

**Penentu Komunikasi Kepimpinan Dan Empowermen
Terhadap Motivasi Kakitangan Awam
Di Kuala Terengganu**

Wan Abd Aziz Wan Mohd Amin
Mohd Shaladin Muda
Nik Wan Omar
Wan Salihin Wong Abdullah

Universiti Malaysia Terengganu
ziza@umt.edu.my
shaladdin@umt.edu.my

Abstract

The purpose of this study is to predict the determination of head's leadership communication and empowerment staff on work motivation among public sector workers. Three construct leadership communications have been made into determining factor which is hacked out structure, communication consideration and orientation communication and the study will cover relationship between empowerment and work motivation. Sample only involve from state agency. They comprise of state agency and statutory body staff state. A sum of 108 samples employee from state agency department have been select by using random sampling technique and have been analyses with descriptive method, pearson coleration, factor analysis and study shows the communication forecaster model that have been built are suitable with the collected study data. Furthermore leadership communication aspect and empowerment should have been given an emphasizing is one organization management to increase motivation among staff.

Key words: leadership communication, empowerment, motivation, worker

LATAR BELAKANG KAJIAN

Banyak kajian lepas yang telah dijalankan berkaitan dengan kepimpinan dan motivasi kerja (Hopkins 1995; Smith 1992; Burke *et al.*, 2006). Walau bagaimanapun di dapati kurang penekanan diberi kepada kajian ke atas komunikasi kepimpinan, empowermen dan motivasi. Misalnya kajian oleh Abdul Halim Haji Busari (2003) hanya mengkaji hubungan stail kepimpinan dengan motivasi sahaja. Dapatan kajian beliau menunjukkan terdapat hubungan positif di antara stail kepimpinan dengan motivasi kerja. Menurut Eskildsen *et al.*, (2003), salah satu faktor penentu kepada motivasi kerja ialah stail kepimpinan manakala faktor-faktor lain dipengaruhi oleh keadaan kerja, imej korporat dan kerjasama. Manakala Hersey and Blanchard (1974), Locke *et al.*, (1996) pula mengatakan bahawa stail kepimpinan adalah salah satu cara yang boleh digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi orang lain.

Motivasi pula adalah merujuk kepada kesediaan untuk menerima tanggungjawab untuk mencapai matlamat organisasi dengan berkeupayaan untuk mencapai keperluan individu (Robbins *et al.*, 2002). Abd Halim Haji Busari *et al.* (2003) pula menegaskan untuk meningkatkan motivasi kerja di kalangan pekerja, pemimpin mesti menjadi contoh yang baik kepada pengikut dengan menunjukkan komitmen kerja yang tinggi, kreatif dalam penyelesaian masalah, mempunyai ciri etika yang tinggi dan mempunyai hala tuju yang jelas. Ini adalah kerana perubahan yang berlaku dalam organisasi kesan daripada globalisasi menyebabkan kepimpinan menjadi aspek penting yang perlu dikuasai oleh pemimpin terutamanya dari segi komunikasi dengan orang bawahan. Menurut Goldhaber (1992) amalan komunikasi kepimpinan yang berasaskan kepada kepimpinan merintis struktur, kepimpinan pertimbangan dan orientasi komunikasi terbuka perlu dititikberatkan dalam sesebuah organisasi demi meningkatkan lagi keberkesanan komunikasi interpersonal di kalangan anggota organisasi terbabit. Dapatan tersebut juga disokong oleh (Irmsher, 1996; Ceyanes J.W & MacNeil, 1998). Manakala Jenkins (1999) pula menekankan kepentingan nilai hubungan interpersonal positif dalam menjalinkan hubungan antara pemimpin dengan subordinat perlu dipupuk supaya motivasi pekerja dapat dipertingkatkan.

Dalam hal yang berkaitan dengan orientasi komunikasi bagi seseorang pemimpin, Jaafar (1992) mengatakan sesuatu tugas pengurusan tidak tercapai tanpa keupayaan pemimpin untuk mewujudkan dan mengekalkan suasana dan persekitaran kerja yang membolehkan pemimpin serta para pekerja bekerjasama di dalam kelompok-kelompok kerja ke arah pencapaian suatu matlamat yang sama. Perkara yang sama juga ditekankan oleh Carol, *et al.* (2000). Dapatan kajian oleh Noran Fauziah, *et al.* (1999) menunjukkan orientasi komunikasi

berasaskan kepada hubungan yang akrab dengan rakan sekerja sangat penting dalam memotivasikan kebanyakan responden dalam kajian mereka.

Empowermen boleh di definisikan sebagai satu proses di mana pemimpin memperkasakan tugasnya kepada orang bawahan dengan cara memperturunkan kuasa secara formal atau tidak formal (Conger & Kanungo, 1998; Spreitzer, 1995, 1996). Empowermen boleh di kategorikan kepada dua situasi. Pertamanya personal empowermen iaitu merujuk kepada tanggungjawab individu itu sendiri untuk melakukan sesuatu tugas atas rasa tanggungjawab. Keduanya bekerjasama dengan orang lain bagi meningkatkan esteem sendiri dan keupayaan diri untuk melakukan sesuatu (Pastor J, 1996). Dalam kajian ini empowermen merujuk kepada pelaksanaan tanggungjawab dan kuasa yang diagihkan kepada pekerja itu untuk melakukan sesuatu pekerjaan dalam bidang tugas kerja mereka.

Manakala motivasi kerja pula adalah merujuk kepada perubahan tingkahlaku yang berlaku dalam organisasi untuk meningkatkan mutu kerja bagi mencapai matlamat organisasi. Berdasarkan kepada Ahmad Atory (1996), Fleishman et al., (1991), motivasi adalah meliputi penghargaan dan pemberian yang diberikan kerana prestasi kerja yang cemerlang yang dapat meningkatkan produktiviti sesuatu organisasi. Terdapat banyak pendapat termasuk Kappelman *et al.*, (1996), Smith, (1997) menegaskan bahawa empowermen mempunyai hubungan positif dengan motivasi kerja dan kepuasan kerja. Menurut Kappelman *et al.*, (1996) dengan memberi peluang latihan kepada mereka, semua kerja yang diberikan akan dapat dilaksanakan dengan baik. Empowermen dapat meningkatkan motivasi pekerja dan seterusnya menambah kepuasan kerja.

SOROTAN KARYA KOMUNIKASI KEPIMPINAN, EMPOWERMEN DAN MOTIVASI

Berdasarkan kepada Burke C. Shawn *et al.*, (2006), Fleishman (1991), komponen kepimpinan adalah terdiri dari merintis struktur dan pertimbangan. Kajian oleh Stogdill (1993) ke atas 1000 orang pengurus di 27 buah organisasi kerajaan menunjukkan pemimpin yang mengamalkan kepimpinan bercorak pertimbangan dapat meningkatkan kedudukan motivasi dan kepuasan bekerja di kalangan pekerja terbabit. Manakala kajian oleh Jaafar (2000) telah mengelaskan fungsi pemimpin kepada dua kategori iaitu sebagai penyelesaian masalah dan fungsi sosial atau pengendalian kumpulan. Fungsi penyelesaian masalah lebih tertumpu kepada hal-hal yang berkaitan dengan tugas. Manakala fungsi pengendalian sosial lebih tertumpu kepada usaha membantu kumpulan kerja agar kerja dapat dijalankan dengan lebih licin di

samping memberikan tumpuan kepada hal-hal yang berkaitan dengan perasaan subordinatnya. Menurut beliau lagi kebanyakan kajian mendapati pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mempunyai dan mengamalkan kedua-dua fungsi terbabit. Ini menggambarkan bahawa ciri-ciri kepimpinan yang berasaskan kepada pertimbangan dan berfokuskan kepada pekerja adalah perlu untuk meningkatkan motivasi di kalangan pekerja.

Pengaruh kepimpinan ke atas motivasi seterusnya ditunjukkan melalui kajian yang dijalankan oleh Noran Fauziah *et al.*, (1999) yang mendapati faktor luaran adalah penyumbang utama kepada motivasi. Bakhtiar (1995) pula menegaskan terdapat 6 prasyarat dalam mewujudkan kerapatan psikologi bagi seseorang pengurus untuk memotivasikan pekerjanya merangkumi empati, penerimaan tanpa syarat, keikhlasan, keterbukaan, spesifik dan kemahiran menolong. Kenyataan ini disokong oleh Ahmad Atory (1996) yang mengatakan bahawa untuk memotivasi orang bawahan, pemimpin sesebuah organisasi seharusnya memperkenalkan sistem kenaikan pangkat dan pertukaran tugas bagi meningkatkan pengalaman, memastikan perkembangan organisasi diketahui oleh setiap kakitangan, memaklumkan prestasi kerja kepada kakitangan terlibat, peka kepada faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja, beri perhatian dan tunjukkan minat ke atas kerja yang ditugaskan kepada pekerja. Robert (1974) mengatakan pemimpin yang menjadi pentadbir perlu mempunyai tiga kemahiran asas yang penting iaitu kemahiran teknikal, kemahiran kemanusiaan dan kemahiran tanggapan (konseptual). Pada pengurusan peringkat bawahan, kemahiran teknikal adalah amat penting dan ini di ikuti pula oleh kemahiran kemanusiaan serta kemahiran tanggapan. Dalam semua peringkat pengurusan, kemahiran kemanusiaan adalah amat penting bagi membolehkan setiap orang dapat bekerja dengan selesa. Sebaliknya pada peringkat pengurusan atasan pula, kemahiran tanggapan menjadi tersangat penting. Ketiga-tiga kemahiran tersebut tidak wujud dengan sendiri, sebaliknya dihasilkan melalui perkembangan dan pengalaman. Beliau menyarankan agar setiap orang pemimpin mengenalpasti ciri-ciri khusus yang diperlukan di pelbagai peringkat tanggungjawab kerana ia amat berguna dalam pemilihan, pemberian latihan dan urusan kenaikan pangkat di samping dapat memotivasikan mereka.

Erika (2000) pula mengatakan kepimpinan bukannya sifat yang wujud secara semulajadi sebaliknya kebolehan tersebut terhasil dari peningkatan pengalaman yang dilalui. Beliau menggariskan enam ciri pemimpin yang berkesan. 1) Melepaskan dengan memberi kebebasan kepada orang yang terdekat dengan tugas untuk dibuat keputusan, 2) Beri galakan kepada kakitangan dan bantu mereka dalam pekerjaan bila perlu, 3) Tunjukkan contoh melalui tingkahlaku sendiri, 4) Bina perhubungan yang baik berdasarkan kepercayaan, 5) Bangunkan manusia dan kumpulan dan 6) Capaikan matlamat

yang dibentuk oleh organisasi.

Manakala Scott (1999) pula mendapati untuk mengelak pekerja dari hilang perasaan hormat dan keyakinan, setiap pengurus yang menjadi pemimpin di semua peringkat hirarki organisasi perlu menunjukkan sokongan terhadap pekerja dalam semua aspek berkait dengan kerja. Pemimpin yang berjaya dalam memotivasikan pekerja adalah pemimpin yang sentiasa beranggapan bahawa mereka mempunyai dua keluarga iaitu keluarga di rumah dan satu lagi adalah anggota organisasi. Keperitan serta kegembiraan yang di alami organisasi perlu dikongsi bersama agar pekerja berasa kepunyaan kepada kerja dan organisasi mereka.

Beliau mendapati bekerja dalam satu pasukan di samping amalan kerjasama antara unit adalah amat penting. Perkara tersebut perlu bersekali dengan pelaksanaan program “mentoring” iaitu pekerja yang telah lama berkhidmat didedahkan kepada pekerja baru tentang sesuatu tanggungjawab yang khusus bagi menjalinkan hubungan yang akrab yang akhirnya akan meninggikan lagi produktiviti organisasi. Dengan cara ini proses komunikasi dalam organisasi akan menjadi berkesan dan hubungan di antara pemimpin dan pengikut akan menjadi lebih akrab. Perkara tersebut disokong oleh (Scott, 1999). Menurut beliau semangat sepasukan di kalangan pekerja yang berdedikasi walaupun dalam kumpulan yang kecil dapat menyelesaikan banyak masalah dalam organisasi. Dalam hal tersebut, sebarang perbelanjaan terlibat dalam penyelesaian sesuatu masalah menjadi rendah, menambahkan produktiviti, memperluaskan perkhidmatan serta meningkatkan tahap kepuasan pelanggan. Semangat sepasukan yang tinggi membolehkan majikan menggalakkan penubuhan pasukan penyelesaian masalah (*problem-solving teams*) yang menguntungkan semua pihak. Oleh itu peranan kepimpinan yang berkesan adalah penting dalam mewujudkan suasana kerja yang menitikberatkan kepada kerja secara berpasukan.

Tujuan kertas kerja ini adalah untuk mengisi ruang dalam sorotan literatur bidang pengurusan terutamanya dalam perspektif Malaysia yang masih kurang dengan kajian mengenai komunikasi kepimpinan dalam sesuatu organisasi khususnya dalam kontek penjawat awam di sektor pentadbiran negeri. Sehubungan dengan itu, kajian ini memberi fokus kepada **4 persoalan kajian** iaitu;

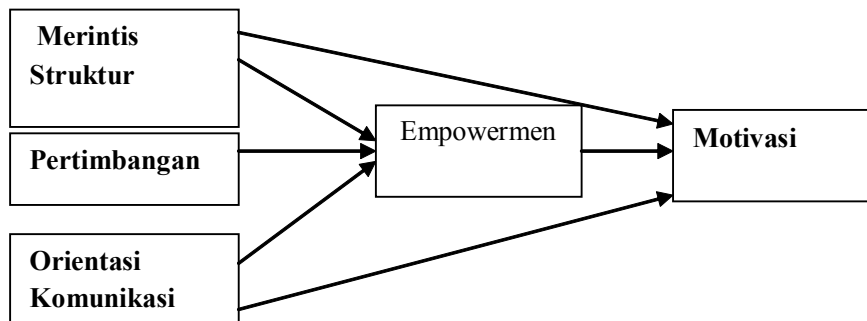
- 1) Adakah komunikasi kepimpinan mempunyai hubungan dengan empowermen?
- 2) Adakah komunikasi kepimpinan mempunyai hubungan dengan motivasi kerja?
- 3) Adakah empowermen mempunyai hubungan dengan motivasi kerja?

- 4) Adakah komunikasi kepemimpinan, empowermen dan faktor peramal yang lain mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja?

METODOLOGI KAJIAN

Kerangka Konsep Kajian

Berdasarkan kepada sorotan karya, satu kerangka kajian telah dibentuk seperti Rajah 1. Kerangka konsep kajian ini menunjukkan hubungan di antara pembolehubah bebas, pembolehubah perantara (*intervening*) dan pembolehubah bersandar. Dalam membangunkan kerangka konsep kajian, isu-isu daripada sorotan literatur sama ada dalam negara dan luar negara telah dibuat rujukan. Isu-isu mengenainya juga di peroleh melalui pembacaan buku-buku dalam bidang komunikasi organisasi, pengurusan dan sosiologi. Semua dapatan tersebut dirumuskan dalam bentuk pembolehubah yang menunjukkan perkaitan antara pembolehubah bebas, pembolehubah perantara (*intervening*) dan pembolehubah bersandar. Pembolehubah bebas adalah terdiri daripada merintis struktur, pertimbangan dan orientasi komunikasi, manakala motivasi pencapaian sebagai pembolehubah bersandar. Kajian ini juga melihat peranan empowermen sebagai pemboleh ubah perantara atau *intervening* bagi hubungan antara pemboleh ubah bebas dengan pemboleh ubah bersandar.



Rajah 1: Kerangka Konsep Kajian

Soal Selidik

Kajian ini melibatkan pengumpulan data kuantitatif dengan menggunakan borang soal-selidik. Responden kajian dikehendaki menjawab kenyataan yang diajukan dengan menandakan pada skala yang ditetapkan. Soal-selidik berkenaan mengandungi 4 bahagian seperti berikut:

Bahagian A: Soal-selidik Komunikasi Kepimpinan

Bahagian ini mengandungi 55 soalan yang berkaitan dengan komunikasi kepimpinan ketua. Ianya melibatkan 20 soalan bagi dimensi kepimpinan merintis struktur, 20 soalan untuk kepimpinan pertimbangan dan 15 soalan untuk orientasi komunikasi. Soalan-soalan yang dibina berpandukan kepada hasil kajian oleh *Ohio State University* berkaitan dengan tingkahlaku kepimpinan. Responden dikehendaki memberi penilaian berpandukan kepada skala 1 hingga 5 dengan mengikut turutan “Tidak Pernah”, “Jarang-Jarang”, “Kadang-Kadang”, “Kerap kali” Dan “Selalu”.

Bahagian B: Soal-selidik Empowermen

Bahagian ini mengandungi 25 soalan yang berasaskan kepada Short dan Rinehart (1992) dengan pengubahsuaian oleh pengkaji bagi kesesuaian penggunaan dalam agensi awam. Empowermen diukur menggunakan 3 dimensi iaitu membuat keputusan, pembangunan professional dan status. Skala yang digunakan dalam pengukuran ialah skal likert 1 hingga 5 (Tersangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Berkecuali, Setuju, Tersangat Setuju).

Bahagian C: Soal-selidik Motivasi Kerja

Soalselidik motivasi kerja berdasarkan Wijono Sutarto (1997). Alatukur ini memberi tumpuan kepada pengukuran motivasi pencapaian individu dalam pekerjaan mereka. Alatukur ini mengandungi 9 soalan kesemuanya untuk mengukur motivasi pencapaian secara keseluruhan. Pengukuran berdasarkan kepada skal likert 1 hingga 5 sepertimana yang ditetapkan. Skala tersebut melibatkan ‘Sangat tidak setuju’, ‘Tidak setuju’, ‘Tidak pasti’, ‘Setuju’ dan ‘Sangat setuju’.

Bahagian D: Soal-selidik Maklumat Diri

Bahagian ini mengandungi 9 soalan berkaitan dengan demografi responden kajian. Item-item yang dimuatkan dalam bahagian ini merangkumi jantina, umur, tempoh lama berkhidmat di jabatan sekarang, taraf perkahwinan, pendapatan, kelulusan akademik tertinggi dan kumpulan perkhidmatan.

Definisi Operasional

Di bawah ini adalah definisi pemboleh ubah-pemboleh ubah yang digunakan dalam kajian ini;

▪ ***Komunikasi Kepimpinan***

Pemimpin yang berkomunikasi menggunakan simbol-simbol tertentu untuk berhubung sama ada melalui perubahan tingkahlaku atau sifat antara satu

sama lain dengan tujuan untuk berkongsi matlamat dan keperluan bersama.

- *Merintis Struktur*

Pemimpin menyusun dan merangka perhubungan dengan pihak atasan serta pihak bawahan di samping menentukan peranan aktif yang boleh dimainkan untuk membuat sesuatu, bagaimana ianya dilakukan dan bila tugas dapat disiapkan.

- *Pertimbangan*

Pemimpin berkenaan bertimbangrasa terhadap orang-orang bawahnya. Ukuran menjadi tinggi sekiranya pemimpin menggunakan kepimpinan pertimbangan dan sebaliknya.

- *Orientasi Komunikasi*

Ianya bertujuan untuk mengesan amalan komunikasi yang biasa dilakukan oleh pemimpin semasa berinteraksi dengan pekerja. Ianya terbahagi kepada dua iaitu komunikasi tertutup dan komunikasi terbuka.

- *Motivasi Pencapaian*

Motivasi pencapaian didefinisikan sebagai suatu keperluan untuk memperolehi kebebasan, status, reputasi dan harga diri dalam perkembangan kerjaya serta peningkatan dalam mencapai prestasi kerja yang lebih tinggi dalam usaha untuk mendapat kejayaan diri dan matlamat organisasi. Ianya adalah merujuk kepada teori motivasi hirarki keperluan Maslow dan juga berdasarkan kepada teori motivasi oleh David McClelland.

- *Empowermen*

Empowermen ataupun pengupayaan merujuk kepada setakat mana pemberian tanggungjawab dan amalan penurunan kuasa dilaksanakan ke atas seseorang pekerja dalam usaha untuk menyelesaikan sebarang masalah yang berkaitan dengan kerja mereka dalam lingkungan tugas yang ditetapkan.

DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

Daripada sejumlah 142 set borang soal-selidik yang diedar, sebanyak 108 set telah dikembalikan dan berguna untuk tujuan analisis data. Ini memberikan kadar pemulangan sebanyak 76%. Taburan responden yang ambil secara rawak adalah seperti jadual 1. Dari segi jantina sebanyak 57.4 peratus adalah lelaki dan selebihnya 42.6 peratus adalah perempuan. Sebilangan besar responden yang dikaji telah berkahwin iaitu 88.9 peratus manakala yang masih bujang hanyalah 10.2 peratus. Peratusan responden yang sudah berkahwin adalah jauh lebih tinggi daripada responden yang bujang mungkin disebabkan oleh 93.0 peratus telah berkhidmat lebih daripada lima tahun dan sudah mempunyai pendapatan yang agak stabil.

Dari segi umur pula menunjukkan majoriti berumur antara 36 hingga

40 tahun iaitu 26.9 peratus, diikuti dengan kategori umur 41 hingga 45 tahun 25 peratus, umur 26 hingga 30 tahun 18.5 peratus, umur lebih 45 tahun iaitu 8.3 peratus dan umur 21 hingga 25 tahun 3.7 peratus. Berhubung dengan kelayakkan akademik, responden kajian ini dibahagikan kepada enam kumpulan iaitu kelulusan Sijil Rendah Pelajaran(SRP), Sijil Pelajaran Malaysia(SPM), Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia (STPM) , Diploma, Ijazah dan Ijazah Lanjutan. Responden kajian ini seramai 58 orang adalah lulusan SPM iaitu lebih kurang 53.7 peratus dan selebihnya 18 orang atau 16.7 peratus lulusan SPM, 13.9 peratus lulusan Ijazah, 9.3 peratus lulusan Diploma, 4.6 peratus lulusan SRP dan 1.9 peratus mempunyai Ijazah Lanjutan. Dari segi kumpulan perkhidmatan pula, responden kebanyakannya terdiri dari kumpulan Sokongan II iaitu 68.2 peratus, manakala selebihnya sebanyak 17.6 peratus adalah Pengurusan dan Profesional dan kumpulan Sokongan I iaitu 13 peratus. Lebih separuh daripada kalangan responden iaitu 69.2 peratus bertugas di bawah kawalan langsung oleh ketua dalam kumpulan Pengurusan dan Profesional diikuti dengan 21.7 peratus ketua dalam kumpulan perkhidmatan Sokongan II dan selebihnya seramai 12 orang di bawah pengawasan ketua dari kumpulan Sokongan I.

Jadual 1 Profil Demografi Responden

Profil Demografi Responden	Kekerapan (N=108)	Peratusan (%)
Gender		
Lelaki	62	57.4
Perempuan	46	42.6
Umur (Tahun)		
21-25	4	3.7
26-30	20	18.5
31-35	19	17.6
36-40	29	26.9
41-45	27	25
Lebih 45	9	8.3
Kelulusan		
S.R.P/L.C.E/P.M.R	5	4.6
S.P.M/M.C.E	58	53.7
S.T.P/S.T.P.M	18	16.7
Diploma	10	9.3
Ijazah	15	13.9
Ijazah Lanjutan	2	1.9
Kum.Perkhidmatan		

Sokongan II	75	69.4
Sokongan I	14	13.0
Peng.& Profesional	19	17.6
Taraf Perkahwinan		
Bujang	11	10.2
Berkahwin	96	88.9
Balu	1	.9
Lama Berkhidmat (thn)		
Kurang dari 3 tahun	10	9.3
4-7	31	28.7
8-12	18	16.7
12-15	10	9.3
16 dan ke atas	39	36.1
Kump.Perkhidmatan Ketua Terdekat		
Sokongan II	16	14.8
Sokongan I	12	11.1
Peng.& Profesional	80	74.1

ANALISIS FAKTOR, ANALISIS KEBOLEHPERCAYAAN DAN KENORMALAN TABURAN

Bagi memenuhi keperluan melakukan *structural equation modeling*, *comformatary factor analysis* dilakukan terhadap kelima-lima dimensi tersebut iaitu merintis struktur, pertimbangan, orientasi komunikasi, empowerment dan motivasi. Berdasarkan kepada Hair, Abderson, Tatham dan Black (1998) faktor *loading* yang mempunyai nilai $> .70$ yang boleh dimasukkan dalam model yang dibina. Ujian *KMO* dan *Bartlett's* dilakukan dan di dapat nilainya $> .50$ dan memenuhi syarat *Kaisewr-Meyer-Olkin Measure Of Sampling Adequacy*. Analisis kebolehpercayaan (*Reliability*) bertujuan menentukan sesuatu alat pengukuran itu adalah konsisten dan stabil tanpa *bias* yang akhirnya dapat menunjukkan *goodness* sesuatu pengukuran. Untuk mengetahui tahap kebolehpercayaan (*reliability*) instrumen yang digunakan dalam kajian ini ialah *Cronbach's Alpha* yang merupakan nilai koefisien bagi kebolehpercayaan. Ini menunjukkan tahap item-item dalam sesuatu set berkait di antara satu sama lain, apabila nilai *Cronbach's alpha* menghampiri 1 maka nilai kebolehpercayaan sesuatu instrumen semakin tinggi (Sekaran, 2003). Nilai ini lebih tinggi daripada nilai 0.6. Ini bermakna instrumen yang digunakan untuk mengukur sesuatu pembolehubah adalah baik dan boleh dipercayai (Sekaran, 2003).

Secara terperinci nilai *Cronbach's Alpha* pada jadual menunjukkan tahap kebolehppercayaan yang tinggi.

Jadual 2 Analisis Kebolehppercayaan Cronbach Alpha

Dimensi	Bil. Item	Nilai Cronbach's	Nilai Cronbach's
		Alpha (N=48)	Alpha (N=108)
Orient. Komunikasi	15	.86	.69
Merintis Struktur	20	.86	.79
Pertimbangan	20	.95	.92
Empowermen	25	.70	.83
Motivasi	9	0.73	.72

Seterusnya ujian kenormalan data dilakukan dengan menggunakan ujian *Kolmogorov-Smirnov*. Bagi dimensi orientasi komunikasi, merintis struktur dan pertimbangan nilainya besar daripada 0.05, oleh itu " *a Kolmogorov-Smirnov test for goodness-of-fit was insignificant, there is no evidence againts the claim that the distribution is normal*" (Kinnear,P.R, et al.,2000). Bagi dimensi motivasi dan empowermen nilainya lebih kecil daripada .05 bermakna ia tidak bertabur secara normal. Walaubagaimana pun menurut George D & Malley P (2001) sekiranya *kurtosis* dan *skewness* lebih besar daripada 5 bermakna data tersebut tidak berada dalam keadaan normal. Oleh itu kesemua data adalah berada dalam keadaan normal.

Jadual 3 Ujian Kenormalan Data

	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>			Bentuk Taburan	
	Statistic	df	Sig.	skewness	kurtosis
Motivasi	.146	108	.00	1.10	3.59
Allempow	.093	108	.02	.062	.75
Oriekomu	.089	108	.05	.06	.29
Merintis	.084	108	.06	-.13	-.60
Pertimbangan	.082	108	.07	.05	-1.11

Analisis Deskriptif

Berdasarkan kepada jadual 4, menunjukkan min bagi setiap dimensi kajian. Min bagi merintis struktur ialah 3.45 manakala min pertimbangan 3.55 dan min orientasi komunikasi ialah 3.55. Di dapati min bagi pertimbangan dan orientasi komunikasi adalah yang paling tinggi berbanding dengan merintis

struktur. Ini menunjukkan komunikasi kepemimpinan berasaskan kepada orientasi komunikasi dan pertimbangan menjadi amalan utama kepada pegawai di sektor awam ini. Min bagi empowermen ialah 3.57, manakala min bagi motivasi adalah 2.25. Dapatan kajian ini menunjukkan motivasi dikalangan pekerja adalah rendah. Keadaan ini menggambarkan bahawa proses empowermen tidak berlaku dengan sepenuhnya di jabatan awam negeri. Tahap motivasi yang rendah menunjukkan bahawa ada sesuatu yang tidak dapat dipenuhi oleh pekerja yang boleh meningkatkan prestasi kerja mereka.

Jadual 4 Min Skor Dimensi Kajian

Dimensi	Min Skor	Sisihan Piawai
Merintis Struktur	69.03	11.96
Pertimbangan	70.94	14.36
Orientasi Komunikasi	53.32	9.82
Empowermen	53.91	5.72
Motivasi	20.22	4.3

Analisis Korelasi Komunikasi Kepimpinan, Empowermen dan Motivasi

Hasil kajian telah menunjukkan wujudnya hubungan positif yang signifikan di antara komunikasi kepimpinan dengan empowermen. Orientasi komunikasi menunjukkan hubungan positif yang signifikan dengan empowermen, nilai r ialah .44, $p < .0001$. Nilai pekali korelasi tersebut menunjukkan hubungan sederhana menurut tafsiran korelasi oleh Connolly dan Sluckin (1962). Bagi merintis struktur pula juga menunjukkan hubungan positif sederhana yang signifikan dengan empowermen, nilai r ialah .42, $p < 0.001$. Manakala pertimbangan menunjukkan hubungan positif lemah yang signifikan dengan empowermen, nilai r ialah .38, $p < .001$.

Dapatan kajian menunjukkan wujudnya hubungan yang signifikan di antara orientasi komunikasi dengan motivasi di kalangan pekerja di kawasan kajian. Nilai r ialah $-.26$ $p < 0.01$. Menurut tafsiran Connolly dan Sluckin (1962) hubungan adalah dalam kategori lemah. Bagi hubungan di antara merintis struktur dengan motivasi, nilai r ialah $-.28$ $p < 0.01$ manakala bagi hubungan di antara kepimpinan pertimbangan dengan motivasi nilai r ialah $-.23$ $p < 0.05$. Kedua-dua hubungan tersebut juga adalah lemah.

Hubungan antara empowermen dengan motivasi juga menunjukkan berlakunya korelasi yang signifikan. Nilai r adalah $-.29$, $p < .001$ juga menunjukkan hubungan yang lemah. Hubungan negatif yang berlaku di

antara pembolehubah bersandar iaitu orientasi komunikasi, merintis struktur dan pertimbangan dengan motivasi menggambarkan bahawa peningkatan kepada kepimpinan komunikasi berasaskan kepada tiga pembolehubah tidak menunjukkan peningkatan secara langsung pada motivasi di kalangan pekerja. Ini menunjukkan faktor perantara empowermen berperanan langsung dalam peningkatan motivasi di kalangan pekerja.

Jadual 5 Korelasi Antara Dimensi

	Empower- men	Motivasi	Oriekomu	Merintis	Pertim- bangan
Empower- men	1				
Motivasi	-.29** .002	1			
Oriekomu	.444** .000	-.26** .008	1		
Merintis	.42** .000	-.28** .003	.68** .000	1	
Pertimban- gan	.38** .000	-.23* .016	.72** .000	.83** .000	1

** *Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

* *Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).*

Analisis Model Peramal Komunikasi Kepimpinan, Empoweren dan Motivasi Kerja

Model peramal kepimpinan komunikasi, empowerman dan motivasi yang dihasilkan menggunakan Amos versi 5 ini telah dilakukan pengujian ke atas keseluruhan petunjuk dalam model dengan menggunakan pelbagai kriteria (rujuk rajah 2). Kriteria-kriteria tersebut ialah *Chi-square/degree of freedom*, *Goodness-of-fit index*, *Adjusted goodness-of-fit index (GFI)*, *Normalized fit index (NFI)*, *Comparative fit index (CFI)* dan *Root mean square error of approximation (RMSEA)*. Berdasarkan kepada kriteria tersebut dapat disimpulkan bahawa kelima-lima dimensi dalam model peramal ini adalah sesuai (Fit) di antara data dan model yang dihasilkan. Oleh itu kelima-lima faktor peramal ini boleh digunapakai untuk meningkatkan tahap motivasi di kalangan penjawat awam di negeri Terengganu khususnya dan ia boleh digeneralisasikan kepada jabatan-jabatan lain yang mempunyai faktor

latarbelakang demografi dan persekitaran kerja yang sama.

Jadual 6 menunjukkan ringkasan hasil output AMOS dan nilai yang disarankan untuk mengukur kesesuaian (Fit) model yang dibina. Jika dibandingkan nilai dapatan daripada model yang dibina dengan nilai saranan model, didapati keseluruhan nilai model yang dibina memenuhi syarat nilai saranan bagi model Fit. Dengan demikian, model akhir yang dibina ini adalah sesuai (Fit) dengan data.

Jadual 6 Statistik Kesesuaian (Fit) dalam Structural Equation Model

Good of fit model Index	Nilai yang disarankan*	Penemuan dalam model cadangan
Chi-square/degree of freedom	< 2.00	.14
Goodness-of-fit index	>.90	1.00
Adjusted goodness-of-fit index (GFI)	>.90	1.00
Normalized fit index (NFI)	>.90	1.00
Comparative fit index (CFI)	>.90	1.00
Root mean square error of approximation (RMSEA)	<.05	.00

*Kriteria disarankan oleh Hair, Anderson, Tathnam, Black (1998) ; Arbuckle & Wothke (1995) dan Kenny A. David (2003)

Rajah model peramal menunjukkan hubungan di antara pembolehubah berasaskan kepada *regression weights*. Hubungan di antara pembolehubah berlaku secara langsung ataupun secara tidak langsung. Daripada model peramal ini menunjukkan bahawa nilai *squared multiple correlations* bagi motivasi ialah .20. Ini bermakna pembolehubah merintis struktur, pertimbangan, orientasi komunikasi dan empowermen telah menyumbang sebanyak 20% terhadap perubahan pada motivasi. Manakala bagi empowermen pula nilai *squared multiple correlations* ialah .22. Ini menunjukkan bahawa 22% perubahan pada empowermen adalah disebabkan oleh merintis struktur, pertimbangan dan orientasi komunikasi.

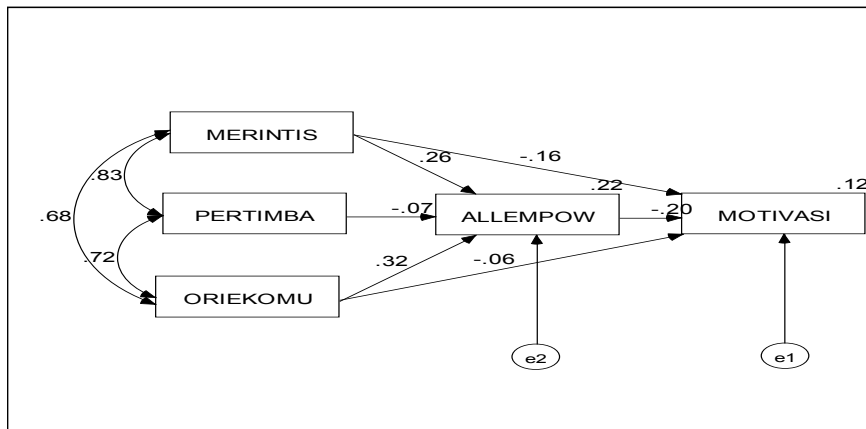
Jadual 6 menunjukkan hubungan faktor-faktor peramal dalam model yang dibina. Empowemen merupakan faktor peramal yang paling tinggi nilai *Standardized Regression Weights*, ($\beta = -.20$ $p < .05$) yang signifikan menyumbang

kepada motivasi. Manakala bagi empowermen pula, faktor peramal orientasi komunikasi penyumbang yang paling tinggi dengan *Standardized Regression Weights*, ($\beta = .32$ $p < .05$). Dapatan ini menggambarkan bahawa empowermen merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi motivasi di kalangan pekerja. Ketua yang mengamalkan corak kepimpinan berasaskan kepada orientasi komunikasi dapat meningkatkan empowermen di kalangan pekerja. Ini menunjukkan ketua yang mengamalkan komunikasi secara terbuka boleh meningkatkan pekerja untuk melaksanakan tanggungjawab yang diberikan tanpa rasa tertekan. Dapatan tersebut selaras dengan Hemsath (1998) dan Jacob (1999), yang menyatakan pakar-pakar sumber manusia sepakat bersetuju keberkesanan komunikasi kepimpinan antara individu dalam organisasi adalah berdasarkan kepada orientasi komunikasi terbuka. Terdapat tiga strategi untuk meningkatkan komunikasi terbuka iaitu menggalakkan mesyuarat sukuan tahun antara pekerja dengan majikan, menjalankan dasar polisi terbuka dengan menggalakan pekerja untuk berbincang dengan majikan dalam apa jua situasi kerja dan mengadakan program pembangunan profesionalisme untuk pekerja. Faktor peramal orientasi komunikasi tidak menyumbang secara langsung kepada motivasi. Ini ditunjukkan oleh nilai *Standardized Regression Weights*, ($\beta = -.06$, $p > .05$). Dengan adanya empowermen sebagai faktor perantara nilai *Standardized Regression Weights*, faktor peramal orientasi komunikasi dapat menyumbang nilai β secara tidak langsung dengan nilai yang lebih tinggi berbanding secara langsung. Rujuk jadual 7.

Jadual 7 *Standardized Regression Weights & Squared Multiple Correlations* bagi Faktor-Faktor Peramal

	Standardized regression weights	Estimate	S.E.	C. R
Merintis struktur - Empowermen	.26	.12	.08	1.63
Pertimbangan - Empowermen	-.07	-.03	.07	-.42
Orientasi komunikasi - Empowermen	.32	.19	.07	2.52*

Empowermen - motivasi	- .20	-.15	.08	-1.97*
Merintis struktur - Motivasi	-.16	-.06	.05	-1.23
Orientasi komunikasi -	-.06	-.03	.06	-.46
Motivasi				
Squared Multiple Correlations		Estimate		
Empowermen		.22		
Motivasi		.20		



Rajah 2 Model Peramal Komunikasi Kepimpinan, Empowermen dan Motivasi

KESIMPULAN

Kajian mengenai komunikasi kepimpinan sangat penting dalam sesebuah organisasi kerana bentuk dan corak komunikasi kepimpinan yang diamalkan dengan sendirinya menentukan corak pengurusan di organisasi terbabit. Dalam hal ini amalan kepada komunikasi kepimpinan yang berasaskan kepada orientasi komunikasi terbukti dapat meningkatkan amalan empowermen terhadap pekerja bawahan dan seterusnya meningkatkan lagi motivasi di kalangan mereka. Walau bagaimanapun komunikasi kepimpinan merintis struktur dan pertimbangan tidak menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap empowermen dan motivasi, oleh itu perhatian perlu diberikan bagi mengimbangi kepimpinan

yang berasaskan kepada komunikasi terbuka.

Suasana persekitaran kerja positif yang terhasil dari keberkesanan amalan komunikasi kepimpinan perlu dititikberatkan dan diperluaskan lagi ke dalam organisasi lain kerana ia merupakan penyumbang utama kepada peningkatan kualiti sesebuah organisasi. Dapatan ini selaras dengan pandangan yang diberikan oleh Hunt & Lee (1976) dalam Faridah *et. all* (1999) yang menyatakan komunikasi kepimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap perkembangan iklim organisasi. Stail kepimpinan yang mengambil berat terhadap sikap dan kebajikan ahli organisasi dapat melahirkan suatu iklim komunikasi yang mengamalkan ciri-ciri hubungan interpersonal yang positif seperti sikap tolong-menolong, hormat-menghormati, semangat kekitaan dan perkongsian permasalahan kerja.

Manakala stail kepimpinan yang tidak mengambil berat kebajikan pekerja akan membentuk iklim komunikasi negatif yang mempraktikkan amalan-amalan negatif dalam interpersonal seperti mewujudkan suasana tempat kerja yang tidak ceria, sikap individualistik, bermasam muka, sifat dengki dan sebagainya yang boleh membantutkan perkembangan dan pembangunan sesebuah organisasi yang boleh menjejaskan motivasi kerja. Dapatan ini mengukuhkan lagi pandangan yang dikemukakan oleh Fritz (1996) iaitu organisasi yang mempunyai misi yang jelas dapat melahirkan idea yang bernas dan menggalakkan pekerja untuk bekerja dalam satu pasukan dengan lebih baik lagi. Kajian ini hanya terhad kepada kakitangan di sektor awam di agensi negeri dan badan berkanun di negeri Terengganu sahaja yang memfokuskan kepada faktor peramal komunikasi kepimpinan, empowerment dan motivasi di kalangan pekerja. Disarankan kajian yang lebih menyeluruh dilakukan bagi membentuk model peramal yang lebih komprehensif dengan memasukkan faktor-faktor peramal yang lain seperti iklim organisasi, lokus kawalan, budaya kerja dan komitmen kerja yang boleh menyumbang kepada peningkatan motivasi di kalangan pekerja dalam sesuatu organisasi.

RUJUKAN

1. Abd. Halim haji Busari dan Eng S. C. (2003). Relationship Between Leadership Styles and Employees' Motivation. *Proceedings National Human Resource Development Conference*. UMS Sarawak. Pg.167-175.
2. Ahmad Atory Hussain (1996). *Pengurusan Organisasi*. Utusan Publication and Distributors Sdn. Bhd.
3. Bakhtiar Mansor (1995). Motivasi Dalam Pengurusan: Perspektif Kaunseling. *Journal Pengurusan Pendidikan IAB*, Jilid 04, Bil 02.
4. Burke C. S. Stagl K. C. Klein C. Goodwin G.F.. Salas E. & Halpin S. M. (2006).

What Type of Leadership Behaviors are functional in Teams? A Meta-analysis.
The Leadership Quarterly 17. Pg 288-307

5. Carol. A. T. Larson. R. & Steven. H.F. (2000). Hanging on or fading out? Job satisfaction and the long-term worker. *Public Personnel Management*. Vol. 29 No.3 Fall 2000. pp343-351
6. Ceyanes, J.W. & MacNeil, A.J (1998, January 24). How teachers create trusting relationships with their principal. *Paper presented at the annual meeting of the Southwest Educational Research Association, Houston, TX.*
7. Connolly, T. G. dan Sluckin, W. (1962). *An Introduction to Statistics for Behavioral Science*. (second edition), London: Cleaver-Human Press.
8. Conger. J. A. & Kanungo. R. N. (1998). The empowerment process: Late grading theory and practice. *Academy of Management Review*. 13. 471- 482.
9. Erika. L. (2000). Tooling for Leadership. *Professional Manager* Nov. pp 10-12.
10. Eskildsen J K, Kristensen K & Westlund A H. (2003) Work Motivation and Job Satisfaction in The Nordic. *Employee Relations Journal Vol 26*
11. Faridah & Zubaidah(1998).Implikasi Burnout di Kalangan Guru Terhadap Sistem Pendidikan. *Seminar Isu-Isu Pendidikan Negara*. Bangi.UKM
12. Fritz, R. (1996). *Corporate Tides, The Inescapable Laws of Organizational Structure*,Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
13. Fleishman. E. A. Mumford. M. D. Zaccaro. S. J. Levin. K. Y. Korotkin. A. L. & Hein. M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*. 4. 245-287.
14. George D & Malley P (2001). *SPSS for Windows Step by Step*. (3th ed). Allyn & Bacon
15. Goldhaber, M. G. (1992). *Komunikasi Dalam Organisasi*. Kuala Lumpur: DBP. Terjemahan.
16. Hair, R. Anderson, R. Tatham and W. Black (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th ed.), Prentice Hall, New Jersey
17. Hersey, P., Blanchard, K.H. (1974), "What's missing in MBO?" *Management Review*, Vol. 10 pp.25-32.
18. Hopkins. H.(1995). A challenge to managers: Five ways to improve morale. *Executive Development*. Vol. 8. No. 7. 26-28.
19. Irmsher, K. (1996). Communication skills. Retrieved October 18, 2006, from the World Wide Web <http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest102.html>
20. Jaafar Muhamad (2000). *Kelakuan Organisasi*. Edisi Keempat. Leeds Publications. Kuala Lumpur.
21. Jaafar Muhamad (1992). *Asas Pengurusan* (2nd. Ed). Fajar Bakti Sdn. Bhd. Shah Alam.

22. Jenkins, S.J & Choi, N. (1999). Interpersonal dimensions of educational research consultation in higher education. *Education*, 111, 560-562.
23. Kappelman. A. L & Richards. C. T (1996). Training empowerment and creating a culture for change. *Empowerment in organization*. Vol. 4. No. 3. 26-29.
24. Kinnear, P. R., & Gray, C. D. (2000). *SPSS for Windows made simple: Release 10*. Hove: Psychology Press. ISBN 1 – 84169 – 118 – 6
25. Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied & Preventive Psychology*, 5, 117-124.
26. Noran Fauziah Yaakub & Habibah Elias (1999). Job Motivation And Job Performance: Case Of Recipients For Excellent Service In A Higher Education Institution. *Malaysian Management Review*. Vol 34. No. 1
27. Pastor. J. (1996). *Empowerment in organizations*. Vol. 4. No. 2. 5-7.
28. Robbins. S. P. (2002). *Organizational Behavior*. (Terjemahan) Edisi Pertama. Prentice Hall.
29. Robert, L. K., (1974). Skill Of An Effective Administrator: Business Classics: Fifteen Key Concepts For Managerial Success; *Harvard Business Review*. Pp.23-35.
30. Scott. C. (1999). Using five motivational germs for a brilliant performance. *Long Island Business News*. Vol. 46 Issue 5.
31. Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business. A Skill-Building Approach*. New York: John Wiley & Sons Inc.
32. Shawn. B. C et al. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A Meta-analysis. *The Leadership Quarterly*. 17. 288-307.
33. Short. P. M. and Rhinehart. J. S. (1992). School participant empowerment scale: assessment of level of empowerment within the school environment. *Educational and Psychological Measurement*. 52(4). 951-960.
34. Smith. B. (1992). *Empowerment—the challenge is now*. *Empowerment in organizations*. Vol. 5. No. 3. 120-122.
35. Spreitzer. G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions. measurement and validation. *Academy of Management Journal*. 38. 1442-1465.
36. Stogdill, R. M. (1993). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire Form XII*. Columbus: Ohio State University Press.
37. Sutarto Wijono (1997). Hubungan Di Antara Motivasi Kerja Dan Personaliti Dengan Prestasi Kerja Sesebuah Organisasi. Ijazah Sarjana. Tidak Diterbitkan. Jabatan Psikologi, Universiti Kebangsaan Malaysia.

