



Faculty of Cognitive Science and Human Development

FAKTOR- FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEBERKESANAN
PEMBERIAN KUASA

NOORHAFIZAH BINTI ABD SAMAT

HD
50.5
N818
2003

UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK
2003

UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK

BORANG PENGESAHAN STATUS TESIS

JUDUL : Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keberkesanan Pemberian Kuasa

SESI PENGAJIAN : 2002/2003

Saya, NOORHAFIZAH BINTI ABD SAMAT

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

1. Tesis adalah hak milik Universiti Malaysia Sarawak
2. Pusat Khidmat Maklumat Akademik, Universiti Malaysia Sarawak dibenarkan membuat salinan untuk tujuan pengajian sahaja.
3. Pusat Khidmat Maklumat Akademik, Universiti Malaysia Sarawak dibenarkan membuat pendigitan untuk membangunkan Pangkalan Data Kandungan Tempatan.
4. Pusat Khidmat Maklumat Akademik, Universiti Malaysia Sarawak dibenarkan membuat salinan tesis ini sebagai bahan pertukaran antara institusi pengajian tinggi.
5. ** sila tandakan ()

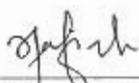
SULIT

(mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan seperti termaktub di dalam AKTA RAHSIA RASMI 1972)

TERHAD

(mengandungi maklumat Terhad yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan dijalankan)

TIDAK TERHAD



(TANDATANGAN PENULIS)

Disahkan oleh



(TANDATANGAN PENYELIA)

Alamat tetap:
No. 93 Jln Kpg Hilir,
96000 Sibul,
Sarawak.

Tarikh: 21/3/2003

Tarikh: 21/3/2003

Catatan: * Tesis dimaksudkan sebagai tesis bagi Ijazah Doktor Falsafah, Sarjana dan Sarjana Muda.

*Jika tesis ini SULIT atau TERHAD, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh tesis ini perlu dikelaskan sebagai SULIT atau TERHAD.

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEBERKESANAN PEMBERIAN KUASA

P.KHIDMAT MAKLUMAT AKADEMIK
UNIMAS



1000133505

Oleh

Noorhafizah binti Abd Samat

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

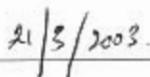
Projek bertajuk 'Faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan pemberian kuasa' telah disediakan oleh Noorhafizah binti Abd Samat dan telah diserahkan kepada Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia sebagai memenuhi syarat untuk mendapat Ijazah Sarjana Muda Sains dengan Kepujian (Pembangunan Sumber Manusia).

Diterima untuk diperiksa oleh:



(Pn. Surena Sabil)

Tarikh:



PENGHARGAAN

Alhamdulillah, syukur ke hadrat Ilahi dengan izin-Nya, saya diberikan ketabahan, semangat dan ilham untuk menyiapkan Projek Penulisan Ilmiah Tahun Akhir ini.

Di atas kesempatan ini juga saya merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada penyelia projek, Pn. Surena Sabil atas segala bimbingan, idea dan nasihat yang diberikan untuk menyiapkan projek tahun akhir ini. Segala sumbangan dan dorongan yang diberikan amat bererti dan membantu dalam menyediakan satu projek penting sebagai syarat untuk bergelar graduan.

Sekalung penghargaan juga diucapkan kepada kakitangan Majlis Perbandaran Sibu, En. Stephen Tsai Jit Jui selaku Setiausaha Perbandaran, En. Hii Chang Kie selaku Penolong Setiausaha (Sumber Manusia) dan En. Ishak atas kesudian memberi peluang dan kerjasama agar projek ini berjalan dengan jayanya. Untuk semua responden yang terlibat, diucapkan tahniah dan terima kasih kerana anda telah memberikan komitmen yang diharapkan.

Ucapan terima kasih ini juga ditujukan untuk Ketua Program Pembangunan Sumber Manusia Cik Zaiton Hassan dan juga sebagai mentor saya, yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan dan memahami permasalahan yang dihadapi oleh saya.

Bagi keluarga yang sentiasa memberi dorongan, galakan dan mengiringi perjalanan hidup ini dengan doa juga diucapkan terima kasih yang tidak terhingga terutama kepada ayahanda dan bonda tercinta; Abd Samat Hj Isa dan Hamdiah Bohari, sesungguhnya pengorbananmu tidak akan kulupakan sepanjang hayat. Kepada rakan-rakan seperjuangan, semoga kejayaan mengiringi langkah kita semua. Akhirnya kita berjaya mengharungi segala ujian sebelum bergelar graduan.

Akhir sekali, tidak lupa juga kepada pensyarah-pensyarah dan staf-staf UNIMAS terutama kepada mereka yang berada di Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia (FSKPM) dan Pusat Khidmat Maklumat Pelajar (CAIS) yang banyak memberi bantuan dan galakan untuk menyiapkan dengan sempurna tesis ini.

JADUAL KANDUNGAN

Penghargaan	iii
Jadual Kandungan	iv
Senarai Rajah	v
Senarai Jadual	vi
Abstrak	vii
<i>Abstract</i>	viii
BAB 1: PENGENALAN	
1.0 Pengenalan	1
1.1 Latarbelakang Kajian	2
1.2 Kenyataan Masalah	2
1.3 Objektif Kajian	2
1.4 Hipotesis Kajian	3
1.5 Rangka Konseptual Kajian	3
1.6 Definisi Istilah	3
1.6.1 Keberkesanan	4
1.6.2 Pemberian kuasa	4
1.6.3 Kepimpinan	4
1.6.4 Kerja Berpasukan	5
1.6.6 Pengetahuan, Kemahiran & Kebolehan (KSA)	5
1.7 Kepentingan Kajian	5
1.8 Limitasi Kajian	6
1.9 Ringkasan	6
BAB 2: KAJIAN SEMULA PENULISAN	
2.0 Pengenalan	7
2.1 Konsep Pengurusan Kualiti Menyeluruh	7
2.2 Kepentingan Pemberian Kuasa	8
2.3 Konsep Keberkesanan Pemberian Kuasa	8
2.4 Teori yang Berkaitan dengan Pemberian Kuasa	8
2.4.1 Hirarki Teori Keperluan Maslow	9
2.4.2 Teori Keperluan McClelland	10
2.4.3 Teori X dan Teori Y	10
2.5 Model Pemberian Kuasa	11
2.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keberkesanan Pemberian Kuasa	12
2.6.1 Kepimpinan	12
2.6.2 Kerja Berpasukan	13
2.6.3 Motivasi	13
2.6.4 Pengetahuan, Kemahiran & Kebolehan (KSA)	14
2.7 Ringkasan	14
BAB 3: METODOLOGI KAJIAN	
3.0 Pengenalan	15
3.1 Lokasi Kajian	15
3.2 Reka bentuk Kajian	15
3.3 Populasi Dan Sampel	15
3.4 Instrumentasi Kajian	17

3.4.1	Taburan Soalan	17
3.4.1.1	Bahagian A: Latar Belakang Demografi	17
3.4.1.2	Bahagian B: Keberkesanan Pemberian Kuasa	17
3.4.1.3	Bahagian C: Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kuasa	18
3.5	Kajian Rintis	18
3.6	Pengumpulan Data	19
3.6.1	Pengumpulan Data Primer	19
3.6.2	Pengumpulan Data Sekunder	19
3.7	Analisis Data	19
3.7.1	Statistik Deskriptif	19
3.7.2	Statistik Inferensi	20
3.7.2.1	Ujian Kolerasi Pearson 'r'	20
3.7.2.2	Ujian Analisis Regresi Linear	21
3.8	Ringkasan	22
BAB 4: HASIL DAPATAN DAN PERBINCANGAN		
4.0	Pengenalan	23
4.1	Profil Demografi Responden	23
4.1.1	Jantina	23
4.1.2	Tahap Pendidikan	24
4.1.3	Umur	25
4.1.4	Tempoh Perkhidmatan	26
4.2	Perhubungan di antara Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keberkesanan Pemberian Kuasa	27
4.2.1	Perhubungan Faktor Kepimpinan dengan Keberkesanan Pemberian Kuasa	27
4.2.2	Perhubungan Faktor Kerja Berpasukan dengan Keberkesanan Pemberian Kuasa	28
4.2.1	Perhubungan Faktor Motivasi dengan Keberkesanan Pemberian Kuasa	29
4.2.1	Perhubungan Faktor KSA dengan Keberkesanan Pemberian Kuasa	30
4.3	Faktor Paling Dominan yang Mempengaruhi Keberkesanan Pemberian Kuasa	30
4.4	Pengukuran Tahap Keberkesanan Pemberian Kuasa	31
4.5	Keputusan Keseluruhan Ujian	32
4.6	Ringkasan	33
BAB 5: RUMUSAN DAN CADANGAN		
5.0	Pengenalan	34
5.1	Rumusan	34
5.2	Cadangan	36
5.3	Ringkasan	37
	Bibliografi	38
	Lampiran A	42
	Lampiran B	44
	Lampiran C	45

SENARAI RAJAH

Rajah 1 Rangka Konseptual Kajian	3
Rajah 2 Hirarki Keperluan Maslow	9
Rajah.3 Model Konseptual Pemberian Kuasa	12
Rajah 4 Taburan Responden Berdasarkan Jantina	24
Rajah 5 Taburan Responden Berdasarkan Tahap Pendidikan	25
Rajah 6 Taburan Responden Berdasarkan Umur	26
Rajah 7 Taburan Responden Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan	27

SENARAI JADUAL

Jadual 1 Ringkasan Taburan Soalan Bahagian A	17
Jadual 2 Julat Skor dan Tahap Keberkesanan Pemberian Kuasa	18
Jadual 3 Ringkasan Taburan Soalan Bahagian C	18
Jadual 4 Hasil Ujian Kebolehpercayaan	19
Jadual 5 Tafsiran Pekali Kolerasi Pearson 'r'	21
Jadual 6 Penggunaan Kaedah Pengujian	22
Jadual 7 Taburan Responden Berdasarkan Jantina	23
Jadual 8 Taburan Responden Berdasarkan Tahap Pendidikan	24
Jadual 9 Taburan Responden Berdasarkan Umur	25
Jadual 10 Taburan Responden Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan	26
Jadual 11 Kolerasi di antara Faktor Kepimpinan dengan Keberkesanan Pemberian Kuasa	28
Jadual 12 Kolerasi di antara Faktor Kerja Berpasukan dengan Keberkesanan Pemberian Kuasa	28
Jadual 13 Kolerasi di antara Faktor Motivasi dengan Keberkesanan Pemberian Kuasa	29
Jadual 14 Kolerasi di antara Faktor KSA dengan Keberkesanan Pemberian Kuasa	30
Jadual 15 Hasil Ujian Analisis Regresi Linear bagi Sumbangan Faktor paling Dominan yang Mempengaruhi Keberkesanan Pemberian Kuasa	31

Jadual 16		
Hasil Ujian Analisis Regresi Linear bagi Faktor paling Dominan yang Mempengaruhi Keberkesanan Pemberian Kuasa		31
Jadual 17		
Taburan Responden Mengikut Tahap Keberkesanan Pemberian Kuasa		32
Jadual 18		
Keputusan Keseluruhan Kajian		33

ABSTRAK

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEBERKESANAN PEMBERIAN KUASA

Noorhafizah binti Abd Samat

Secara umumnya kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan pemberian kuasa. Terdapat dua pembolehubah utama dalam kajian ini iaitu pembolehubah tidak bersandar yang merangkumi faktor kepimpinan, faktor kerja berpasukan, faktor motivasi dan faktor pengetahuan, kemahiran dan kebolehan (KSA) manakala pembolehubah bersandar adalah keberkesanan pemberian kuasa. Sampel dipilih melalui kaedah persampelan rawak mudah. Instrumentasi kajian adalah dengan menggunakan borang soal selidik yang diedarkan kepada 100 orang kakitangan Majlis Perbandaran Sibul. Namun demikian, sebanyak 38 borang soal selidik sahaja yang boleh digunakan untuk dianalisis. Latar belakang responden dikaji dengan menggunakan kaedah statistik deskriptif manakala kaedah inferensi menggunakan ujian Kolerasi Pearson 'r' dan Ujian Analisis Regresi Linear. Dapatan kajian menunjukkan bahawa keempat-empat faktor kajian mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan keberkesanan pemberian kuasa; kepimpinan ($r = 0.728^{**}$, $p < 0.01$), kerja berpasukan ($r = 0.658^{**}$, $p < 0.01$), motivasi ($r = 0.416^{**}$, $p < 0.01$) dan KSA ($r = 0.668^{**}$, $p < 0.01$). Ini menunjukkan wujudnya perhubungan yang signifikan di antara faktor-faktor tersebut dengan keberkesanan pemberian kuasa. Kajian juga telah mengenalpasti bahawa faktor kepimpinan memainkan peranan yang dominan dalam mempengaruhi keberkesanan pemberian kuasa. Selaras dengan itu juga, dapatan kajian mendapati bahawa tahap keberkesanan pemberian kuasa yang dijalankan di Majlis Perbandaran Sibul adalah berada di tahap yang tinggi serta menunjukkan bahawa pelaksanaan pemberian kuasa telah dijalankan secara efektif. Kajian ini penting sebagai langkah awal memberi gambaran tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan pemberian kuasa kepada pihak organisasi agar langkah seterusnya dapat diambil untuk meningkat serta memperbaiki lagi tahap keberkesanan pemberian kuasa di organisasi tersebut.

ABSTRACT

FACTORS INFLUENCE EFFECTIVENESS OF EMPOWERMENT

Noorhafizah binti Abd Samat

Generally, the purpose of this study is to determine the factors that could influence the effectiveness of empowerment. There are two main variables, that is independent variable and dependent variable. Independent variable comprises of leadership, teamwork factor, motivation factor and KSA factor as well as knowledge, skills and ability. While dependent variable is about the effectiveness of empowerment. Sample chosen based on data collected through simple random sampling method by distributing questionnaires to 100 employees of Sibuluan Municipal Council (SMC). However, only 38 respondents are eligible for analysis. The descriptive statistical method has been used to analyse the background of the respective respondents and the inference statistical method have been used to analyse the Pearson 'r' Correlation and Linear Regression Analysis. Finding from the study showed that all four factors are positively and significantly related to the effectiveness of empowerment; leadership ($r = 0.728^{**}$, $p < 0.01$), teamwork ($r = 0.658^{**}$, $p < 0.01$), motivation ($r = 0.416^{**}$, $p < 0.01$) and KSA ($r = 0.668^{**}$, $p < 0.01$). However the hypothesis have significant relationship among all four factors between the effectiveness of empowerment. This research also discovered that the leadership factor plays a major dominant role towards the effectiveness of empowerment. In line with this, the research findings also discovered that the standard of effectiveness of empowerment in SMC is at high level and shown proven track record in achieving a high standard of implementation of empowerment. This research is crucial and important as a preliminary step to visualize the factors which may influence the effectiveness of empowerment to the respective organization like SMC so that a corrective and preventive action could be take either to achieve maintain or improve the standard of empowerment, so that it could be delegated effectively with the organization.

BAB 1 PENGENALAN

1.0 Pengenalan

Pemberian kuasa adalah satu perkataan yang mengingatkan kita terhadap topik yang panas terutamanya dalam bidang perniagaan dunia pada tahun 1990-an. Ia selaras dalam menghadapi era pasaran global, ledakan pembangunan teknologi maklumat dan permintaan baru dalam kualiti barangan dan perkhidmatan, ia telah membawa kepada keadaan peningkatan penglibatan pekerja, komitmen dan kuasa di tempat kerja. Oleh yang demikian, pemberian kuasa menjadi satu elemen penting di dalam persekitaran moden apabila individu dan kumpulan diberi lebih kuasa dan tanggungjawab untuk membuat keputusan dan diambil tindakan terhadap tugas mereka. Perkara ini disokong oleh Steward (1994), yang menyatakan bahawa pemberian kuasa boleh meningkatkan kawalan individu untuk membuat keputusan mereka sendiri berbanding dengan sistem pengurusan tradisional sebelum ini. Konsep pemberian kuasa juga telah menjadi satu konsep yang terkenal terutamanya dalam pengurusan moden pada masa kini.

Sehubungan dengan itu, menurut Kinlaw (1995), pemberian kuasa berkait rapat dengan penglibatan pekerja, pengurusan penyertaan, kitaran kualiti (QC) dan pelbagai inisiatif pembangunan kumpulan. Dengan ini, pemberian kuasa merupakan proses yang direka bentuk bagi tujuan untuk memberi kuasa kepada pekerja dalam sesebuah organisasi untuk bertindak dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah yang sesuai dengan tahap atau kedudukan mereka di dalam organisasi tersebut (Pace, 1989).

Dalam konteks TQM, pemberian kuasa adalah sebagai program yang terancang melibatkan keseluruhan organisasi yang diintegrasikan ke dalam pelan perniagaan syarikat untuk mencapai matlamat penambahbaikan yang berterusan terhadap proses perniagaan dalam usaha untuk memuaskan keperluan pelanggan sama ada dalaman ataupun luaran (Kirchner, 1995). Menurut Ahmad Sarji (1993), budaya kualiti menekankan dan menghargai manusia sebagai sumber organisasi yang paling penting. Ini berikutan oleh faktor sumber manusia yang menentukan kejayaan kepada peningkatan kualiti berterusan. Ini selaras dengan seruan kerajaan yang mahukan setiap sektor perkhidmatan awam mahupun swasta memberi penekanan ke atas aspek perkhidmatan yang berkualiti dan produktif. Ia bukan hanya menekankan kepada aspek keuntungan semata-mata tetapi juga harus responsif kepada kehendak pelanggan supaya wujudnya nilai budaya kualiti dalam organisasi.

Bagi melaksanakan konsep pemberian kuasa ini, pihak pengurusan tidak seharusnya terus lepas tangan ataupun menyerahkan bulat-bulat tanggungjawab mereka kepada pekerjanya. Ini selaras dengan apa yang diperkatakan oleh Gilbert (1998), bahawa pemberian kuasa bukan terus melepaskan tanggungjawab pihak pengurusan semata-mata tetapi ia juga berkaitan dengan latihan, komunikasi, pengiktirafan dan motivasi pekerja. Sejajar dengan itu juga, pemberian kuasa bertujuan untuk melihat pekerja bertanggungjawab ke atas keputusan mereka sendiri, akan tetapi masih perlu diberi bimbingan sama ada keputusan yang dibuat itu betul atau salah.

1.1 Latarbelakang Kajian

Konsep pemberian kuasa di Majlis Perbandaran SibU (MPS) telah mula diamalkan pada tahun 1993 iaitu selaras dengan pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM). Serentak dengan itu juga, Jawatankuasa Memandu Kualiti dan Produktiviti ditubuhkan untuk memastikan penambahbaikan secara berterusan dalam organisasi tersebut terutama dari segi kakitangan, sumber, sistem dan prosedur secara menyeluruh.

Kajian ini akan dijalankan di Ibu Pejabat Majlis Perbandaran SibU dari tingkat 19 hingga 24 di Wisma Sanyan, SibU. MPS mempunyai 9 bahagian utama, antaranya Bahagian Perbendaharaan, Bahagian Perkadaran & Penilaian, Bahagian Kejuruteraan, Bahagian Pentadbiran, Bahagian Penguatkuasaan, Bahagian Letak Kereta, Bahagian Kesihatan & Perkhidmatan Awam, Bahagian Jalan Raya & Perparitan dan Bahagian Perpustakaan. Schubungan itu, kajian ini akan dijalankan ke atas pekerja eksekutif dan bukan eksekutif di MPS bagi membuktikan sama ada keempat-empat faktor kajian iaitu kepimpinan, kerja berpasukan, motivasi dan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan (KSA) mempengaruhi atau tidak dalam keberkesanan pemberian kuasa yang dilaksanakan. Selain itu juga ia adalah bertujuan untuk menentukan di tahap mana keberkesanan pemberian kuasa itu berjaya dicapai oleh MPS sejak pelaksanaannya.

1.2 Kenyataan Masalah

Pemberian kuasa merupakan salah satu daripada prinsip Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM). Pemberian kuasa adalah sebagai memberi peluang kepada para pekerja untuk menguruskan diri dan membuat keputusan mereka sendiri. Ini bermaksud pekerja diberi kuasa untuk membuat kata putus, memberi cadangan penambahbaikan sama ada untuk proses, produk atau prosedur. Namun demikian tanggungjawab pekerja bukan semata-mata untuk menentukan penyelesaian sebaliknya membuat pelaksanaan terhadap setiap keputusan.

Oleh yang demikian, Majlis Perbandaran SibU terpilih sebagai organisasi kajian kerana ia merupakan satu contoh organisasi terbaik yang telah melaksanakan TQM sejak tahun 1993. Ini terbukti dengan kejayaan yang diperolehi berdasarkan anugerah-anugerah yang telah dimenangi oleh organisasi ini semenjak tahun 1994 hingga tahun 1999 sama ada di peringkat negeri atau kebangsaan.

Namun demikian, walaupun pemberian kuasa telah dipraktikkan dalam organisasi tersebut akan tetapi masih wujud persoalan sama ada pemberian kuasa yang dijalankan telah dilakukan sepenuhnya oleh pekerja dalam membuat sebarang keputusan serta mengetahui tahap keberkesanan perlaksanaannya. Ini sering terjadi walaupun pekerja telah diberi kuasa dalam pembuatan keputusan tetapi ia tidak sepenuhnya terlibat. Sebagaimana menurut Patlaw (1996) dalam mengamalkan TQM, ia sepatutnya disokong dengan amalan sumber manusia yang bermula dengan penglibatan pekerja. Justeru itu, kajian ini akan mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kuasa di Majlis Perbandaran SibU sama ada ia telah digunakan secara efektif atau tidak oleh organisasi tersebut.

1.3 Objektif Kajian

Objektif umum kajian ini dijalankan adalah untuk mengenalpasti tahap keberkesanan pemberian kuasa secara umumnya dan faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan pemberian kuasa di Majlis Perbandaran SibU.

Objektif khusus kajian ini dijalankan adalah untuk :

- i. Menenalpasti tahap keberkesanan secara keseluruhan pelaksanaannya di Majlis Perbandaran SibU.

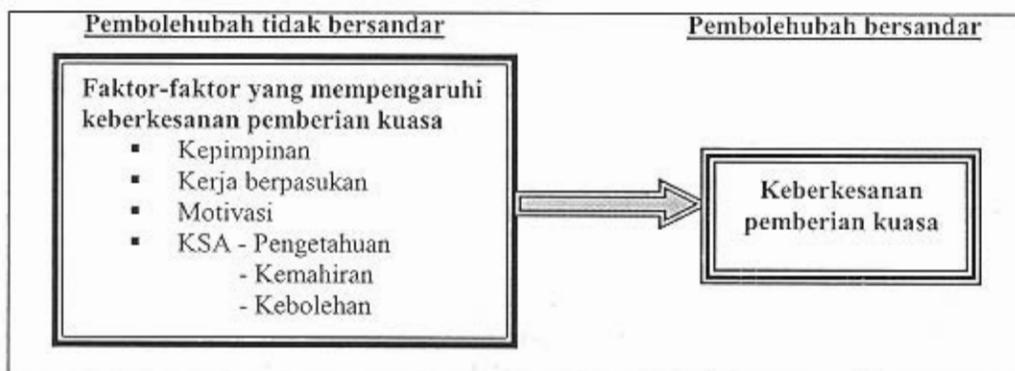
- ii. Mengenalpasti faktor kepimpinan dalam mempengaruhi keberkesanan pemberian kuasa.
- iii. Mengenalpasti faktor kerja berpasukan dalam mempengaruhi keberkesanan pemberian kuasa.
- iv. Mengenalpasti faktor motivasi dalam mempengaruhi keberkesanan pemberian kuasa.
- v. Mengenalpasti faktor KSA dalam mempengaruhi keberkesanan pemberian kuasa.
- vi. Mengenalpasti faktor paling dominan yang mempengaruhi keberkesanan pemberian kuasa.

1.4 Hipotesis Kajian

- Ho1: Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara faktor kepimpinan dengan keberkesanan pemberian kuasa.
- Ho2: Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara faktor kerja berpasukan dengan keberkesanan pemberian kuasa.
- Ho3: Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara faktor motivasi dengan keberkesanan pemberian kuasa.
- Ho4: Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara faktor KSA dengan keberkesanan pemberian kuasa.
- Ho5: Tidak terdapat faktor dominan yang mempengaruhi keberkesanan pemberian kuasa.

1.5 Rangka Konseptual

Berdasarkan objektif khusus kajian, rangka konseptual dapat dilihat seperti Rajah 1. Pembolehubah tidak bersandar ialah faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan pemberian kuasa iaitu kepimpinan, kerja berpasukan, motivasi dan KSA. Pembolehubah bersandar pula ialah keberkesanan pemberian kuasa.



Rajah 1: Rangka Konseptual Kajian

1.6 Definisi Istilah

Bagi tujuan menjelaskan makna konsep-konsep yang telah diaplikasikan dalam kajian ini, terdapat dua jenis definisi yang digunakan iaitu definisi konseptual dan definisi operational.

1.6.1 Keberkesanan

Definisi Konseptual :

Menurut Kamus Dewan (1994), keberkesanan bermaksud memperolehi sesuatu keputusan atau hasil setelah melakukan sesuatu perkara. Hasil tersebut haruslah diinginkan. Selain itu, keberkesanan juga bermaksud berjaya mencapai sesuatu matlamat yang diharapkan.

Definisi Operational :

Keberkesanan dalam konteks kajian ini adalah merujuk kepada kemampuan MPS mengharap pemberian kuasa mampu diaplikasikan oleh para pekerja dan memberi kesan yang positif kepada kakitangan serta organisasi. Sehubungan itu, ia juga merujuk kepada faktor-faktor yang terpilih dan mengetahui sama ada sesuatu faktor itu mampu mempengaruhi keberkesanan pemberian kuasa di MPS.

1.6.2 Pemberian kuasa

Definisi Konseptual :

Pemberian kuasa adalah untuk meyakinkan pekerja bagi memikul tanggungjawab terhadap kepuasan kerja mereka sendiri (Barry, 1993). Menurut Reynolds (1997) pula pemberian kuasa didefinisikan sebagai memberi peluang kepada pekerja untuk mengurus diri dan membuat keputusan mereka sendiri.

Definisi Operational :

Dalam kajian ini, pemberian kuasa merujuk kepada kuasa yang diberikan oleh pihak atasan kepada golongan pekerja eksekutif dan bukan eksekutif di ibu pejabat Majlis Perbandaran Sibul dalam membuat sesuatu keputusan yang berkaitan dengan organisasi mahupun dalam penyelesaian masalah.

1.6.3 Kepimpinan

Definisi Konseptual :

Gorden (1995), mendefinisikan kepimpinan sebagai proses interaksi di antara individu dengan kumpulan atau secara khususnya di antara individu dengan keseluruhan ahli-ahli yang menganggotai kumpulan. Setiap yang terlibat dalam proses interaksi tersebut dianggap memegang watak-watak tertentu yang berbeza di antara satu sama lain. Perkara yang membezakannya adalah pengaruh, iaitu kepimpinan mempengaruhi dan pengikut mematuhi.

Definisi Operational :

Kepimpinan merujuk kepada kebolehan pihak pengurusan untuk mempengaruhi individu atau kumpulan pekerja bagi melaksanakan pemberian kuasa yang telah diamanahkan kepada mereka. Selain itu, kepimpinan dalam kajian ini adalah merujuk kepada pengurus, penyelia, ketua projek, dan ketua jawatankuasa bagi sesuatu bahagian di MPS memberi autoriti kepada kakitangan bawahan mereka.

1.6.4 Kerja berpasukan

Definisi Konseptual :

Kerja berpasukan didefinisikan sebagai sebuah pasukan yang menghasilkan sinergi positif melalui penyelarasan usaha (Robbins, 2000). Kerja berpasukan yang berjaya adalah pemahaman terhadap objektif yang jelas, struktur dan pemilihan ahli pasukan yang baik,

berkomitmen, berketepatan, mempunyai kesepakatan piawaian yang tinggi, sokongan dan pengiktirafan daripada pihak pengurusan serta kepimpinan yang baik (Larson & Lasaflo, 1989).

Definisi Operasional :

Dalam konteks kajian ini, kerja berpasukan merujuk kepada sepasukan pekerja yang mengambil alih tanggungjawab ketua mereka sebelum ini. Ia merangkumi perancangan dan penjadualan kerja, kawalan secara kolektif terhadap kadar pelaksanaan kerja, membuat keputusan operasi dan bertindak terhadap masalah organisasi.

1.6.5 Motivasi

Definisi Konseptual :

Motivasi atau dorongan adalah penggerak kepada tingkah laku untuk membangkitkan tindakan yang berpunca daripada satu motif atau beberapa motif. Motif adalah hasrat tinggi yang bersifat dalaman iaitu mendorong individu untuk bertindak. Contohnya seperti idea, emosi, tabiat atau dorongan. Harapan merupakan titik permulaan satu-satu usaha untuk menghasilkan keputusan-keputusan tertentu (Ahmad Atory Hussain, 1986).

Definisi Operasional :

Motivasi dalam konteks kajian ini adalah merujuk kepada sejauh mana para pekerja dapat membangunkan atau mengubah tingkah laku dalam memberikan sumbangan di tempat kerja. Pekerja yang bermotivasi percaya bahawa pemberian kuasa dapat meningkatkan prestasi kerja mereka dan produktiviti organisasi.

1.6.6 Pengetahuan, Kemahiran dan Kebolehan (KSA)

Definisi Konseptual :

Pengetahuan adalah satu asas yang perlu ada dalam diri pekerja dalam membuat sesuatu tugas. (Ahanotu, 1998) Kemahiran adalah kecekapan atau kepandaian yang dimiliki oleh seseorang individu (Kamus Dewan, 1994). Kebolehan bermakna kapasiti individu untuk menjalankan pelbagai tugas dalam suatu pekerjaan yang terdiri daripada kebolehan intelektual dan kebolehan fizikal (Robbins, 2000).

Definisi Operasional :

Berdasarkan kajian ini, faktor KSA merujuk kepada sejauh mana tahap pengetahuan, kemahiran dan kebolehan seseorang pekerja itu dapat menerima pemberian kuasa bagi membuat sebarang keputusan dalam penyelesaian sesuatu masalah ke arah pencapaian matlamat organisasi.

1.7 Kepentingan Kajian

Kajian ini penting kepada pihak pengurusan organisasi untuk mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan pemberian kuasa kepada pekerja di Majlis Perbandaran Sibul. Dengan mengkaji faktor utama tersebut iaitu kepimpinan, kerja berpasukan, motivasi dan KSA, maka pihak organisasi dapat memastikan sejauh manakah para pekerja mampu menerima pemberian kuasa serta bertanggungjawab dengan pembuatan keputusan yang dibuat. Dengan itu, pihak pengurusan dapat memperbaiki kelemahan serta meningkatkan prestasi kakitangannya serta organisasi keseluruhannya.

Sehubungan itu juga, kajian ini diharap dapat memberi faedah kepada para pekerja terutamanya dalam peningkatan kualiti kerja serta berkomitmen terhadap tugas yang diamanahkan. Selain itu berdasarkan kajian yang dijalankan, diharap pihak organisasi dapat

mengambil langkah yang sewajarnya sebagai persediaan bagi memantapkan lagi penglibatan dan komitmen pekerja membuat keputusan dalam Pengurusan Kualiti Menyeluruh pada masa hadapan.

Hasil kajian juga diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan dan kefahaman pihak pengurusan dengan pekerja organisasi dalam melaksanakan Prinsip Pengurusan Kualiti Menyeluruh. Dengan ini, ia dapat mengurangkan jurang ataupun konflik yang berlaku di antara mereka sebelum ini.

1.8 Limitasi Kajian

Kajian ini hanya melibatkan Majlis Perbandaran Sibul dan hanya tertumpu kepada pekerja di dalam ibu pejabat sahaja. Kejujuran responden dalam menjawab soal selidik yang akan diedarkan dan ketepatan maklumat juga sukar untuk dipastikan. Di samping itu juga, bilangan responden adalah terhad kerana responden adalah terdiri daripada pekerja yang ada dalam pejabat mereka sahaja dan tidak meliputi pekerja yang menjalankan kerja luar.

1.9 Ringkasan

Bab ini secara keseluruhannya membincangkan pelbagai aspek yang meliputi latarbelakang kajian, kenyataan masalah, objektif kajian dijalankan, rangka konseptual kajian, definisi istilah-istilah penting, skop kajian, kepentingan serta limitasi dalam menjalankan kajian. Bab yang seterusnya akan membincangkan konsep, teori, dan kajian semula penulisan tentang hubungan di antara keberkesanan pemberian kuasa dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

BAB 2 KAJIAN SEMULA PENULISAN

2.0 Pengenalan

Bab ini akan membincangkan kajian-kajian yang telah dilakukan yang merangkumi konsep Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM), kepentingan pemberian kuasa, konsep keberkesanan pemberian kuasa, teori yang berkaitan dengan keberkesanan pemberian kuasa, model pemberian kuasa dan kajian semula penulisan yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan pemberian kuasa.

2.1 Konsep Pengurusan Kualiti Menyeluruh

Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) telah diperkenalkan sejak dari tahun 1920-an lagi, apabila kaedah statistik mula diperkenalkan dalam pengawalan kualiti ke atas kilang-kilang di Amerika Syarikat. Mulai tahun 1950-an, TQM mula mendapat sambutan di kalangan pengurus-pengurus korporat di Jepun dalam usaha mereka mempergiatkan lagi pembangunan sektor industrinya. Dalam tahun 1980-an, konsep ini mula berkembang dengan pesat di dalam organisasi apabila timbul kesedaran di seruruh dunia tentang pentingnya kualiti dalam kehidupan manusia sejagat. Namun demikian, TQM bukanlah merupakan sesuatu yang sukar bagi sesebuah organisasi untuk melaksanakannya (Sallis, 1993). Ini kerana ia merupakan satu kaedah pengurusan yang dipercayai oleh pakar-pakar pengurusan sebagai satu kaedah yang paling berkesan dalam sesebuah organisasi. Ishikawa (1985), menyatakan bahawa amalan TQM merupakan satu sistem yang berkesan untuk menggabungkan pembangunan, penyelenggaraan dan usaha penambahbaikan kualiti daripada pelbagai kumpulan organisasi. Keadaan ini wujud bagi membolehkan pengeluaran dan perkhidmatan yang diberikan, mencapai tahap yang paling ekonomik sambil memberi kepuasan sepenuhnya kepada pelanggan.

TQM akan membawa organisasi mencapai kualiti menyeluruh dalam segala aspek operasinya. Ini bermakna kualiti bukan sahaja merupakan sesuatu yang dapat dilihat pada keluaran atau perkhidmatan, tetapi juga lebih menyeluruh meliputi sebarang operasi dan urusan yang dikendalikan oleh sesebuah organisasi. Pada tahap ini kualiti akan dipamerkan melalui kecekapan pentadbiran, kebolehan kakitangan, kelicinan sistem-sistem operasi dan sebagainya. Ini turut disokong oleh Omachonu dan Ross (1994), yang menyatakan bahawa TQM adalah kesepaduan semua fungsi dan proses-proses di dalam organisasi sekiranya mahukan pencapaian penambahbaikan kualiti yang berterusan.

TQM dan konsep pemberian kuasa bagi pekerja adalah seolah-olah dua pendekatan yang membawa maksud mempunyai matlamat yang konsisten dan menambahbaikan khidmat kualiti melalui persaingan di antara perkhidmatan yang lain (Lashley, 1997). Sehubungan itu juga, TQM merupakan satu pendekatan untuk memperluaskan budaya komitmen kepada perkhidmatan kualiti, bersama-sama dengan teknik pemerhatian serta penambahbaikan secara

berterusan dalam perkhidmatan yang diberikan dan sentiasa peka dengan perubahan yang dikehendaki oleh pelanggan. Ini kerana pelanggan lebih mengetahui setiap kelebihan dan kelemahan organisasi itu.

2.2 Kepentingan Pemberian Kuasa

Dengan wujudnya persaingan global yang semakin pesat kini dan kewujudan automasi yang serentak dengan persaingan global ia merupakan satu kunci kejayaan bagi organisasi iaitu bukan hanya bekerja bersungguh-sungguh sebaliknya juga bekerja dengan berwibawa dan pantas dalam memenuhi kehendak pelanggan. Berdasarkan kenyataan tersebut, didapati bahawa konsep pemberian kuasa adalah pengamalan yang penting bagi sesebuah organisasi jika mahukan kejayaannya. Bersandarkan kepada kajian yang telah dibuat oleh Smit (1997), beliau mendapati bahawa pemberian kuasa adalah suatu kepentingan dalam sesebuah organisasi kerana ia boleh meningkatkan kecekapan, keberkesanan dan memenuhi keperluan dalam meningkatkan persaingan, perubahan dalam teknologi dan pengaturan semula. Sementara itu, menurut Berker (1994), pelaksanaan pemberian kuasa dalam sesebuah organisasi banyak memberikan kebaikan sama ada kepada pekerja mahupun organisasi itu sendiri. Dengan melaksanakan pemberian kuasa ini, keperluan penyelia dapat dikurangkan, di mana hasilnya akan menurunkan kos organisasi (Mehra, Hoffinan & Sirias, 2001).

Selaras dengan itu juga, konsep pemberian kuasa mampu untuk mewujudkan pemikiran yang kritikal dan kritis di kalangan pekerja, di samping meningkatkan pembangunan diri mereka seperti memberi pendapat dan keputusan yang baik. Sehubungan itu juga, kualiti dan produktiviti organisasi akan meningkat seiring dengan persaingan di antara organisasi (Goetsch, David & Davis, 2000)

2.3 Konsep Keberkesanan Pemberian Kuasa

Kejayaan bagi sesebuah organisasi adalah berasaskan kepada pencapaian matlamat pemberian kuasa, individu pekerja dan pelaksanaan pemberian kuasa organisasi. Ini bermakna dalam konteks organisasi, sistem pentadbiran yang dibuat iaitu peraturan dan peranan organisasi hendaklah disokong oleh para pekerja dan kejayaan organisasi. Menurut McBride dan Clark (1996), pemberian kuasa dibuktikan keberkesanan apabila hasil kajian mereka didapati bahawa kepuasan kerja pekerja dapat ditingkatkan dengan memberi inisiatif dan memaksimumkan keupayaan yang ada pada diri pekerja. Manakala menurut Comstock (1994) pula pemberian kuasa dapat menjimatkan masa dan kewangan organisasi, meningkatkan kepuasan pelanggan dan menyediakan pekerja dengan sikap penerimaan. Pendapat ini disokong oleh Nahavandi dan Aranda (1994), di mana konsep pelaksanaan pemberian kuasa dapat memperbaiki kualiti dan produktiviti organisasi, mengurangkan kos operasi, meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen serta memberi maklumbalas yang cepat dan ini menjimatkan masa.

Berdasarkan kepada kajian yang dijalankan ke atas Syarikat Mansanto di Amerika Syarikat, pelaksanaan pemberian kuasa telah berjaya meningkatkan perniagaan mereka dengan memperolehi peningkatan dalam untung kasar sebanyak \$3.0 juta dalam tempoh masa 2 tahun dan pengurangan sebanyak 10 peratus dalam pemberhentian pekerjaannya (Spechler, 1993). Ini menggambarkan bahawa Syarikat Mansanto telah berjaya melaksanakan pemberian kuasa dengan efektifnya.

2.4 Teori yang Berkaitan dengan Pemberian Kuasa

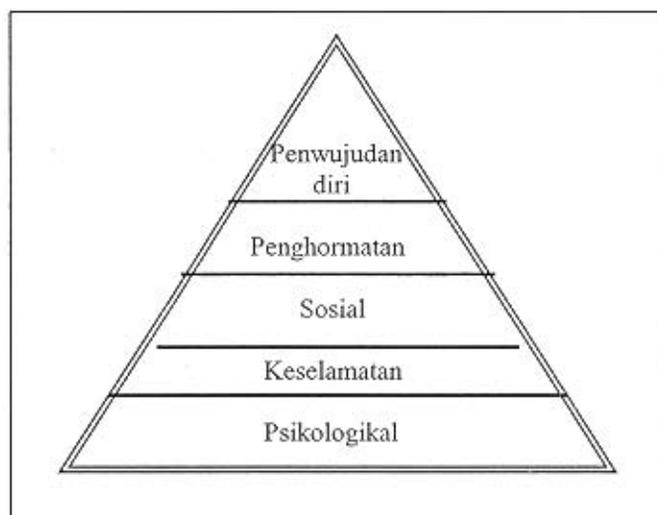
Terdapat beberapa teori yang berkaitan dengan pemberian kuasa yang boleh digunakan untuk menerangkan pemberian kuasa.

2.4.1 Hirarki Teori Keperluan Maslow

Teori ini merupakan teori motivasi yang paling terkenal dan dipelopori oleh Abraham Maslow. Menurut Maslow terdapat lima keperluan yang wujud di dalam diri manusia dan beliau mengasingkan keperluan tersebut mengikut susunan hirarki daripada keperluan yang lebih rendah kepada keperluan yang lebih tinggi (Bateman & Snell, 1999). Ini dapat dilihat melalui Rajah 2.

Keperluan-keperluan tersebut adalah :

- i. **Psikologikal** : keperluan untuk bekerja bagi memenuhi keperluan diri serta menyara keluarga
- ii. **Keselamatan** : suasana persekitaran kerja yang memuaskan dan tempat bekerja yang aman dan selamat
- iii. **Sosial** : termasuk perasaan kasih sayang, kepunyaan, penerimaan dan persahabatan oleh rakan sekerja dalam membina hubungan sosial.
- iv. **Penghormatan** : termasuk faktor-faktor penghormatan dalaman seperti penghormatan diri, autonomi dan pencapaian; dan faktor-faktor penghormatan luaran seperti status, pengiktirafan dan perhatian.
- v. **Penwujudan diri** : desakan untuk menjadi apa yang termampu oleh seseorang itu termasuk perkembangan, mencapai potensi diri dan penunaian diri.



Rajah 2: Hirarki Keperluan Maslow

Sumber.: Maslow, A. H., (1943). "A Theory of Human Motivation"; *Psychological Review*, 370-396.

Menurut Robbins (2000), teori keperluan Maslow ini telah mendapat pengiktirafan yang luas terutamanya di kalangan pengurus. Ini adalah kerana hasil logik intuisi teori tersebut dan ianya mudah difahami. Dalam konteks konsep pemberian kuasa, teori Maslow ini wujud dalam diri manusia pada peringkat keperluan penghormatan dan penwujudan diri. Ini kerana pada

peringkat penghormatan, seseorang pekerja itu akan merasakan bahawa faktor-faktor penghormatan dalaman dan luaran mereka perlu dipenuhi dalam memotivasikan diri mereka. Dengan adanya pengiktirafan serta penghargaan daripada pihak organisasi, pekerja akan merasakan mereka sentiasa dihormati dan dihargai tentang hak serta keputusan mereka pada setiap masa. Bagi tahap pengwujudan diri pula, pemberian kuasa mempengaruhi atas desakan diri pekerja itu untuk mempunyai autoriti yang sama dengan pihak atasannya. Di samping itu juga, di tahap ini pekerja mengkehendaki untuk mencapai matlamat serta potensi diri yang telah ditanamkan sejak mula bekerja.

2.4.2 Teori Keperluan McClelland

Teori ini telah dikembangkan oleh David McClelland dan rakan-rakannya. Teori ini menumpukan kepada tiga keperluan utama iaitu :

- (i) **Keperluan untuk pencapaian**
Desakan untuk mencapai kecemerlangan, mencapai satu set tahap tertentu dan berusaha untuk mencapai kejayaan.
- (ii) **Keperluan untuk kuasa**
Keperluan untuk membuat orang lain berkelakuan di dalam satu cara yang mana mereka tidak akan lakukan dalam keadaan yang lain.
- (iii) **Keperluan untuk penggabungan**
Keinginan untuk mewujudkan hubungan peribadi yang rapat dan mesra.

Dari kajian keperluan pencapaian, McClelland mendapati bahawa orang yang berjaya membezakan diri mereka dari yang lain dengan keinginan mereka untuk melakukan sesuatu yang lebih baik. Mereka mencari situasi di mana mereka boleh mendapat tanggungjawab peribadi untuk mencari penyelesaian kepada masalah-masalah, iaitu mereka akan mendapat maklumbalas dengan cepat mengenai pencapaian dan di mana mereka dapat menetapkan secara sederhana matlamat-matlamat yang mencabar (George & Jones 1996).

Menurut McClelland keperluan untuk berkuasa ialah keinginan untuk mempunyai kesan, berpengaruh dan mengawal orang lain. Individu yang mempunyai kuasa yang tinggi mendapat keseronokan dengan berkuasa, berusaha untuk mencapai pengaruh ke atas orang lain, lebih suka ditempatkan dalam suasana yang kompetitif dan berorientasikan status dan cenderung untuk lebih mengambil berat tentang prestasi dan memperolehi pengaruh ke atas orang lain berbanding dengan prestasi yang berkesan.

Thomas dan Velthouse (1990), menyatakan bahawa keperluan untuk penggabungan dan kuasa cenderung untuk berkait rapat dengan kejayaan pengurusan. Pengurus yang paling cekap mempunyai keinginan untuk penggabungan yang rendah. Hakikatnya, motif untuk berkuasa tinggi mungkin menjadi syarat untuk keberkesanan pengurusan.

2.4.3 Teori X dan Teori Y

Douglas McGregor telah mengemukakan dua pandangan yang berbeza tentang manusia iaitu Teori X dilabelkan negatif manakala Teori Y dilabelkan positif. Berdasarkan kepada tinjauan yang dibuat oleh McGregor cara pengurus berurusan dengan para pekerja, beliau telah membuat beberapa andaian iaitu :

Dibawah Teori X, empat andaian yang dipegang oleh pengurus adalah;

- (i) Para pekerja secara semulajadi tidak menyukai kerja dan akan cuba untuk mengelakkannya sekiranya boleh.
- (ii) Memandangkan para pekerja tidak menyukai kerja, mereka mesti dipaksa, dikawal atau diugut dengan hukuman untuk mencapai matlamat.

- (iii) Para pekerja akan mengelak tanggungjawab dan mendapatkan arahan rasmi setakat yang mampu sahaja
- (iv) Kebanyakan pekerja lebih mementingkan keselamatan berbanding dengan faktor-faktor lain yang berkaitan dengan kerja dan akan menunjukkan cita-cita yang rendah.

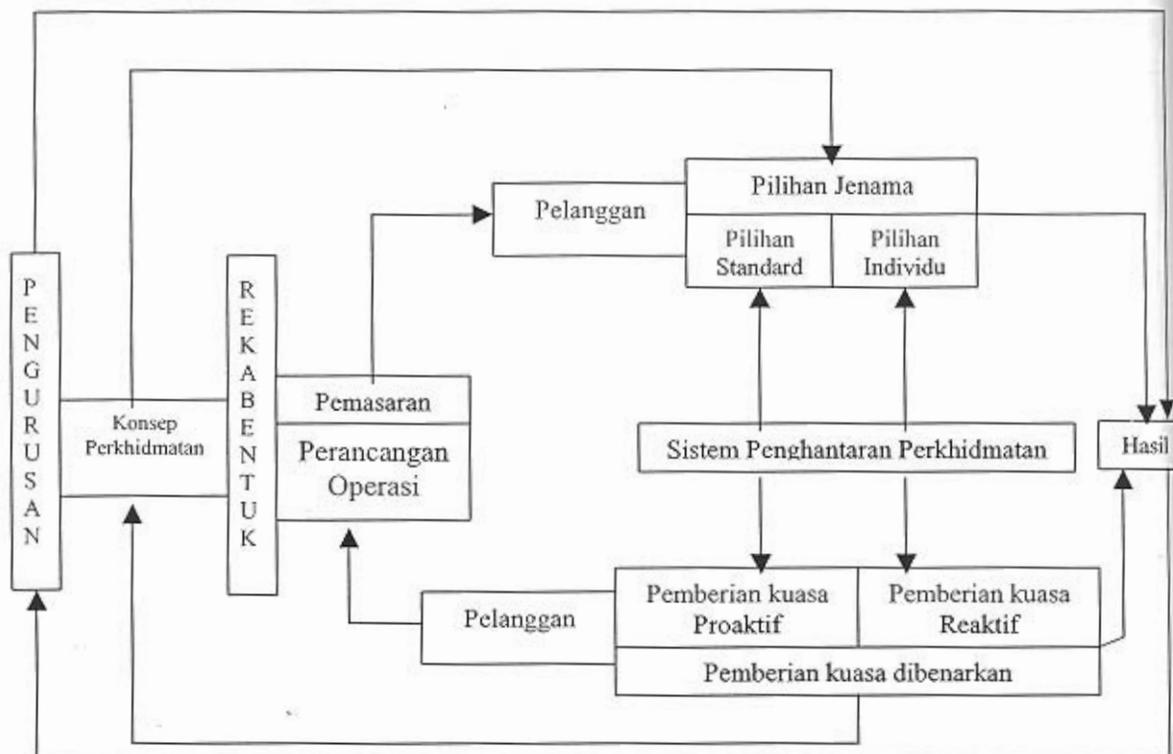
Ini bertentangan dengan pandangan-pandangan negatif tentang keadaan semualajadi manusia, McGregor menyenaraikan empat andaian positif dibawah Teori Y iaitu ;

- (i) Pekerja boleh melihat kerja sebagai mempunyai sifat semualajadi seperti berehat atau bermain.
- (ii) Orang ramai akan mengamalkan pengarahan diri dan pengawalan diri sekiranya mereka serius terhadap matlamat yang telah ditetapkan.
- (iii) Seseorang yang sederhana akan belajar untuk menerima dan juga mendapat tanggungjawab
- (iv) Keupayaan untuk membuat keputusan yang inovatif tersebar luas di kalangan penduduk dan tidak semestinya terhad kepada mereka yang berada dalam jawatan pengurusan sahaja.

Oleh itu, beliau mencadangkan idea-idea seperti mengambil bahagian dalam membuat keputusan, bertanggungjawab dan pekerjaan-pekerjaan yang mencabar serta perhubungan kumpulan yang baik adalah pendekatan yang akan memaksimumkan motivasi pekerjaan pekerja. Menurut Kinlaw (1995) pemberian kuasa adalah satu idea yang berkaitan dengan prestasi dan pembaharuan organisasi yang merujuk kepada Teori Y yang diterangkan oleh McGregor. Dari segi pemberian kuasa, Teori Y lebih berkaitan dengan diri individu pekerja kerana seseorang manusia itu berkeupayaan untuk membuat keputusan yang inovatif dan seseorang yang sanggup belajar serta menerima tanggungjawab yang telah diberikan kepada mereka.

2.5 Model Pemberian Kuasa

Model pemberian kuasa yang dikemukakan dalam Rajah 3 dapat dijadikan rujukan bagi memahami bagaimana tahap pemberian kuasa yang berbeza akan menjadi perantaraan di antara pilihan perkhidmatan pelanggan. Model ini yang dikemukakan oleh Lockwood (1996), menyatakan bahawa pemberian kuasa yang dibenarkan menyamai konsep pemberian kuasa dengan komitmen pekerja. Lockwood juga mencadangkan bahawa dengan menyediakan suatu ciri iaitu satu asas kepada tahap komitmen dalam mencapai matlamat organisasi dan konsep perkhidmatan yang hendak diberikan akan menjadi satu inisiatif bagi organisasi menuju kejayaan. Berdasarkan model tersebut, pemberian kuasa yang proaktif dan reaktif perlu dibangunkan. Tanpa memberi kebenaran pemberian kuasa terhadap pekerja yang berkomitmen dengan tugas dan kepuasan hati pelanggan dalam mempengaruhi penyertaan dan penglibatan mereka maka salah satu bentuk pemberian kuasa tidak boleh diaplikasikan. Pemberian kuasa yang proaktif bermakna pekerja dikehendaki untuk membuat input yang kreatif dalam prestasi kerja mereka manakala pemberian kuasa yang reaktif pula adalah pekerja yang membuat keputusan dan bertindak melebihi batasan yang diberikan.



Rajah 3: Model Konseptual Pemberian Kuasa Dalam Proses Peroperasian
 Sumber: Lockwood (1996). *Empowerment: the key to service quality-an operation's perspective*. Nottingham: Nottingham Trent University.

2.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keberkesanan Pemberian Kuasa

2.6.1 Kepimpinan

Kepimpinan yang sebenarnya adalah satu proses interaksi sosial yang kita alami setiap hari tanpa sedar. Menurut Raman (1986), perkara yang tersirat di sebalik proses kepimpinan ialah konsep kepeimpinan dan orang lain yang berada bersamanya harus menghadapi cabaran-cabaran secara bersama dan jika menyimpang daripada yang sepatutnya, maka yang lainnya akan terus membimbingnya kembali ke pangkal jalan yang sebenarnya. Satu kecenderungan yang penting telah dibangunkan dalam jangka masa 10 tahun yang lalu, di mana ia mempunyai kesan ke atas kepimpinan. Kecenderungan tersebut adalah pemberian kuasa oleh pengurus (Robbins, 2000). Secara khususnya pengurus dinasihatkan bahawa ketua yang berkesan sanggup berkongsi kuasa dan bertanggungjawab terhadap pekerja mereka. Ini adalah untuk menunjukkan peranan ketua yang percaya, memberi wawasan, mengasingkan batasan yang menghalang prestasi, memberi rangsangan serta motivasi dan melatih pekerja.

Menurut Hickman dan Wageman (1995) penurunan kuasa dan penglibatan pekerja merupakan faktor penting dalam memastikan kejayaan TQM. Pendapat ini disokong oleh Hand (1993) dan menjelaskan bahawa pemberian kuasa sebagai menggalakkan pekerja untuk membuat keputusan dan bertindak dengan sedikit kawalan dan arahan daripada pengurus. Elemen kepercayaan perlu ada pada pengurus apabila mereka menurunkan kuasa kepada para