari sudut kepentingan, keperluan dan kecekapan pekerja pula kurang diaplikasikan menyebabkan ketidakjelasan dalam menjalankan tugas. Persoalannya, di manakah hilangnya jalinan kerjasama yang sepatutnya wujud di kalangan anggota-anggota organisasi tanpa mengira kedudukan dan bidang tugas yang dilakukan?

Selain itu, masalah '*favouritism*' juga sering berlaku di dalam organisasi. Amalan memilih pekerja bagi melaksanakan tugas yang dikehendaki, tanpa melihat kecenderungan pekerja-pekerja yang lain bukan sahaja mempengaruhi matlamat dan objektif yang telah ditentukan tetapi sekaligus merugikan organisasi dari segi pengetahuan, kemahiran dan tanggungjawab yang dimiliki oleh anggota-anggotanya. Keadaan ini turut menggambarkan pembaziran dari segi sumber tenaga kerja yang baik.

Teknologi maklumat pula semakin berkembang dan memerlukan penguasaan yang baik di kalangan pekerja. Organisasi masa kini juga turut memerlukan pengurus mahupun pekerja-pekerja sokongan yang celik komputer dalam pelaksanaan tugas mereka seharian. Persoalannya, adakah pemimpin atau pengurus dapat menyesuaikan atau mengadaptasikan perubahan dan perkembangan teknologi maklumat tersebut? Selain itu, adakah pengurus mengetahui dan memahami akan kepentingan teknologi maklumat dalam pengurusan organisasi? Bagi kajian ini, pengkaji berusaha untuk menyediakan jawapan untuk persoalan seperti yang dinyatakan.

1.3 OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kajian ini terbahagi kepada 2 jenis iaitu objektif umum dan objektif khusus.

1.3.1 Objektif Umum

Objektif umum kajian ini adalah:-

Mengenalpasti persepsi pekerja sokongan terhadap keberkesanan kepemimpinan pengurus.

1.3.2 Objektif Khusus

Objektif khusus kajian ini adalah:-

1.3.2.1 Mengkaji perbezaan antara tahap pendidikan dengan keberkesanan kepemimpinan pengurus.

1.3.2.2 Mengkaji perbezaan antara tempoh perkhidmatan dengan keberkesanan kepemimpinan pengurus.

1.3.2.3 Mengenalpasti perkaitan antara kemahiran komunikasi dengan keberkesanan kepemimpinan pengurus.

1.3.2.4 Mengenalpasti perkaitan antara pembentukan matlamat dan pembuatan keputusan dengan keberkesanan kepemimpinan pengurus.

1.3.2.5 Mengenalpasti perkaitan antara pengarah dan penggunaan kuasa pengurus dengan keberkesanan kepemimpinan pengurus.

1.3.2.6 Mengenalpasti perkaitan antara kemahiran penggunaan teknologi maklumat pengurus dengan keberkesanan kepemimpinan pengurus.

1.4 KERANGKA KONSEPTUAL ATAU KERANGKA MODEL PENYELIDIKAN

Rajah di bawah menunjukkan kerangka konseptual penyelidikan bagi menguji hipotesis-hipotesis kajian ini. Pembolehubah Bersandar dalam kerangka model ini adalah keberkesanan kepimpinan pengurus sementara Pembolehubah Tidak Bersandar adalah terdiri daripada kemahiran komunikasi, pembentukan matlamat dan pembuatan keputusan, pengarah dan penggunaan kuasa serta kemahiran teknologi maklumat oleh pengurus di organisasi. Selain itu, ciri-ciri demografi yang terdiri daripada tahap pendidikan dan tempoh perkhidmatan juga merupakan Pembolehubah Tidak Bersandar kajian ini.



Rajah 1:1 Rangka Konseptual Kajian

1.5 HIPOTESIS KAJIAN

- Ho1 : Tiada perbezaan yang signifikan antara tahap pendidikan dengan keberkesanan kepimpinan.
- Ho2 : Tiada perbezaan yang signifikan antara tempoh perkhidmatan dengan keberkesanan kepimpinan.
- Ho3 : Tiada perkaitan yang signifikan antara kemahiran komunikasi terhadap keberkesanan kepimpinan.
- Ho4 : Tiada perkaitan yang signifikan antara pembentukan matlamat dan pembuatan keputusan pengurus terhadap keberkesanan kepimpinan.
- Ho5 : Tiada perkaitan yang signifikan antara pengarah dan penggunaan kuasa pengurus terhadap keberkesanan kepimpinan pengurus di organisasi.
- Ho6 : Tiada perkaitan yang signifikan antara kemahiran teknologi maklumat terhadap keberkesanan kepimpinan pengurus di organisasi.

1.6 KEPENTINGAN KAJIAN

Dengan adanya kajian ini, pengurus akan mendapat idea atau maklumat baru tentang aspek kepimpinan yang baik. Elemen-elemen kepimpinan yang membantu mewujudkan keberkesanan di organisasi perlu dikuasai sepenuhnya oleh pengurus-pengurus agar pengurusan akan lebih cekap dan seimbang iaitu pekerja sokongan berpeluang untuk mengemukakan pendapat dan persoalan kepada pengurus tentang suatu perkara.

Pengurus juga akan lebih peka dan sensitif kepada keperluan organisasi dan pekerja-pekerja sokongannya. Keprihatinan pengurus akan membangkitkan kepercayaan anggota-anggota organisasi terhadap kepimpinan yang diterajunya. Pengurus juga dapat menggunakan gaya atau corak kepimpinan yang sesuai di organisasi.

Kepentingan menjalankan kajian ini juga adalah untuk mengutarakan atau menjelaskan kepada masyarakat umum bahawa pekerja adalah aset yang berharga dan merupakan tulang belakang kepada pembangunan organisasi. Mereka ini sentiasa memberi maklumbalas terhadap perkembangan dan perubahan yang ingin dibuat dari semasa ke semasa dengan membabitkan pelbagai aspek kajian. Oleh itu, keterlibatan mereka dalam pengurusan perlu dihargai dan sentiasa dipercayai kebolehan mereka tanpa mengira bidang tugas yang dilakukan.

Dapatan kajian ini secara keseluruhannya telah membantu dalam mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan kepimpinan. Berdasarkan kepada kajian ini, organisasi dapat mengetahui faktor-faktor dalam mempengaruhi keberkesanan kepimpinan. Dalam kajian ini, telah menunjukkan bahawa kepentingan penggunaan teknologi maklumat di dalam pengurusan kepimpinan tidak dapat dinafikan selain daripada faktor-faktor yang lain. Oleh itu, pihak organisasi haruslah menunjukkan komitmen dalam meningkatkan keberkesanan kepimpinan di kalangan anggota kerjanya.

1.7 DEFINISI ISTILAH

Bahagian ini akan menerangkan definisi *konseptual* dan *operasional* kepada istilah-istilah persepsi, pekerja sokongan, keberkesanan, kepemimpinan, keberkesanan kepimpinan, pengurus, organisasi, komunikasi, pengarahannya, penetapan matlamat dan pembuatan keputusan serta teknologi maklumat.

1.7.1 Persepsi

Konseptual : Menurut kamus Dewan (1994), persepsi merujuk kepada satu gambaran atau tanggapan dalam hati dan fikiran mengenai sesuatu melalui panca indera. Ia juga diertikan sebagai suatu pandangan seseorang terhadap sesuatu perkara yang berlaku di persekitarannya. Robbins (1993), mendefinisikan persepsi sebagai suatu proses individu menerima dan menafsirkan maklumat dari persekitaran yang dipengaruhi oleh objek atau peristiwa serta persekitaran individu itu sendiri.

Operasional : Berdasarkan kajian ini, persepsi yang dimaksudkan oleh pengkaji adalah pandangan atau pendapat pekerja sokongan di Everrise Store Sdn Bhd terhadap keberkesanan kepimpinan pengurus dengan berdasarkan kepada pengalaman dan kecenderungan mereka terhadap peranan dan tanggungjawab seorang pengurus dalam penyeliaan mereka.

1.7.2 Pekerja Sokongan

Konseptual : Menurut Hj. Zainal Abidin Safarwan (1995), dalam kamusnya mendefinisikan pekerja sebagai petugas, buruh, ulas tangan, pelaku, kuli, suruhan, pembantu, orang gaji, hamba atau khadam atau kakitangan. Menurut kamus Dewan (1993), pekerja diertikan sebagai orang yang bekerja lazimnya untuk mendapatkan bayaran atau memperolehi pendapatan, orang yang memegang sesuatu jawatan (dalam perkhidmatan awam atau swasta) atau terdiri daripada beberapa ahli atau pertubuhan yang bertanggungjawab. Apabila perkataan ini digabungkan menjadi pekerja sokongan ia membawa maksud individu-individu yang bekerja sama ada untuk memperolehi kewangan atau tanpa kewangan yang menyokong dan merangsang pertumbuhan organisasi. Pekerja-pekerja sokongan ini mempunyai tanggungjawab terhadap bidang tugas masing-masing di organisasi.

Operational : Pekerja sokongan bermaksud pekerja peringkat bawahan yang biasanya bertugas pada peringkat operasional. Ia bukan kumpulan pengurusan dan tidak juga melihat kepada tahap pendidikan atau kelulusan seseorang pekerja yang terlibat.

1.7.3 Keberkesanan

Konseptual : Peter Drucker (terjemahaan Yaakob Ibrahim, 1990), dalam Buku Pengurusan menegaskan bahawa prestasi seseorang pengurus boleh diukur berdasarkan dua konsep utama iaitu melalui kecekapan dan keberkesanan. Menurut Peter, keberkesanan merupakan kebolehan untuk memilih objektif-objektif yang sesuai.

Operational : Bagi pengkaji, keberkesanan didefinisikan sebagai kemampuan pengurus untuk memberi arahan dan maklumat yang jelas serta tepat kepada pekerja-pekerjanya bagi melaksanakan sesuatu tugas. Pengurus juga perlu membuat keputusan yang berkesan supaya pekerja-pekerja berpuas hati dengan situasi atau perkara yang wujud. Pengkaji melihat aspek keberkesanan ini berlaku apabila pengurus menjalankan kewajibannya sebaik mungkin dan

pekerja-pekerja dapat memahami apa yang patut dibuat sehingga menghasilkan produktiviti dan perkhidmatan yang bermutu.

1.7.4 Kepimpinan

Konseptual : Yukl (1989) mendefinisikan kepimpinan sebagai satu proses di mana seorang individu mempengaruhi ahli-ahli bagaimana mencapai matlamat kumpulan atau matlamat organisasi. Menurut Ramaiah (1992), kepimpinan adalah sebagai satu fenomena proses manusia menggunakan kemahiran akal fikiran dan potensinya yang melibatkan keupayaan, kebolehan, kebijaksanaan seseorang untuk memerintah, mengarah, mendorong atau mempengaruhi. Kepimpinan membawa erti 'keupayaan memimpin' dan 'kepimpinan' pula adalah 'keupayaan sebagai pemimpin atau daya seseorang pemimpin' (Kamus Dewan, 1994).

Operasional : Dalam kajian ini, pengkaji melihat aspek kepimpinan terhadap pengurus di organisasi iaitu sejauh mana pengurus dapat memainkan peranan dalam mendorong dan membimbing pekerja-pekerjanya melaksanakan tugas. Pengurus merupakan tunggak kepada penglibatan secara menyeluruh pekerja-pekerja dalam sesuatu aktiviti.

1.7.5 Pengurus

Konseptual : Menurut Peter Drucker (terjemahan Yaakob Ibrahim, 1990) dalam Buku Pengurusan, pengurus adalah seseorang yang memilih perkara-perkara yang betul untuk disempurnakan. Tanggungjawab seseorang pengurus berkehendakkan prestasi yang dinilai sebagai cekap dan berkesan. Peranan pengurus bukanlah tertumpu kepada satu peranan sahaja tetapi juga melibatkan kesemua aktiviti yang berkaitan dengan organisasi. Henry Mintzberg (terjemahan Yaakob Ibrahim, 1990), membahagikan peranan pengurus melalui perhubungan antara personal, penerima dan penyampai maklumat serta membuat keputusan.

Operasional : Berdasarkan kajian ini, pengurus yang dimaksudkan oleh pengkaji adalah pegawai-pegawai atasan atau pengurus sesuatu jabatan atau bahagian yang bertindak sebagai penyelia kepada pekerja di organisasi. Pengurus ini mempunyai tanggungjawab untuk memotivasi dan mempengaruhi pekerja-pekerja, rakan-rakan dan merupakan senior untuk menghormati, mengajar, memandu, menyokong dan menyediakan contoh-contoh untuk mencapai misi organisasi.

1.7.6 Teknologi Maklumat

Konseptual : Menurut Hawkrige (1982) dalam bukunya 'New Information Technology in Education' teknologi ditakrifkan sebagai penggunaan elektronik baru dan teknologi baru seperti komputer, satelit komunikasi, optik serat, perakam video dan lain-lain kepada pembentukan, simpanan, pemilihan, penukaran dan pengedaran semua jenis maklumat. Sementara sistem maklumat sumber manusia (HRIS) adalah istilah yang banyak digunakan untuk menjelaskan penggunaan komputer dalam operasi dan unit sumber manusia. Ianya sistematik dan memudahkan proses pengurusan sumber manusia.

Operasional : Bagi kajian ini, pengkaji mendefinisikan teknologi maklumat sebagai semua peralatan dan kelengkapan yang digunakan oleh pengurus di organisasi yang mana membantu pengurus dalam melaksanakan tugas dan membuat keputusan secara cekap, cepat dan tepat seperti komputer, internet dan fax. Pengurus menggunakan teknologi maklumat ini untuk berinteraksi dengan pekerjanya dalam pengarah tugas dan lain-lain perkara.

1.7.7 Komunikasi

Konseptual : Komunikasi merupakan alat perhubungan secara langsung atau tidak langsung dengan penghantaran surat, radio, telefon dan lain-lain perkhidmatan. Ianya merupakan proses penghantaran dan penerimaan mesej melalui simbol-simbol yang bermakna. Komunikasi bertindak sebagai pemindahan maklumat dan kefahaman daripada satu individu dengan individu lain melalui simbol-simbol bermakna tersebut.

Operasional : Dalam kajian ini, pengkaji mendefinisikan komunikasi sebagai interaksi dan hubungan kerja yang melibatkan dua pihak iaitu pekerja dan pengurus. Pihak ini saling berinteraksi untuk mendapatkan maklumbalas yang baik mengenai bidang kerja masing-masing.

1.7.8 Penggunaan Kuasa

Konseptual : Kuasa adalah sebagai satu peluang yang akan membolehkan seseorang atau sebilangan orang menggunakan kelebihan yang ada pada diri sendiri untuk bertindak sebagaimana yang dikehendaki dalam tugas. Robbins (1998) menyatakan bahawa kuasa adalah satu kapasiti yang dimiliki oleh seorang individu untuk mempengaruhi kelakuan individu lain sama ada secara positif atau tidak mengenai sesuatu tugas. Kuasa merupakan fungsi kebergantungan antara dua pihak iaitu semakin bergantung seorang individu kepada seorang individu, maka semakin kuat kuasa yang dimiliki oleh individu yang mempengaruhi kuasa ke atas seseorang.

Operasional : Kuasa bagi pengkaji dalam kajian ini adalah jawatan dan tanggungjawab yang di pegang oleh seseorang pengurus dalam mengendalikan tugas-tugasnya dalam unit perkhidmatan atau bahagian. Pengurus dalam mana-mana bahagian mempunyai peranan dan kuasa mengarah dan mempengaruhi pekerja bawahannya dalam menjalankan tugas di organisasi sesuai dengan jawatan yang dimiliki olehnya. Kuasa ini merujuk kepada keupayaan atau kebolehan pengurus mempengaruhi pekerja sokongan dalam membuat sesuatu tugas yang dikehendaki.

1.7.9 Pembuatan Keputusan

Konseptual : Pembuatan keputusan merupakan satu aktiviti manusia yang rumit. Dalam konteks pengurusan, Simon (1960) menyatakan bahawa proses pembuatan keputusan melibatkan tiga fasa utama iaitu mengenali situasi pembuatan keputusan, membentuk model untuk pembuatan keputusan dan memilih antara alternatif dan melaksanakan keputusan. Membuat keputusan akan melibatkan nilai dan sikap terhadap risiko pembuat keputusan. Kamus Dewan (1993) pula memberi pengertian pembuatan keputusan sebagai suatu kesudahan, akhir atau penghabisan yang diambil oleh sekumpulan individu atau organisasi terhadap sesuatu perkara. Ia merupakan keputusan yang diambil sebagai satu langkah ke arah penyelesaian masalah.

Operasional : Bagi pengkaji, pembuatan keputusan ini merujuk kepada pihak pengurus di Everrise Store Sdn Bhd iaitu sejauh mana mereka mampu memberi keputusan yang baik kepada pekerja bawahannya. Pengurus membuat keputusan berkenaan tugas yang dibuat oleh pekerja-pekerjanya. Walaubagaimanapun, penyertaan pekerja sokongan dalam menyalurkan pendapat dalam pembuatan keputusan ini secara langsung akan memberi kesan positif terhadap hasil kerja yang mereka lakukan.

1.7.10 Penetapan Matlamat

Konseptual : Kamus Dewan (1993), mendefinisikan matlamat sebagai sasaran atau sesuatu yang hendak dicapai dan merupakan tujuan. Matlamat ini ditentukan bagi mencapai perancangan yang dibuat oleh pihak pengurusan. Menurut Jaafar Muhamad (2000) dalam bukunya bertajuk kelakuan organisasi, matlamat adalah untuk membantu pengurus sesebuah organisasi memahami kelakuan manusia di tempat kerja.

Operasional : Pengkaji mendefinisikan penetapan matlamat ini sebagai satu tujuan yang ditentukan oleh pengurus dalam menerangkan tugas-tugas di organisasi. Matlamat dibuat supaya organisasi dan pekerja mempunyai jangkaan terhadap penglibatan dalam pengurusan. Pihak pengurus dan juga pekerja dapat memahami harapan antara satu sama lain di tempat kerja. Dengan ini, secara tidak langsung ia dapat membantu ke arah keberkesanan organisasi dan kesejahteraan individu.

1.8 LIMITASI KAJIAN

Dalam kajian ini, pengkaji telah menyenaraikan beberapa masalah atau kelemahan untuk kajian ini seperti yang berikut:-

- 1.8.1 Kajian ini dijalankan di sebuah organisasi sahaja di mana maklumat yang diterima adalah terhad.
- 1.8.2 Kesahihan dan kebolehpercayaan kajian ini bukan sahaja bergantung kepada instrumen iaitu borang soal selidik yang digunakan tetapi juga bergantung kepada kerjasama dan kejujuran daripada responden-responden terpilih.
- 1.8.3 Kajian terhadap keberkesanan kepimpinan pengurus dengan hanya mendapatkan maklumat melalui persepsi pekerja sokongan sahaja.
- 1.8.4 Jumlah responden yang terhad.

BAB DUA PENULISAN KAJIAN LAMPAU

2 PENGENALAN

Kajian dalam bidang kepimpinan telah menjadi topik menarik dan digemari sejak dari dulu lagi. Bidang kepimpinan ini tidak menumpukan kepada satu topik sahaja tetapi meliputi aspek yang luas seperti kemahiran komunikasi dan sosial di dalam masyarakat.

Penulisan semula kajian ini adalah penting bagi mengupas dan mengulas fakta-fakta atau maklumat yang berkaitan dengan kepimpinan. Topik kepimpinan ini dapat dikaji semula berdasarkan kepada penulisan-penulisan yang terdahulu. Bab ini akan menumpukan kepada penerangan konsep-konsep kepimpinan dari segi bahasa dan istilah serta ulasan-ulasan karya-karya terpilih yang berkaitan.

2.1 KONSEP PEMIMPIN DAN KEPIMPINAN

Masyarakat pastinya tercabar apabila mendefinisikan topik kepimpinan apatah lagi ianya merupakan aspek yang sangat luas untuk diperkatakan. Apa yang pasti, fenomena ini telah ini telah lama wujud iaitu sejak permulaan tamadun manusia lagi. Kepimpinan menghasilkan unsur-unsur kuasa dan kecenderungan dalam tugas atau pengurusan organisasi yang juga melibatkan aspek-aspek yang lain. Kepimpinan adalah suatu aktiviti yang mempengaruhi dan mendorong seseorang individu mengiatkan usaha untuk merealisasikan objektif kumpulan atau organisasi.

Kepimpinan merupakan bidang pengkajian dan penulisan yang tidak terhad seperti melibatkan ramai ahli-ahli teori psikologi, sosiologi, sains politik dan pengurusan. Adakalanya, sifat seorang pemimpin juga dapat dilihat dalam diri sendiri tanpa disedari. Oleh itu, aspek kepimpinan wajar dikembangkan agar implikasi-implikasi yang baik dapat dikenalpasti dan seterusnya mampu menjadi pemangkin negara atau organisasi yang lebih sofistikated dalam kepimpinan.

Kellerman (1984) menghuraikan kepimpinan dalam perspektif sains pentadbiran, iaitu perkataan '*pemimpin*' sering digunakan bersilih ganti dengan pengurus. Berbeza pula dalam teori psikoanalisis yang menerangkan bahawa pemimpin adalah individu yang memainkan peranan seperti menjadi tokoh bapa yang menjaga anak-anaknya dan sebaliknya. Selain itu, masih terdapat pendapat ahli-ahli psikologi yang lain. Seperti pandangan psikologi sosial, seseorang yang mempunyai banyak pengaruh dinamakan sebagai pemimpin dan dikatakan menduduki jawatan atau mengisi peranan untuk menggunakan kuasa adalah pandangan bagi sains politik (Aminuddin, 1990).

Sementara kepimpinan pula didefinisikan oleh Jennings (1960) iaitu perkataan kepimpinan berasal daripada dua kata *Greek Archein* (memulakan, memimpin, memerintah) dan *Prattein* (melalui, mencapai, mewujudkan). Di dalam Bahasa Latin pula ia adalah *Agere*

(menggalakkan, mengepalai) dan *Gererel* (menanggung). Kepimpinan juga merujuk kepada peranan yang perlu dijalankan oleh seseorang. Yukl dan Fleet (1989) menerangkan bahawa kepimpinan boleh dikenalpasti melalui sifat, corak komunikasi dan tingkahlaku yang ada pada seseorang individu, pengaruh dalam tugas dan budaya organisasi (Aminuddin, 1990).

Kepimpinan merupakan subjek yang lama (Bass, 1981) dan mendapat perhatian daripada pengkaji-pengkaji yang lain seperti Aristotle, Plato dan Leviathan. Kesan daripada aspek kepimpinan kuno tersebut telah banyak mempengaruhi perihal kehidupan manusia tanpa mengira sama ada di dalam atau luar organisasi. Kamus Dewan (1970) menerangkan perkataan 'pimpin' dan kata "*Leadership*". Perkataan ini banyak dikaitkan dengan mengetahui sesuatu projek atau tujuan tertentu. Apapun menurut Raman (1986) menolak tanggapan tersebut dengan mengatakan tugas atau definisi "*kepimpinan*". Bagi Raman (1986), kepimpinan mempunyai maksud tersirat iaitu konsep pemimpin dan orang lain yang bersama-sama menghadapi cabaran untuk mencapai matlamat dan jika salah seorang ahli mereka tersasar daripada matlamat tersebut, ahli yang lain harus memegang tangannya untuk membimbingnya semula ke jalan yang betul.

Keadaan di atas mungkin dipengaruhi oleh budaya Inggeris dan Melayu yang mana masing-masing mempunyai persepsi tersendiri tentang konsep kepimpinan ini. Walaubagaimanapun, jika perkataan '*kepimpinan*' atau '*leadership*' digunakan dalam situasi yang sebenar, ia akan menggambarkan peranan dan maksud yang sama. Selain itu, menurut Gribben (1972) kepimpinan adalah adalah suatu proses mempengaruhi kelompok dalam situasi tertentu dan masa yang lebih spesifik dan merancang untuk mendatangkan kepuasan dan pengalaman selaras dengan kepimpinan yang diamalkan.

Kepimpinan juga adalah melibatkan proses secara niat antara pemimpin dan pengikutnya dengan bermulanya matlamat yang telah ditetapkan. Pemimpin akan memainkan peranan yang penting dalam memastikan matlamat atau objektif yang hendak dicapai. Stoghill (1974) telah menyenaraikan sebelas (11) makna konsep kepimpinan iaitu;-

1. sebagai fungsi proses kelompok
2. sebagai personaliti dan kesannya
3. sebagai seni membujuk kepatuhan
4. sebagai penguasaan pengaruh
5. sebagai satu set tindakan atau tingkah laku
6. sebagai satu bentuk pemujukan
7. sebagai hubungan kuasa
8. sebagai alat pencapaian matlamat
9. sebagai kesan interaksi yang terus muncul
10. sebagai peranan yang berbeza
11. sebagai pendayautamaan struktur

Pemimpin harus mengambil kedudukan, mencapai visi dan apabila melakukannya ia harus mempercayai keupayaan pengikut-pengikutnya. Kepercayaan ke atas keupayaan pengikut-pengikutnya adalah nilai utama yang perlu dipegang oleh seorang pengurus. Walaupun pada masa akan datang kepimpinan bukan sahaja sebagai isu logik tetapi juga sebagai sumber perasaan. Perasaan itu adalah menunjukkan kerasionalan ketakutan untuk memandu pengikut-pengikutnya mencapai kejayaan.