

SYED ABDUL RAHMAN HJ. SYD ZIN &  
MOHAMED ZIN HJ. NORDIN

## Persepsi stail komunikasi Kepimpinan mempengaruhi kepuasan pegawai sokongan dalam Jabatan Kerajaan

### Pengenalan

Setiap pemimpin perlu mengujudkan hubungan komunikasi yang terbaik dengan pekerja sokongan mereka bagi memperolehi kerjasama untuk menjayakan matlamat organisasi. Menurut Morton (1990), 71.6 peratus daripada pegawai pentadbir dan pekerja kilang gula di St.Kitt, Caribbean mengakui bahawa stail komunikasi kepimpinan pihak pentadbir mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan para pekerjanya. Malah dalam kajian Syd Abdul Rahman & Hasnan (1996) mendapati 89.1 peratus Pegawai Pengurusan dan Profesional di Universiti Utara Malaysia bersetuju komunikasi kepimpinan dalam organisasi sangat penting.

Malah Noran & Habibah (1999), dalam kajian mereka mendapati tahap motivasi dan kemajuan kerja Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan mempunyai hubungan dengan stail komunikasi kepimpinan. Justeru itu, kajian untuk mengenal pasti hubungan stail komunikasi kepimpinan dengan motivasi dan kepuasan pekerja sokongan perlu dilakukan. Ini juga bertepatan dengan objektif Sistem Saraan Baru (SSB) yang bertujuan mempertingkatkan kepuasan, komitmen, prestasi dan produktiviti setiap pegawai yang berada dalam perkhidmatan awam di 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 antara stail komunikasi kepemimpinan yang seharusnya diamalkan oleh pemimpin dalam sesebuah organisasi. Dalam kajian sebelum ini, didapati masalah komunikasi kepemimpinan yang sering berlaku kerana wujudnya sikap serba tahu pemimpin dan tidak lahirnya interaksi dengan pekerja sokongan dalam organisasi. Pemimpin juga dikatakan gagal untuk memahami keperluan Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan. Kadang kala timbulnya banyak jaringan komunikasi dalam rantaian komunikasi sehingga sering berlaku kegagalan untuk berkomunikasi antara pemimpin dengan Pegawai Sokongan mereka.

Justeru itu, bagi mendapatkan jawapan mengenai persepsi stail komunikasi kepemimpinan mempengaruhi kepuasan Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan, maka jawapan kepada persoalan berikut cuba dikenal pasti :

1. Apakah perbezaan persepsi Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan terhadap stail komunikasi kepemimpinan berdasarkan jantina, umur dan kelulusan?
2. Apakah stail komunikasi kepemimpinan paling berkesan mempengaruhi kepuasan terhadap pemimpin dalam jabatan kerajaan dari persepsi Pegawai Sokongan?
3. Apakah kesan jantina, umur dan kelulusan Pegawai Sokongan dalam jabatan sebagai penyederhana terhadap perhubungan antara stail komunikasi kepemimpinan dengan kepuasan?

### **Objektif kajian**

Objektif umum dalam kajian ini ialah untuk mengenal pasti persepsi stail komunikasi kepemimpinan yang mempengaruhi kepuasan Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan.

Manakala objektif khusus dalam kajian ini adalah untuk mengenal pasti :

1. Perbezaan persepsi Pegawai Sokongan terhadap stail komunikasi kepemimpinan, iaitu bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan penyertaan dalam jabatan kerajaan berdasarkan jantina, umur dan kelulusan.

2. Persepsi Pegawai Sokongan terhadap stail komunikasi kepemimpinan, iaitu bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan penyertaan yang berkesan bagi mempengaruhi kepuasan terhadap pemimpin dalam jabatan kerajaan.
3. Peranan jantung, umur dan kelulusan sebagai penyederhana dalam mempengaruhi perhubungan antara persepsi Pegawai Sokongan terhadap stail komunikasi kepemimpinan dengan kepuasan kepada pemimpin 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 diamalkan oleh pemimpin dalam jabatan kerajaan yang dapat mempengaruhi kepuasan Pegawai Sokongan.

Hasil kajian ini juga diharap membawa satu dimensi baru dalam dunia penyelidikan mengenai peranan penyederhana, iaitu jantung, umur dan kelulusan terhadap stail komunikasi kepemimpinan dengan kepuasan dalam jabatan kerajaan.

Bagi Pegawai Sokongan, hasil kajian ini diharap memberikan pengetahuan kepada mereka mengenai stail komunikasi kepemimpinan yang sepatutnya menjadi amalan pemimpin dalam jabatan kerajaan. Begitu juga untuk Pegawai Pengurusan Tertinggi/ Pengurusan dan Profesional dalam jabatan kerajaan, hasil kajian ini akan memberikan sedikit sebanyak panduan stail komunikasi kepemimpinan yang boleh dijadikan amalan untuk mereka meningkatkan kepuasan Pegawai Sokongan dalam mentadbir organisasi mereka.

### **Sorotan Susastera**

#### **Teori Hubungan Kemanusiaan**

Menurut Muhd.Mansur (1998), gerakan hubungan kemanusiaan dalam organisasi telah bermula awal tahun 1930an. Model gerakan hubungan kemanusiaan juga banyak memberikan penekanan terhadap kepentingan individu dan hubungan sosial mereka dalam organisasi. Salah satu cara untuk mempertingkatkan kualiti organisasi adalah juga dengan meningkatkan rasa kepuasan di kalangan ahli-ahli dalam organisasi. Di samping itu, pihak pengurusan perlu berupaya membantu para pekerja mereka mencapai potensi diri sendiri ke peringkat yang paling optimum.

Bermula dengan Teori Hierarki Keperluan Maslow (1954) telah menyebutkan mengenai motivasi keperluan manusia dari segi fisiologikal, keselamatan, kepentingan sosial, penghargaan diri serta kesempurnaan diri sendiri. Teori ini diperkukuhkan dengan Teori X dan Teori Y oleh McGregor (1960). Teori X mewakili teori klasik menyebutkan mengenai manusia yang tidak suka bekerja, tidak bertanggungjawab, perlu diarah untuk melaksanakan tugas dan didenda bagi memastikan mereka menjalankan tanggungjawab mereka. Manakala Teori Y pula lebih positif, dengan membuat persepsi bahawa pekerja mempunyai keintelektualannya sendiri dan mereka boleh menyelesaikan masalah kerja dengan baik dan bukan pihak pengurusan sahaja yang mempunyai hak tersebut.

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

Howel et al. (1986) menyebutkan bahawa faktor penyederhana dapat bertindak sebagai angkubah dalam kajian kepimpinan dalam organisasi kerana penyederhana tersebut boleh bertindak untuk memberikan jawapan sebenar terhadap kesan perlakuan seseorang pemimpin itu. Malah Che Su (2000) dalam kajiannya mendapati kepuasan terhadap komunikasi mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian sama ada dalam sektor awam mahupun swasta. Hasil kajian beliau menunjukkan hanya dimensi Budaya Pengelak Ketidakpastian dan dimensi Budaya Orientasi Jangka Panjang yang berperanan selaku pembolehubah penyederhana di sektor swasta. Manakala pada sektor awam, didapati dimensi Budaya Individualisme / Kolektivisme, dimensi Budaya Pengelak Ketidakpastian dan dimensi Budaya Orientasi Jangka Panjang berperanan sebagai pembolehubah penyederhana.

Goris et al. (2000) pula mendapati peranan haluan komunikasi dari atas ke bawah, bawah ke atas dan komunikasi setara yang bertindak sebagai penyederhana mempunyai hubungan yang signifikan untuk mempengaruhi tahap kepuasan dan kualiti individu dalam sesebuah organisasi. Petit et al (1997) dalam kajiannya pula telah menjadikan komunikasi sebagai penyederhana yang mempengaruhi hubungan antara kemajuan dan kepuasan kerja.

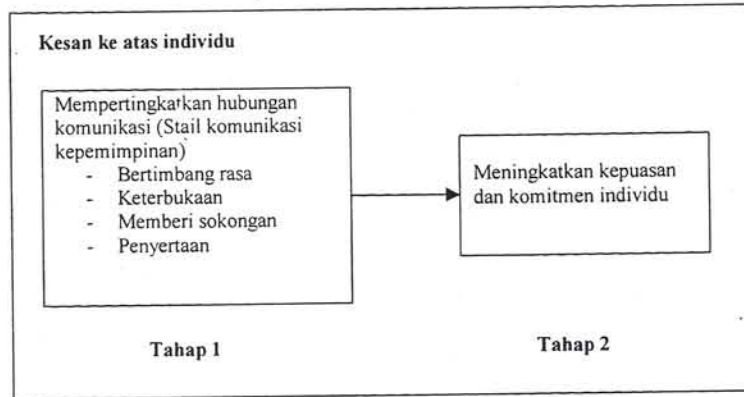
Dari kajian yang dilakukan oleh Che Su (2000), Goris et al. (2000) dan Petit et al. (1997), penyelidik mendapati terdapat sedikit perbezaan dengan model Conrad (1994) kerana beliau mengutarakan tiga tahap yang bakal dilalui oleh individu dalam organisasi sebelum mencapai matlamat terakhir, iaitu peningkatan keberkesanan organisasi dan produktiviti.

Menurut Conrad (1994) dalam Model Hubungan Kemanusiaannya telah menyebutkan, untuk mempertingkatkan kesan ke atas individu maka hubungan komunikasi, iaitu bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan penyertaan yang dianggap sebagai stail komunikasi kepimpinan perlu dipertingkatkan (Tahap 1). Bila hubungan komunikasi ini dipertingkatkan, maka akan beralih ke Tahap 2, iaitu akan meningkatkan kepuasan dan komitmen individu. Seterusnya, akan beralih kepada Tahap 3, iaitu akan meningkatkan usaha dan prestasi individu tanpa batasan yang akhirnya akan meningkatkan keberkesanan dan produktiviti organisasi.

Namun, dalam kajian ini penyelidik hanya memberikan fokus terhadap Tahap 1 dan Tahap 2 sahaja kerana bagi penyelidik ia lebih menjurus terhadap objektif penyelidikan ini dan model Conrad (1994) ini hanya digunakan sebagai panduan untuk penyelidik meneruskan kajian dan bukan untuk menguji model tersebut. Justeru itu, dalam penyelidikan ini, penyelidik memberikan fokus kepada persepsi individu, iaitu Pegawai Sokongan hasil daripada peningkatan hubungan komunikasi yang diistilahkan oleh penyelidik sebagai stail komunikasi kepimpinan (Tahap 1) serta pengaruhnya terhadap peningkatan kepuasan individu, iaitu Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan (Tahap 2). Bagi menda-patkan gambaran yang lebih jelas mengenai model asas penyelidikan ini, lihat Rajah 1.

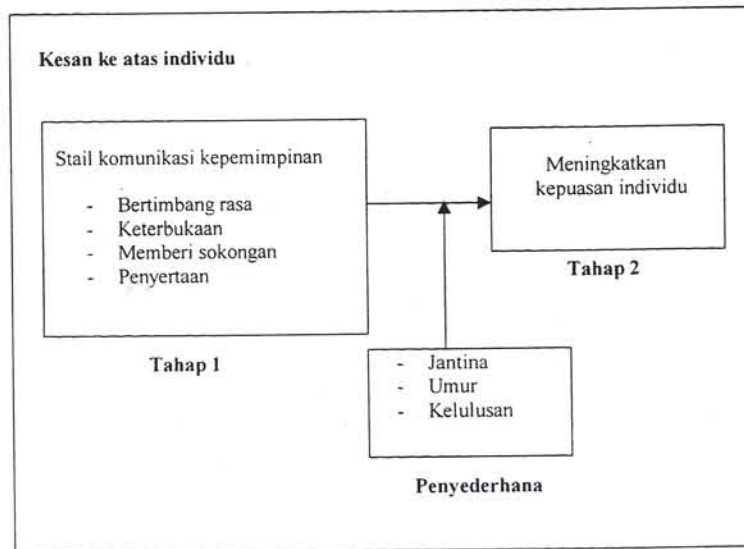
Bradley et al. (2001) mendapati, stail komunikasi kepimpinan boleh disederhanakan oleh faktor jantina dan umur. Hasil kajiannya menunjukkan kesan stail komunikasi kepimpinan doktor banyak dipengaruhi oleh hubungan yang signifikan terhadap penyederhana jantina dan umur pesakit dalam hospital. Park (1997) dalam kajiannya mendapati latar belakang umur, jantina, kelulusan, sumber ekonomi, nilai budaya dan kelainan etnik berpengaruh sebagai penyederhana bagi membentuk stail komunikasi kepimpinan sehingga menghasilkan kepuasan, motivasi dan penerimaan seseorang pemimpin itu.

RAJAH 1  
Tahap 1 dan  
Tahap 2  
sebagai model  
asas  
penyelidikan



Bagi penyelidik, memandangkan faktor jantina, umur dan kelulusan didapati mempunyai hubungan yang tidak menentu dalam mempengaruhi stail komunikasi kepimpinan, maka faktor tersebut telah dijadikan penyederhana dalam kajian ini. Malah Howell. et al. (1986) dan Abdullah (2000) telah menjadikan jantina, umur dan kelulusan suborbinat sebagai pembolehubah penyederhana dalam kajian mereka. Bagi mendapatkan gambaran mengenai persepsi stail komunikasi kepimpinan mempengaruhi kepuasan Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan serta penyederhana dalam kajian ini, sila lihat Rajah 2.

RAJAH 2  
Persepsi stail komunikasi kepimpinan mempengaruhi kepuasan Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan



### **Angkubah bebas**

Dalam penyelidikan ini terdapat empat angkubah bebas mengenai stail komunikasi kepimpinan, iaitu bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan penyertaan. Setiap angkubah bebas tersebut digunapakai daripada model Conrad (1994). Pemilihan angkubah stail komunikasi kepimpinan 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), Muhd. Mansur (1998), Nijhof, et al. (1998), Noran & Habibah (1999), Che Su (2000) dan Goris, et al.(2000).

### **Bertimbang rasa**

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

### **Keterbukaan**

Menurut Oakland (1997), stail komunikasi kepimpinan 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 yang berlaku dalam organisasi.

Pekerja bawahan akan merasai diri mereka dihargai sekiranya 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 mempertingkatkan prestasi dalam pentadbiran awam. Pekerja akan lebih puas sekiranya pemimpin dapat berkongsi maklumat akan kemajuan atau kemunduran organisasi (Smeltzer & Wiltman, 1984 dan Murphy, 1996).

#### **Memberi sokongan**

Menurut Chapman (1994) terdapat tujuh cadangan untuk meningkatkan motivasi pekerja sokongan, 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 sokongan lebih bermotivasi sekiranya pemimpin mencadangkan kenaikan pangkat bagi mereka yang layak. Manakala Griffin (1990) dan Rasberry & Lindsay (1994) pula berpendapat, pekerja sokongan akan menyanjung pemimpin yang sentiasa mengucapkan kata-kata yang baik, memberi penghargaan serta menyarankan kenaikan pangkat untuk mereka.

#### **Penyertaan**

Menurut Rustomji & Sapre (1992), penyertaan bermakna konsep bekerja secara bersama di antara pihak pengurusan atasan dengan pekerja sokongan. Pekerja sokongan 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).

#### **Angkubah bersandar**

##### **Kepuasan terhadap pemimpin**

Menurut Shamsaadal Sholeh (1997), kepuasan bekerja adalah merujuk kepada apa juga situasi yang melibatkan faktor-faktor psikologi, fisiologi dan persekitaran yang boleh menyebabkan seseorang itu berasa puas hati terhadap kerja dan pemimpin mereka.



Pekerja bawahan yang berpuas hati terhadap stail komunikasi kepimpinan akan memberikan kerjasama yang tinggi terhadap arahan pemimpin mereka (Roges, 1991 dan Robbins, 1996).

Menurut Wells (1992) dan Hisham (1992), peluang penyertaan yang diberikan oleh pemimpin terhadap pekerja sokongan, membina perasaan dipunyai, menghargai pekerja sokongan dan melibatkan mereka dalam segala aktiviti organisasi akan meningkatkan kepuasan mereka.

### **Penyederhana**

Menurut Howell. et al. (1986), pada awal tahun 1970an, ramai penyelidik dalam bidang kepemimpinan memberikan fokus untuk mengenal pasti angkubah penyederhana. Kebanyakan di antara mereka telah menjadikan sekurang-kurangnya satu angkubah sebagai penyederhana dalam kajian mereka. Dalam penyelidikan ini terdapat tiga penyederhana yang telah dikenal pasti, iaitu jantina, umur dan kelulusan.

#### **Jantina**

Powel (1988) dalam kajiannya mendapati pemimpin wanita lebih mudah didesak untuk 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 Mitchell (1987), hanya terdapat perbezaan yang kecil dari segi psikologi antara lelaki dan wanita jika dilihat dari sudut kepemimpinan. Bradley et al. (2001) mendapati jantina dan telah bertindak sebagai penyederhana dalam mempengaruhi stail komunikasi kepemimpinan doktor dengan pesakit di hospital di Australia.

#### **Umur**

Allen & Meyer (1993) mendapati umur pekerja sokongan 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 bersikap individualistik, mementingkan hasil dan kurang ciri-ciri kemanusiaan dalam mengejar kerjaya mereka.

Menurut Mowday et al. (1982), orang yang lebih tua lebih pragmatik dan subjektif kerana bagi mereka yang berada pada tahap usia 40an dan awal 50an adalah pada tahap paling produktif sebab pada usia tersebut kemuncak segala latihan serta pengalaman yang mereka perolehi. Seterusnya, pada usia ini juga semakin bertambah komited mereka terhadap organisasi. Dalam kajian Abdullah (2000), mendapati umur subordinat tidak boleh bertindak sebagai penyederhana kepada pengaruh tingkah laku ketua terhadap tingkah laku etika subordinat secara signifikan.

### **Kelulusan**

Menurut Schonwetter (1993), pentadbir wanita yang memiliki Ijazah Doktor Falsafah memperlihatkan kualiti kerja yang lebih baik daripada wanita yang tidak mempunyai tahap pendidikan sehingga ke peringkat itu. Ducker (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 memapu menangani perubahan yang mencabar.

## **Metodologi**

### **Konseptualisasi kajian**

Kajian ini bertujuan mengenal pasti persepsi stail komunikasi kepimpinan yang mempengaruhi kepuasan Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan. Terdapat empat angkubah bebas, satu angkubah bersandar dan tiga angkubah penyederhana dalam kajian ini. Angkubah bebas dalam kajian ini adalah bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan penyertaan. Konseptualisasi untuk angkubah bebas ini merujuk kepada persepsi Pegawai Sokongan terhadap perilaku Pegawai Pengurusan Tertinggi/ Pengurusan dan Profesional dalam jabatan kerajaan.

Selain itu, terdapat satu angkubah bersandar, iaitu kepuasan terhadap pemimpin yang dijangkakan hasil daripada stail komunikasi kepimpinan. Kepuasan terhadap pemimpin merujuk kepada perasaan senang atau bahagia Pegawai Sokongan hasil

daripada stail komunikasi kepimpinan Pegawai Pengurusan Tertinggi / Pengurusan dan Profesional dalam jabatan kerajaan.

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

#### **Operasionalisasi kajian**

Operasionalisasi kajian ini memberi penilaian terhadap stail komunikasi kepimpinan yang menjadi amalan Pegawai Pengurusan Tertinggi / Pengurusan dan Profesional dalam jabatan kerajaan. Bagi angkubah bebas 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 kepimpinan yang menjadi amalan Pegawai Pengurusan Tertinggi/ Pengurusan dan Profesional dalam jabatan kerajaan.

Manakala bagi angkubah bersandar yang terdiri daripada kepuasan terhadap pemimpin, operasionalisasinya dilakukan dengan memberikan soalan kepada Pegawai Sokongan untuk mendapatkan persepsi mereka terhadap hasil amalan stail komunikasi kepimpinan-an yang mereka terima semasa menjalankan tugas.

Bagi angkubah penyederhana yang terdiri daripada jantina, umur dan kelulusan; opera-sionalisasinya dilakukan dengan melihat hubungan antara stail komunikasi kepimpinan yang dijangka akan mempengaruhi kepuasan Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan.

#### **Hipotesis**

- H1 : Terdapat perbezaan yang signifikan persepsi Pegawai Sokongan terhadap stail komunikasi kepimpinan dalam jabatan kerajaan berdasarkan jantina, umur dan kelulusan.
- H2 : Terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi stail komunikasi kepimpinan dalam jabatan kerajaan dengan kepuasan.
- H3 : Jantina, umur dan kelulusan berupaya menjadi penyederhana antara stail komunikasi kepimpinan dalam jabatan kerajaan dengan kepuasan.

### **Persampelan**

Populasi kajian seramai 3,078 Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan negeri Pulau Pinang, Kedah dan Perlis. Kaedah persampelan rawak ringkas digunakan dan seramai 341 Pegawai Sokongan yang layak menjadi responden dalam kajian ini (Krejic & Morgan, 1970). Dari pengalaman lepas, menurut Abdullah (2000) dan Che Su (2000), hanya 40 peratus responden yang bertindak 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. Responden diberi selama seminggu untuk menjawab soalan dan penyelidik mengutip sendiri jawapan mereka.

### **Prauji**

Prauji soalan dilakukan terhadap Pegawai Sokongan di Universiti Utara Malaysia (UUM) yang memegang jawatan yang sama seperti responden sebenar. Seramai 35 orang yang terlibat dalam prauji ini. Jawapan kebolehpercayaan dalam prauji antara 0.8884 hingga 0.9287.

### **Pengukuran**

Pengukuran dilakukan dengan mencampurkan dapatan daripada soal selidik bagi memperolehi skor responden dan setelah itu dibentuk jeda. Konsep ini digunakan juga untuk mengukur angkuh bersandar (kepuasan terhadap pemimpin).

### **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 kepimpinan. *ANOVA* digunakan untuk mengukur perbezaan umur dan kelulusan responden terhadap stail komunikasi kepimpinan. Manakala kaedah korelasi *Pearson Product Moment* digunakan untuk melihat hubungan persepsi

Pegawai Sokongan terhadap stail komunikasi kepimpinan dengan kepuasan. Analisis regresi digunakan untuk mengenal pasti angkubah yang paling berkesan mempengaruhi kepuasan responden. Aras keertian adalah 0.05.

Bagi melihat pengaruh penyederhana dalam kajian ini, analisis regresi berhierarki atau *Hierarchical Regression* digunakan dan kaedahnya seperti berikut :

$$Y = a + bx + E$$

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + E$$

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 (x_1 x_2) + E$$

#### 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 :

1. Jabatan-jabatan ini bertanggungjawab memberikan perkhidmatan kepada awam untuk pembangunan negeri.
2. Jabatan-jabatan ini segala polisi dan peraturan perkhidmatannya adalah sama dengan jabatan-jabatan di negeri-negeri lain di Malaysia.
3. Jabatan-jabatan ini merupakan agen kepada pelaksanaan segala dasar kerajaan terhadap pembangunan setiap negeri.
4. Jabatan-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 peratus responden, iaitu Pegawai Sokongan dalam kajian ini adalah lelaki, manakala 45.5 peratus pula wanita. Dari segi umur, didapati majoriti Pegawai Sokongan adalah 40 hingga 46 tahun (43.2 peratus). Manakala dari segi kelulusan pula, didapati majoriti Pegawai Sokongan memiliki SPM / MCE, iaitu 68.7 peratus.

Manakala persepsi Pegawai Sokongan terhadap stail komunikasi kepimpinan dari segi bertimbang rasa secara deskriptifnya menunjukkan kekerapan yang tinggi, iaitu 45.8 peratus. Dari segi keterbukaan, didapati persepsi Pegawai Sokongan menunjukkan kekerapan yang tertinggi adalah 41.2 peratus. Manakala dari segi memberi sokongan, didapati persepsi Pegawai Sokongan menunjukkan kekerapan yang tertinggi adalah 44.3 peratus dan dari segi penyertaan pula, didapati persepsi Pegawai Sokongan menunjukkan kekerapan tertinggi adalah 46.8 peratus. Hasil kajian menunjukkan persepsi kepuasan Pegawai Sokongan terhadap stail komunikasi kepimpinan dalam jabatan kerajaan secara deskriptifnya yang tertinggi adalah 48.9 peratus.

#### **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. Namun, Hipotesis 1 ini ditolak dari segi umur kerana didapati peringkat umur tidak memperlihatkan perbezaan persepsi terhadap stail komunikasi kepimpinan. Dari segi kelulusan, Hipotesis 1 ini diterima kerana hasil kajian menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan persepsi stail komunikasi kepimpinan Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan.

Hasil kajian ini juga menerima Hipotesis 2 kerana didapati adanya hubungan yang signifikan antara stail komunikasi kepimpinan dengan kepuasan Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan.

Hasil kajian ini mendapati Hipotesis 3 dari segi jantina diterima kerana didapati jantina sama ada lelaki atau wanita berupaya menjadi penyederhana terhadap hubungan stail komunikasi kepimpinan dengan kepuasan. Begitu juga dengan umur telah bertindak sebagai penyederhana terhadap hubungan stail komunikasi kepimpinan dengan kepuasan. Kelulusan juga didapati berupaya bertindak sebagai penyederhana terhadap hubungan stail komunikasi kepimpinan dengan kepuasan Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan.

#### **Implikasi kajian**

Secara umumnya, hasil kajian ini memberikan manfaat khususnya kepada dunia komunikasi kepimpinan dan juga dalam bidang akademik. Berdasarkan hasil kajian ini, didapati stail komunikasi kepimpinan seperti memberi sokongan, keterbukaan, bertimbang

rasa dan menggalakkan penyertaan merupakan sikap yang perlu diberikan penekanan oleh Pegawai Pengurusan Tertinggi / Pengurusan dan Profesional dalam jabatan kerajaan bagi memenuhi kepuasan Pegawai Sokongan mereka.

Hasil kajian ini juga menunjukkan wujudnya perbezaan persepsi Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan berdasarkan umur, jantina dan kelulusan dalam mempengaruhi kepuasan mereka. Ini bermakna, pemimpin dalam jabatan kerajaan perlu mengamalkan stail komunikasi kepimpinan seperti bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan menggalakkan penyertaan Pegawai Sokongan semasa menjalankan tugas kerana stail komunikasi kepimpinan ini akan memberikan implikasi kepuasan kepada mereka.

Implikasi seterusnya, kajian ini membuktikan bahawa Model Hubungan Kemanusiaan oleh Conrad (1994) boleh dijadikan asas untuk penyelidikan di Malaysia. Begitu juga penyelidikan mengenai peranan penyederhana dalam mempengaruhi kepuasan oleh Wiio et al. (1980), Howell et al (1986) dan Bradley et al (2001) boleh digunakan bagi mendasari sesebuah penyelidikan.

### **Rumusan**

Kajian ini berusaha mengenal pasti stail komunikasi kepimpinan mengaruhi kepuasan Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan. Sungguhpun bukan senang untuk diperjelaskan secara empirikal, tetapi adalah diketahui umum bahawa stail komunikasi kepimpinan seperti sikap bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan menggalakkan penyertaan merupakan amalan terpuji yang perlu dimiliki oleh setiap Pegawai Pengurusan Tertinggi / Pengurusan dan Profesional selaku pemimpin dalam jabatan kerajaan. Walau dalam apa juga situasi, mahu tidak mahu stail komunikasi kepimpinan mereka akan dinilai oleh Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan.

Oleh itu, pengertian serta pendedahan terhadap stail komunikasi kepimpinan dalam jabatan kerajaan ini perlu diberikan pendedahan sama ada melalui bahan bacaan, kursus, latihan dan sebagainya. Usaha yang berterusan bagi mempertingkatkan stail komunikasi kepimpinan bukan semudah yang disangka, tetapi memerlukan kesungguhan untuk menjayakannya bagi melahirkan kepuasan kepada semua Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan.

Rujukan

- 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.
- Bradley, G., Sparks, B. & Nesdale, D. (2001). "Doctor Communication Style and Patient Outcomes : Gender and Age as Moderators". *Journal of Applied Social Psychology*. Vol.31. m.s. 1749-1773.
- Chapman, E. N. (1994). *Penyelias 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*. 3<sup>rd</sup>. 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*. 3<sup>rd</sup>. 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*. 3<sup>rd</sup>. Edition. Boston : Houghton Mifflin Company.
- Hisham Altalib (1992). *Panduan Latihan bagi Petugas Islam*. Kuala Lumpur : Nurin Interprise
- Horan, H. (1981). *Contigencies of Perceived Organizational Communication Effectiveness : A Comparison of American and Eropean Organizations* Tesi Ph.D. State University of New York : Buffalo.



- Howell, J.P., Dorfman, P.W. & Kerr, S. (1986). "Moderator Variables in Leadership Research." *Academy of Management Review*. Vol.11. no. 1. m.s. 88-102.
- 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*. 2<sup>nd</sup>. Edition. New York : Wiley.
- Kotter (1988). *The Leadership Factor*. New York : The Free Press.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). "Determining 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.
- Mitchell, 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 Sugar 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 Industria 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 Essentials 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*. 2<sup>nd</sup> Edition. New York : Prentice Hall.
- Park, D. (1997). " Androgynous Leadership Style : An Integration Rather than a Polarization." *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*. 2<sup>nd</sup> 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). *Organization Behavior, Concept, Controversies, Applications*, 7<sup>th</sup> Edition. London : Prentice-Hall International.
- Rogers, B. (1991). "Organizational Behaviour." *The M&E Handbook Series*. London : Pittman Publishing.
- 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.
- Shamsaadal Sholeh Saad (1997). *Komunikasi Guru Besar Membina Kepuasan Kerja Guru-Guru*. Tesis Master. Universiti Utara Malaysia.
- 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*. 2<sup>nd</sup>. Edition. Belmont : Wadsworth.
- Wan Mohd. Mahyiddin (1996). "Kepimpinan : Sorotan Pelbagai Wawasan Pendidikan." *Kertas Kerja Utama Persidangan Pendidikan Nasional 1993*. Kuala Lumpur : Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Wells, G. (1992). *Effective Communication*. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributors Sdn.Bhd.
- 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*. 3<sup>rd</sup>.Edition. New Jersey : Prentice Hall.