

**KESAN PENGUPAYAAN KE ATAS PRESTASI
PEKERJA FIRMA MILIK TEMPATAN**

Satu tesis yang dikemukakan kepada **Sekolah Siswazah** bagi memenuhi
sebahagian daripada keperluan untuk pengijazahan
Sarjana Sains (Pengurusan),
Universiti Utara Malaysia

Oleh

Mohammad Rolchimi Bin Ahmad



Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

MOHAMMAD ROKHIMI BIN AHMAD

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree of) Sarjana Sains (Pengurusan)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/her project paper of the following title)

KESAN PENGUPAYAAN KE ATAS PRESTASI PEKERJA FIRMA MILIK TEMPATAN

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory
knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia
(Name of Supervisor) : Prof. Madya Dr. Ibrahim Abdul Hamid

Tandatangan
(Signature)

Tarikh
(Date) : 9 Disember 2000

KEBENARAN MERUJUK TESIS

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengijazahan program sarjana Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan UUM mempamerkannya sebagai sebahagian daripada bahan rujukannya. Saya juga bersetuju bahawa sebarang salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia tesis atau Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan-tujuan komersial dan membuat keuntungan adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penulis dan UUM perlulah dinyatakan jika sebarang rujukan dibuat ke atas tesis ini.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini sama ada keseluruhan atau sebahagiannya hendaklah dipohon melalui:

**DEKAN SEKOLAH SISWAZAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
06010 SINTOK
KEDAH DARUL AMAN**

Abstrak

Kajian ini cuba menyelidik samada firma-firma milik penuh tempatan mengamalkan corak kepimpinan pengupayaan di dalam firma milik mereka dan adakah terdapat perhubungan di antara pengupayaan dengan prestasi pekerja firma. Jika ada, apakah perhubungan tersebut positif atau negatif. Banyak tanda-tanda yang menggambarkan wujudnya pengupayaan di dalam sesebuah organisasi. Di dalam kajian ini hanya 3 aspek pengupayaan akan dikaji, iaitu, komunikasi, partisipasi dan kerjasama.

Kajian ini dijalankan dalam bentuk diskriptif dan pengujian hipotesis ke atas pembolehubah bebas, iaitu, pengupayaan dan pembolehubah bersandar, iaitu prestasi pekerja firma.

Sebanyak 601 responden telah diambil sebagai sampel daripada tiga buah kilang, iaitu I-BHD, Arab Malaysian Development Bhd. (AMDB) dan Latex Manufacturing Sdn. Bhd. (LMSB) yang beroperasi di Kawasan Perindustrian Kamunting. Hasil kajian mendapati amalan pengupayaan yang diuji di ketiga-tiga firma yang dikaji berada pada tahap sederhana dengan min bagi ketiga-tiga aspek pengupayaan yang dikaji berada pada nilai di antara 3.1 hingga 3.7, berdasarkan skala Likert 1 hingga 5. Walau bagaimanapun hasil kajian juga menunjuk terdapatnya hubungan pada tahap sederhana ke kuat di antara pengupayaan dengan prestasi pekerja di ketiga-tiga firma berpandukan statistik R^2 dan pekali korelasi Pearson yang digunakan.

Keputusan kajian yang di terima adalah selari dengan teori kajian dan ini membuktikan bahawa prestasi pekerja adalah dipengaruhi oleh faktor pengupayaan. Namun demikian kajian hanya tertumpu kepada tiga aspek pengupayaan dan dijalankan di firma-firma berorientasikan pengeluaran sahaja. Kajian akan lebih menarik jika kesemua aspek yang disebut sebagai

pendorong kepada pengupayaan dikaji dan lanjutan dilakukan dengan melibatkan firma-firma berorientasikan perkhidmatan.

Abstract

This research tries to investigate whether wholly local firms practices empowerment in their organization and whether there are any relationships between empowerment and the workers performance, negative or positive relationship. There are a lot of indications towards identifying the practice of empowerment in an organization. This research picks 3 aspects of empowerment, that is, communication, participation and teamwork

This research is a descriptive and a hypothetical test research on the independent variable, empowerment, and dependent variable, workers performance.

601 respondent have been taken as samples from 3 firms in the Kamunting Industrial Estate. Research results identifies a moderate environment of empowerment in all three firms with the min for all three aspects of empowerment listing between 3.1 to 3.3, referring to Likert's scale 1 to 5. Furthermore, research results **also** indicates a moderate to high relationship between empowerment and workers performance in the three firms according to R^2 statistic and Pearson correlation coefficient.

Research results are in line with the research theory and this proves that workers performance is influence by empowerment. Nevertheless, the research only consider 3 of the many aspects of empowerment and is done in firms with production orientation. Research would be more interesting if **all** aspects of empowerment are considered and expended to firms of service background.

PENGHARGAAN

Dengan Nama Allah Yang Maha Pemurah dan Penyayang

ALHAMDULILLAH, setinggi-tinggi kesyukuran dipanjatkan kehadiran Allah S. W. T. di atas taufik dan hidayahNya dapat saya menyiapkan kajian ini sebagaimana yang dihasratkan.

Sekalung penghargaan dan ucapan terima kasih yang tiada terhingga buat Profesor Madya Dr. Ibrahim b. Abdul Hamid, Dekan Sekolah Siswazah selaku penyelia Kertas Projek ini di atas segala bimbingan dan nasihat yang amat berharga di sepanjang tempoh menyiapkan Kertas Projek ini. Ucapan terima kasih yang tiada terhingga juga dirakamkan kepada IAB dan Kementerian Pendidikan yang telah menjadikan Program ini suatu keyataan dan seterusnya memberi peluang kepada saya untuk melanjutkan pelajaran ke peringkat sarjana. Ucapan terima kasih juga kepada Pengetua SMKE VII, Taiping, Tn. Hj. Ibrahim b. Jusoh, yang pada ketika ini telah mejawat jawatan Pegawai Pendidikan Daerah Larut Matang dan Selama, di atas sokongan beliau terhadap saya bagi mengikuti Program ini.

Tidak lupa juga ucapan terima kasih di atas kerjasama yang telah diberikan oleh pegawai-pegawai sumber manusia di I-BHD, En. Noor Rashid Abd Hamid, di AMDB, Cik Harison Hassan dan di LMSB, Cik Prema yang telah membantu menyediakan kakitangan firma mereka sebagai responden kajian ini.

Akhir sekali ucapan terima kasih kepada rakan-rakan dari kohort 9 (IAB/UUM), terutamanya ahli-ahli kumpulan 4 yang telah banyak membantu saya samada secara langsung atau tidak langsung bagi menyempurnakan penyelidikan ini.

Saya bermohon kepada Allah S. W. T. semoga memberikan keberkatan kepada saya dan semua yang memberikan bantuan dari segi mental, fizikal dan rohani dalam menjayakan penyelidikan ini.

Sekian, wassalam.

Mohammad Rokhimi b. Ahmad
Sekolah Siswazah
Universiti Utara Malaysia
Oktober 2000

DEDIKASI

ALHAMDULILLAH

Istimewa untuk ayahanda dan bonda yang telah meredai pengajianku,
Juga ayahanda dan bonda mertuaku,

Penghargaan teristimewa untuk yang dikasihi,
Isteriku Rohana bt. Mhd Yusof,
Yang telah banyak berkorban dan bersabar,
di sepanjang ketiadaanku,
Serta anak-anakku:

Mohammad Irshad
Mohammad Khairul Amilin
Muhammad Agus Salim
Muhammad Husaini
Siti Hajar
Muhammad Safwan

Yang begitu setia dan taat di bawah
kawalan ibu mereka

SENARAI ISI KANDUNGAN

Bil	Perkara	mukasurat
	Kebenaran merujuk tesis	i
	Ringkasan eksekutif	ii
	Abstract	iv
	Penghargaan	v
	Dedikasi	vii
	Senarai isi kandungan	viii
	Senarai jadual	x
	Senarai rajah	xii
	Surat-surat kebenaran	xiii
	BAB 1 - PENGENALAN	1
1.1	Latarbelakang Kajian	1
1.2	Pernyataan Masalah	2
	1.2.1 Hubungan Pengupayaan Dengan Prestasi	3
	1.2.2 Persekitaran Organisasi Yang Menggalakkan Pengupayaan	8
	1.2.3 Prestasi Yang Dikaji	9
1.3	Soalan-soalan Kajian	11
1.4	Objektif-objektif Kajian	13
1.5	Kepenting Kajian	13
1.6	Hipotesis Kajian	14
1.7	Limitasi Kajian	15
	BAB 2 – ULASAN KARYA	17
2.1	Pengenalan	17
2.2	Konsep Pengupayaan	18
	2.2.1 Perbezaan Pengupayaan dan Perwakilan (Delegation)	23
	2.2.2 Pengupayaan dan TQM	26
	2.2.3 Pengupayaan dan Kuasa	28
	2.2.4 Pengupayaan dan Pengetahuan	31

2.2.5 Pengupayaan dan Kepuasan Pelanggan	32
2.2.6 Pengupayaan dan Budaya Tempat Kerja	35
2.2.7 Pengupayaan Pasukan	36
2.2.8 Pengupayaan dan Kepimpinan	38
2.2.9 Halangan Kepada Proses Pengupayaan	41
2.3 Teori atau Model Kajian	42
2.4 Pembolehubah	45
BAB 3 – METODOLOGI KAJIAN	47
3.1 Pendahuluan	47
3.2 Populasi dan Persampelan	48
3.3 Teknik Pengumpulan Data	50
3.4 Alat Uji	53
3.5 Penentuan Kesahan dan Kebolehpercayaan Alat Uji	55
3.6 Pengumpulan Data	56
3.7 Teknik Penganalisan Data	56
3.8 Hipotesis Kajian	58
BAB 4 - PENGANALISIAN DATA	60
4.1 Pendahuluan	60
4.2 Profil Responden	60
4.3 Statistik Diskriptif	66
4.4 Statistik Ganda Dua R (R^2)	73
4.5 Pengujian Hipotesis Melalui Pekali Korelasi Pearson	76
BAB 5 – PERBINCANGAN, PERAKUAN DAN KESIMPULAN	86
5.1 Pendahuluan	86
5.2 Perbincangan dan perakuan	86
5.3 Implikasi Hasil kajian	92
5.4 Kesimpulan	92
Bibliografi	94

SENARAI JADUAL

Jadual	Tajuk	Muka Surat
Jadual 1	Pembahagian soalan mengikut perkara yang diukur	55
Jadual 2	Jumlah populasi, sampel, edaran dan penerimaan borang soal selidik mengikut firma-firma kajian	60
Jadual 3	Statistik diskripsi antara pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar bagi I-BHD	67
Jadual 4	Statistik diskripsi antara pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar bagi AMDB	69
Jadual 5	Statistik diskripsi antara pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar bagi LMSB	70
Jadual 6	Perbandingan statistik diskripsi antara pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar bagi ketiga-tiga firma	72
Jadual 7	Statistik R^2 bagi I- BHD	73
Jadual 8	Statistik R^2 bagi AMDB	74
Jadual 9	Statistik R^2 bagi LMSB	74
Jadual 10	Perbandingan statistik R^2 bagi firma-firma dikaji	75
Jadual 11	Panduan menterjemah pekali korelasi Pearson	77
Jadual 12	Korelasi (r) antara pengupayaan dan prestasi I-BHD	78
Jadual 13	Korelasi (r) antara pengupayaan dan prestasi AMDB	80
Jadual 14	Korelasi (r) antara pengupayaan dan prestasi LMSB	82
Jadual 15	Perbandingan korelasi (r) antara pengupayaan dan prestasi di firma-firma kajian	84

SENARAI RAJAH

Rajah	Tajuk	Muka Surat
Rajah 1	Pengupayaan di dalam persekitaran perniagaan hari ini	7
Rajah 2	Anjakan paradigma pengurusan	40
Rajah 3	Hiraki keperluan Maslow	43
Rajah 4	Kerangka teori	46
Rajah 5	Carta jantung responden mengikut firma	61
Rajah 6	Carta umur responden mengikut firma	62
Rajah 7	Carta status perkahwinan responden menikut firma	63
Rajah 8	Carta tempoh bekerja responden menikut firma	64
Rajah 9	Carta tahap pendidikan responden mengikut firma	65

BAB 1 – PENGENALAN

1.1 Latarbelakang Kajian

Semua organisasi besar atau kecil, kini sedang bertungkus lumus berusaha untuk membangun dalam persekitaran operasi luaran yang mudah diganggu oleh pergolakan yang tidak menentu. Dewasa ini negara kita pula kian menuju ke arah suatu era baru apabila tumpuan aktiviti-aktiviti sudah mula memperlihatnya sebagai sebuah negara perindustrian, berteknologi tinggi dan maju. Sehubungan dengan itu sudah tentu suatu bentuk pengurusan yang cekap dan berkesan perlu dilaksanakan untuk mencapai kualiti mengikut piawaian produk dan perkhidmatan yang bertaraf antarabangsa. Pihak pengurusan sesebuah organisasi khususnya, tidak wajar bertindak sebagai diktator dalam membuat sebarang keputusan. Cadangan daripada pihak pekerja juga perlu diambil kira dan dipertimbangkan kerana mereka adalah golongan yang terlibat secara langsung dalam organisasi dan turut memainkan peranan penting untuk kejayaan sesebuah organisasi.

Lanjutan daripada itu, pengamal-pengamal perniagaan serta ahli-ahli akademik kini sedang memfokus atas keperluan menggunakan sumber manusia secara efektif dalam mengekalkan faedah persaingan dalam suasana perniagaan yang tidak menentu ini. Dalam konteks pengurusan sumber manusia yang efektif, pengupayaan (empowerment), selalunya dilihat sebagai tanda untuk penglibatan atau partisipasi pekerja atau sejenis perwakilan (delegation), telah mendapat perhatian yang meluas, dan kadangkala ditawarkan sebagai 'penawar' kepada kejayaan sesuatu organisasi (Wyer & Mason, 1999). Ia secara langsung atau tidak langsung akan dikaitkan dengan perkara lain seperti motivasi, tanggungjawab, kuasa, ganjaran dan sebagainya.

1.2 Pernyataan Masalah

Tujuan kajian ini adalah untuk membuktikan bahawa pengupayaan mempunyai hubungan yang langsung dengan prestasi pekerja firma milik tempatan. Kajian akan juga meneliti hubungan ini ke atas pekerja dari aspek jantina, taraf perkahwinan, umur dan tempoh bekerja.

Secara umumnya pengupayaan boleh didefinisikan sebagai pemberian atau penyerahan kuasa daripada pihak pengurusan kepada pekerja dalam melaksanakan tugas yang dipertanggungjawabkan. Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (1997), pengupayaan bermaksud autonomi pekerja dalam melakukan tugas. Autonomi atau kuasa ini

merangkumi aspek penyelesaian masalah, membuat keputusan dan mengambil tindakan. Namun kebiasaannya, pemberian kuasa hanya diberikan kepada satu atau dua tahap pengurusan atasan sahaja, sementara tahap pengurusan bawahan tiada diberikan keistimewaan ini. (Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright, 1997).

1.2.1 Hubungan Pengupayaan Dengan Prestasi

Long (1996) dan Stewart (1994) di dalam buku mereka menyatakan bahawa pengupayaan akan dapat meningkatkan produktiviti, hubungan dengan pekerja dan perkhidmatan pelanggan. Seseorang pekerja akan merasa puas dan bersemangat apabila mereka diberikan kebebasan untuk menunjukkan bakat mereka. Pengupayaan akan memberikan individu perasaan bangga dan kejayaan sehingga ia dapat memberikan manfaat kepada orang lain (Long, 1996).

Bagi pekerja, apabila mereka mempunyai lebih kuasa ke atas persekitaran kerja mereka dan mula mengarah sendiri tenaga kerja, akan wujud keyakinan diri yang tinggi. Ini pula akan membawa kepada penerimaan sendiri (self esteem) dan menimbulkan perasaan kepunyaan dan usaha yang kuat. Semuanya kerana kreativiti digalakkan dan inovasi diiktiraf melalui pengupayaan (Long, 1996).

Seterusnya menurut Long (1996) lagi, pengupayaan juga membolehkan pekerja membuat keputusan segera yang boleh memenuhi keperluan pelanggan dan boleh membuat jangkaan yang boleh menyelesaikan masalah dengan segera.

Semakin banyak organisasi kini sedang mengarah kepada penggunaan pekerja yang mempunyai kemahiran tinggi yang boleh diambil secara kontrak jangka pendek ataupun sambilan bagi memenuhi keperluan perniagaan. Pekerja yang menunjukkan kemahiran dalam pelbagai bidang akan diutamakan dan pengupayaan boleh menimbulkan semangat pencapaian yang tinggi dan seterusnya meningkatkan motivasi. (Stewart, 1994).

Menurut Stewart (1994), pengupayaan juga meningkatkan keberkesanan organisasi. Pengupayaan dapat mengalihkan halangan dan sekatan ke atas pencapaian yang dihasilkan oleh pendekatan pengurusan yang tradisional seperti birokrasi, penekanan berlebihan ke atas peraturan dan pengarahannya berbentuk autokratik.

Pengupayaan juga dapat memberikan manfaat yang banyak kepada penyelia, pekerja dan organisasi. Di antara manfaat tersebut ialah (Nelson, 1994; Tepper, 1994);

- i. Sebagai penyelia atau pengurus, anda akan mempunyai masa yang lebih untuk melakukan kerja-kerja mengurus dan mentadbir.
- ii. Anda akan mempunyai masa untuk menambah kemahiran-kemahiran pengurusan dan penyeliaan anda dan seterusnya menambahkan produktiviti dan pencapaian organisasi.
- iii. Anda akan juga dapat membantu membangun dan menambahkan kemahiran orang lain di dalam organisasi.
- iv. Anda akan dapat mengenalpasti bakat-bakat dan kemampuan pekerja anda dan lebih melibatkan mereka dalam kerja-kerja yang mencabar.
- v. Anda akan juga menimbulkan perasaan dipercayai dan dipertanggungjawabkan di kalangan pekerja anda.

Dalam melihat hubungan pengupayaan ini, Uris (1990) pula telah menambah beberapa manfaat lain daripada apa yang telah dikemukakan di atas iaitu ;

- i. Dapat memaksimumkan penggunaan kemahiran istimewa dan gunatenaga yang berkurangan.
- ii. Menimbulkan kebolehan-kebolehan penyelesaian masalah daripada pekerja.

- iii. Membekalkan pengganti sementara untuk pengurus atau penyelia.
- iv. Supaya kerja-kerja dapat diteruskan semasa ketiadaan pengurus.

Taylor (1987), menyenaraikan beberapa kelebihan pengupayaan sebagaimana yang disebutkan di atas, iaitu, pengupayaan dapat meluangkan masa yang lebih kepada pengurus untuk mengurus dan mentadbir, mengurangkan tekanan kepada pengurus dengan pengurangan beban kerja, membangunkan manusia, mewujudkan suasana bermotivasi, boleh menjadi piawaian kepada pencapaian pekerja, meningkatkan prestasi pekerja dan organisasi, dan membangunkan organisasi.

Pengupayaan juga dilihat sebagai faktor yang dapat membantu dalam peningkatan jualan, kualiti kerja dan prestasi firma (Norazlina, 1996 ; Blanchard, Carlos and Randolph, 1999).

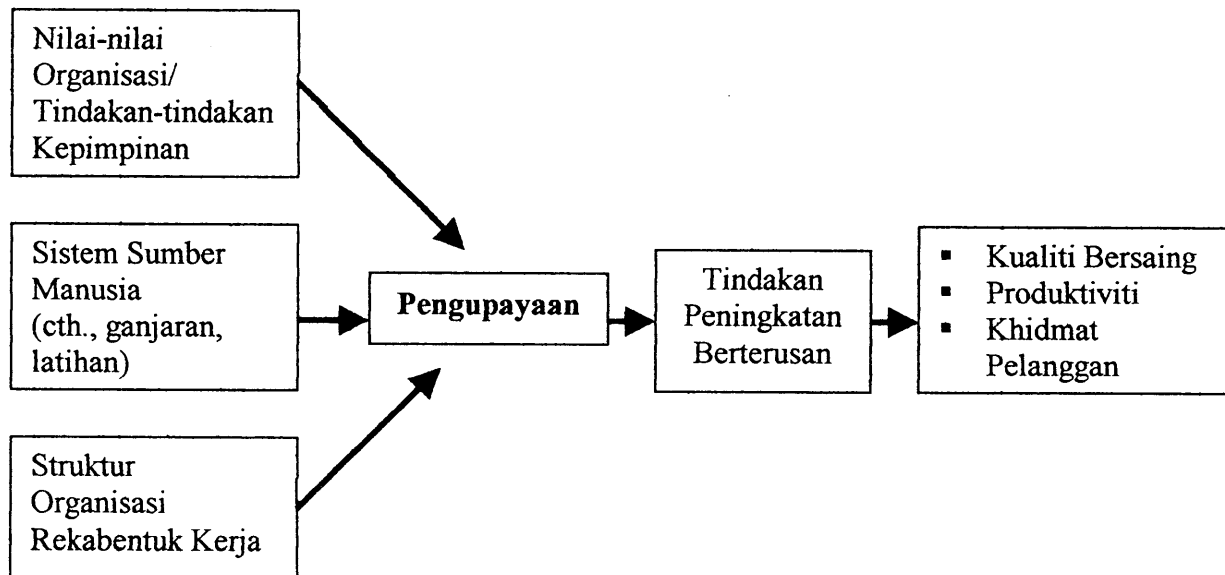
Kebanyakan organisasi percaya bahawa komitmen kepada peningkatan pencapaian yang berterusan oleh semua ahli organisai adalah suatu kemestian jika sesuatu perniagaan itu ingin kekalkan persaingannya. Pengupayaan pekerja dan tenaga yang datang dengan perasaan hakmilik adalah

prasyarat untuk peningkatan pencapaian yang berterusan ini. Pengupayaan adalah dijanakan melalui kombinasi faktor-faktor termasuk nilai-nilai, tindakan kepimpinan, struktur kerja, latihan dan sistem ganjaran. Keadaan ini dapat digambarkan melalui rajah 1 di bawah;

Rajah 1

Pengupayaan Di dalam Persekitaran Perniagaan Hari Ini

Sumber, "Empowered teams: Creating self- directed work groups that improve quality, productivity and perticipation" oleh Wellins, R. S. , Byham, W. C. & Wilson, J. M. ,1991, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, ms23.



1.2.2 Persekitaran Organisasi Yang Menggalakkan Pengupayaan

Pengupayaan adalah suatu konsep yang diwakili oleh banyak elemen, iaitu, individu, pasukan dan organisasi. Sehingga kini tiada suatu kaedah yang dipersetujui untuk mengukurnya dengan tepat.

Walau bagaimanapun Scott dan Jaffe (1991) telah menyenaraikan lapan persekitaran organisasi yang dilihat dapat mendorong kepada terwujudnya amalan pengupayaan di dalam sesebuah organisasi. Persekitaran organisasi yang dimaksudkan ini ialah;

- i. Kejelasan matlamat (clarity of purpose)
- ii. Semangat (morale)
- iii. Keadilan (fairness)
- iv. Pengiktirafan (recognition)
- v. Kerjasama kumpulan (teamwork)
- vi. Partisipasi (participation)
- vii. Komunikasi (communication)
- viii. Persekitaran yang sihat (healthy environment)

Perkara-perkara di atas boleh diukur melalui soal selidik yang dikemukakan kepada individu, pasukan kerja atau organisasi.

Walaupun belum terdapat sebarang piawaian yang menunjukkan tinggi atau rendahnya tahap pengupayaan daripada skor soal selidik yang diterima tetapi ia akan dapat memberikan suatu gambaran samada wujud atau tidak suasana yang mendorong amalan pengupayaan di dalam sesebuah organisasi itu dan seterusnya merealisasikan pengupayaan di dalamnya (Scott dan Jaffe, 1991).

1.2.3 Prestasi Yang Dikaji

Sesebuah organisasi hidup berasaskan prestasi pekerja-pekerjanya. Apabila pekerja mencapai tahap prestasi yang tinggi, organisasi akan berjaya, sebaliknya apabila prestasi pekerja lemah organisasi juga akan menerima akibat yang buruk atau gagal (Middlemist & Hitt, 1998).

Banyak organisasi gagal mencapai objektif mereka kerana tidak mendapat kerjasama daripada pekerja mereka ataupun disebabkan oleh ketidakpekaan pihak pengurusan terhadap kehidupan bekerja yang berkualiti dan lebih bermakna. Kesimpulannya, pekerja bukan hanya mustahak untuk melaksanakan sesuatu kerja tetapi adalah juga penting kepada kewujudan sesuatu organisasi itu.

Penentu prestasi boleh dibahagikan kepada tiga kumpulan yang asas, iaitu, pengaruh-pengaruh organisasi, faktor-faktor kemahiran individu dan motivasi, dan persepsi individu terhadap organisasi dan dirinya sendiri (Middlemist & Hitt, 1998).

Di dalam membuat ukuran terhadap prestasi pekerja, banyak kaedah yang boleh digunakan. Keseluruhan kaedah ini boleh dibahagikan kepada dua yang utama (Middlemist & Hitt, 1998). Kaedah ini ialah pengukuran-pengukuran berbentuk subjektif (judgmental) dan objektif (nonjudgemental).

Pengukuran prestasi berbentuk objektif meliputi petunjuk-petunjuk prestasi yang boleh dikira, dilihat, dipegang dan sebagainya. Ia dibahagikan pula kepada dua iaitu, pengukuran secara langsung dan pengukuran secara tidak langsung. Contoh pengukuran secara langsung ini ialah output yang dihasilkan, jumlah kesilapan yang dilakukan dan jumlah jualan atau panggilan yang dilakukan. Contoh pengukuran secara tidak langsung pula ialah ketidakhadiran, kelembapan bekerja, dan jumlah rungutan yang dikemukakan kepada rakan sekerja (Middlemist & Hitt, 1998).

Pengukuran prestasi berbentuk subjektif pula adalah pengukuran prestasi yang memerlukan penilai mengumpul

maklumat, menimbangkan kesesuaiannya dengan prestasi dan menggunakannya bagi mendapatkan skor terakhir (Middlemist & Hitt, 1998).

Kajian ini akan merujuk kepada pengukuran prestasi berbentuk objektif yang dilakukan secara tidak langsung.

1.3 Soalan-soalan Kajian

Pengupayaan walaupun banyak disebut dapat memberikan kesan positif kepada prestasi syarikat (Norazlina, 1996 ; Blanchard, Carlos and Randolph, 1999), namun begitu, terdapat pengurus yang takut melaksanakannya kerana khuatir ianya akan melemahkan kedudukan dan kemampuan mereka untuk mencapai sasaran yang ditetapkan ataupun mengekalkan piawaian (Stewart, 1994; Nelson, 1994; Long, 1996). Hasil daripada situasi ini timbul soalan samada firma yang akan dikaji ada mengamalkan pengupayaan dalam operasinya.

Scott dan Jaffe (1991) dalam buku mereka telah menyenaraikan beberapa perkara yang menjadi penggalak kepada berlakunya pengupayaan. Perkara-perkara tersebut adalah kejelasan matlamat, pencetusan semangat, keadilan, pengiktirafan, kerjasama berkumpulan, partisipasi, komunikasi dan persekitaran yang memberangsangkan. Tiga daripada aspek ini iaitu, kerjasama berkumpulan, partisipasi dan

komunikasi akan digunakan untuk menentukan sama ada terdapatnya pengupayaan atau tidak di dalam organisasi yang dikaji.

Walaupun setelah sesuatu firma itu dikenalpasti mengamalkan pengupayaan, hubungannya dengan prestasi perlu dikemukakan secara saintifik untuk meyokong beberapa pernyataan mengenai hubungan positif di antara kedua-duanya (Norazlina, 1996 ; Blanchard, Carlos and Randolph, 1999; Taylor, 1987; Stewart, 1994). Soalan yang seterusnya akan merujuk kepada perhubungan di antara pengupayaan dan prestasi sesebuah firma yang terlibat.

Kesimpulannya tiga persoalan di atas boleh ditulis seperti di bawah;

- i. Adakah firma milik tempatan mengamalkan pengupayaan di dalam organisasi mereka ?
- ii. Adakah persekitarannya sihat dan memberangsangkan untuk berlakunya pengupayaan?
- iii. Apakah terdapat hubungan yang positif antara pengupayaan dengan prestasi pekerja di firma milik tempatan ?

1.4 Objektif-objektif

Daripada soalan-soalan yang dikemukakan di atas, tiga objektif kajian telah dibina sebagai garis panduan untuk melaksanakan kerja-kerja seterusnya. Setiap objektif ini telah disesuaikan dengan setiap soalan di atas. Objektif-objektif ini ialah;

- i. Menentukan sama ada terdapat amalan pengupayaan di dalam firma tempatan.
- ii. Menentukan sama ada terdapat persekitaran yang sihat dan memberangsangkan untuk mewujudkan pengupayaan.
- iii. Menentukan sama ada terdapat perhubungan yang positif di antara pengupayaan dengan prestasi pekerja di firma yang dikaji.

1.5 Kepentingan Kajian

Kajian ini ditumpukan kepada prestasi pekerja peringkat operasi kesan daripada pengupayaan yang wujud di dalam organisasi yang dikaji. Hasil kajian akan diteliti dari aspek pengukuran prestasi secara objektif dan tidak langsung (Middlemist & Hitt, 1998).

Hasil kajian ini diharap akan dapat menjadi penilai kepada pihak pengurusan organisasi tentang proses pengupayaan, serta faktor pencetus kepada pengupayaan yang wujud di dalam organisasinya.

Faktor persekitaran organisasi yang mendorong kepada berlakunya pengupayaan seperti partisipasi, kerjasama komunikasi dan lain-lainnya juga dapat dikenalpasti. Seterusnya tindakan yang sewajarnya dapat dilaksanakan untuk mencapai tahap pengupayaan yang dikehendaki bagi meningkatkan prestasi pekerja dan seterusnya prestasi syarikat keseluruhannya.

1.6 Hipotesis Kajian

Tiga aspek persekitaran organisasi yang menjadi pendorong kepada pengupayaan telah diberikan tumpuan dalam kajian ini, iaitu komunikasi, partisipasi dan kerjasama. Pengupayaan dikatakan dapat meningkatkan prestasi pekerja, iaitu tahap pengupayaan yang tinggi akan meningkatkan prestasi pekerja dan sebaliknya tahap pengupayaan rendah akan menurunkan prestasi pekerja (Norazlina, 1996; Blanchard, Carlos and Randolph, 1999; Taylor, 1987; Stewart, 1994). Tiga aspek yang dikaji di atas akan dijadikan petunjuk kepada wujudnya amalan pengupayaan di dalam firma yang dikaji. Jika ketiga-tiga aspek ini tinggi, maka prestasi pekerja dijangka akan tinggi dan sebaliknya pula jika ketiga-tiga aspek ini rendah, prestasi pekerja dijangka akan rendah.

Oleh kerana tumpuan utama kajian adalah untuk menentukan hubungan di antara pengupayaan atau komunikasi, partisipasi dan kerjasama

dalam firma dengan prestasi pekerjanya, andaian-andaian hasil kajian boleh ditulis sebagaimana di bawah;

- i. H1 : Komunikasi yang baik di dalam firma akan meningkatkan prestasi pekerja.
- ii. H2 : Partisipasi yang tinggi akan meningkatkan prestasi pekerja.
- iii. H3 : Kerjasama yang baik akan meningkatkan prestasi pekerja.

1.7 Limitasi Kajian

Kajian yang dilakukan ini menghadapi beberapa kekangan yang menjadikannya kurang sempurna. Kekangan-kekangan ini adalah;

- i. *Faktor Masa*

Masa merupakan faktor utama yang menghalang kajian dan laporan dibuat dengan lebih sempurna. Peruntukan masa yang diberikan adalah terhad, iaitu lebih kurang 3 hingga 4 bulan sahaja manakala laporan yang hendak dikemukakan mempunyai format sebuah tesis yang sempurna.

ii. *Faktor Diri Penyelidik*

Membuat kajian serta menulis laporan kajian yang berformat seperti tesis merupakan suatu pengalaman baru bagi penyelidik. Banyak maklumat terutamanya dari sudut penulisan, pencarian bahan dan penyelidikan perlu diusahakan sendiri oleh penyelidik bagi memantapkan kerja-kerja penyelidikan.

BAB 2 – ULASAN KARYA

2.1 Pengenalan

Sebagaimana idea-idea baru yang lain, seseorang boleh terperangkap dengan istilah-istilah khas yang digunakan kerana tidak begitu jelas dengan makna sebenarnya. Jika pengupayaan itu hendak diperkenalkan atau diguna pakai di dalam sesebuah organisasi, maknanya perlulah benar-benar jelas di dalam pemikiran pihak pengurusan, apakah kesannya kepada mereka dan apakah yang mereka boleh capai melaluinya.

Di dalam bab ini, istilah pengupayaan ini akan dihuraikan dengan lebih luas dengan melihat pelbagai definisi yang digunakan. Konsep-konsep yang berkaitan dengan pengupayaan seperti delegasi (delegation), partisipasi (participation), pengetahuan (knowledge) dan kuasa (power) akan disentuh untuk dibuat perbandingan atau perkaitan supaya kefahaman yang lebih terhadap istilah yang dikaji akan dapat diperolehi.

Selain daripada itu hubungan pengupayaan dengan persekitaran organisasi akan juga disentuh di dalam bab ini. Perkara-perkara seperti

pengurusan kualiti menyeluruh (TQM), budaya tempat kerja, kepuasan pelanggan, pengupayaan pasukan dan kepimpinan akan juga dibincangkan.

2.2 Konsep Pengupayaan

Pengupayaan bermaksud memberikan pekerja tanggungjawab dan kuasa untuk membuat keputusan berhubung semua aspek pembangunan produk dan perkhidmatan pelanggan. Pekerja kemudiannya akan dipertanggungjawabkan dengan produk dan perkhidmatan dan sebagai balasan berkongsi kejayaan dan kegagalan daripadanya. Untuk menjadikan pengupayaan berjaya, pihak pengurusan mesti berperanan sebagai penghubung dan pengkoordinasi. Penghubung ini adalah dengan memastikan sumber-sumber yang mencukupi untuk melaksanakan kerja dibekalkan, membantu dalam perhubungan antara jabatan, dan memastikan bahawa pekerja diberikan maklumat terkini mengenai isu-isu penting dan bekerjasama dengan yang lain melalui perkongsian maklumat dan sumber-sumber (Neo, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2000).

Menurut Robbins (1998), pengupayaan dilihat sebagai pemberian kuasa kepada pekerja untuk melakukan tugas dan pada masa yang sama, pihak pengurusan belajar untuk mengawal pekerja-pekerja. Bagi Holt (1993), pemberian kuasa bukan hanya termasuk satu proses membuat

keputusan oleh pekerja, malah pihak pengurusan perlu menyediakan sumber-sumber yang mencukupi supaya pekerja dapat melaksanakan tanggungjawab dan membuat keputusan dengan lebih berkesan.

Pengupayaan adalah suatu kaedah yang amat praktikal dan produktif untuk mendapatkan yang terbaik daripada pihak pengurusan dan kakitangannya (Stewart, 1994).

Pengupayaan adalah mengenai menilai seseorang dan memahami sumbangan yang mereka dapat berikan. Dengan menggunakan suatu senarai semak pengupayaan adalah (Morris & Willcocks, 1995);

- i. Suatu cara membenarkan kakitangan barisan hadapan memuaskan pelanggan
- ii. Berhubungan dengan membenarkan pekerja meneruskan kerja tanpa gangguan daripada pihak pengurusan
- iii. Berhubungan dengan pekerja mengambil tanggungjawab terhadap apa yang didapati oleh pelanggan-pelanggan yang berpengalaman
- iv. Membenarkan pekerja yang paling rapat dengan pelanggan mempunyai kuasa menyelesaikan sebarang permasalahan.
- v. Menghindarkan birokrasi yang menyekat pekerja melakukan kerja mereka.

- vi. Suatu cara membantu pekerja barisan hadapan untuk meletakkan idea-idea mereka untuk kebaikan di tempat kerja kepada pengamalan

Richard Carver, pengarah urusan Coverdale Organization mendefinisikan pengupayaan sebagai menggalak dan membenarkan individu mengambil tanggungjawab peribadi untuk memperbaiki cara mereka melakukan sesuatu kerja dan sumbangan kepada matlamat organisasi. Ia memerlukan pembentukan budaya yang menggalakkan pekerja pada semua peringkat merasai bahawa mereka dapat melakukan sesuatu dan seterusnya membantu mereka mendapat keyakinan diri dan kemahiran untuk dapat melakukan sesuatu (Clutterbuck & Kernaghan, 1994).

Definisi-definisi lain yang dibawa di dalam buku Clutterbuck dan Kernaghan (1994) ialah ;

- i. Mencari cara-cara baru untuk menumpukan kuasa dalam tangan pekerja yang sangat memerlukannya bagi melaksanakan tugas. Meletakkan kuasa, tanggungjawab, dan sumber-sumber pada tahap yang sesuai untuk setiap tugas.
- ii. Mewakulkan tanggungjawab untuk pembuatan keputusan ke tahap paling bawah mungkin dalam organisasi.

- iii. Pemindahan kuasa yang terkawal daripada pihak pengurusan kepada pekerja untuk faedah jangka masa panjang perniagaan keseluruhannya.
- iv. Mencipta keadaan di mana pekerja dapat menggunakan akal dan kebolehan mereka pada tahap yang maksimum untuk memburu matlamat yang sama, peribadi dan juga organisasi.
- v. Tenaga psikologikal yang menggerakkan manusia.

Bowen dan Lawler mendefinisikan pengupayaan kepada tiga jenis iaitu (Clutterbuck & Kernaghan, 1994) ;

- i. Penglibatan cadangan

Pekerja adalah digalakkan untuk menyumbangkan idea-idea melalui program-program cadangan secara formal atau lingkungan kualiti tetapi aktiviti-aktiviti kerja harian mereka tidak berubah. Mereka juga diempowered untuk mengemukakan usul, manakala pihak pengurusan mengekalkan kuasa sama ada untuk melaksanakan ataupun tidak idea-idea yang dijanakan.

- ii. Penglibatan kerja

Kerja-kerja dibentuk semula supaya pekerja-pekerja dapat menggunakan pelbagai kemahiran yang mereka ada. Apabila pekerja merasai sesuatu kerja itu berkaitan, mereka mempunyai kebebasan untuk menentukan bagaimana ia patut dilakukan.

Walau bagaimanapun keadaan ini tidak mengubah keputusan strategik pada tahap yang lebih tinggi dalam organisasi, kuasa dan pengagihan ganjaran.

iii. Penglibatan tinggi

Organisasi yang mengamalkan penglibatan tinggi memberikan pekerja peringkat terendah perasaan penglibatan bukan hanya dalam cara bagaimana kerja mereka dilaksanakan atau sejauh mana berkesannya sesuatu kumpulan berfungsi tetapi di dalam keseluruhan prestasi organisasi.

Pengupayaan adalah suatu cara bekerja bersama yang berbeza (Scott & Jaffe, 1991).

- i. Pekerja merasa bertanggungjawab bukan hanya untuk melakukan kerja, tetapi untuk menjadikan keseluruhan organisasi lebih baik. Pekerja baru adalah penyelesaian masalah yang aktif yang merancang untuk melaksanakan sesuatu dan melaksankannya.
- ii. Kumpulan bekerja bersama-sama untuk meningkatkan prestasi berterusan, mencapai tahap produktiviti yang lebih tinggi.
- iii. Organisasi distrukturkan supaya pekerja berasa yang mereka dapat mencapai hasil yang mereka kehendaki, mereka dapat melakukan apa yang perlu dilakukan, bukan sahaja apa yang dikehendaki terhadap mereka tetapi diberi ganjaran untuknya.

Walau apapun definisi yang timbul, perlu diingat bahawa pengupayaan bukanlah sesuatu yang dilakukan oleh pengurus hanya untuk kebaikan sendiri. Keseluruhan fokus pengupayaan adalah untuk membaiki perkhidmatan yang ditawarkan kepada pelanggan melalui peningkatan prestasi secara individu dan keseluruhan organisasi (Morris & Willcocks, 1995).

2.2.1 Perbezaan Pengupayaan dan Perwakilan (Delegation)

Pengupayaan adalah kemampuan untuk membenarkan orang lain memikul tanggungjawab, risiko dan ganjaran berkaitan keputusan yang mereka lakukan sendiri manakala perwakilan (delegation) adalah memberikan suatu tugas atau projek kepada pekerja di peringkat bawah (Long, 1996).

Seorang penulis pengurusan, David Oates, membezakan perwakilan dengan pengupayaan di mana perwakilan adalah ditindakkan oleh pengurus manakala pengupayaan, jika berjalan dengan sempurna, ditindakkan oleh pekerja (Clutterbuck & Kernaghan, 1994).

Jack Furrer, seorang pengarah pengurusan pendidikan di Swiss Pharmaceutical Multinational Ciba-Geigy bersetuju dengan kenyataan di atas. Katanya, pada biasanya perwakilan adalah

sama dengan "melonggok". Kadangkala ia lebih positif dan mengandungi keseimbangan di antara arahan dan kuasa, tetapi biasanya ia kekurangan elemen sokongan yang diperlukan oleh pengupayaan (Clutterbuck & Kernaghan, 1994).

Taylor (1987) menyatakan bahawa perwakilan adalah proses mengalihkan kerja kepada pekerja. Ia tidak bermakna melonggokkan kerja kepada seseorang tanpa memberi latihan atau panduan terlebih dahulu, ataupun sentiasa mewakilkan kepada pekerja tertentu. Ia juga tidak bermakna sentiasa memberikan tugas-tugas yang tidak bermakna dan membosankan kepada pekerja. Memberi atau mewakilkan sesuatu tanggungjawab tanpa kuasa yang tertentu bukanlah perwakilan kerana kerja-kerja itu tidak dapat dilaksanakan dengan sempurna. Pengupayaan pula berfungsi melebihi perwakilan di mana ia menempatkan kuasa yang sebenar di mana ianya akan digunakan dengan lebih berkesan, iaitu hampir kepada pelanggan. Ini bermaksud mengagihkan bukan sahaja tugas tetapi pembuatan keputusan dan tanggungjawab sepenuhnya (Stewart, 1994).

Nelson (1994) pula melihat perwakilan sebagai mengamanahkan kuasa kepada seseorang yang bertindak sebagai wakilnya. Semasa proses perwakilan ini, ahli kumpulan diberikan suatu

tugas atau tanggungjawab. Mereka juga diberikan kuasa untuk menyelesaikan tugas tersebut dan dipertanggungjawabkan terhadap penyelesaiannya.

Kuasa dalam konteks perwakilan merupakan pengaruh yang timbul daripada pangkat, kedudukan atau kelayakan yang membolehkan seseorang bertindak atau mengarah orang lain melakukan sesuatu. Dalam amalan, kuasa adalah apa sahaja pengaruh yang dimiliki seseorang untuk membolehkannya melaksanakan sesuatu (Nelson, 1994).

Perwakilan dapat memberikan beberapa faedah kepada pihak pengurusan (Tepper, 1994);

- i. Ia menggambarkan keyakinan dan kepercayaan pengurus terhadap pekerja
- ii. Ia membenarkan pekerja berkembang dan membaiki kemahiran mereka.
- iii. Ia mencetuskan penglibatan pekerja yang lebih dalam organisasi.
- iv. Ia adalah suatu tanda penghormatan terhadap kebolehan mereka.

- v. Ia membantu pihak pengurusan menilai pekerja di atas asas yang lebih luas. Kebolehan mereka dalam banyak bahagian dapat dilihat.
- vi. Ia membina semangat pekerja.

Pengupayaan adalah berbeza daripada perwakilan di mana pengupayaan terdapat perpindahan kuasa dan tanggungjawab untuk menyelesaikan sesuatu tugas bersama-sama dengan tugas atau projek tersebut. *Walau bagaimanapun perwakilan merupakan langkah awal kepada berlakunya pengupayaan* (Long, 1996).

2.2.2 *Pengupayaan dan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (Total Quality Management)*

Pengupayaan adalah konsep asas di dalam pergerakan pengurusan kemanusiaan yang dibezakan dengan tradisi pengurusan saintifik. Menurut logik konseptual, manusia adalah sumber utama sesuatu organisasi. Ini menggambarkan suatu penekanan terhadap peningkatan inovasi serta industri perkhidmatan berasaskan pengetahuan yang dicirikan oleh era moden (Lloyd, Braithwaite & Southon, 1999). Pengupayaan adalah juga konsep utama dalam Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) yang dilihat memberikan sumbangan terbesar kepada

peningkatan industri Jepun dan telah digunakan dengan menyeluruh di bahagian lain di dunia (Lloyd, Braithwaite & Southon, 1999).

TQM adalah falsafah pengurusan yang memberi fokus kepada peningkatan kualiti secara berterusan dan kepuasan pelanggan. Ia menggunakan teknik-teknik kawalan proses berstatistik (SPC) dan menekankan peranan kepimpinan dalam pengurusan (Randeniya, Baggaley & Rahim, 1995). Kejayaannya sebenarnya bergantung kepada partisipasi pekerja, dan persepsi bahawa preskripsi TQM dan partisipasi dalamnya adalah penting dan diperlukan (Morrison & Rahim, 1993).

Semenjak 1980an, kualiti dilihat bukan sahaja sebagai kepuasan pelanggan, tetapi termasuk juga bagaimana untuk kekal di dalam persekitaran yang sangat kompetitif, mengekalkan pertumbuhan ekonomi kebangsaan dan mengekalkan pekerja tempatan. Pengurus-pengurus di Jepun telah mengambil pandangan ini dengan mengikuti pengajaran daripada Deming dan Juran. Hanya setelah persaingan mulai dilihat daripada Jepun barulah kelebihan TQM diperakui dan banyak percubaan dilakukan untuk menyesuaikan teori-teori pengurusan semasa dengan TQM. Salah satu daripada usaha ini ialah pengupayaan (Randeniya, Baggaley & Rahim, 1995).

Dalam tahun-tahun kebelakangan ini, pengupayaan telah didakwa sebagai pemangkin produktiviti melalui peningkatan motivasi pekerja, dan dianggap sebagai pendorong kepada formula TQM yang berjaya. Hari ini, pengupayaan yang terkandung di dalamnya lingkungan kualiti (quality circles-QC) dan pengurusan berbentuk partisipasi dianggap sebagai satu bahagian penting dalam budaya TQM (Randeniya, Baggaley & Rahim, 1995).

Walau bagaimanapun program TQM tidak semestinya gagal tanpa diikuti oleh pengupayaan. Pengupayaan akhirnya memerlukan perekaasaan semula (re-engineering) struktur organisasi. Bentuk hirarki dalam struktur organisasi tradisi akan dikurangkan di mana pekerja akan menerima kuasa yang lebih dalam membuat keputusan, sebaliknya program TQM dapat disesuaikan dengan struktur organisasi yang lama tanpa apa-apa perubahan (Randeniya, Baggaley & Rahim, 1995).

2.2.3 Pengupayaan dan Kuasa

Untuk menganalisa secara kritikal mengenai pengupayaan dalam amalan pengurusan, asas pembentukan kuasa dan kawalan daripada mana pengupayaan dibentuk mestilah diambil kira.

Biasanya kuasa dan kawalan yang digunakan di dalam penulisan mempunyai dua keadaan, dan seterusnya pengupayaan juga boleh dilihat dalam dua keadaan yang berbeza.

i. Pengupayaan sebagai Pembentukan Perhubungan (Relational Construct)

Di dalam penulisan pengaruh sosial dan pengurusan, kuasa adalah suatu konsep perhubungan untuk menggambarkan kuasa yang dimiliki atau kawalan seseorang individu atau sub-unit organisasi kepada yang lain (Bacharach & Lawler, 1980; Crozier, 1964; Pfeffer, 1981).

Melihat penekanan daripada teori pertukaran social (Blau, 1964), kuasa diterjemahkan sebagai suatu fungsi kebergantungan atau tidak di antara seseorang. Perbandingan kuasa seseorang dengan orang lain adalah hasil bersih pergantungan seseorang dengan orang lain (Pfeffer, 1981). Oleh itu, jika A lebih bergantung kepada B daripada pergantungan B kepada A, maka B mempunyai kuasa ke atas A (Robbins, 1998).

Jika kita mengambil kira pengupayaan dalam perubungannya dinamik, ia menjadi proses di mana seorang ketua atau pengurus berkongsi kuasanya dengan pekerja. Kuasa dalam

konteks ini dilihat sebagai memiliki kuasa secara formal atau kawalan ke atas sumber-sumber organisasi (Conger & Kanungo, 1988). Hasilnya kita mendapati bahawa kebanyakan penulisan pengurusan mengenai pengupayaan membincangkan teknik pengurusan partisipasi seperti pengurusan melalui objektif, lingkungan kualiti dan pembentukan matlamat oleh pekerja sebagai suatu kaedah berkongsi kuasa dan perwakilan kuasa (Conger & Kanungo, 1988).

ii. Pengupayaan sebagai pembentukan motivasi (Motivational Construct)

Dalam penulisan psikologi, kuasa dan kawalan pula digunakan sebagai pemotivasi dalaman kepada individu. Kuasa dalam pandangan motivasi dirujuk kepada keperluan intrinsik untuk membentuk kesungguhan diri atau kepercayaan dalam kebolehan diri (Conger & Kanungo, 1988). Apa sahaja strategi pengurusan yang dapat mengukuhkan kesungguhan diri atau kepercayaan dalam kebolehan diri pekerja akan menyebabkan mereka berasa lebih berkuasa.

Oleh itu pengupayaan di sini adalah suatu proses mewujudkan perasaan pencapaian diri di kalangan ahli-ahli dalam organisasi melalui penentuan keadaan yang mewujudkan menimbulkan

perasaan tidak berkuasa dan mengelakkannya dengan amalan-amalan formal dan teknik-teknik yang tidak formal organisasi (Conger & Kanungo, 1988).

2.2.4 Pengupayaan dan Pengetahuan

Di dalam membincangkan pengupayaan di masa ini, usaha-usaha didapati wujud di dalam suasana pengetahuan baru dan paradigma pengeluaran bermaklumat yang didorong oleh teknologi komputer dan mesin yang canggih (Ahanotu, 1998). Juravich (1985), Kusterer (1978) dan Leonard-Barton (1995) kesemuanya telah mengemukakan bukti yang meyakinkan bahawa tumpuan pembelajaran dan pengetahuan terhadap kerja pengeluaran adalah sangat memberangsangkan dalam implikasinya terhadap pengupayaan pembuatan.

Pertamanya, pengetahuan adalah potensi untuk melakukan kerja (Ahanotu, 1998). Seseorang pekerja pengeluaran yang diupaya adalah mereka yang boleh membentuk bebas pengetahuan daripada halangan tiruan. Jika pembangunan pengetahuan dihalang, maka pekerja tidak akan dapat memberikan potensi terbaik untuk kerjanya. Tahap tertinggi dalam potensi ini ialah melalui inovasi.

Dertouzos, Lester dan Solow (1989) menyenaraikan beberapa faedah daripada pembangunan pengetahuan yang aktif di kalangan pekerja pengeluaran;

- a. Pekerja akan dapat menyusun kerja mereka dengan lebih baik
- b. Kurang pergantungan kepada pakar teknikal untuk mengendalikan ketidaktentuan pengeluaran dan
- c. Peningkatan kemampuan keseluruhan system pengeluaran.

Ini semuanya adalah ciri-ciri pengupayaan, dan ianya bergantung kepada pembangunan pengetahuan.

2.2.5 Pengupayaan dan Kepuasan Pelanggan

Terdapat suatu persetujuan di kalangan pengkaji-pengkaji bahawa kepuasan pelanggan adalah penentu kepada kejayaan sesuatu perniagaan (Moore, Hopkins & Hopkins, 1998). Walau bagaimanapun persetujuan mengenai kaedah yang khusus bagaimana kepuasan pelanggan ini diperolehi adalah kurang. Namun begitu, hubungan yang kritikal telah dibentuk di antara kualiti dan kepuasan pelanggan (Moore, Hopkins & Hopkins, 1998).

Pada masa yang sama, satu badan penyelidik telah timbul di mana penekanan adalah ke atas "pengupayaan" sebagai kunci

penentu kepada kepuasan pelanggan (Moore, Hopkins & Hopkins, 1998; DuBrin, 1997). DuBrin (1997) berpendapat bahawa pekerja yang memiliki kuasa yang lebih untuk menyelesaikan masalah dan keperluan pelanggan akan akhirnya menghasilkan kepuasan pelanggan. Dalam perkataan lain, pekerja yang diupayakan mengguna pertimbangan mereka untuk mengawal keadaan dan menyelesaikan permasalahan yang berkaitan dengan pelanggan supaya kepuasan pelanggan dapat dibentuk (Moore, Hopkins & Hopkins, 1998).

Sehubungan dengan kepuasan pelanggan, pengupayaan telah dilihat sebagai suatu fungsi daripada tiga angkubah penting iaitu kekuasaan, sumber-sumber dan maklumat (Fisher, 1993).

a. *Kekuasaan (Authority)*

Komponen utama pengupayaan ialah memberikan pekerja kuasa atau memberikan mereka hak untuk bertindak mengikut cara yang diperlukan untuk melaksanakan tugas (Moore, Hopkins & Hopkins, 1998). Rasional kepada ini ialah pekerja memiliki kuasa yang lebih untuk melayan keperluan pelanggan, masalah akan dapat diselesaikan dengan segera dan kadangkala pada masa itu juga (DuBrin, 1997).

b. Sumber-sumber

Caudron (1995) menegaskan bahawa tiada suatu yang lebih tidak diupayakan (disempowering) daripada dihalang dalam melaksanakan sesuatu kerana kekurangan sumber-sumber yang diperlukan untuk melakukan kerja yang baik. Sebaliknya kebolehan untuk mendapatkan sumber-sumber organisasi akan menambahkan perasaan kepuasan pekerja dan kawalan terhadap ketidaktentuan persekitaran (Gist & Mitchell, 1992). Pengupayaan juga membolehkan pekerja mendapatkan peruntukan yang diperlukan dengan segera untuk melaksana dan mengekalkan program-program yang dibentuk untuk membantu mereka memahami dengan lebih baik keperluan pelanggan dan memenuhi kehendak mereka yang sentiasa berubah (Conger & Kanungo, 1988).

d. Maklumat

Pekerja memerlukan maklumat mengenai perubahan yang berlaku di dalam persekitaran luaran firma, maklumat mengenai objektif strategik firma dan mereka perlu memahami kesan kerja mereka ke atas pencapaian objektif firma (Moore, Hopkins & Hopkins, 1998). Maklumat sebegini akan dapat merangsang peningkatan yang berterusan dan menakjubkan di dalam pemiagaan (Caudron, 1995). Maklumat yang diperolehi oleh pekerja ini juga adalah penting kerana ia dapat membantu

mewujudkan suatu perasaan yang bermakna dan bermatlamat di kalangan mereka dan meningkatkan kebolehan mereka mempengaruhi keputusan berkaitan dengan memenuhi permintaan dan jangkaan pelanggan (Conger & Kanungo, 1988).

2.2.6 Pengupayaan dan Budaya Tempat Kerja

Biasanya perkataan “budaya” diasosiasikan dengan tradisi dan kelakuan yang didapati di negara-negara yang berlainan. Budaya bukanlah hanya bahasa, ia adalah tingkah laku seseorang, cara mereka makan, cara mereka berhubung dengan orang lain dan sebagainya yang menjadi pegangan atau nilai kepada sesuatu masyarakat.

Dalam tahun-tahun kebelakangan ini, timbul kesedaran bahawa organisasi juga mempunyai nilainya tersendiri dalam cara ia bertindak dan melakukan sesuatu. Budaya organisasi dibentuk melalui jenis kerja yang dilakukan, pengalaman lepas yang dilalui, dan keadaan orang yang bekerja di dalamnya (Smith, 1996).

Budaya pengupayaan tidak statik, orang yang bekerja di dalamnya sentiasa mencari cara-cara yang lebih baik untuk melakukan sesuatu. Nilai yang dipilih akan dapat membantu mewujudkan

suasana pengupayaan yang baik. Oleh kerana semua orang mengetahui bagaimana mereka dikehendaki berkelakuan, pengurusan tidak lagi perlu mengganggu tindakan mereka. Nilai akan juga memberikan focus yang jelas untuk prestasi pasukan atau individu dan membantu semua orang menetapkan keutamaan untuk kerja mereka (Smith, 1996).

2.2.7 Pengupayaan Pasukan (Empowered Teams)

Pengupayaan pasukan melibatkan pasukan kerja yang digerakkan secara sendiri (self-directed work team). Pasukan kerja ini adalah suatu kumpulan pekerja yang bertanggungjawab kepada "keseluruhan" proses kerja atau segmen yang menghasilkan produk atau perkhidmatan kepada pelanggan dalaman ataupun luaran. (Wellins, Byham & Wilson, 1991).

Pasukan kerja ini bekerja bersama-sama untuk memperbaiki operasi mereka, mengendalikan masalah-masalah harian dan merancang serta mengawal kerja mereka. Dalam kata lain pasukan kerja ini bukan sahaja bertanggungjawab untuk memastikan kerja terlaksana tetapi juga bertanggungjawab untuk mengurus pasukan kerja mereka sendiri (Wellins, Byham & Wilson, 1991).

Di antara ciri-ciri yang dapat dilihat pada pasukan kerja yang digerakkan secara sendiri ini ialah (Wellins, Byham & Wilson, 1991);

- Mereka diberi pengupayaan untuk berkongsi pelbagai fungsi pengurusan dan kepimpinan.
- Mereka merancang, mengawal dan membaiki proses-proses kerja mereka sendiri.
- Mereka menetapkan sasaran dan menyelia kerja mereka sendiri.
- Mereka kerap kali membentuk jadual mereka sendiri dan menyemak pencapaian mereka sebagai kumpulan.
- Mereka menyediakan belanjawan mereka sendiri dan mengkoordinasi kerja mereka dengan jabatan-jabatan lain.
- Mereka selalunya memesan bahan-bahan, menyimpan inventori dan mengurus dengan pembekal.
- Mereka biasanya bertanggungjawab untuk mendapatkan pelatih baru jika diperlukan.
- Mereka boleh mendapatkan pengganti ataupun mengambil tanggungjawab disiplin ke atas ahli kumpulan mereka.
- Mereka mengambil tanggungjawab bagi kualiti produk dan perkhidmatan mereka.

2.2.8 Pengupayaan dan Kepimpinan

Terdapat minat yang semakin meningkat dalam konsep pengupayaan dan amalan-amalan pengurusan yang berkaitan (Bennis & Nanus, 1985; Kanter, 1979). Minat ini timbul kerana beberapa sebab, pertama kajian-kajian kepimpinan dan kemahiran-kemahiran pengurusan (Bennis & Nanus, 1985; Kanter, 1979, 1988) mencadangkan bahawa amalan pengupayaan pekerja adalah komponen utama dalam keberkesanan pengurusan dan organisasi.

Kedua, penganalisan kuasa dan kawalan di dalam organisasi (Kanter, 1979) menunjukkan bahawa pembentukan menyeluruh kuasa organisasi dan keberkesanan meningkat dengan ketua berkongsi kuasa dan kawalan dengan pekerja.

Akhir sekali pengalaman-penagalaman dalam pembangunan kumpulan di dalam organisasi mencadangkan bahawa teknik-teknik pengupayaan memainkan peranan penting dalam pembangunan kumpulan dan penyelenggaraan (Beckhard, 1969).

Peak (1991) percaya bahawa polisi pengupayaan akan menghasilkan kecekapan organisasi yang lebih apabila pihak pengurusan bersungguh-sungguh memasukkannya ke dalam

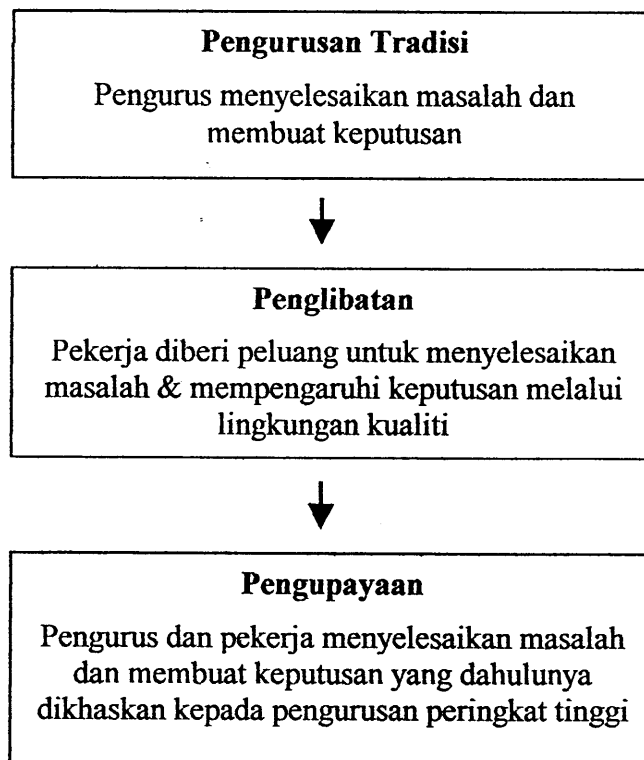
struktur organisasi. Sebagaimana yang ditulis oleh Randeniya, Baggaley dan Rahim (1995), Ginnodo mencadangkan suatu definisi alternatif yang berasaskan anjakan paradigma (Rajah 2), suatu anjakan daripada pengurusan tradisi kepada partisipasi di mana terdapat kesedaran bahawa pekerja-pekerja memberi sumbangan yang lebih kepada penyelesaian masalah (Randeniya, Baggaley & Rahim, 1995). Partisipasi ini seterusnya berkembang kepada pengupayaan yang dijangka dapat meningkatkan produktiviti, kualiti dan kepuasan pelanggan.

Pemimpin yang beramal dengan pengupayaan percaya bahawa pekerja mempunyai kesanggupan dan mampu memikul tanggungjawab yang lebih untuk kerja mereka. Pemimpin ini percaya bahawa kebanyakan pekerja ingin melakukan kerja yang baik dan mendapat kepuasan daripada hasil kerja mereka yang baik sebagaimana mereka dapati daripada ganjaran kewangan. Pemimpin sebegini juga sedar bahawa pekerja tidak dapat diupayakan dalam masa yang singkat, pekerja memerlukan sokongan dan galakan yang banyak terutamanya apabila sesuatu kaedah itu baru diperkenalkan (Smith, 1996).

Rajah 2

Anjakan Paradigma Pengurusan

Sumber "Total Quality Management: The Need to Uncouple Empowerment" oleh Randeniya, Baggaley & Rahim, 1995, Total Quality Management, 6 (3), 217.



2.2.9 Halangan Kepada Proses Pengupayaan

Beberapa perkara yang dilihat sebagai penghalang kepada pengupayaan dari sudut pandangan pengurus ialah (Morris & Willcocks, 1995);

- i. Ia akan menyebabkan saya tiada kerja.
- ii. Orang akan melihat saya sebagai lemah.
- iii. Pekerja akan mengambil kesempatan terhadap saya
- iv. Keadaan akan menjadi kelam kabut

Taylor (1987) menambah perkara-perkara yang menjadi halangan kepada proses pengupayaan seperti ;

- i. Saya dapat melaksanakan kerja tersebut dengan lebih baik daripada orang lain.
- ii. Pekerja tidak mampu melakukannya.
- iii. Saya akan kehilangan kawalan
- iv. Saya lebih suka melakukannya sendiri
- v. Ia adalah polisi syarikat

Long (1996) di dalam bukunya menyenaraikan tiga bentuk halangan kepada pengupayaan iaitu, cita-cita, terlebih mengurus dan profil kerja yang lemah.

2.3 Teori/ Model Kajian

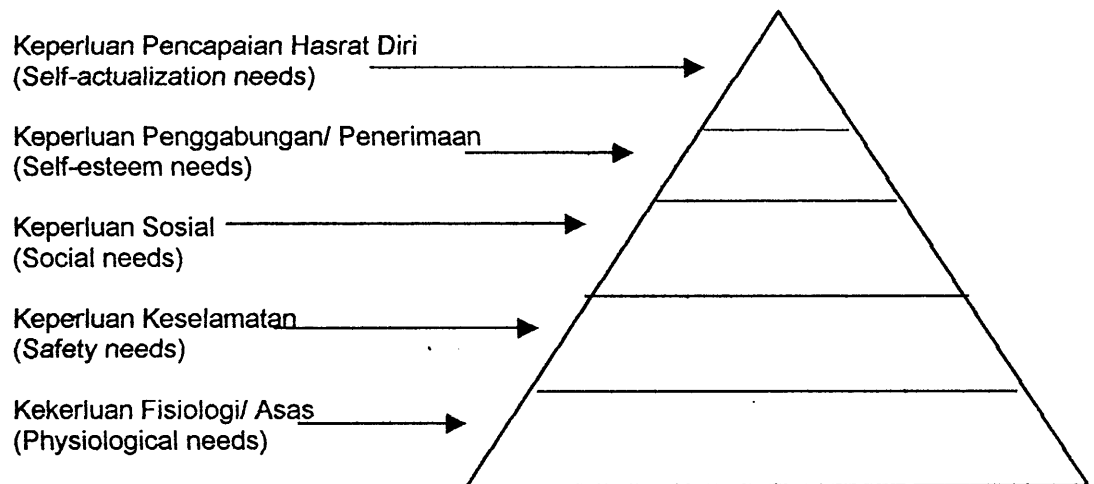
Sebagaimana yang telah diterangkan di atas, pengupayaan dilihat dapat meningkatkan prestasi pekerja melalui peningkatan motivasi mereka. Di dalam kajian ini beberapa teori pengurusan telah diambil sebagai sandaran kepada hubungan yang disebutkan di atas. Teori- teori itu adalah Teori Hiraki Maslow oleh Abraham Maslow, Teori Dua Faktor-Kesihatan dan Motivasi (Two factor theory-Hygiene and Motivator) oleh Frederick Herzberg dan Teori X dan Y oleh Douglas McGregor. Ketiga-tiga teori ini digunakan berdasarkan beberapa kesamaan yang terdapat di dalamnya ia dilihat dapat menyokong di antara satu sama lain dalam membentuk suatu kerangka konseptual bagi kajian ini.

Menurut Teori Hiraki Maslow, keperluan manusia berada dalam pelbagai tahap yang berbeza. Tahap yang asas dalam hiraki ini perlulah dipenuhi terlebih dahulu sebelum seseorang individu itu dapat mencapai peringkat selanjutnya. Keadaan ini dapat ditunjukkan dalam rajah di bawah (Robbins, 1998) :

Rajah 3

Hiraki Keperluan Maslow

Sumber "Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications" oleh Robbins, S. P. , 1998, NY: Prentice Hall, ms 170.



Tahap yang tertinggi disebut sebagai 'self-actualization' atau pencapaian hasrat sendiri. Pada tahap ini, pengupayaan memainkan peranan yang penting dalam merealisasikan keupayaan atau kelebihan yang ada pada seseorang itu. Ianya juga menunjukkan satu expression mengenai perkembangan peribadi seseorang (personal growth) (Razali Mat Zin, 1999).

Teori Dua Faktor oleh Frederick Herzberg pula telah memberikan penekanan kepada faktor dalaman (intrinsic) dan faktor luaran (extrinsic). Kedua-dua factor ini adalah penting dan berkaitan dengan tahap motivasi pekerja. Faktor-faktor luaran meliputi faktor seperti gaji, faedah-faedah

sampingan, polisi organisasi, penyeliaan, keadaan tempat kerja dan sebagainya. Manakala faktor-faktor dalaman pula merujuk kepada tugas itu sendiri dan berkaitan dengan persepsi pekerja mengenai kejayaan peribadi, penghargaan yang diterima atas sumbangan yang diberikan, perkembangan dalam kerjaya, pembangunan diri sama ada dari sudut mental atau fizikal dan sebagainya. Menurut Herzberg, untuk menjalankan program pengupayaan dengan lebih berkesan, kedua-dua faktor dalaman dan luaran perlu diseimbangkan dengan sebaik mungkin. Sebagai contoh, sekiranya wujud ganjaran gaji yang memuaskan, sokongan penyeliaan yang positif serta persekitaran tempat kerja yang baik, maka ini akan lebih meningkatkan daya motivasi dan semangat pekerja untuk bekerja dengan lebih bersungguh-sungguh. Oleh itu, pihak pengurusan haruslah mengenal pasti kedua-dua faktor ini dan membuat pengukuran yang berkesan mengenai mana-mana faktor yang perlu diberi keutamaan dan perhatian (Razali Mat Zin, 1999).

Teori X dan Y adalah teori yang dipelopori oleh Douglas McGregor mengenai pandangan pihak pengurusan terhadap pekerja (Stewart, 1994). Mengikut McGregor semua pengurus cenderung untuk memegang salah satu pandangan tersebut terhadap pekerja di dalam organisasi.

Pengurus dengan teori X melihat pekerja sebagai malas dan enggan melakukan sebarang kerja kecuali didesak atau dirasuah. Pekerja juga

dianggap tidak mempunyai cita-cita, dan mengelakkan tanggungjawab dan lebih suka diarak oleh orang lain (Stewart, 1994).

Pengurus dengan teori Y pula percaya bahawa pekerja kelihatan pasif dan kurang bertanggungjawab kepada keperluan organisasi kerana bekerja di dalam organisasi yang gagal mengesan kemampuan mereka untuk memikul tanggungjawab. Pemegang teori ini percaya bahawa pekerja mempunyai cita-cita tinggi dan motivasi dan boleh disesuaikan dengan matlamat organisasi jika pihak pengurusan mewujudkan suasana yang memberangsang untuknya (Stewart, 1994).

2.4 Pembolehubah

Pembolehubah yang akan digunakan dalam kajian ialah pembolehubah bebas (IV), iaitu pengupayaan dan pembolehubah bersandar (DV), iaitu prestasi firma. Pengupayaan akan dilihat dari sudut komunikasi, partisipasi, dan kerjasama yang berlaku di dalam firma tersebut manakala prestasi pekerja firma pula akan dinilai dari aspek ketidakhadiran dan produktiviti.

Kerangka konseptual kajian dibina daripada konsep 'keperluan pencapaian' yang diterangkan pada bahagian kerangka teori di atas dan ianya boleh digambarkan seperti berikut ;

Rajah 4

Kerangka Teori

Pembolehubah Bebas (IV)

Pembolehubah Bersandar (DV)



- Komunikasi
- Partisipasi
- Kerjasama

- ketidakhadiran
- produktiviti

BAB 3 – METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pendahuluan

Kaedah kajian yang akan dijalankan dibahagikan kepada dua bahagian, pertama kajian diskriptif dan kedua ialah pengujian hipotesis.

Kajian diskriptif dilakukan untuk melihat samada terdapatnya amalan pengupayaan di dalam firma yang dikaji manakala pengujian hipotesis pula dilakukan untuk melihat perhubungan di antara pembolehubah bebas, iaitu, pengupayaan dengan pembolehubah bersandar, iaitu, prestasi firma, dalam sebuah firma tersebut.

Hasil daripada kedua-dua kaedah kajian ini yang diperolehi ini akan menjadi rujukan bagi menjawab soalan-soalan kajian yang telah nyatakan di dalam bab 1.

3.2 Populasi dan persampelan

Oleh kerana kajian yang akan dijalankan bertujuan untuk mengesan pengaruh pengupayaan terhadap prestasi pekerja di beberapa buah firma pengeluaran milik tempatan maka penganalisan unit bagi kajian ini adalah pekerja-pekerja yang terlibat di dalam operasi pengeluaran di setiap firma yang dikaji itu.

3.2.1 Ciri-ciri populasi

Tiga buah firma pengeluaran milik tempatan yang beroperasi di kawasan perindustrian Kamunting telah dipilih sebagai firma-firma kajian. Firma-firma ini ialah Latexx Manufacturing Sdn. Bhd. (LMSB), Arab Malaysian Development Bhd. (AMDB) dan I-Bhd. yang sebelum ini pernah dikenali sebagai SANYO Industries (M) Berhad dan kemudiannya sebagai NEICO Industries (M) Berhad. I-Bhd. merupakan nama penuh firma dan bukannya nama singkatan sebagaimana LMSB dan AMDB.

LMSB adalah sebuah firma pengeluaran sarung tangan getah untuk eksport, AMDB adalah firma pengeluar kain dan I-Bhd. adalah sebuah firma yang mengeluarkan peralatan elektrik. Semasa kajian dijalankan di I-Bhd. di akhir bulan Mei tahun 2000, kakitangan operasinya berjumlah 340 orang. LMSB mempunyai kakitangan pengeluaran sebanyak lebih kurang 450 orang dan AMDB pula mempunyai kakitangan sebanyak

lebih kurang 450 orang semasa kajian dilakukan dikedua-dua firma tersebut pada awal Oktober tahun 2000. Bagi tujuan kajian, sample hanya dipilih daripada pekerja di peringkat operasi dan terlibat terus dengan proses pengeluaran.

Berikut adalah alamat penuh firma-firma berkenaan;

1. I-Berhad
Kamunting Industrial Estate
P. O. Box 78, 34007 Taiping
Perak, Malaysia
Tel. No: 05-8912202

2. Arab-Malaysian Development Berhad
Kawasan Perindustrian Kamunting
Peti Surat 98, 34008 Taiping
Perak Darul Ridzuan
Tel. No: 05-8914000

3. Latexx Manufacturing Sdn. Bhd.
PT4004, Kamunting Industrial Estate
P. O. Box 9, 34600 Kamunting
Taiping, Perak, Darul Ridzuan
Tel. No: 05-8911111/ 05-8915555

3.2.2 *Teknik persampelan*

Teknik yang digunakan bagi mendapatkan sampel kajian ialah teknik persampelan rawak mudah (simple random sampling) yang melibatkan 210 pekerja daripada LMSB, 210 pekerja daripada AMDB dan 181 pekerja daripada I-Bhd (Sekaran, 2000).

Borang soal selidik yang mengandungi 30 soalan diedarkan kepada pekerja-pekerja dengan bantuan pegawai sumber manusia di firma-firma yang terlibat.

3.3 Teknik pengumpulan data

Pengumpulan data bagi kajian telah dijalankan melalui beberapa cara seperti berikut;

3.3.1 Data primer

Data primer diperolehi daripada maklumbalas para pekerja yang dikutip melalui soal selidik yang diedarkan. Soal selidik ini pula mengandungi dua bahagian utama, iaitu bahagian A dan B.

Bahagian A

Bahagian ini mengandungi lima soalan mengenai biodata responden yang dibentuk dalam skala nominal. Soalan-soalan ini melibatkan jantina responden, umur, taraf perkahwinan, tempoh masa bekerja dan taraf pendidikan.

Bahagian B

Bahagian ini mengandungi 25 soalan yang diukur menggunakan skala Lima-poin Likert iaitu, (1), sangat tidak setuju sehingga (5), sangat setuju, bagi menilai pengupayaan dan prestasi pekerja.

Perjumpaan dilakukan dengan penolong pengurus sumber manusia firma-firma yang terlibat bagi mendapatkan kejasama mereka dalam menjalankan kajian. Aktiviti yang dilalui dalam pengumpulan data boleh dilihat sebagaimana di bawah;

- a. 27hb. Mei 2000 – Mengutus surat melalui kenalan kepada Pengurus Sumber Manusia I-Bhd. untuk menetapkan temu janji.
- b. 1hb. Jun 2000 – Menghantar soal selidik yang akan digunakan untuk kajian bagi makluman Pengurus Sumber Manusia I-Bhd.
- c. 2hb. Jun 2000 – Membuat perbincangan berhubung proses bagaimana soal selidik akan diedarkan serta jumlah responden yang terlibat. Pihak pengurusan sumber manusia I-Bhd. bersedia untuk membantu dalam pelaksanaan proses pengedaran borang-borang soal selidik.

- d. 8hb. Jun 2000 – Mengunjungi I-Bhd. untuk menutip borang-borang soal selidik yang ditelah selesai diisi oleh responden.
- e. 28hb. September 2000 – Menemui pegawai sumber manusia AMDB dan LMSB untuk memohon diadakan kajian di firma mereka.
- f. 5hb. Oktober 2000 – Membekalkan borang-borang soal selidik untuk dijawab oleh responden melalui pegawai sumber manusia di AMDB dan LMSB.
- g. 12hb. Oktober 2000 – Mengutip semula borang-borang yang dikembalikan oleh responden melalui pegawai sumber manusia di AMDB.
- h. 14hb. Oktober 2000 – Mengutip semula borang-borang yang dikembalikan oleh responden melalui pegawai sumber manusia di LDSB.

Daripada 200 naskah borang soal selidik yang dikeluarkan kepada I-Bhd. , 250 naskah kepada AMDB dan 250 naskah kepada LMSB, 185 naskah telah diterima semula daripada I-Bhd. , 250 daripada AMDB dan 230 naskah daripada LMSB.

3.3.2 *Data sekunder*

Ini merupakan data-data yang diperolehi daripada buku-buku, jurnal, majalah dan sebagainya yang digunakan untuk menyokong bahagian-bahagian dalam penulisan kertas projek ini. Di antara kegunaannya ialah dalam menyokong dan mengukuhkan pernyataan masalah, ulasan karya, metodologi kajian, penganalisan data dan pembuatan cadangan, kesimpulan dan ringkasan kertas projek. Sebahagian besar maklumat di perolehi daripada kajian perpustakaan dan penerokaan laman web.

3.4 **Alat Uji**

Alat uji yang digunakan bagi mendapatkan maklumat sampel ialah melalui suatu borang soal selidik yang mengandungi 15 item bagi mengenali persekitaran organisasi yang membawa kepada suasana pengupayaan (Scott & Jaffe, 1995) dan 10 item untuk menentukan prestasi pekerja di firma-firma yang dikaji.

Persekitaran organisasi yang membawa kepada pengupayaan yang diuji ialah partisipasi, komunikasi dan kerjasama. Soalan-soalan untuk setiap aspek di atas diambil daripada buku Scott dan Jaffe (1995) dengan sedikit pengubahsuaian dan tambahan.

Terdapat lima soalan yang dibentuk untuk mengukur persekitaran organisasi yang melibatkan partisipasi, lima soalan untuk mengukur persekitaran organisasi yang melibatkan komunikasi dan lima soalan untuk mengukur persekitaran organisasi yang melibatkan kerjasama.

Untuk mengukur prestasi pekerja, penekanan diberikan kepada aspek faktor-faktor bukan agakan (nonjudgemental factors)) (Middlemist & Hitt, 1998), iaitu ketidakhadiran (absenteeism) dan produktiviti yang melibatkan kepuasan kerja (job satisfaction) (Kanungo, 1986). Soalan-soalan untuk kedua-dua aspek ini dibentuk berpandukan buku-buku dan artikel yang berkaitan dengan perkara tersebut (Middlemist & Hitt, 1998; Kanungo, 1986).

Soalan-soalan untuk mengukur ketidakhadiran mengandungi lima soalan, manakala soalan-soalan bagi mengukur produktiviti juga mengandungi lima soalan. Perincian bagi kesemua soalan-soalan bagi mengukur pengupayaan dan prestasi pekerja boleh dilihat di dalam jadual di bawah;

Soal selidik yang menggunakan skala nominal (Sekaran, 2000) digunakan untuk mendapatkan maklumat biodata responden di dalam bahagian A. Bahagian B pula mengandungi soalan-soalan berstruktur yang menggunakan skala Lima-poin Likert (Sekaran, 2000) bagi mendapatkan maklumat perhubungan di antara pengupayaan dan

prestasi pekerja. Semua soalan-soalan di dalam bahagian B ini kemudiannya disusun secara rawak supaya pengkelasannya tidak dapat dikesan secara mudah oleh responden. Perincian bagi kesemua soalan-soalan di bahagian B boleh dilihat di dalam jadual di bawah;

Jadual – 1

Pembahagian Soalan Mengikut Perkara Yang Diukur

Aspek Diukur	Nombor Soalan
Prestasi	1,4,7,10,13,16,19,20,24,25
Komunikasi	2,6,11,15,21
Partisipasi	3,8,12,17,22
Kerjasama	5,9,14,18,23

3.5 Penentuan kesahan dan kebolehpercayaan alat uji

Soal selidik yang telah siap dibentuk dibawa untuk dibincang dengan beberapa pakar berkaitan bahasa dan bidang kajian untuk mendapat pengesahan (Wan Rafeai; Ramli, 2000).

Untuk menentukan kebolehpercayaan alat ujian, satu ujian rintis telah dilakukan terhadap 15 orang responden di kilang Arab Malaysian melalui bantuan seorang kenalan. Data daripada ujian rintis ini telah diuji dengan menggunakan alat ujian kebolehpercayaan, "Cronbach Alpha" dan mendapat nilai alpha 0.7149. Nilai yang menghampiri 1 ini menunjukkan

alat ujian, iaitu soalan-soalan yang digunakan dalam soal selidik boleh diterima kebolehpercayaannya.

3.6 Pengumpulan data

Sebanyak 700 set borang soal selidik telah disiapkan dan diedarkan oleh penyelidik melalui kerjasama daripada pegawai sumber manusia di firma-firma yang dikaji. Proses ini mengambil masa lima hingga enam minggu. Edaran pertama telah dilakukan dalam bulan Jun 2000 manakala edaran kedua telah dijalankan pada bulan Jun dan Oktober 2000. Penyelidik telah memberikan jaminan kepada responden dan firma-firma yang terlibat bahawa tujuan kajian adalah untuk keperluan akademik semata-mata dan semua maklumat yang diperolehi akan dirahsiakan.

3.7 Teknik penganalisan data

Bagi tujuan penganalisan data, data-data mentah daripada responden akan dikodkan dengan menggunakan "Statistical Package for Social Sciences" (SPSS). Nilai min, taburan frekuensi dan peratus bagi semua pembolehubah bersandar dan tidak bersandar dapat diperolehi melalui pekej ini dan akan digunakan untuk penganalisan data (Sekaran, 2000).

3.7.1 Statistik Diskriptif

Kaedah ini digunakan untuk mengukur min bagi setiap pembolehubah bebas dan seterusnya menentukan tahap pengupayaan bagi setiap pembolehubah itu.

3.7.2 Statistik ganda dua R (R square statistic- R^2)

Kaedah ini digunakan untuk menguji dan menentukan sama ada terdapat perhubungan di antara pembolehubah-pembolehubah yang dikaji. Statistik R^2 ini menyatakan jumlah sisihan dalam pembolehubah bersandar yang dijelaskan oleh gabungan pembolehubah-pembolehubah bebas.

3.7.3 Kaedah pekali korelasi Pearson (Pearson r)

Kaedah ini digunakan untuk menentukan kekuatan perhubungan di antara faktor-faktor pembolehubah bersandar dan pembolehubah tidak bersandar.

Ketiga-tiga hipotesis yang dibentuk iaitu, H1, H2 dan H3 akan diuji melalui ketiga-tiga kaedah ini.

3.8 Hipotesis kajian

Tiga aspek pengupayaan telah diberikan tumpuan dalam kajian, iaitu komunikasi, partisipasi dan kerjasama. Pengupayaan dikatakan dapat meningkatkan prestasi firma (Norazlina, 1996 ; Blanchard, Carlos and Randolph, 1999; Taylor, 1987; Stewart, 1994), iaitu tahap pengupayaan tinggi akan meningkatkan prestasi firma dan sebaliknya tahap pengupayaan rendah akan menurunkan prestasi firma. Tiga aspek yang dikaji di atas adalah petunjuk kepada kewujudan pengupayaan. Jika ketiga-tiga aspek ini meningkat maka prestasi firma akan meningkat dan sebaliknya pula jika ketiga-tiga aspek ini rendah, prestasi firma akan juga rendah.

Oleh kerana tumpuan utama kajian adalah untuk menentukan hubungan di antara pengupayaan atau komunikasi, partisipasi dan kerjasama dalam firma dengan prestasinya, andaian-andaian hasil kajian boleh ditulis sebagaimana di bawah;

- i. H1 : Komunikasi yang baik di dalam firma akan meningkatkan prestasi pekerja.
- ii. H2 : Partisipasi yang tinggi akan meningkatkan prestasi pekerja.

- iii. H₃ : Kerjasama yang baik akan meningkatkan prestasi pekerja.

Keputusan kepada ketiga-tiga ujian hipotesis di atas akan dikemukakan di dalam bab 4 di bawah tajuk kecil 4.4, iaitu, "Pengujian hipotesis melalui pekali korelasi Pearson (*Pearson r*)".

BAB 4 – PENGANALISAAN DATA

4.1 Pendahuluan

Di dalam bab ini data-data yang diperolehi daripada penyelidikan ke atas ketiga-tiga firma kajian akan dibentangkan. Penganalisan data akan didahului dengan membandingkan profil responden di antara ketiga-tiga firma yang dikaji, dan kemudian, persoalan, objektif dan hipotesis kajian akan dilihat dan jawab melalui teknik pengalisan data yang disebutkan di dalam bab 3.

4.2 Profil responden

Jadual – 2

Jumlah Populasi, Sampel, Edaran dan Penerimaan Borang Soal Selidik Mengikut Firma-Firma Kajian

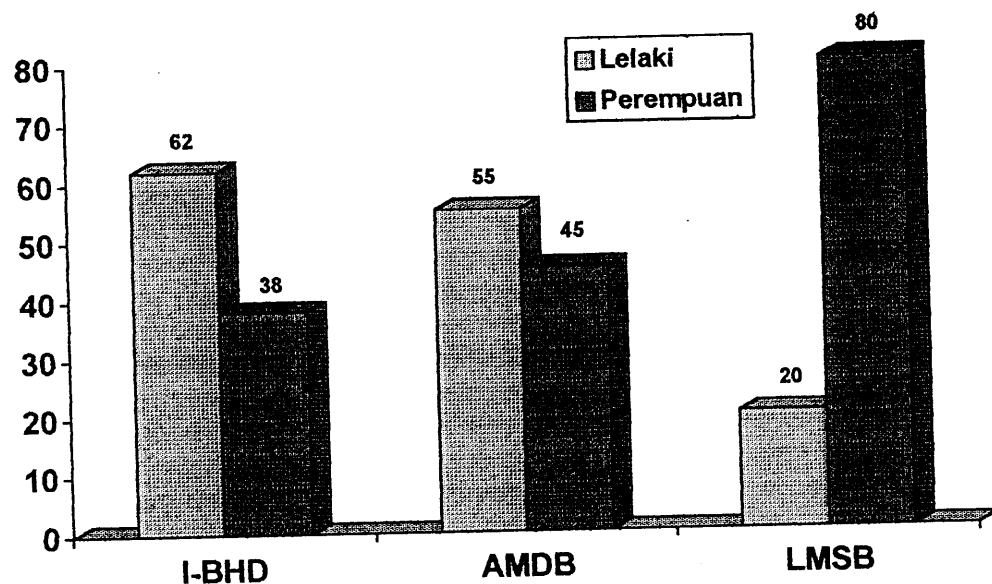
Firma	Populasi	Soal Selidik	
		Edaran	Penerimaan
I-BHD	340	200	185
AMDB	450	250	250
LMSB	450	250	235

Daripada 700 set soal selidik yang telah diedarkan, sebanyak 670 set soal selidik telah diterima balik. 34% telah diterima daripada Latexx Manufacturing Sdn. Bhd. (LMSB), 37% daripada Arab Malaysian Development Bhd. (AMDB) dan 28% daripada I-BHD. Jumlah responden yang digunakan sebagai sampel bagi I-BHD ialah 181 orang, AMDB sebanyak 210 orang dan LMSB juga sebanyak 210 orang.

4.2.1 Jantina

Rajah 5

Carta Jantina Responden Mengikut Firma (dalam %)



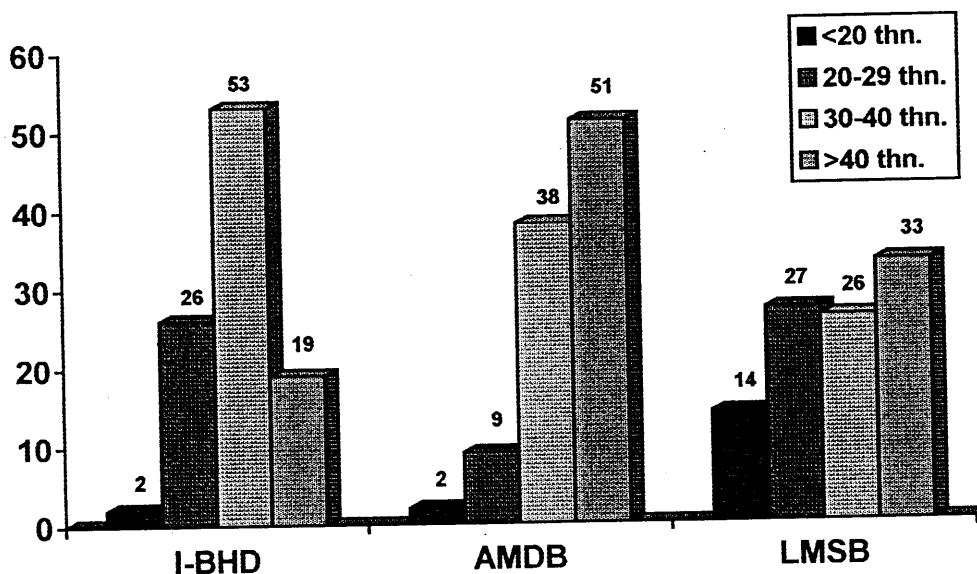
Pecahan responden mengikut jantina dalam peratusan bagi setiap firma dapat dilihat di dalam jadual 5 di atas. Daripada 181 responden yang diambil sebagai sample kajian di I-BHD, 112 adalah lelaki, iaitu sebanyak

62 peratus dan 69 adalah perempuan , iaitu sebanyak 38 peratus. Sejumlah 210 sampel responden telah diambil daripada AMDB. 115 daripadanya adalah lelaki, iaitu 55% dan 95 adalah perempuan, iaitu 45%. Sampel responden LMSB adalah juga 210 orang. 41 daripadanya adalah lelaki, iaitu 20% dan 169 adalah perempuan, iaitu 80%.

4.2.2 Umur

Rajah 6

Carta Umur Responden Mengikut Firma (dalam %)

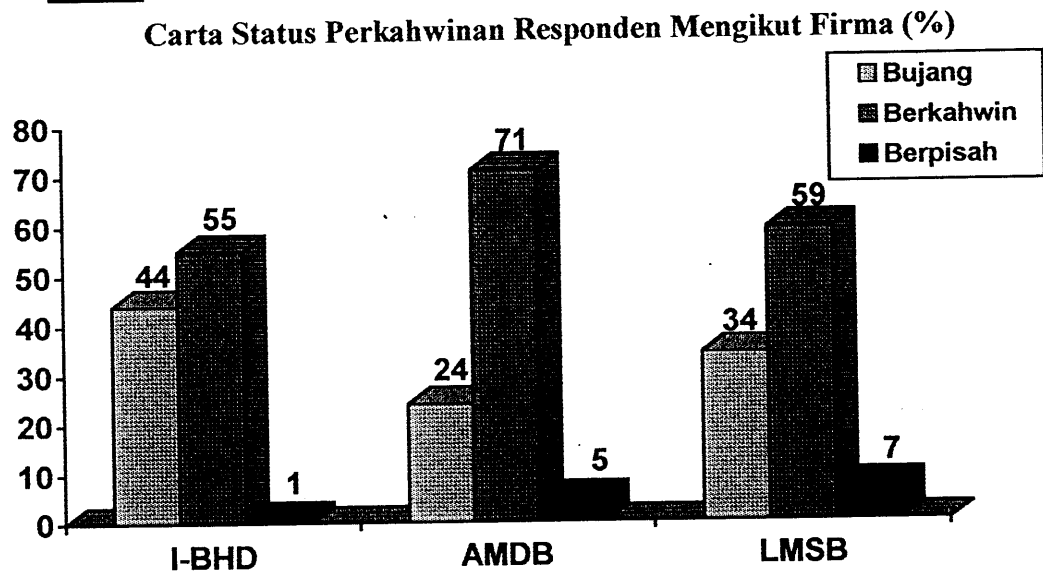


Jadual 6 di atas menunjukkan pecahan dalam peratus umur responden mengikut firma yang dikaji. Daripada jumlah sampel I-BHD, 3 orang adalah di bawah 20 tahun, 48 orang adalah di antara 20 hingga 29 tahun, 96 orang adalah di antara 30 hingga 40 tahun dan 34 orang adalah lebih daripada 40 tahun. Bagi AMDB, 4 orang

adalah di bawah 20 tahun, 18 orang adalah di antara 20 hingga 29 tahun, 81 orang adalah di antara 30 hingga 40 tahun dan 107 orang adalah lebih daripada 40 tahun.

4.2.3 Taraf Perkahwinan

Rajah 7



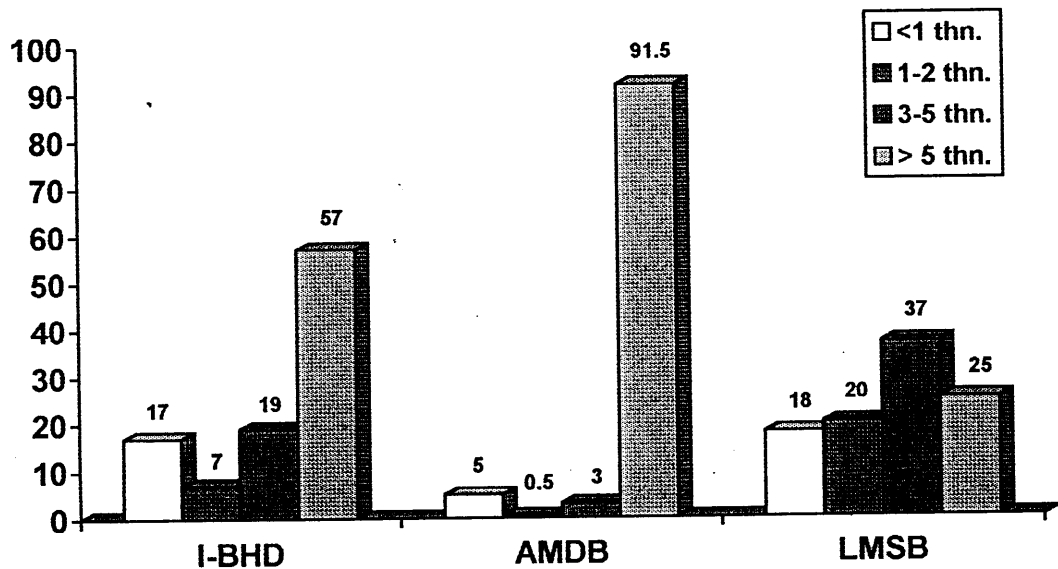
Rajah 7 di atas menunjukkan peratusan mengikut kategori status perkahwinan responden bagi setiap firma yang dikaji. Bagi I-BHD, peratusan ini ditunjukkan oleh 79 pekerja bujang, 100 pekerja telah berkahwin dan 2 pekerja telah berpisah atau bercerai. AMDB mempunyai 51 pekerja yang belum berkahwin, 148 pekerja yang telah berkahwin dan 11 pekerja yang telah bercerai atau berpisah. LMSB pula mempunyai 72 pekerja yang masih bujang, 124 pekerja

yang telah berkahwin dan 14 pekerja yang telah bercerai atau berpisah.

4.2.4 Tempoh bekerja dalam organisasi

Rajah 8

Carta Tempoh Bekerja Responden Mengikut Firma (dalam %)



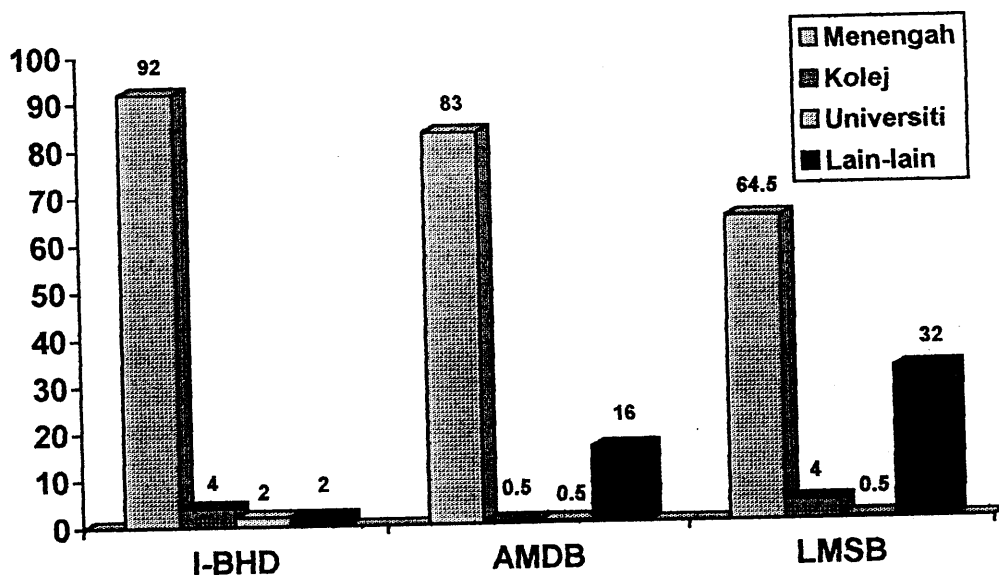
Rajah di atas menunjukkan tempoh bekerja responden mengikut firma yang dinyatakan dalam peratusan. Terdapat 30 orang pekerja di I-BHD yang bekerja kurang daripada setahun, 13 pekerja yang bekerja di antara 1 hingga 2 tahun, 34 pekerja yang bekerja di antara 3 hingga 5 tahun dan 104 pekerja yang telah bekerja lebih daripada 5 tahun. Di AMDB, terdapat 10 orang pekerja yang bekerja kurang daripada 1 tahun, 1 pekerja yang bekerja di antara 1 hingga 2 tahun, 7 pekerja yang bekerja di antara 3 hingga 5 tahun dan 192 pekerja yang telah bekerja lebih daripada 5 tahun. Di

setahun, 43 pekerja yang bekerja di antara 1 hingga 2 tahun, 78 pekerja yang bekerja di antara 3 hingga 5 tahun dan 52 orang pekerja yang telah bekerja melebihi 5 tahun.

4.2.5 Tahap Pendidikan

Rajah 9

Carta Tahap Pendidikan Responden Mengikut Firma (%)



Rajah 9 di atas menunjukkan tahap pendidikan responden mengikut firma yang disebut dalam peratusan. Peratus paling tinggi bagi ketiga-tiga firma ialah tahap pendidikan menengah. I-BHD mempunyai 167 pekerja berpendidikan menengah, 6 pekerja berpendidikan kolej, 4 pekerja berpendidikan universiti dan 4 orang lagi berpendidikan selain yang disebutkan di atas. AMDB mempunyai 174 orang berpendidikan menengah, 1 orang berpendidikan kolej dan universiti masing-masing 34 orang

mempunyai pendidikan selain daripada yang disebutkan di atas. Bagi LMSB pula, 134 pekerjaanya mempunyai pendidikan menengah, 8 orang berpendidikan kolej, satu orang berpendidikan universiti dan 67 lagi mempunyai pendidikan selain daripada di atas. Sebahagian besar responden yang menjawab tahap pendidikan selain daripada yang disenaraikan bermaksud mereka hanya mempunyai tahap pendidikan sekolah rendah.

4.3 Statistik Diskriptif

Statistik ini digunakan untuk menentukan samada terdapat amalan pengupayaan dan menentukan tahap prestasi pekerja di dalam firma-firma yang dikaji. Min atau purata bagi setiap pembolehubah tidak bersandar iaitu, komunikasi, partisipasi dan kerjasama akan digunakan bagi mengukur tahap pengupayaan yang wujud di setiap firma. Min atau purata ini akan juga digunakan bagi menentukan tahap prestasi pekerja di setiap firma berkaitan.

4.3.1 I-BHD

Jadual – 3

Statistik Diskripsi Antara Pembolehubah Bebas Dengan Pembolehubah Bersandar Bagi I-BHD

Pembolehubah	N	Min	Sisihan Piawai
PRESTASI	181	2.9939	0.7302
KOMUNIKASI	181	3.1094	0.6523
PARTISIPASI	181	3.3757	0.7259
KERJASAMA	181	3.3006	0.7473

Jadual – 3 di atas merupakan dapatan soal selidik daripada 181 sampel responden. Penggunaan skala Likert 1 hingga 5, di mana 1 dinilai sebagai “sangat tidak setuju” dan 5 dinilai sebagai “sangat setuju” memberikan kesimpulan seperti di atas.

Dengan merujuk kepada kolum ‘Min’, didapati pembolehubah bersandar iaitu, prestasi mempunyai nilai yang lebih kecil daripada 3 manakala pembolehubah bebas yang mengukur pengupayaan iaitu, komunikasi, partisipasi dan kerjasama menunjukkan angka lebih besar daripada 3 tetapi dengan nilai yang kecil.

Ukuran prestasi di I-BHD hanya menunjukkan nilai 2.9939 iaitu kurang sebanyak 0.0061 daripada nilai tengah skala Likert iaitu 3.0. Nilai 5 diukur sebagai nilai prestasi yang paling menggalakkan dan 1 sebagai nilai prerstasi yang paling tidak menggalakkan. Keadaan ini menggambarkan bahawa prestasi pekerja di I-BHD tidak mencapai tahap minimum.

Bagi gambaran pengupayaan di I-BHD, nilai 3.1094 bagi komunikasi, 3.3757 bagi partisipasi dan nilai 3.3006 juga tidak begitu baik kerana hanya melebihi sedikit sahaja daripada nilai tengah sekala Likert yang digunakan. Tahap pengupayaan yang paling baik terletak pada nilai 5 skala Likert. Ini memberikan gambaran bahawa pengupayaan yang dilihat dari sudut komunikasi, partisipasi dan kerjasama di I-BHD berada pada tahap yang sangat rendah.

Selanjutnya daripada jadual di atas, melalui perbandingan 'min' setiap pembolehubah tidak bersandar, didapati ciri-ciri pengupayaan yang tertinggi adalah partisipasi diikuti oleh kerjasama dan komunikasi.

4.3.2 Arab Malaysian Development Bhd. (AMDB)

Jadual – 4

Statistik Diskripsi Antara Pembolehubah Bebas Dengan Pembolehubah Bersandar Bagi AMDB

Pembolehubah	N	Min	Sisihan Piawai
PRESTASI	210	3.3795	0.5950
KOMUNIKASI	210	3.2476	0.7052
PARTISIPASI	210	3.6657	0.6545
KERJASAMA	210	3.5210	0.6672

Dengan merujuk kepada kolom 'Min' di dalam jadual 4 di atas, didapati pembolehubah bersandar iaitu, prestasi mempunyai nilai yang lebih besar daripada 3 dan pembolehubah bebas yang mengukur pengupayaan iaitu, komunikasi, partisipasi dan kerjasama juga menunjukkan angka yang lebih besar daripada 3.

Ukuran prestasi di AMDB menunjukkan nilai 3.3795 iaitu melebihi sebanyak 0.3795 daripada nilai tengah skala Likert iaitu 3.0. Nilai 5 diukur sebagai nilai prestasi yang paling menggalakkan dan 1 sebagai nilai prestasi yang paling tidak menggalakkan. Keadaan ini menggambarkan bahawa prestasi pekerja di AMDB adalah agak menggalakkan.

Bagi gambaran pengupayaan di AMDB pula, nilai 3.2476 bagi komunikasi, 3.6657 bagi partisipasi dan 3.5210 bagi kerjasama adalah agak baik. Dua daripada pembolehubah yang diukur untuk menilai pengupayaan iaitu partisipasi dan kerjasama masing-masing melebihi 0.5 daripada nilai penengah skala Likert yang digunakan, iaitu 3.

Selanjutnya daripada jadual di atas, melalui perbandingan 'min' setiap pembolehubah tidak bersandar, didapati ciri-ciri pengupayaan yang tertinggi adalah partisipasi diikuti oleh kerjasama dan komunikasi.

4.3.3 Latexx Manufacturing Sdn. Bhd. (LMSB)

Jadual – 5

Statistik Diskripsi Antara Pembolehubah Bebas Dengan Pembolehubah Bersandar Bagi LMSB

Pembolehubah	N	Min	Sisihan Piawai
PRESTASI	210	3.3981	0.5595
KOMUNIKASI	210	3.3410	0.5086
PARTISIPASI	210	3.6895	0.6174
KERJASAMA	210	3.6994	0.5352

Dengan merujuk kepada kolum 'Min' di dalam jadual 4 di atas, didapati pembolehubah bersandar iaitu, prestasi mempunyai

4.3.4 Perbandingan Firma-Firma

Jadual – 6

Perbandingan Statistik Diskripsi Antara Pembolehubah Bebas Dengan Pembolehubah Bersandar Bagi Ketiga-tiga Firma

Pembolehubah	Min I-BHD	Min AMDB	Min LMSB
PRESTASI	2.9939	3.3795	3.3981
KOMUNIKASI	3.1094	3.2476	3.3410
PARTISIPASI	3.3757	3.6657	3.6895
KERJASAMA	3.3006	3.5210	3.6994

Jadual 6 di atas menunjukkan perbandingan 'Min' bagi semua pembolehubah bersandar dan tidak bersandar ketiga-tiga firma yang dikaji. Min bagi kesemua pembolehubah LMSB didapati paling tinggi diikuti oleh AMDB dan I-BHD. Ukuran ciri-ciri pengupayaan bagi I-BHD dan AMDB mengikut urutan paling tinggi adalah sama iaitu partisipasi, kerjasama dan komunikasi. Bagi LMSB pula, urutan ciri-ciri pengupayaan yang paling tinggi ialah kerjasama, diikuti oleh partisipasi tetapi ciri pengupayaan yang paling rendah adalah juga komunikasi seperti AMDB dan I-BHD.

4.4 Statistik ganda dua R (R^2)

Kaedah ini digunakan untuk menguji dan menentukan sama ada terdapat perhubungan di antara pembolehubah-pembolehubah yang dikaji. Statistik R^2 ini menyatakan jumlah sisihan dalam pembolehubah bersandar yang dijelaskan oleh gabungan pembolehubah-pembolehubah bebas. Ia ditunjukkan oleh angka 0 hingga 1 dan disebut sebagai peratusan perubahan dalam pembolehubah bersandar dapat dijelaskan oleh gabungan pembolehubah bebas (Raymondo, 1999).

4.4.1 I-BHD

Jadual – 7

Statistik R^2 bagi I-BHD

R	R^2	Sisihan piawai
0.817 ^a	0.667	0.4250

a. Pradiktor: (Tetap), Kerjasama, Partisipasi, Komunikasi

Daripada jadual 7 di atas, didapati R^2 bagi I-BHD ialah 0.667. Ini menunjukkan bahawa hanya 66.7% perubahan di dalam prestasi dapat diterangkan dengan menggunakan ke tiga-tiga pembolehubah bebas sebagai peramal atau pradiktor dan

33.3% perubahan dalam prestasi tidak dapat dijelaskan oleh ketiga-tiga pembolehubah bebas sebagai peramal.

4.4.2 AMDB

Jadual – 8

Statistik R² bagi AMDB

R	R ²	Sisihan piawai
0.773 ^a	0.597	0.3802

a. Pradiktor: (Tetap), Kerjasama, Partisipasi, Komunikasi

Daripada jadual 8 di atas, didapati R² bagi I-BHD ialah 0.597. Ini menunjukkan bahawa hanya 59.7% perubahan di dalam prestasi dapat diterangkan dengan menggunakan ke tiga-tiga pembolehubah bebas sebagai peramal atau pradiktor dan 40.3% perubahan dalam prestasi tidak dapat dijelaskan oleh ketiga-tiga pembolehubah bebas sebagai peramal.

4.4.3 LMSB

Jadual – 9

Statistik R² bagi LMSB

R	R ²	Sisihan piawai
0.764 ^a	0.584	0.3637

a. Pradiktor: (Tetap), Kerjasama, Partisipasi, Komunikasi

Daripada jadual 9 di atas, didapati R^2 bagi LMSB ialah 0.584. Ini menunjukkan bahawa hanya 58.7% perubahan di dalam prestasi dapat diterangkan dengan menggunakan ke tiga-tiga pembolehubah bebas sebagai peramal atau pradiktor dan 41.9% perubahan dalam prestasi tidak dapat dijelaskan oleh ketiga-tiga pembolehubah bebas sebagai peramal.

4.4.4 Perbandingan R^2 bagi ketiga-tiga firma

Jadual – 10

Perbandingan Statistik R^2 Bagi Firma-firma Dikaji

Firma	R	R^2
I-BHD	0.817 ^a	0.667
AMDB	0.773 ^a	0.597
LMSB	0.764 ^a	0.584

a. Pradiktor: (Tetap), Kerjasama, Partisipasi, Komunikasi

Daripada jadual 10 di atas, didapati nilai R^2 bagi ketiga-tiga firma tidak begitu jauh berbeza. Perbezaan terbesar adalah di antara I-BHD dan LMSB iaitu sebanyak 0.083 atau 8.3% sahaja. Walau bagaimanapun I-BHD menunjukkan nilai R^2 yang lebih memberangsangkan berbanding R^2 bagi AMDB dan LMSB dengan merujuk kepada nilai 1 sebagai nilai maksimum.

Kesimpulannya, perubahan dalam prestasi yang berlaku di I-BHD boleh dikaitkan dengan pembolehubah bebas dengan peratus yang agak menggalakkan berbanding dengan AMDB dan LMSB.

4.5 Pengujian hipotesis melalui pekali korelasi Pearson (Pearson r)

Pekali korelasi Pearson (Pearson r) merupakan pengukuran yang paling meluas digunakan untuk mengukur perhubungan di dalam penyelidikan sains tingkahlaku dan biasanya dirujuk sebagai 'Pearson r '. Ia digunakan untuk menentukan kekuatan perhubungan di antara faktor-faktor pembolehubah bersandar dan pembolehubah tidak bersandar (Raymondo, 1999).

Nilai Pearson r berada di antara 'tolak' 1.00 sehingga 'campur' 1.00. Nilai +1.00 menggambarkan perhubungan positif yang sempurna, iaitu kenaikan dalam nilai pembolehubah tidak bersandar akan menyebabkan kenaikan di dalam nilai pembolehubah bersandar dan sebaliknya. Nilai -1.00 pula menggambarkan perhubungan negatif yang sempurna, iaitu kenaikan dalam pembolehubah tidak bersandar akan menyebabkan kenaikan di dalam pembolehubah bersandar dan sebaliknya (Raymondo, 1999).

Nilai 0.00 dalam Pearson r pula menggambarkan bahawa pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar tidak mempunyai perhubungan langsung (Raymondo, 1999). Namun demikian untuk mendapatkan petunjuk yang lebih jelas mengenai kepentingan perhubungan di antara pembolehubah bersandar dengan pembolehubah tidak bersandar nilai Pearson r perlu digandakan. Nilai Pearson r yang digandakan ini akan menjadi peratusan perubahan dalam pembolehubah bersandar dapat diterangkan oleh pembolehubah tidak bersandar (Raymondo, 1999).

Penggunaan Pearson r ini sebagai petunjuk kepada perhubungan dua pembolehubah telah dikemukakan oleh Raymondo (1999) di dalam bukunya dan dipindahkan sebagaimana jadual 11 di bawah ;

Jadual – 11

Panduan Menterjemah Pekali Korelasi Pearson

$\pm r$	Kekuatan Hubungan	r^2 Peratus Perubahan Dijelaskan
0.75 – 1.00	Kuat	56 peratus ke 100 peratus
0.50 – 0.74	Sederhana ke tinggi	25 peratus ke 55 peratus
0.25 – 0.49	Rendah ke sederhana	6.3 peratus ke 24 peratus
0.00 – 0.24	Lemah	0.0 peratus ke 5.8 peratus

Nota. Sumber “Statistical Analysis In The Behavioral Sciences” oleh Raymondo J. C. , 1999. NY: McGraw Hill.

4.5.1 I-BHD

Jadual – 12

Korelasi (r) Antara Pengupayaan dan Prestasi I-BHD

		KKASI	PRTIPASI	KJSAMA
PRESTASI	r	0.758**	0.712**	0.696**
	r^2	0.575	0.507	0.484
	Signifikan	0.000	0.000	0.000
	N	181	181	181

** Korelasi adalah signifikan pada tahap 0.01

Jadual 12 di atas menunjukkan darjah hubungan antara pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar di I-BHD. Bagi komunikasi kita dapati hubungannya dengan prestasi pekerja I-BHD ditunjukkan oleh nilai r sebanyak 0.758. Partisipasi pula ditunjukkan oleh nilai r sebanyak 0.712 dan kerjasama pula ditunjukkan oleh nilai r sebanyak 0.696.

Korelasi ketiga-tiga ciri pengupayaan ini diuji pada signifikan korelasi bernilai 99 peratus atau tahap 0.01. Oleh kerana nilai $-p$ bagi ketiga-tiga item pengupayaan yang diuji adalah 0.000, maka kita menerima kesemua hipotesis (H_1 , H_2 , H_3) iaitu terdapat perhubungan di antara setiap pembolehubah tak bersandar dengan pembolehubah bersandar di I-BHD.

Merujuk kepada nilai r^2 dalam jadual 12 di atas, perhubungan ini boleh dinyatakan dalam nilai peratusan kekekuatan. Nilai r^2 bersamaan dengan 0.575 untuk komunikasi menunjukkan 57.5% perubahan dalam prestasi pekerja di I-BHD dapat diterangkan oleh faktor komunikasi dan merupakan suatu hubungan yang kuat berpandukan jadual 11 di atas. Nilai r^2 bersamaan dengan 0.507 untuk partisipasi menunjukkan 50.7% perubahan dalam prestasi pekerja di I-BHD dapat diterangkan oleh faktor partisipasi, tetapi hubungan ini adalah sederhana kuat ke tinggi, berdasarkan jadual 11. Bagi nilai r^2 untuk kerjasama, iaitu 0.484, ini menunjukkan 48.4 peratus perubahan di dalam prestasi pekerja di I-BHD dapat diterangkan oleh faktor kerjasama. Faktor ini juga didapati berada pada tahap perhubungan yang sederhana ke tinggi berpandukan jadual 11.

Daripada jadual 12 di atas juga, kita dapat menyusun ciri-ciri pengupayaan di I-BHD mengikut kekuatan pengaruhnya terhadap prestasi pekerja. Komunikasi menunjukkan hubungan yang paling kuat dengan nilai r^2 sebanyak 0.575, diikuti oleh partisipasi dengan nilai r^2 sebanyak 0.507, dan kerjasama yang mempunyai nilai r^2 sebanyak 0.484.

4.5.2 AMDB

Jadual – 13

Korelasi (r) Antara Pengupayaan dan Prestasi AMDB

		KKASI	PRTIPASI	KJSAMA
PRESTASI	r	0.719**	0.709**	0.661**
	r^2	0.517	0.503	0.437
	Signifikan	0.000	0.000	0.000
	N	210	210	210

** Korelasi adalah signifikan pada tahap 0.01

Jadual 13 di atas menunjukkan darjah hubungan antara pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar di AMDB. Bagi komunikasi kita dapati hubungannya dengan prestasi pekerja AMDB ditunjukkan oleh nilai r sebanyak 0.719. Partisipasi pula ditunjukkan oleh nilai r sebanyak 0.709 dan kerjasama pula ditunjukkan oleh nilai r sebanyak 0.661.

Korelasi ketiga-tiga ciri pengupayaan ini diuji pada signifikan korelasi bernilai 99 peratus atau tahap 0.01. Oleh kerana nilai $-p$ bagi ketiga-tiga item pengupayaan yang diuji adalah 0.000, maka kita menerima kesemua hipotesis (H_1 , H_2 , H_3) iaitu terdapat perhubungan di antara setiap pembolehubah tak bersandar dengan pembolehubah bersandar di AMDB.

Merujuk kepada nilai r^2 di dalam jadual 13 di atas, perhubungan ini boleh dinyatakan dalam nilai peratusan kekekuatan. Nilai r^2 bersamaan dengan 0.517 untuk komunikasi menunjukkan 51.7% perubahan dalam prestasi pekerja di AMDB dapat diterangkan oleh faktor komunikasi dan merupakan suatu hubungan yang sederhana ke kuat berpandukan jadual 11 di atas. Nilai r^2 bersamaan dengan 0.503 untuk partisipasi menunjukkan 50.3% perubahan dalam prestasi pekerja di AMDB dapat diterangkan oleh faktor partisipasi, dan hubungan ini adalah juga sederhana kuat ke tinggi, berdasarkan jadual 11. Bagi nilai r^2 untuk kerjasama, iaitu 0.437, ini menunjukkan 43.7 peratus perubahan di dalam prestasi pekerja di AMDB dapat diterangkan oleh faktor kerjasama. Faktor ini juga didapati berada pada tahap perhubungan yang sederhana ke tinggi berpandukan jadual 11.

Daripada jadual 13 di atas juga, kita dapat menyusun ciri-ciri pengupayaan di AMDB mengikut kekuatan pengaruhnya terhadap prestasi pekerja. Komunikasi menunjukkan hubungan yang paling kuat dengan nilai r^2 sebanyak 0.517, diikuti oleh partisipasi dengan nilai r^2 sebanyak 0.503, dan kerjasama yang mempunyai nilai r^2 sebanyak 0.437.

4.5.3 LMSB

Jadual – 14

Korelasi (r) Antara Pengupayaan dan Prestasi LMSB

		KKASI	PRTIPASI	KJSAMA
PRESTASI	r	0.635**	0.722**	0.560**
	r^2	0.403	0.521	0.313
	Signifikan	0.000	0.000	0.000
	N	210	210	210

** Korelasi adalah signifikan pada tahap 0.01

Jadual 14 di atas menunjukkan darjah hubungan antara pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar di LMSB. Bagi komunikasi kita dapati hubungannya dengan prestasi pekerja LMSM ditunjukkan oleh nilai r sebanyak 0.635. Partisipasi pula ditunjukkan oleh nilai r sebanyak 0.722 dan kerjasama pula ditunjukkan oleh nilai r sebanyak 0.560.

Korelasi ketiga-tiga ciri pengupayaan ini diuji pada signifikan korelasi bernilai 99 peratus atau tahap 0.01. Oleh kerana nilai $-p$ bagi ketiga-tiga item pengupayaan yang diuji adalah 0.000, maka kita menerima kesemua hipotesis (H_1 , H_2 , H_3) iaitu terdapat perhubungan di antara setiap pembolehubah tak bersandar dengan pembolehubah bersandar di LMSB.

Merujuk kepada nilai r^2 di dalam jadual 14 di atas, perhubungan ini boleh dinyatakan dalam nilai peratusan kekekuatan. Nilai r^2 bersamaan dengan 0.403 untuk komunikasi menunjukkan 40.3% perubahan dalam prestasi pekerja di LMSB dapat diterangkan oleh faktor komunikasi dan merupakan suatu hubungan yang sederhana ke kuat berpandukan jadual 11 di atas. Nilai r^2 bersamaan dengan 0.521 untuk partisipasi menunjukkan 52.1% perubahan dalam prestasi pekerja di LMSB dapat diterangkan oleh faktor partisipasi, dan hubungan ini adalah juga sederhana kuat ke tinggi, berdasarkan jadual 11. Bagi nilai r^2 untuk kerjasama, iaitu 0.313, ini menunjukkan 31.3 peratus perubahan di dalam prestasi pekerja di LMSB dapat diterangkan oleh faktor kerjasama. Faktor ini juga didapati berada pada tahap perhubungan yang sederhana ke tinggi berpandukan jadual 11.

Daripada jadual 14 di atas juga, kita dapat menyusun ciri-ciri pengupayaan di LMSB mengikut kekuatan pengaruhnya terhadap prestasi pekerja. Partisipasi menunjukkan hubungan yang paling kuat dengan nilai r^2 sebanyak 0.521, diikuti oleh komunikasi dengan nilai r^2 sebanyak 0.403, dan kerjasama yang mempunyai nilai r^2 sebanyak 0.313.

4.5.4 Perbandingan nilai korelasi Pearson

Jadual – 15

Perbandingan Korelasi Antara Pengupayaan dan Prestasi di Firma-firma Kajian

Prestasi Pekerja		KOMUNIKASI	PARTISIPASI	KERJASAMA
I-BHD	r	0.758**	0.712**	0.696**
	r^2	0.575	0.507	0.484
AMDB	r	0.719**	0.709**	0.661**
	r^2	0.517	0.503	0.437
LMSB	r	0.635**	0.722**	0.560**
	r^2	0.4032	0.521	0.313

** Korelasi adalah signifikan pada tahap 0.01

Daripada jadual 15 di atas, didapati faktor komunikasi merupakan faktor yang paling mempengaruhi prestasi pekerja di I-BHD dan AMDB dengan nilai r^2 tertinggi berbanding faktor pengupayaan yang lain. Di LMSB pula faktor partisipasi merupakan faktor pengupayaan yang paling mempengaruhi prestasi pekerja berbanding dengan faktor-faktor pengupayaan yang lain dengan nilai r^2 sebanyak 0.521.

Berbanding dengan firma lain, I-BHD menunjukkan nilai r^2 yang tertinggi dalam faktor komunikasi dan kerjasama, iaitu

dua daripada tiga faktor pengupayaan yang dikaji. LMSB pula menunjukkan nilai r^2 yang terendah dalam faktor komunikasi dan kerjasama berbanding dengan firma-firma lain.

Keseluruhannya, didapati bahawa nilai r^2 bagi semua faktor pengupayaan yang diuji untuk ketiga-tiga firma berada pada tahap perhubungan yang sederhana kuat ke tinggi.

BAB 5 – PERBINCANGAN, PERAKUAN DAN KESIMPULAN

5.1 Pendahuluan

Melalui penganalisan data di dalam bab 4, bab ini akan cuba membincangkan aspek-aspek berkaitan persoalan, objektif dan hipotesis yang telah dikemukakan dalam kertas kajian ini. Perakuan untuk menyokong atau membangkang dapatan kajian akan juga dikemukakan. Akhir sekali, bab ini akan juga memberikan kesimpulannya terhadap kajian serta cadangan terhadap kajian-kajian dalam bidang yang sama di masa hadapan.

5.2 Perbincangan dan Perakuan

Daripada hasil analisa diskriptif yang dilakukan, didapati bahawa firma-firma yang dikaji ada menunjukkan tanda-tanda persekitaran yang mendorong kepada berlakunya pengupayaan. Firma yang dikesan mempunyai ciri-ciri pengupayaan yang paling tinggi ialah LMSB, diikuti oleh AMDB dan I-BHD. Namun demikian nilai min bagi aspek pengupayaan yang diuji di LMSB sendiri hanyalah 3.7 pada skala Likert

dan sekaligus menggambarkan tahap pengupayaan yang sederhana sahaja.

I-BHD menunjukkan tahap pengupayaan yang paling rendah dengan nilai min yang paling rendah daripada ketiga-tiga ciri pengupayaan yang diperolehi ialah 3.1094. Walaupun begitu kita masih dapat menyatakan bahawa firma tersebut masih ada suasana pengupayaan di dalamnya. Maklumat daripada output ini seterusnya akan dapat menjawab persoalan dan objektif kajian yang pertama dan kedua iaitu, terdapat petunjuk bahawa firma-firma milik tempatan ada mengamalkan pengupayaan di dalam firma mereka dan terdapat persekitaran yang sederhana bagi mendorong berlakunya pengupayaan.

Dapatan ini walaupun selari dengan beberapa teori yang menyatakan bahawa terdapat kecenderungan firma-firma di akhir-akhir ini untuk mengamalkan pendekatan pengupayaan di dalam pentadbiran mereka (Wyer & Mason, 1999; Robbins, 1998), tetapi nilai yang diperolehi tidaklah begitu meyakinkan.

Dapatan sedemikian berkemungkinan kerana syarikat yang dikaji adalah firma pembuatan, dan bentuk pengurusan pengupayaan mungkin tidak sesuai untuknya (Timm, 1980). Mungkin juga terdapat faktor-faktor lain yang mungkin menyumbang kepada fenomena ini. Kejelasan maklumat, keadilan, pengiktirafan, persekitaran yang sihat adalah diantara faktor-

faktor lain yang mendorong berlakunya pengupayaan (Scott & Jaffe, 1991) tetapi tidak diuji di dalam firma-firma berkaitan.

Komunikasi merupakan aspek pengupayaan yang paling rendah diketiga-tiga firma yang dikaji. Keadaan ini menggambarkan kurangnya peredaran maklumat mengenai perubahan persekitaran firma, objektif firma dan pencapaian individu yang boleh meningkatkan keberkesanan pekerja disebarkan (Moore, Hopkins & Hopkins, 1998).

Melalui perbandingan min setiap ciri pengupayaan bagi setiap firma dengan min prestasi pekerja bagi firma-firma tersebut, secara am kita dapat melihat bahawa min prestasi pekerja bagi setiap firma agak selari dengan min bagi ciri-ciri pengupayaan yang diukur. LMSB yang mempunyai purata min ciri-ciri pengupayaan yang tertinggi juga mencatat min bagi prestasi pekerja yang tertinggi. AMDB yang mempunyai purata min ciri-ciri pengupayaan yang kedua tertinggi pula mempunyai nilai min bagi prestasi pekerja kedua tertinggi dan I-BHD yang mempunyai purata min ciri-ciri pengupayaan yang ketiga tertinggi, mempunyai min prestasi pekerja yang ketiga tertinggi. Dapatan ini secara mudah dapat memberikan sedikit gambaran bahawa terdapatnya hubungan di antara pengupayaan dan prestasi pekerja di setiap firma yang dikaji. Hasil ini seterusnya dibuktikan secara empirical melalui ujian statistik R^2 dan pekali korelasi Pearson yang dilakukan.

Daripada keputusan statistik R^2 yang digunakan didapati terdapat hubungan yang positif di antara prestasi pekerja dan pengupayaan diketiga-tiga firma yang diuji. Hubungan prestasi pekerja dan pengupayaan didapati paling tinggi di I_BHD, diikuti oleh AMDB dan LMSB. 66.7% perubahan dalam prestasi pekerja di I-BHD dapat dikaitkan dengan pengupayaan yang diuji, 59.7% prestasi pekerja di AMDB dapat dikaitkan dengan pengupayaan dan 58.4% prestasi pekerja di LMSB dapat dikaitkan dengan pengupayaan.

Hasil ini secara jelas membuktikan gabungan ciri-ciri pengupayaan yang diuji memang mempunyai kesan yang positif terhadap prestasi pekerja dan sekaligus menyokong beberapa pernyataan yang dikeluarkan oleh beberapa penulis mengenai hubungan ini (Steward, 1994; Long, 1996; Taylor, 1997; Norazlina, 1996; Blanchard, Carlos & Randolph, 1999).

Maklumat ini secara langsung telah dapat menjawab persoalan dan objektif ketiga yang dikemukakan untuk kajian iaitu, memang terdapat hubungan yang positif di antara pengupayaan dan prestasi pekerja di firma-firma milik tempatan yang dikaji.

Walau bagaimanapun hanya 66.7% perubahan dalam prestasi pekerja dapat dikaitkan dengan pengupayaan di I-BHD. 59.7% di AMDB dan 58.4% di LMSB. Baki daripada peratusan di atas, iaitu, 33.3% bagi I-BHD, 40.3% di AMDB dan 41.6% di LMSB perubahan di dalam prestasi

pekerja di setiap firma tersebut bukan disebabkan oleh gabungan ciri-ciri pengupayaan yang diuji.

Mari kita meneruskan perbincangan ini dengan melihat perhubungan pengupayaan dengan prestasi pekerja ini daripada pengaruh setiap satu ciri-ciri pengupayaan yang diuji secara berasingan. Pengujian melalui pekali korelasi Pearson dan ganda dua pekalnya dapat membantu memenuhi tujuan ini.

Daripada nilai r^2 yang diperolehi, didapati komunikasi mempunyai pengaruh yang kuat ke atas prestasi pekerja di I-BHD, manakala partisipasi dan kerjasama mempunyai pengaruh yang sederhana ke tinggi terhadap prestasi pekerja. Ujian ke atas dua firma lain juga menunjukkan bahawa komunikasi, partisipasi dan kerjasama yang diukur secara berasingan mempunyai pengaruh yang sederhana ke tinggi terhadap perubahan prestasi pekerja (rujuk jadual 11 dan 14). Hubungan ini sebenarnya telah dibuktikan oleh kajian-kajian yang terdahulu oleh sarjana-sarjana tempatan dan juga barat (Mohd. Sharuddin, 1997; Hassan Ali, 1991; Wyer & Mason, 1999).

Nilai r^2 ini juga menunjukkan bahawa perubahan di dalam prestasi adalah disebabkan oleh faktor-faktor lain selain daripada aspek yang diuji. Sebagai contoh apabila komunikasi mempengaruhi 57.5% perubahan dalam prestasi pekerja di I-BHD, bakinya sebanyak 42.5% adalah

disebabkan oleh faktor lain termasuk partisipasi dan kerjasama. Dan jika digabungkan aspek komunikasi dengan partisipasi dan kerjasama pengaruhnya ke atas prestasi pekerja akan menjadi 66.7%, yaitu nilai R^2 yang telah dibincangkan di atas. Begitulah seterusnya untuk melihat hubungan ini bagi setiap ciri-ciri pengupayaan yang diuji dengan prestasi pekerja setiap firma.

Sebagai kesimpulan dalam hubungan ini, kita dapati masih terdapat faktor-faktor lain yang juga mempengaruhi prestasi pekerja di setiap firma. Di antara faktor-faktor lain yang membantu merealisasikan pengupayaan dan perhubungannya dengan prestasi pekerja ialah kuasa yang dimiliki pekerja. Sebagaimana disebut oleh Conger dan Kanungo (1988), kuasa dalam pandangan motivasi adalah keperluan intrinsik untuk membentuk kesungguhan diri atau kepercayaan dalam kebolehan diri. Selain daripada itu bukti-bukti juga telah dikemukakan oleh pengkaji-pengkaji (Juravich, 1985; Kusterer, 1978; Leonard-Barton, 1995) bahawa pengetahuan dan pembelajaran mempunyai implikasi yang besar terhadap pengupayaan.

Pemimpin dan kepimpinan di dalam organisasi juga menjadi faktor penting wujudnya kejayaan terhadap proses pengupayaan dan meningkatkan prestasi pekerja (Smith, 1996; Peak, 1991). Middlemist dan Hitt (1998) juga menyebut bahawa prestasi boleh dipengaruhi oleh

pengaruh-pengaruh organisasi, faktor-faktor kemahiran individu dan motivasi dan persepsi individu terhadap organisasi dan dirinya sendiri.

5.3 Implikasi Hasil Kajian

Hasil kajian ke atas ketiga-tiga buah firma tersebut menunjukkan bahawa tahap pengupayaan yang di amalkan adalah rendah ataupun sederhana. Walaupun hubungan yang agak signifikan wujud di antara pengupayaan dan prestasi pekerja di ketiga-tiga firma yang dikaji tetapi suasana yang mendorong kepada berkalunya pengupayaan adalah rendah. Hasil kajian juga menunjukkan bahawa pengupayaan mungkin agak sukar berlaku kerana tahap pendidikan hampir 90% responden yang dijadikan sampel adalah sederhana atau rendah, dan pengetahuan adalah di antara syarat penting dalam menjayakan proses pengupayaan (Dertouzos, Lester dan Solow, 1989).

5.4 Kesimpulan

Kajian di atas telah mengemukakan suatu dapatan sebagai menyokong kajian-kajian yang terdahulu. Firma-firma yang dikaji didapati tidak menunjukkan tahap pengupayaan yang tinggi, tetapi didapati wujud perhubungan yang signifikan di antara pengupayaan dan prestasi pekerja firma.

Keputusan kajian yang di terima adalah selari dengan teori kajian dan ini membuktikan bahawa prestasi pekerja adalah dipengaruhi oleh faktor pengupayaan. Namun demikian kajian hanya tertumpu kepada tiga aspek pengupayaan dan dijalankan di firma-firma berorientasikan pengeluaran sahaja. Kajian akan lebih menarik jika kesemua aspek yang disebut sebagai pendorong kepada pengupayaan dikaji dan lanjutan dilakukan dengan melibatkan firma-firma berorientasikan perkhidmatan.

Bibliografi.

- Ahanotu, N. D. (1998). Empowerment and production workers: A knowledge-base perspective. *Empowerment in Organization*, 6 (7).
- Alstete, J. W. (1997). The correlates of administrative decentralization. *Journal of Education for Business*, 73 (1), 21-28.
- Arifin b. Hasan. (1998). *Faktor-faktor penyebab masalah disiplin sekolah*. Abstrak tesis sarjana tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Azizah Md Salleh. (1997). *Pengaruh empowerment di kalangan guru terhadap pencapaian sekolah*. Abstrak tesis sarjana tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Ba, S. A. (1978). *Decentralization and performance: a comparative study of Malaysian subsidiaries of different national origins*. Monograph Series On Malaysian Economic Affairs.
- Bacharach, S. B. & Lawler, E. J. (1980). *Power and politics in organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Beckhard, R. (1969). *Organizational development: strategies and models*. Reading, Massachusetts: Addison-Wasley.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders*. NY: Harper & Row.
- Blanchard, K. , Carlos, J. P. , dan Randolph, A. (1999). *The 3 keys to empowerment*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bowen, E. B. & Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how and when. *Sloan Management Review*, Spring, 31-39.
- Brown, R. , dan Brown, M. (1994). *Empowered: A guide to leadership in the liberated organization*. London: Nicholas Brealey.
- Caudron, S. (1995). Creating an empowering environment. *Personnel Journal*, 74 (9), 28-36.
- Chutterbuck, D. , dan Kernaghan, S. (1994). *The power of empowerment*. London: Cogan Page Limited.

- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practices. *The Academy of Management Review*. 13 (3), 471-482.
- Crozier, M. (1964). *The bureaucratic phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dertouzos, M. L. , Leste, R. K. & Solow, R. M. (1989). *Made in America: Regaining the productive edge*. MA: MIT Press.
- DuBrin A. J. (2000). *Essentials of management*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Emory, C. W. & Cooper, D. R. (1991). *Business research methods*. (4th. ed.). Boston, MA: Irwin.
- Emory, C. W., Cooper, D. R. (1991). *Business research methods*. Boston, MA: Irwin.
- Fisher, K. (1993). *Leading self-directed work teams: A guide to developing new leadership skills*. NY: McGraw Hill.
- Gay, L. R. dan Diehl, P. L. (1992). *Research methods for business and management*. NY: Macmillan Publishing Company.
- Gist, M. & Mitchell, T. N. (1992). Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17, 183-221.
- Hassan Ali. (1991). *Comparing mandatory and voluntary employee participation programmes: The case of Brother Industries*. Abstrak tesis sarjana tidak diterbitkan. University of Keele.
- Holt, D. H. (1993). *Management: Principles and practices*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Johnston, M. A. (2000). Delegation and organizational structure in small businesses. *Group and Organization Management*, 25, 4-21.
- Juravich, T. (1985). *Chaos on the shop floor: A worker's view of quality, productivity and management*. Philadelphia: Temple University Press.
- Kanter, R. M. (1979). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 57 (4), 66-75.
- Kanter, R. M. (1988). *The change master: Innovation and entrepreneurship in the American corporate*. NY: Simon & Schuster.

- Kanungo, R. N. (1986). Productivity, satisfaction and involvement: A brief note on some conceptual issues. *International Journal of Manpower*, 7 (5), 8-12.
- Karukonda, A. R. , Watson, J. G. & Rajkumar, T. M. (1999). Beyond teams and empowerment: A counterpoint to two common precepts in TQM. *S. A. M. Advance Management Journal*. 64 (1).
- Kusterer, K. C. (1978). *Know-how on the job: The important of working knowledge of "in skilled" workers*. Boulder, Colorado: Westview Press.
- Lawler, E. E. (1992). *The untimate advantage*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellspring of knowledge*. Boston. MA: Harvard Business School Press.
- Lloyd, P. , Braithwaite, J. & Southon, G. (1999). Empowerment and the performance of health services. *Journal of Management in Medicine*, 13 (2).
- Long, L. K. (1996). *Empowering employees*. Irwin: Mirror Press.
- Middlemist, R. D. & Hitt, M. A. (1988). *Organizational behavior: Managerial strategies for performance*. NY: West Publishing Company.
- Mills, D. Q. (1994). *The empowerment imperative: Six steps to a high performance organization*. Amherst, Massachusetts: HRM Press.
- Mohd. Sharuddin Arifin. (1997). *Factors affecting intention to leave*. Abstrak tesis sarjana tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Moore, L. G. , Hopkins, W. E. & Hopkins, S. A. (1998). Quality and empowerment programs: Dual path to customer satisfaction? *Managing Service Quality*, 8 (2).
- Morris, S. , dan Willcocks, G. (1995). *Successful empowerment in a week*. London: Hodder and Stoughten.
- Morrison, C. & Rahim, M. A. (1993). Adopt a new philosophy: The TQM challenge. *Total Quality Management*, 4, 143-149.
- Nelson, R. B. (1994). *Empowering employees through delegation*. Irwin: Professional Publishing.
- Noe, R. A. , Hollenbeck, J. R. , Gerhart, B. , dan Wright, P. M. (2000). *Human resource management*. Irwin: McGraw-Hill.
- Nor Aiza Zamzam Amin (1997). *"Empowerment" dan keberkersanan pengurusan sekolah*. Abstrak tesis sarjana tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.

- Norazlina Chu Ahmad. (1996). *Hubungan gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi*. Abstrak tesis sarjana tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Peak, M. H. (1991). HR: Turning programs into process. *Management Review*, 80, pp. 58-59.
- Pearce, J. A. (1982), The company mission as a strategic tool. *Sloan Management review*, 23 (3), 25-47.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Rafidah Muhamad Tahir (1996). *Persepsi pekerja terhadap "empowerment" sebagai strategi meningkatkan prestasi dan kepuasan kerja*. Abstrak tesis sarjana tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Ramli Mat Tam, Komunikasi Peribadi, 29 Mei 2000.
- Randeniya, R. , Baggaley, N. & Rahim, M. A. (1995). Total quality management: The need to uncouple empowerment. *Total Quality Management*. 6 (3), 215-220.
- Raymondo, J. C. (1999). *Statistical analysis in the behavioral sciences*. Barbourville, NY: McGraw Hill.
- Razali Mat Zin (1999). *Pengurusan organisasi kerja*. Sintok: Penerbit UUM.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior*. (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Scott, C. D. & Jaffe, D. T. (1991). *Empowerment*. London: Kogan Page Limited.
- Sekaran, U. (2000). *Research methods for business: A skill building approach*. New York: John Wiley & Son.
- Sincich, T. (1995). *Business statistics by example*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Smith, C. A. , dan Mouly, V. S. (1998). Empowerment in New Zealand firms: Insights from two cases. *Empowerment in Organizations*, 6 (3)
- Smith, J. (1996). *Empowering people*. London: Kogan Page.

- Stewart, A. M. (1994). *Empowering people*. London: Pitman Publishing.
- Taylor, H. L. (1987). *Delegate: The key to successful management*. Selangor: Pelanduk Publications.
- Teck, P. E. (1997). *Empowerment: An exploratory research in Perlis*. Abstrak tesis sarjana tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Tepper, B. B. (1994). *Delegations Skills*. Irwin: Mirror Press.
- Timm, P. R. (1980). *Managerial communication – a finger on the pulse*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Uris, A. (1990). *The art of delegation: The most valuable executive skill*. NY: Business Library.
- Van Wagenen, R. K. (1991). *Writing a thesis: Substance and style*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Wan Rafaei Abdul Rahman, Komunikasi Peribadi, 23 Mei 2000.
- Weerakoon, T. S. & Lai, K. H. (1997). Organization performance: Empowering the workforce. *Total Quality Management*, 8 (2/3).
- Wellins, R. S. , Byham, W. C. & Wilson, J. M. (1991). *Empowered teams: Creating self-directed work groups that improve quality, productivity and participation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Wilson, T. (1996). *The empowerment manual*. Brookfield: Gower.
- Wyer, P. , dan Mason, J. (1999). Empowerment in small businesses. *Participation & Empowerment: An International Journal*, 7 (7).

Lampiran 1

Surat-surat Kebenaran

1. Surat kebenaran universiti bagi pengumpulan data
2. Surat kebenaran universiti bagi mengadakan kaji selidik di firma
3. Surat kebenaran kaji selidik kepada I-BHD
4. Surat kebenaran kaji selidik kepada AMDB
5. Surat kebenaran kaji selidik kepada LMSB



UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

06010 UUM, Sintok, Kedah Darul Aman, Malaysia. Tel : 04 - 9241801 - 8 Cable : UTAMAS Telex : MA 42052 Fax/DL : 04 - 7005767

Sekolah Siswazah

UUM/SS/T-13/3

26 Mac 2000

KEPADA SESIAPA YANG BERKENAAN

Adalah disahkan bahawa Mohammad Rokhimi bin Ahmad, no. matrik 81469 adalah pelajar siswazah program Sarjana Sains (Pengurusan) UUM/IAB di Universiti ini.

Beliau perlu mengutip serta mengumpul data/maklumat daripada berbagai sumber yang telah dikenalpasti untuk membolehkan beliau memenuhi keperluan penyediaan Kertas Projek.

Sehubungan itu, kami amat berbesar hati sekiranya pihak tuan/puan dapat memberi kerjasama dan bantuan kepada beliau dalam usaha tersebut. Segala maklumat yang diperolehi daripada soal-selidik ini akan DIRAHSIAKAN.

Sekian, untuk makluman.

"ILMU BUDI BAKTI"

Saya yang menurut perintah,

(PADMINI PILLAI)

b.p. Dekan
Sekolah Siswazah

s.k. Fail Pelajar



UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

06010 UUM, Sintok, Kedah Darul Aman, Malaysia. Tel : 04 - 9241801 - 8 Cable : UTAMAS Telex : MA 42052 Fax/DL : 04 - 7005767

Sekolah Siswazah

Sekolah Siswazah
Universiti Utara Malaysia (UUM)
06010 Sintok
Kedah D.A.

Kepada,

25 Mei 2000

SESIAPA BERKENAAN

Tuan/ Puan

PENYELIDIKAN ILMIAH DI SEKTOR SWASTA

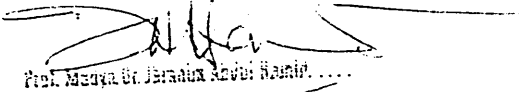
Adalah disahkan bahawa Mohammad Rokhimi b. Ahmad (No. matrik: 81469) akan menjalankan penyelidikan bertajuk "Kesan Pengupayaan Ke Atas Prestasi Pekerja Firma Milik Tempatan" bagi memenuhi sebahagian daripada syarat kelulusan program Sarjana Sains (pengurusan).

2. Beliau akan mendapatkan data bagi penyelidikan beliau di

- a. I-Berhad, Kawasan Perindustrian Kamunting
- b. Arab-Malaysian Development Berhad, Kawasan Perindustrian Kamunting
- c. Latexx Manufacturing Sdn. Bhd., Kawasan Perindustrian Kamunting

3. Kerjasama daripada pihak tuan/ puan amat dihargai dan dirakamkan ucapan terima kasih

Sekian, terima kasih.


Prof. Muzqa U. Jusaidi
Dekan
Sekolah Siswazah
Universiti Utara Malaysia

Mohammad Rokhimi Ahmad
No. 42, Lorong 10,
Taman Sri Kota 2,
34000 Taiping
03-8068479

Pengurus Sumber Manusia
(Human Resource Manager)
I – Bhd.
Kawasan Perindustrian Kamunting
34700 Kamunting
(u.p. En. Noor Rashid b. Hamid)

27 Mei 2000

Tuan,

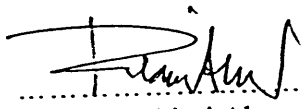
Soal Selidik Program Sarjana Sains (Pengurusan)

Sukacita dimaklumkan bahawa saya Mohammad Rokhimi Ahmad sedang menjalankan satu kajian mengenai “gelagat organisasi” bagi memenuhi satu kertas dalam program sarjana di Universiti Utara Malaysia (UUM). Untuk melengkapkan kajian tersebut satu soal selidik perlu dilaksanakan dan syarikat tuan telah dipilih untuk dijadikan sebagai sample. Borang soal selidik yang disediakan akan diedarkan kepada beberapa orang kakitangan di syarikat tuan untuk dijawab lebih kurang 5 atau 6 hari dari tarikh surat ini.

2. Kerjasama daripada pihak tuan untuk membenarkan kajian tersebut dilaksanakan amat dihargai. Segala maklumat yang diperolehi daripada kajian tersebut akan dirahsiakan dan akan digunakan untuk tujuan akademik sahaja (surat pengesahan UUM dilampirkan bersama).

Sekian, terima kasih.

Yang menjalankan tugas,


Mohd Rokhimi Ahmad

Mohammad Rokhimi Ahmad
No. 42, Lorong 10,
Taman Sri Kota 2,
34000 Taiping
03-8068479

Pengurus Sumber Manusia
(Human Resource Manager)
Arab Malaysian Development Bhd.
Kawasan Perindustrian Kamunting
34600 Kamunting

29 September 2000

Tuan/ Puan,

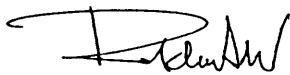
Soal Selidik Program Sarjana Sains (Pengurusan)

Sukacita dimaklumkan bahawa saya Mohammad Rokhimi Ahmad sedang menjalankan satu kajian mengenai "gelagat organisasi" bagi memenuhi syarat kelulusan program sarjana di Universiti Utara Malaysia (UUM). Untuk melengkapkan kajian tersebut satu soal selidik perlu dilaksanakan dan syarikat tuan telah dipilih untuk dijadikan sebagai sample. Borang soal selidik yang disediakan akan diedarkan kepada kakitangan di syarikat tuan/ puan mengikut kadar yang ditetapkan. Dengan kebenaran tuan/ puan, proses kajian ini dirancang untuk dijalankan pada tarikh-tarikh 5, 6 dan 7 bulan Oktober.

2. Kerjasama daripada pihak tuan untuk membenarkan kajian tersebut dilaksanakan amat dihargai. Segala maklumat yang diperolehi daripada kajian tersebut akan dirahsiakan dan akan digunakan untuk tujuan akademik sahaja (surat pengesahan UUM dilampirkan bersama).

Sekian, terima kasih.

Yang menjalankan tugas,



.....
Mohd Rokhimi Ahmad

Mohammad Rokhimi Ahmad
No. 42, Lorong 10,
Taman Sri Kota 2,
34000 Taiping
03-8068479

Pengurus Sumber Manusia
(Human Resource Manager)
Latex Manufacturing Sdn. Bhd
Kawasan Perindustrian Kamunting
34600 Kamunting

27 September 2000

Tuan/ Puan,

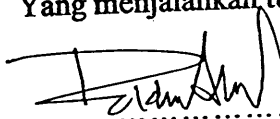
Soal Selidik Program Sarjana Sains (Pengurusan)

Sukacita dimaklumkan bahawa saya Mohammad Rokhimi Ahmad sedang menjalankan satu kajian mengenai "gelagat organisasi" bagi memenuhi syarat kelulusan program sarjana di Universiti Utara Malaysia (UUM). Untuk melengkapkan kajian tersebut satu soal selidik perlu dilaksanakan dan syarikat tuan telah dipilih untuk dijadikan sebagai sample. Borang soal selidik yang disediakan akan diedarkan kepada kakitangan di syarikat tuan/ puan mengikut kadar yang ditetapkan. Dengan kebenaran tuan/ puan, proses kajian ini dirancang untuk dijalankan pada tarikh-tarikh 5, 6 dan 7 bulan Oktober.

2. Kerjasama daripada pihak tuan untuk membenarkan kajian tersebut dilaksanakan amat dihargai. Segala maklumat yang diperolehi daripada kajian tersebut akan dirahsiakan dan akan digunakan untuk tujuan akademik sahaja (surat pengesahan UUM dilampirkan bersama).

Sekian, terima kasih.

Yang menjalankan tugas,


.....
Mohd Rokhimi Ahmad

SOAL SELIDIK

Kajian Gelagat Organisasi Di Firma-firma Pembuatan Di Kawasan Perindustrian Kamunting

**SEGALA MAKLUMAT YANG TERKANDUNG DALAM
KAJIAN INI ADALAH SULIT DAN BERTUJUAN
AKADEMIK SEMATA-MATA.**

**PENKAKI TERLEBIH DAHULU MENGUCAPKAN RIBUAN
TERIMA KASIH DI ATAS KERJASAMA ANDA UNTUK
MEMBANTU DALAM KAJIAN YANG DIJALANKAN INI.**

SEKIAN, TERIMA KASIH.

Kajian Pengajian Sarjana Universiti Utara Malaysia.

Bahagian A. Latarbelakang Responden

Sila **BULATKAN** nombor yang mewakili jawapan anda bagi soalan-soalan di bawah.

I. Jantina

1. Lelaki
2. Perempuan

II. Umur

1. Bawah 20 tahun
2. 20 – 29 tahun
3. 30 – 40 tahun
4. 40 tahun ke atas

III. Taraf Perkahwinan

1. Bujang
2. Berkahwin
3. Bercerai/ Berpisah

IV. Tempoh Bekerja Dalam Organisasi

1. Kurang daripada 1 tahun
2. 1 – 2 tahun
3. 3 – 5 tahun
4. Lebih daripada 5 tahun

v. Taraf Pendidikan

1. Sekolah Menengah
2. Lulusan Kolej
3. Lulusan Universiti
4. Lain-lain

Bahagian B.

Bahagian ini mengandungi soalan-soalan berkaitan situasi firma. Sila **BULATKAN** nombor yang paling sesuai pada pandangan anda.

1 Sangat tidak setuju 2 Tidak setuju 3 Tidak pasti 4 Setuju 5 Sangat setuju

Bil.	Soalan	Skala				
		1	2	3	4	5
1	Pekerja melakukan kerja yang menyeronokkan <i>People are doing a delightful job.</i>	1	2	3	4	5
2	Pekerja dimaklumkan mengenai kedudukan mereka dan prestasi syarikat. <i>People are told of their position and the company's performance</i>	1	2	3	4	5
3	Pekerja mempunyai hak bersuara dalam membuat keputusan. <i>People have a voice in decision</i>	1	2	3	4	5

1
Sangat tidak setuju2
Tidak setuju3
Tidak pasti4
Setuju5
Sangat setuju

Bil	Soalan	Skala				
4	Terdapat suasana kerja yang memberangsangkan di sini. <i>There is a positive work spirit here.</i>	1	2	3	4	5
5	Pekerja bekerjasama untuk menyelesaikan masalah yang sukar. <i>People work together to solve difficult problems</i>	1	2	3	4	5
6	Tugas dan tanggungjawab pekerja tidak disusun dengan jelas untuk dilaksanakan. <i>Tasks and responsibilities are not clearly organized to be done.</i>	1	2	3	4	5
7	Pekerja boleh melihat hasil kerja mereka <i>People can see results of their work.</i>	1	2	3	4	5
8	Pekerja boleh mendapatkan sumber-sumber yang diperlukan untuk melaksanakan tugas. <i>People can get the resources they need to do their job</i>	1	2	3	4	5
9	Kerja-kerja di sini dilakukan secara berkumpulan. <i>Many jobs here are done collectively</i>	1	2	3	4	5
10	Pekerja mempunyai peluang untuk meningkatkan kerjaya mereka. <i>People have the opportunity for career development.</i>	1	2	3	4	5
11	Pekerja sentiasa dimaklumkan tentang apa yang berlaku dalam syarikat. <i>People are kept informed what's going on in the company</i>	1	2	3	4	5
12	Pekerja sanggup memikul tanggungjawab apabila diberi. <i>People are willing to take responsibility when given.</i>	1	2	3	4	5
13	Pekerja tidak dilayan secara adil. <i>People are not treated fairly.</i>	1	2	3	4	5
14	Mesyuarat dilakukan di pelbagai peringkat pengurusan di dalam organisasi. <i>Meetings are done in all level of management in the company.</i>	1	2	3	4	5
15	Penyampaian maklumat adalah jelas dan cepat di antara kumpulan. <i>Communication is clear and prompt between groups.</i>	1	2	3	4	5
16	Pekerja tidak mempunyai peluang melanjutkan pelajaran dan meningkatkan kerjaya. <i>People are not able to grow and learn</i>	1	2	3	4	5

1
Sangat tidak setuju

2
Tidak setuju

3
Tidak pasti

4
Setuju

5
Sangat setuju

Bil.	Soalan	Skala				
16	Pekerja tidak mempunyai peluang melanjutkan pelajaran dan meningkatkan kerjaya. <i>People are not able to grow and learn</i>	1	2	3	4	5
17	Pekerja sanggup belajar maklumat baru untuk meningkatkan kualiti kerja. <i>People are willing to learn new information to develop work quality.</i>	1	2	3	4	5
18	Cadangan pekerja selalunya diberi pertimbangan yang sewajarnya. <i>Suggestions from the floor are given proper consideration</i>	1	2	3	4	5
19	Usaha seseorang pekerja diberikan ganjaran yang setimpal. <i>Individual effort is rewarded appropriately.</i>	1	2	3	4	5
20	Pekerja merasa puas melakukan kerja mereka <i>People feels satisfied doing their job</i>	1	2	3	4	5
21	Pekerja tidak sedar mengapa mereka diminta melakukan sesuatu kerja. <i>People don't understand why things are asked of them .</i>	1	2	3	4	5
22	Jika seseorang melakukan sesuatu dengan baik, ianya akan diiktiraf. <i>If people do something well, it is noticed</i>	1	2	3	4	5
23	Pekerja mempunyai kemahiran berbeza yang boleh dimunafatkan. <i>People have different capabilities that can be utilized.</i>	1	2	3	4	5
24	Pekerja suka bekerja di firma ini. <i>People like working here.</i>	1	2	3	4	5
25	Pekerja rasa dihormati di dalam syarikat <i>People feel respected in the organization</i>	1	2	3	4	5

Penyelidik mengucapkan ribuan terima kasih di atas kerjasama anda dalam membantu menjayakan penyelidikan ini.

Sekian, terima kasih.