

**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.

The contents of
the thesis is for
internal user
only

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).