

HUBUNGAN TINGKAHLAKU KEPEMIMPINAN DENGAN BUDAYA KERJA 5S DALAM SEKTOR AWAM

(Behavioral Leadership and 5S Work Culture in Public Sector)

Nurzakira Afnee Zakaria, Wan Idros Wan Sulaiman & Maizatul Haizan Mahbob

ABSTRAK

Kepimpinan yang efektif melambangkan kejayaan sesebuah jabatan kerajaan. Tingkah laku kepemimpinan yang sesuai dalam sesebuah organisasi dilihat sebagai suatu yang amat penting untuk menentukan kejayaan atau kegagalan organisasi tersebut. Pembentukan budaya kerja 5S yang cemerlang bergantung pada tingkah laku kepemimpinan dalam sesebuah organisasi. Penggunaan tingkah laku kepemimpinan yang sesuai akan membantu organisasi untuk membentuk budaya kerja 5S dengan lebih berkesan. Kajian ini memfokuskan kepada hubungan tingkah laku kepemimpinan dengan budaya kerja 5S dalam sektor awam di Putrajaya. Dalam konteks ini, kajian tertumpu kepada organisasi sektor awam yang memfokuskan kepada empat tingkah laku kepemimpinan iaitu kepemimpinan berorientasikan arahan, kepemimpinan berorientasikan sokongan, kepemimpinan berorientasikan penyertaan dan kepemimpinan berorientasikan pencapaian yang berasaskan kepada Teori Laluan Matlamat yang diasaskan oleh Robert House pada tahun 1971. Kajian rintis dijalankan dan nilai *Cronbach's Alpha* ialah 0.96. Pengedaran borang soal selidik melibatkan 156 responden yang terdiri daripada kakitangan kumpulan sokongan sektor awam di Putrajaya. Data kajian dianalisis dengan menggunakan *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) versi 22. Ujian Korelasi Pearson digunakan untuk menganalisis data dan hasil kajian mendapati bahawa semua hipotesis diterima dan ini bermakna bahawa pembolehubah tingkah laku kepemimpinan dalam kajian ini mempunyai hubungan yang positif dengan budaya kerja 5S. Diharapkan dengan maklumat yang diperolehi daripada hasil kajian, pendekatan tingkah laku kepemimpinan yang telah dikenalpasti dapat meningkatkan keberkesanan dalam melaksanakan budaya kerja 5S.

Kata kunci : Tingkahlaku kepemimpinan, Budaya kerja, sektor awam, kepemimpinan, budaya kerja 5S

ABSTRACT

Effective leadership reflects the success of a government department. Behavior appropriate leadership in an organization is seen as a crucial for the success or failure of the organization. Forming the excellence of 5S work culture depends on leadership behavior in an organization.

The appropriate leadership behavior will help organizations to create 5S work culture more effectively. This study focuses on the relationship between leadership behaviour with 5S work culture in the public sector in Putrajaya. In this context, the study focused on public sector which focuses on four leadership behaviors namely direction oriented leadership, supportive oriented leadership, participatory oriented leadership and achievement oriented leadership that based on Path Goal Theory founded by Robert House in 1971. A pilot study conducted and the Cronbach's alpha was 0.96. Distribution of questionnaires involving 156 respondents from the public sector in Putrajaya. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Science (SPSS) version 22. Pearson Correlation was used to analyze the data and the results showed that all hypotheses accepted and this meant that all variables in the positive relationship with 5S work culture. It is expected that all information obtained from this research, may increase the effectiveness of the 5S workplace culture.

Keywords: Behavioral leadership, work culture, public sector, leadership, 5S work culture

PENGENALAN

Organisasi merupakan sebuah sistem sosial yang mempunyai beberapa subsistem yang saling berkait seperti subsistem pentadbiran, subsistem ekonomi atau teknikal, subsistem manusia atau sosial dan subsistem maklumat. Organisasi sektor awam ini melibatkan meliputi pelbagai pertubuhan, badan-badan serta jabatan-jabatan milik kerajaan pusat ataupun negeri. Kawalan dalam sektor awam ini lebih bergantung kepada konsep pemusatan kuasa yang telah tersedia dalam undang-undang negara. Keuntungan yang dimiliki oleh organisasi di sektor awam ini lebih menjuruskan kepada pembangunan kemajuan negara secara menyeluruh. Organisasi awam akan saling membantu antara satu sama lain iaitu untuk menyediakan kemudahan yang optimum kepada rakyat serta menjamin kelancaran pembangunan serta pentadbiran negara.

Perkhidmatan awam di Malaysia dari segi definisi seperti yang telah termaktub dalam perlembagaan termasuklah perkhidmatan pelajaran, kesihatan, pasukan beruniform seperti angkatan tentera dan juga perkhidmatan awam negeri. Terdapat pelbagai peranan dan tanggungjawab yang telah diintegrasikan melalui mekanisma institusi yang berbeza dan telah berjaya memenuhi keperluan dan kehendak negara sejak Malaysia mencapai kemerdekaan (Zaharah Hassan et al. 2009). Pembahagian fungsi yang sistematik antara kerajaan pusat, kerajaan negeri dan majlis-majlis tempatan mampu menyediakan satu platform ke arah keberkesanan sistem pengurusan. Matlamat utama sektor awam adalah untuk memenuhi keperluan aspirasi negara selaras dengan pembentukan Wawasan 2020. Pelbagai strategi telah

diaplikasikan ke dalam setiap organisasi awam untuk mencapai matlamat masing-masing dalam sektor swasta terutamanya syarikat multinasional, namun kini ia menjadi sebahagian daripada amalan dalam sektor awam. Konsep ini menitikberatkan kepada hal-hal berkaitan pengurusan pentadbiran dimana ia merupakan salah satu kaedah pengurusan yang sangat bagus dan cekap.

Salah satu strategi yang telah diaplikasikan dalam organisasi di sektor awam ialah konsep 5S iaitu Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke. Konsep 5S ini merupakan satu budaya kerja yang diamalkan di negara Jepun pada awal tahun 1980an. Konsep ini mula diperkenalkan di Malaysia pada pertengahan tahun 1980an dan ia mula dipraktikkan bagi mewujudkan persekitaran kerja yang berkualiti seperti lebih selesa, teratur, bersih dan selamat dalam organisasi. Ia juga menentukan piawaian tertentu untuk menyeragamkan hal pengurusan dan mampu memupuk kepada usaha penambahbaikan budaya kerja yang lebih kondusif. Budaya kerja memainkan peranan yang amat penting dalam setiap organisasi. Setiap pemimpin dalam organisasi bertanggungjawab membentuk budaya kerja yang cemerlang dan menjadi contoh kepada pekerja-pekerja bawahan. Werner (2007) menyatakan bahawa pemimpin-pemimpin organisasi perlu untuk menentukan apa jenis budaya akan mencerminkan visi organisasi dan nilai, mengenal pasti tingkah laku yang sesuai untuk membentuk seperti budaya dan kemudian membangunkan strategi untuk memupuk tingkah laku di seluruh organisasi. Organisasi adalah budaya kepada organisasi dan personaliti adalah untuk individu (Johnson 1990). Oleh itu, setiap budaya yang dibentuk dalam organisasi mencerminkan identiti organisasi tersebut dan personaliti seseorang pemimpin dalam mentadbir sesebuah organisasi bagi mewujudkan dan membuktikan corak kepimpinan yang lebih efektif dan cemerlang.

Kepimpinan yang efektif melambangkan kejayaan sesebuah jabatan kerajaan. Kejayaan atau kegagalan sesuatu matlamat adalah bergantung kepada pemimpin tersebut. Kepimpinan dalam sesebuah organisasi dilihat sebagai sesuatu yang amat penting untuk menerangkan atau membuat sesuatu ramalan tentang kejayaan organisasi. Kepimpinan secara umumnya banyak berasaskan andaian bahawa kepimpinan adalah penyebab kepada keberkesanan organisasi. Kepimpinan yang berkesan mampu memberikan impak yang positif kepada kejayaan organisasi. Secara umumnya kajian ini akan memfokuskan kepada hubungan tingkah laku kepimpinan dengan budaya kerja 5S dalam sektor awam di Putrajaya. Dalam konteks ini, kajian tertumpu kepada organisasi sektor awam yang memfokuskan kepada empat tingkah laku kepimpinan iaitu

kepimpinan berorientasikan arahan, kepimpinan berorientasikan sokongan, kepimpinan berorientasikan penyertaan dan kepimpinan berorientasikan pencapaian yang berasaskan kepada Teori Laluan Matlamat yang diasaskan oleh Robert House pada tahun 1971.

Konsep asal 5S dibangunkan oleh Takashi Osada pada awal 1980-an. Beliau mencipta konsep ini sebagai lima prinsip kepada persekitaran yang berkualiti. Jepun menganggap bahawa prinsip-prinsip 5S ini bukan sahaja berguna untuk tempat kerja malah turut membantu mereka secara peribadi untuk meningkatkan proses pemikiran. Prinsip 5S di tempat kerja adalah suatu keperluan asas untuk mewujudkan kecekapan yang tinggi dalam menghasilkan produk yang lebih berkualiti. Keberkesanan konsep 5S ini dilihat melalui kepopularitiannya di Jepun iaitu di mana konsep tersebut diperkenalkan (Pheng dan Khoo 2001). Konsep 5S merupakan salah satu kaedah yang senang untuk dipraktikkan dalam budaya kerja tetapi sangat efektif dalam mengekalkan kepada persekitaran kerja yang berkualiti. Kebanyakan syarikat di Malaysia banyak menerapkan konsep ini ke dalam budaya kerja harian. Konsep 5S merupakan salah satu amalan budaya dalam masyarakat Jepun. Konsep ini mula diperkenalkan di Singapura pada tahun 1986 dan telah diamalkan dengan meluas dalam sektor awam. Amalan ini kemudiannya dipraktikkan di Malaysia, Thailand, Korea, China, India, Indonesia, Sri Lanka, Russia, Hungary, Poland, Bulgaria, Columbia, Uruguay, Brazil, Costa Rica dan Mexico. 5S ialah lima perkataan Jepun iaitu Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke yang bermaksud Sisih, Susun, Sapu, Seragam dan Sentiasa Amal. Program 5S ini merupakan satu amalan asas dalam budaya kerja untuk meningkatkan produktiviti dan kualiti yang berterusan. Peningkatan produktiviti dalam budaya kerja ini akan mewujudkan persekitaran kerja yang berkualiti. Hal ini secara tidak langsung akan meningkatkan kecekapan kakitangan dalam menguruskan hal pentadbiran harian. Titu et. al (2010) menghuraikan mengenai pengertian setiap item yang wujud dalam konsep 5S seperti berikut :

- (1) Seiri : Menyisih barang-barang yang tidak perlu iaitu mengasingkan dan melupuskan barang-barang yang tidak diperlukan ditempat kerja secara sistematik.
- (2) Seiton : Menyusun barang-barang yang diperlukan dengan kemas dan sistematik supaya mudah diambil dan dikembalikan ke tempat asal setelah digunakan.

- (3) Seiso : Membersihkan dan memeriksa tempat kerja secara terperinci supaya tiada debu atau kotoran di atas lantai, peralatan dan persekitaran
- (4) Seiketsu : Mewujudkan piawaian amalan terbaik di tempat kerja dan memastikan piawaian tersebut dipatuhi serta memastikan tempat kerja itu bersih dan teratur sepanjang masa.
- (5) Shitsuke : Melatih pekerja untuk mengamal sistem amalan 5S secara berterusan supaya menjadi tabiat dan budaya kerja organisasi.

Pemimpin memainkan peranan dalam melaksanakan konsep 5S ini dan apabila konsep ini sentiasa diamalkan dalam organisasi, ia secara tidak langsung akan meningkatkan keselamatan, kualiti dan produktiviti pekerja. Manakala, sebahagian daripada akademik Jepun menyatakan bahawa 5S bukan sahaja digunakan untuk meningkatkan persekitaran kerja yang berkualiti malah konsep tersebut turut meningkatkan proses dan kualiti produk, meminimumkan pembaziran masa, mengurangkan kos operasi serta meningkatkan prestasi kerja (Liker 2004; Liker & Hoseus 2008). Konsep 5S ini terbentuk daripada sebahagian budaya Jepun sejak pada zaman Samurai lagi (Barraza & Pujol 2012). Konsep 5S merupakan suatu cara untuk meningkatkan prestasi dengan mengatur keseluruhan sistem yang telah digunakan oleh Jepun. Lima perkataan ini bermula dengan perkataan Jepun kemudian diterjemahkan ke dalam perkataan Inggeris untuk memberikan penjelasan kepada organisasi dengan lebih jelas. Penggunaan konsep 5S sebagai suatu kaedah pengurusan kualiti yang menyeluruh dan memberi kesan ke arah penambahbaikan organisasi secara menyeluruh (Arash Ghodrati & Norzima 2013).

Kepimpinan dilihat sebagai satu proses perhubungan di antara dua atau lebih manusia di mana seseorang individu itu cuba untuk mempengaruhi yang lain untuk mencapai kesepaduan (Wan Idros & Norazidah 2002). Oleh yang demikian, bagi mengukuhkan lagi corak kepimpinan maka budaya kerja 5S diterapkan dalam pentadbiran kerajaan untuk meningkatkan produktiviti, perkhidmatan dan ia juga memberikan cabaran-cabaran tertentu kepada pemimpin untuk melaksana konsep yang diterapkan serta bagaimana pemimpin mampu mempengaruhi pekerja untuk melaksanakan budaya kerja tersebut. Kepimpinan merupakan salah satu isu yang sangat penting bagi sektor awam dan sektor swasta di negara maju mahupun di negara membangun. Isu

ini menjadi sesuatu isu yang hangat diperkatakan kerana keadaan persekitaran yang sentiasa berubah dan perubahan ini merupakan satu cabaran yang perlu dihadapi oleh pemimpin-pemimpin dalam semua sektor. Sikap dan tingkah laku pemimpin memberikan impak kepada perlakuan anggota organisasi dan seterusnya akan mempengaruhi prestasi organisasi (Aronson 2001; Kanungo 2001 & Brown et al. 2003).

Pemimpin dilihat sebagai seorang yang menjadi sumber, pemberi tenaga, penggerak utama kepada pekerja-pekerjanya. Kewujudan mereka boleh menimbulkan banyak perbezaan ke atas prestasi pekerja dan organisasi sekiranya mereka mengamalkan kepimpinan yang beretika ataupun tidak (Zaharah Hassan et al. 2009). Pemimpin yang beretika akan memberikan tambahan nilai kepada organisasi kerana organisasi mereka akan lebih dihormati dan ia akan terus berkembang maju dan mengalami perubahan ekonomi. Pemimpin dalam sektor awam dilihat memegang jawatan atau memikul tugas yang amat berat kerana mereka bukan sahaja menjaga kepentingan rakyat tetapi mereka juga bertanggungjawab untuk menjaga imej dan kepentingan negara.

Jumlah kakitangan dalam perkhidmatan Awam pada tahun 2005 adalah seramai 1 041 778 orang dalam 22 jenis perkhidmatan dan 192 skim di 722 agensi (Ismail 2005). Kakitangan awam dibahagikan kepada tiga kumpulan yang dinamakan kumpulan sokongan, kumpulan profesional dan Jawatan Utama Sektor Awam (JUSA). Pentadbiran awam boleh didefinisikan sebagai keseluruhan proses, organisasi dan individu (kemudiannya bertindak atas jawatan dan peranan masing-masing) yang melaksanakan undang-undang dan perintah yang diisukan oleh badan perundangan, eksekutif dan kehakiman. Fungsi ketiga-tiga badan tersebut dipisahkan mengikut Doktrin Pengasingan Kuasa. Pentadbiran awam juga merupakan apa-apa bentuk pentadbiran demi memenuhi kepentingan awam. Keuntungan yang dimiliki oleh sektor awam adalah bertujuan untuk pembangunan kemajuan negara secara keseluruhannya.

Amalan 5S merupakan satu falsafah dan prinsip yang boleh membantu meningkatkan prestasi sesebuah organisasi. Pelaksanaan 5S bukan suatu tugas yang mudah malah memerlukan pelaburan yang amat tinggi untuk menjayakan pelaksanaan ini. Antara faktor kejayaan sesebuah organisasi dalam melaksanakan 5S ini ialah melakukan pelaburan dalam pelaksanaan 5S untuk melatih pengurusan atasan dan tenaga kerja, organisasi memberikan tumpuan kepada amalan 5S agar ia sentiasa berterusan dan diamalkan, mengukur impak positif dalam pelaksanaan 5S

sebagai budaya kerja organisasi, melihat manfaat yang diperolehi daripada pelaksanaan 5S seperti peningkatan kualiti dan sebagainya. Kajian yang dijalankan oleh Rosas et al. (2010) menunjukkan bahawa pengurusan yang tertinggi memerlukan komitmen yang tinggi untuk memimpin pekerja dalam penciptaan budaya organisasi iaitu termasuklah budaya kerja 5S dalam setiap perancangan strategik organisasi. Selain itu, latihan lanjutan diperlukan untuk meningkatkan persepsi atau pandangan yang positif ke atas amalan 5S iaitu sebagai satu corak gaya hidup atau budaya kerja dan bukan sebagai alat pengurusan. Seterusnya usaha yang berterusan perlu dilakukan untuk mengukur dan menilai tahap pelaksanaan amalan 5S serta melihat peningkatan dua hala komunikasi daripada pelaksanaan 5S.

Pelaksanaan konsep 5S amat diperlukan dalam sesebuah organisasi di mana konsep ini tidak memerlukan pelaburan atau perbelanjaan yang tinggi, malah konsep ini hanya perlu diaplikasikan ke dalam budaya kerja harian dengan lebih terperinci dan praktikal (Titu et al. 2010). Konsep ini harus digunapakai dengan bijak untuk mewujudkan persekitaran kerja yang lebih berkualiti dan menjurus ke arah budaya kerja yang cemerlang. Konsep 5S memberikan faedah yang sangat berguna kepada organisasi. Ia merupakan salah satu teknik yang mampu menentukan faktor-faktor dan ciri-ciri organisasi untuk meningkatkan prestasi kerja. Keberkesanan pelaksanaan konsep 5S telah dicapai dengan menggunakan ukuran perbandingan antara prestasi kerja sebelum dan selepas pelaksanaan konsep 5S (Arash Ghodrati & Norzima 2013). Konsep 5S dilihat sebagai suatu konsep yang paling terkenal, namun kajian empirikal membuktikan tahap penerimaan organisasi yang agak rendah terhadap konsep 5S. Kajian yang dijalankan di sebuah organisasi menunjukkan bahawa organisasi tersebut agak keberatan untuk menerima pakai konsep 5S dalam pengurusan harian. Namun pengenalan konsep 5S ini mampu meningkatkan prestasi kerja dari aspek kualiti dan produktiviti. Walaupun penerimaan terhadap konsep 5S tidak begitu mendapat perhatian, namun konsep ini tetap digalakkan untuk meningkatkan daya saing antara organisasi serta penambaan ke atas mutu kerja harian dalam organisasi (Moriones et al. 2010). Penerapan konsep 5S dalam setiap organisasi dipengaruhi oleh faktor kepimpinan. Pemimpin memainkan peranan yang amat penting dalam pembentukan budaya kerja 5S dan pemimpin yang bertanggungjawab akan sentiasa memberikan sokongan dan motivasi kepada pekerja untuk sentiasa mengamalkan konsep 5S secara berterusan.

Kepimpinan merupakan suatu kebolehan untuk mempengaruhi dan melibatkan penggunaan kuasa oleh pemimpin dan penerimaan pengikut. Kebolehan mempengaruhi pengikut berhubung kait dengan memenuhi keinginan kepuasan pengikut (Daft 2004). Seorang pemimpin yang berkesan adalah bergantung kepada situasi yang tertentu dan yang tidak berkesan mungkin dalam situasi yang berbeza. Keberkesanan kepimpinan boleh dipertingkatkan dengan memodifikasikan faktor situasi supaya menjadi lebih selesa atau mengubah tingkah laku kepimpinan seseorang pemimpin. Individu yang menjadi seorang pemimpin berwibawa mempunyai satu sifat keistimewaan yang tidak dimiliki oleh orang lain dalam sesuatu kelompok dan kewibawaan ini merupakan suatu asas penting yang membolehkan seorang pemimpin mewujudkan suasana kerja yang kondusif serta memupuk motivasi ahli-ahli organisasi dalam melaksanakan amanah yang diberikan (Raja Roslan et al. 2008).

Terdapat banyak penyelidikan yang berkaitan dengan kepimpinan dengan memberikan tumpuan kepimpinan di peringkat atasan organisasi semata-mata. Hal ini berlaku kerana ada yang berpendapat bahawa pemimpin pertengahan dan pemimpin peringkat pertama mempunyai peranan yang amat ketara dalam menyumbang kepada kejayaan organisasi. Paradigma baru dalam organisasi dengan mengagihkan kuasa dalam membuat keputusan untuk menurunkan paras kuasa dalam organisasi dan membantu meningkatkan pembangunan pemimpin di semua peringkat hierarki telah menjadi sesuatu yang diinginkan dengan tujuan untuk meningkatkan kejayaan organisasi (Oshagbemi & Gill 2004). Kepimpinan dilihat sebagai satu faktor yang dominan dalam mempengaruhi komitmen pekerja terhadap organisasi. Tingkah laku kepimpinan dijadikan sebagai pengukuran kepada komitmen pekerja dan seterusnya membawa kejayaan atau kegagalan pada sesebuah organisasi. Komitmen daripada pekerja amat diperlukan untuk mencapai sesuatu matlamat organisasi (Mareena Mohamad et al. 2011). Tingkah laku kepimpinan yang salah boleh memberikan impak yang besar kepada sesebuah organisasi dan ia turut memberikan impak kepada komitmen pekerja terhadap organisasi. Oleh yang demikian, adalah amat penting untuk memilih tingkah laku kepimpinan yang bersesuaian supaya pekerja lebih senang bekerja dan boleh memberikan komitmen sepenuhnya terhadap organisasi. Pemimpin seharusnya didedahkan dengan kepelbagaian tingkah laku kepimpinan agar mereka boleh menggunakan atau mengamalkan tingkah laku kepimpinan yang bersesuaian mengikut tahap kesediaan para pekerja. Pemimpin juga harus diberikan pendekatan mengenai kefahaman tentang kepentingan mengenal pasti sejauh mana tahap pencapaian pekerja. Hal ini kerana

apabila pemimpin mengetahui pencapaian pekerja maka lebih senang untuk seseorang pemimpin menggunakan tingkah laku kepemimpinan yang sesuai dengan tahap pekerja. Oleh itu, hubungan pemimpin dengan pekerja akan menjadi lebih rapat dan mampu melahirkan pekerja yang cemerlang serta komited terhadap organisasi hasil daripada tingkah laku kepemimpinan yang sesuai.

Kajian yang dijalankan oleh Aritz dan Walker (2014) menyatakan bahawa tingkah laku kepemimpinan yang berbeza-beza boleh menjejaskan penyertaan dan sumbangan ahli organisasi serta mengurangkan tahap penglibatan dalam kumpulan. Kepimpinan yang berorientasikan arahan menunjukkan tingkah laku kepemimpinan yang paling kurang seimbang dan kadar penyertaan adalah rendah bagi semua ahli organisasi. Tingkah laku kepemimpinan ini menunjukkan tahap kepuasan ahli organisasi adalah rendah. Manakala tingkah laku kepemimpinan yang berorientasikan penyertaan iaitu pemimpin yang memberikan kerjasama dalam melakukan sesuatu kerja merupakan salah satu tingkah laku kepemimpinan yang lebih seimbang dari segi penyertaan dan sumbangan terutamanya bagi pekerja di Asia. Hal ini kerana tingkah laku kepemimpinan seperti itu mencerminkan nilai-nilai masyarakat yang lebih bertimbang rasa dan hormat-menghormati antara satu sama lain. Manakala tingkah laku kepemimpinan yang berorientasikan arahan melihatkan sifat pemimpin yang lebih agresif dan sukar untuk melakukan perbincangan.

Kajian yang dilakukan oleh Hakimi et al. (2010) menyatakan bahawa pemimpin yang memperkasakan tingkah laku adalah satu kriteria yang penting untuk memastikan keberkesanan kepemimpinan walaupun tiada kajian yang dijalankan untuk mengkaji latar belakang tingkah laku seseorang pemimpin. Beliau melihat kepemimpinan dalam dua aspek kajian iaitu memperkasakan tingkah laku seseorang pemimpin bukan hanya bergantung kepada kepercayaan pemimpin terhadap tingkah laku pekerja yang mempunyai integriti dan prestasi yang bagus tetapi sifat-sifat seperti berhati-hati, prihatin, peka dan sebagainya harus ada pada seorang pemimpin. Kajian yang kedua adalah melanjutkan dan melihat hasil yang diperolehi dalam paradigma yang berbeza-beza. Beliau berpendapat bahawa terdapat potensi risiko jika pemimpin memberikan kuasa kepada pekerja atau pengikut terutamanya dalam melakukan sesuatu keputusan kerana mungkin ada pekerja yang kurang teliti atau peka dalam melakukan keputusan. Seorang pemimpin itu perlu mempunyai sifat yang berhati-hati supaya mereka lebih sedar akan

tanggungjawab mereka yang sebenar serta menjadi seorang pemimpin yang komited dan bertanggungjawab. Kajian beliau menunjukkan bahawa pemimpin memperkasakan tingkah laku bergantung kepada pemimpin itu sendiri iaitu sejauh mana pemimpin memberikan kepercayaan kepada pekerja serta mempunyai sifat yang berhati-hati dan peka. Ini akan mewujudkan suasana budaya organisasi yang lebih efektif dan cemerlang dengan sifat pemimpin yang pandai menilai tingkah laku kepimpinan yang lebih sesuai.

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini merupakan satu kajian yang berbentuk penyelidikan deskriptif yang menggunakan kaedah penyelidikan tinjauan. Penyelidikan deskriptif merupakan penyelidikan yang bermatlamat untuk menerangkan sesuatu fenomena yang sedang berlaku (Mohd Majid Konting 2009). Kaedah penyelidikan tinjauan ini telah dirancang dengan menggunakan soal selidik. Soal selidik dijalankan untuk melihat hubungan tingkah laku kepimpinan dengan budaya kerja 5S dalam sektor awam. Shao (2009) dalam kajiannya menyatakan bahawa kaji selidik yang seragam perlu digunakan untuk mengetahui secara empirikal mengenai *consuming, participating and producing behaviours and motivations* dalam aktiviti rangkaian sosial. Soalan yang dibentuk untuk soal selidik adalah berbentuk *Close-Ended Question*. Manakala Mohd Majid Konting (2004) menyatakan bahawa soal selidik merupakan salah satu alat pengukuran yang digunakan dalam penyelidikan pendidikan. Ia digunakan untuk mendapatkan maklumat yang tepat berkenaan fakta-fakta, kepercayaan, perasaan dan sebagainya. Borang soal selidik mengandungi 61 soalan yang terdiri daripada atribut positif. Skala Likert digunakan untuk pilihan jawapan dalam setiap soalan yang dibentuk. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap dengan meminta responden untuk memberi respon kepada setiap soalan yang diberikan, melihat sejauh mana mereka bersetuju dan memanfaatkan komponen kognitif dan afektif sikap. Skala Likert adalah sesuai digunakan bagi mengukur pandangan yang diberikan oleh responden dalam ruang tertentu secara berterusan tentang suatu amalan persepsi dan sikap (Cohen et al. 2000). Kategori pilihan jawapan atribut positif adalah berdasarkan kepada lima Skala Likert bersesuaian dengan ukuran selang di mana 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = kurang setuju, 4 = setuju dan 5 = sangat setuju. Penyelidikan ini menggunakan satu set soal selidik yang mengandungi tiga

bahagian sebagai alat penyelidikan untuk mendapatkan maklum balas komunikasi daripada kakitangan kumpulan sokongan sektor awam oleh tiga buah kementerian di Putrajaya.

Penyelidik memilih jenis reka bentuk persampelan rawak mudah kerana ia bersesuaian dengan kajian ini untuk melihat hubungan tingkah laku kepimpinan dengan budaya kerja 5S dalam sektor awam. Persampelan rawak mudah merupakan proses mengambil atau menggunakan sampel bilamana tiap-tiap individu dalam populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih (Mohd Majid Konting, 2009). Kaedah persampelan ini memberikan banyak kelebihan di mana ia memberikan peluang kepada penyelidik untuk memilih sampel dan menjimatkan masa serta memudahkan penyelidik untuk mencapai tujuan sebenar kajian. Dalam kajian ini, populasi kajian melibatkan tiga buah kementerian iaitu Kementerian Komunikasi dan Multimedia Malaysia (KKMM), Kementerian Kesihatan Malaysia (KKM) dan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). Penyelidik memfokuskan kepada Bahagian Pengurusan Sumber Manusia. Pemilihan responden terdiri daripada kakitangan kumpulan sokongan sektor awam di Putrajaya. Oleh kerana jumlah populasi yang sangat besar iaitu sebanyak 1,415 orang pekerja, penyelidik hanya mengambil sebanyak 156 orang responden tetapi penyelidik menyediakan sebanyak 170 borang soal selidik untuk mengelakkan soalan yang tidak lengkap daripada responden dan jumlah reponden ini ditentukan berdasarkan formula saiz sampel yang telah dibentuk oleh Mohd Majid Konting (2009) iaitu 20% daripada jumlah kakitangan kumpulan sokongan di tiga Bahagian Pengurusan Sumber Manusia. Penyelidik mengedarkan sebanyak 100 soalan bagi Kementerian Komunikasi dan Multimedia, 40 soalan bagi Kementerian Kesihatan dan 30 soalan bagi Kementerian Pendidikan. Jadual 1 di bawah menunjukkan senarai tiga kementerian di Putrajaya. Semua maklumat jumlah pekerja diperolehi daripada Bahagian Pengurusan Sumber Manusia kementerian masing-masing.

Jadual 1
Jumlah Kakitangan Sektor Awam di Kementerian Terpilih

| Bil | Senarai kementerian | Bil. pekerja di Unit Pengurusan Sumber Manusia* | Bil. Kakitangan kumpulan sokongan* |
|------------|---------------------------------------|--|---|
| 1 | Kementerian Komunikasi dan Multimedia | 650 | 450 |
| 2 | Kementerian Kesihatan | 265 | 182 |
| 3 | Kementerian Pendidikan | 500 | 150 |

(*) Anggaran bilangan terkini (sesetengah kementerian yang terlibat sedang dalam proses *downsizing*)

Sumber: Bahagian Pengurusan Sumber Manusia Kementerian, 2014.

Instrumen kajian yang sesuai amat penting dalam setiap penyelidikan yang dijalankan. Kaedah yang digunakan dalam penyelidikan ini adalah melalui instrumen soal selidik bagi memperolehi segala maklumat yang diperlukan. Menurut Mohd Majid Konting (2004) instrumen kajian adalah penting bagi mencapai objektif sesuatu kajian dan ia juga merupakan alat ukur yang digunakan untuk mengukur pembolehubah-pembolehubah yang dikaji. Beliau juga menyatakan alat ukur yang baik akan mengukur dengan tepat sesuatu pembolehubah yang hendak diukur. Soal selidik ini bertujuan untuk mendapatkan data daripada sampel kajian. Penyelidik menggunakan kaedah soal selidik dalam penyelidikan ini kerana ia dapat menjimatkan masa dan membenarkan responden menjawab soalan tanpa sebarang bimbingan dan intervensi secara langsung dengan penyelidik. Penggunaan borang soal selidik ini juga lebih praktikal dan berkesan kerana data yang diterima lebih tepat dan responden boleh memberikan maklum balas dengan yakin. Dalam kajian ini, instrumen kajian yang digunakan ialah soal selidik untuk melihat hubungan tingkah laku kepimpinan dengan budaya kerja 5S dalam sektor awam.

Borang soal selidik merupakan borang yang mengandungi susunan soalan-soalan yang teratur untuk ditafsir atau diuruskan oleh penyelidik dan diajukan kepada responden yang telah ditentukan bagi mendapatkan hasil dan mencapai objektif kajian (Creswell 2009). Kaedah penyelidikan tinjauan ini merupakan salah satu cara yang paling biasa digunakan untuk mendapatkan pendapat orang ramai pada suatu titik masa (Treadwell 2011). Penyelidik membina soalan dan memperbaiki semula bahagian-bahagian atau item-item yang tidak sesuai mengikut arahan penyelia. Setelah mendapat persetujuan daripada penyelia, penyelidik boleh mengedarkan soal selidik tersebut kepada responden untuk mendapatkan data dan maklumat yang diperlukan dalam penyelidikan ini. Set instrumen yang digunakan untuk tujuan penyelidikan dibahagikan kepada tiga bahagian iaitu :

Bahagian A : Profil Responden

Bahagian B : Soalan mengenai tingkah laku kepimpinan (pembolehubah tidak bersandar)

Bahagian C : Soalan mengenai budaya kerja 5S
(pembolehubah bersandar)

Bahagian A adalah bahagian profil responden yang mengandungi item-item yang berkaitan dengan maklumat diri iaitu jantina, umur dan tempoh bekerja. Bahagian ini terdiri daripada tiga item sahaja dan hanya 3 soalan sahaja diletakkan pada bahagian ini. Item-item ini digunakan untuk menganalisis data deskriptif.

Bahagian B merupakan bahagian yang memfokuskan kepada tingkah laku kepimpinan. Soalan-soalan yang dibina adalah berkaitan dengan tingkah laku kepimpinan dan setiap item yang terdapat dalam kepimpinan dibina sebanyak 6 hingga 7 soalan. Soalan ini dibentuk untuk melihat jenis tingkah laku kepimpinan sering yang diamalkan oleh pemimpin dalam organisasi dan melihat sejauh mana kepentingan pemimpin dalam organisasi. Secara keseluruhannya soalan berdasarkan kepimpinan dirangka sebanyak 25 soalan.

Bahagian C pula merupakan bahagian yang memfokuskan kepada budaya kerja 5S. Soalan dibina berkenaan dengan budaya kerja dan konsep 5S. setiap item yang terdapat dalam budaya kerja 5S mempunyai 6 hingga 7 soalan. Soalan ini dibentuk untuk mengukur sejauh mana kefahaman responden mengenai budaya kerja 5S dan melihat tahap pengamalan budaya kerja 5S. Secara keseluruhannya soalan-soalan yang dibina berkaitan dengan budaya kerja 5S adalah sebanyak 33 soalan.

PERBINCANGAN HASIL KAJIAN

Terdapat seramai 156 responden telah memberikan maklum balas terhadap soal selidik yang telah diedarkan. Pemilihan responden menepati sasaran kajian iaitu memfokuskan kepada Bahagian Pengurusan Sumber Manusia di tiga buah kementerian iaitu Kementerian Komunikasi dan Multimedia Malaysia (KMM), Kementerian Kesihatan Malaysia (KKM) dan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). Berdasarkan kepada jadual 4.2, jadual menunjukkan taburan responden mengikut jantina, umur dan tempoh berkhidmat dan hasil kajian menunjukkan

terdapat 26.3 peratus iaitu seramai 41 responden ini adalah lelaki. Manakala, sebanyak 73.7 peratus iaitu seramai 115 responden adalah perempuan. Sila rujuk jadual di bawah.

Jadual 2
Profil Responden

| Pembolehubah | Kategori | Bilangan | Peratusan (%) |
|---------------------------------------|------------------|-----------------|----------------------|
| Jantina | Lelaki | 41 | 26.3 |
| | Perempuan | 115 | 73.7 |
| Umur | 20-25 tahun | 8 | 5.1 |
| | 26-30 tahun | 46 | 29.5 |
| | 31-35 tahun | 60 | 38.5 |
| | 36-40 tahun | 20 | 12.8 |
| | 40 tahun ke atas | 22 | 14.1 |
| Tempoh lama bekerja | 1-5 tahun | 42 | 26.9 |
| | 6-10 tahun | 56 | 35.9 |
| | 11-15 tahun | 33 | 21.2 |
| | 16-20 tahun | 12 | 7.7 |
| | 20 tahun ke atas | 13 | 8.3 |
| <hr/> Keseluruhan(N=156) <hr/> | | | |

Dalam konteks ini, umur responden yang diperolehi menunjukkan bahawa kebanyakan responden dalam kajian ini berumur 31 hingga 35 tahun iaitu seramai 60 orang (38.5%) dan diikuti pula dengan 29.5 peratus yang berumur lingkungan 26 hingga 30 tahun iaitu seramai 46 orang. Seterusnya 14.1 peratus mewakili responden yang berumur 40 tahun ke atas iaitu seramai 22 orang dan 12.8 peratus bagi responden yang berumur lingkungan antara 36 hingga 40 tahun iaitu seramai 20 orang. Bagi responden yang berumur lingkungan antara 20 hingga 25 mencatatkan peratusan yang paling rendah iaitu 5.1 peratus dengan hanya 8 orang.

Manakala melihat kepada tempoh lama bekerja, responden yang berkhidmat antara 6 hingga 10 tahun mencatatkan peratusan yang tertinggi iaitu 35.9 peratus dengan jumlah seramai

56 orang dan diikuti oleh 26.9 peratus bagi responden yang bekerja antara 1 hingga 5 tahun iaitu seramai 42 orang. Manakala responden yang bekerja daripada 11 tahun sehingga 15 tahun mencatatkan jumlah peratusan sebanyak 21.2 peratus iaitu seramai 33 orang dan responden yang bekerja 20 tahun ke atas hanya mencatatkan peratus sebanyak 8.3 peratus dengan hanya 13 orang. Bagi responden yang bekerja antara 16-20 tahun mencatatkan peratusan yang paling rendah iaitu sebanyak 7.7 peratus dengan jumlah seramai 12 orang.

Tingkah laku Kepemimpinan

Kajian ini mengukur aspek tingkah laku kepimpinan yang meliputi tingkah laku kepimpinan berorientasikan arahan, tingkah laku kepimpinan berorientasikan sokongan, tingkah laku kepimpinan berorientasikan penyertaan dan tingkah laku kepimpinan yang berorientasikan pencapaian dalam kalangan kakitangan kumpulan sokongan Bahagian Pengurusan Sumber Manusia di tiga buah kementerian iaitu KKMM, KKM dan KPM. Berdasarkan kepada analisis statistik yang dilakukan, hasil keputusan ditunjukkan dalam jadual 4.3 di bawah. Nilai min keseluruhan ini telah disusun daripada nilai yang paling tinggi sehingga ke nilai yang paling rendah. Oleh itu, analisis yang diperolehi mendapati bahawa pernyataan 'majikan amat menitikberatkan prestasi semasa organisasi dan sentiasa berusaha untuk mencapai matlamat organisasi yang telah ditetapkan' merupakan nilai min yang tertinggi dalam aspek tingkah laku kepimpinan ialah 4.06 dengan sisihan piawai 0.536 dan diikuti dengan pernyataan 'apabila pendapat anda dan majikan digabungkan, ia akan membantu organisasi untuk menyelesaikan masalah dengan lebih berkesan' yang mencatatkan nilai min kedua tertinggi iaitu 4.05 dengan sisihan piawai 0.588. Manakala, nilai min ketiga tertinggi ialah 4.02 dengan sisihan piawai 0.584 iaitu pernyataan mengenai 'majikan memberikan kerjasama dalam melakukan sesuatu kerja' dan nilai min keempat tertinggi ialah 'majikan akan terus mempercayai dan yakin dengan anda apabila anda mampu melaksanakan kerja dengan sempurna' iaitu 3.99 dengan sisihan piawai 0.562. Seterusnya nilai min kelima tertinggi mencatatkan nilai sebanyak 3.99 juga dengan sisihan piawai 0.508 iaitu dengan pernyataan mengenai 'anda sentiasa bersedia dan mempunyai komitmen yang tinggi dalam menghadapi pelbagai situasi kerja yang bakal diberikan oleh majikan'.

Hasil kajian mendapati bahawa pekerja sektor awam lebih gemar apabila majikan mereka lebih menitikberatkan prestasi semasa organisasi dan sentiasa berusaha untuk mencapai matlamat organisasi. Pemimpin seperti ini amat penting untuk membantu para pekerja untuk terus bersemangat dalam melakukan segala kerja yang harus dilakukan. Selain itu juga, pekerja lebih selesa apabila pendapat mereka digabungkan dengan majikan kerana ia merupakan salah satu cara untuk membantu organisasi dalam menyelesaikan masalah dengan lebih berkesan. Ia memberikan satu inspirasi kepada pekerja untuk terus menyumbangkan idea, pendapat dan cadangan kepada majikan mereka apabila berlaku sesuatu perkara yang tidak diingini. Jadi, pemimpin harus memahami, menyokong dan sentiasa memberikan peluang kepada para pekerja dalam menerima segala cadangan dan pendapat daripada pekerjanya.

Selain itu, sikap majikan atau pemimpin yang gemar memberikan kerjasama dalam melakukan sesuatu kerja amat disenangi oleh para pekerja terutamanya dalam membentuk budaya kerja 5S. Apabila seseorang pemimpin itu bekerjasama dalam membentuk budaya kerja 5S, maka pekerja akan lebih bersemangat untuk mengamalkan budaya kerja tersebut. Di samping itu, pekerja juga sentiasa bersedia untuk menghadapi pelbagai situasi dan mempunyai komitmen yang tinggi dalam menghadapi pelbagai cabaran kerja yang bakal diberikan oleh majikan. Hal ini menonjolkan bahawa pekerja sentiasa bersedia menerima cabaran dan komitmen dalam melakukan kerja terutamanya melakukan pembaharuan dengan menerima budaya kerja 5S seperti mengubah atau menyusun semula barang dengan lebih kemas dan teratur. Walaupun penerapan budaya kerja 5S ini agak sukar dilakukan, namun pekerja sentiasa bersedia untuk menerima budaya tersebut sebagai satu cabaran untuk membantu mewujudkan persekitaran organisasi yang lebih selesa. Oleh itu, tingkah laku pemimpin dalam sesebuah organisasi memainkan peranan yang sangat besar dalam membantuk satu budaya baru dalam organisasi.

Jadual 3
Min Keseluruhan Aspek Tingkah Laku Kepimpinan

| PERNYATAAN | 1 Sangat Tidak Setuju | 2 | 3 | 4 | 5 Sangat Setuju | Min* | Sisishan Piawai |
|---|--------------------------------|---|----|-----|-----------------------|------|--------------------|
| Majikan amat menitikberatkan prestasi semasa organisasi dan sentiasa berusaha untuk mencapai matlamat organisasi yang telah ditetapkan. | 1 | 1 | 9 | 122 | 23 | 4.06 | .536 |
| Apabila pendapat anda dan majikan digabungkan, ia akan membantu organisasi | | 4 | 11 | 114 | 27 | 4.05 | .588 |

| | | | | | | | | |
|---|----------|----------|-----------|------------|-----------|-------------|-------------|--|
| untuk menyelesaikan masalah dengan lebih berkesan. | | | | | | | | |
| Majikan memberikan kerjasama dalam melakukan sesuatu kerja. | 1 | 3 | 10 | 120 | 22 | 4.02 | .584 | |
| Majikan akan terus mempercayai dan yakin dengan anda apabila anda mampu melaksanakan kerja dengan sempurna. | | 4 | 13 | 119 | 20 | 3.99 | .562 | |
| Anda sentiasa bersedia dan mempunyai komitmen yang tinggi dalam menghadapi pelbagai situasi kerja yang bakal diberikan oleh majikan. | | 3 | 12 | 125 | 16 | 3.99 | .508 | |
| Majikan akan sentiasa menggalakkan anda untuk meningkatkan prestasi kerja. | 2 | 4 | 13 | 113 | 24 | 3.98 | .677 | |
| Majikan mempunyai sifat lebih bertimbang rasa dan sentiasa menghormati pendapat anda dengan memberikan kerjasama dalam melakukan sesuatu kerja. | 1 | 2 | 14 | 121 | 18 | 3.98 | .562 | |
| Majikan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi dan memberikan petunjuk kepada anda untuk mencapai matlamat organisasi. | 6 | 11 | 12 3 | 15 | 1 | 3.97 | .652 | |
| Majikan sentiasa yakin bahawa anda mampu melakukan tugas yang diberikan untuk mencapai matlamat organisasi. | | 4 | 8 | 132 | 12 | 3.97 | .481 | |
| Majikan akan turut menyertai dan terlibat dalam setiap program yang dijalankan oleh organisasi. | 1 | 1 | 25 | 107 | 22 | 3.95 | .620 | |
| Majikan sentiasa menjaga hubungan baik dengan anda untuk memastikan peningkatan pencapaian secara berterusan. | | 3 | 17 | 121 | 15 | 3.95 | .530 | |
| Majikan memahami dengan jelas tentang peranan dan sumbangan mereka sebagai seorang pemimpin untuk mencapai objektif organisasi. | 2 | 5 | 10 | 123 | 16 | 3.94 | .639 | |
| Anda lebih mudah untuk mendekati majikan kerana mereka bersifat mesra dan peramah. | 2 | 4 | 19 | 108 | 23 | 3.94 | .697 | |
| Majikan sentiasa memberikan sokongan kepada anda dan memberikan pertimbangan dalam melakukan sebarang tugas atau kerja yang diberikan. | 2 | 4 | 12 | 126 | 12 | 3.91 | .605 | |
| Majikan akan memberikan arahan apabila anda mendapat sesuatu tugas yang rumit. | 2 | 3 | 19 | 117 | 15 | 3.90 | .634 | |
| Majikan anda sentiasa menjelaskan jangkaan yang bakal dihadapi, memberikan tugas yang khusus kepada anda dan menetapkan prosedur yang anda harus lakukan. | 1 | 5 | 22 | 114 | 14 | 3.87 | .633 | |
| Majikan mampu mempengaruhi anda untuk membentuk satu budaya baru dalam organisasi untuk mendapatkan hasil kerja yang diinginkan. | 1 | 5 | 28 | 103 | 19 | 3.86 | .686 | |
| Apabila hasil kerja kumpulan kurang memuaskan, majikan akan sentiasa membantu dengan memberikan sokongan moral dan memberikan motivasi supaya anda lebih bersemangat. | 2 | 5 | 26 | 105 | 18 | 3.85 | .711 | |
| Majikan sentiasa memberikan arahan yang sepatutnya kepada anda seperti skop tugas kerja dan garis panduan dalam melakukan kerja. | 2 | 4 | 24 | 113 | 13 | 3.84 | .657 | |
| Majikan sentiasa menetapkan matlamat yang | | 3 | 33 | 109 | 11 | 3.82 | .573 | |

| | | | | | | | |
|---|----------|-----------|-----------|------------|-----------|-------------|-------------|
| mencabar dan memberikan jangkaan yang tinggi kepada anda. | | | | | | | |
| Anda melihat majikan sebagai satu model utama untuk anda meningkatkan motivasi diri dan produktiviti kerja. | 2 | 7 | 23 | 110 | 14 | 3.81 | .708 |
| Majikan sentiasa menggalakkan anda untuk terlibat dalam proses membuat keputusan dan membenarkan anda untuk memberikan pendapat atau pandangan semasa perbincangan diadakan. | 1 | 6 | 27 | 111 | 11 | 3.80 | .647 |
| Majikan mampu mempengaruhi kehendak anda untuk melakukan sesuatu kerja. | 2 | 9 | 26 | 102 | 17 | 3.79 | .762 |
| Majikan anda seorang yang tegas dan tidak mengambil kira pandangan atau pendapat anda. | 7 | 32 | 74 | 36 | 7 | 3.03 | .894 |
| Majikan anda tidak suka melakukan perbincangan dengan anda dan beliau hanya memberikan arahan yang anda harus ikuti. | 9 | 42 | 64 | 37 | 4 | 2.90 | .914 |

* Skala Likert : 1-Sangat Tidak Setuju 2-Tidak Setuju 3- Kurang Setuju 4- Setuju 5- Sangat Setuju

Berbalik pula kepada nilai min yang paling rendah dalam aspek tingkah laku kepimpinan, pernyataan mengenai ‘majikan anda tidak suka melakukan perbincangan dengan anda dan beliau hanya memberikan arahan yang anda harus ikuti’ mencatatkan nilai min yang paling rendah iaitu 2.90 dengan sisihan piawai 0.914. Ini menunjukkan bahawa pekerja kurang bersetuju dengan sikap majikan yang tidak suka melakukan perbincangan dan mereka hanya memberikan arahan yang diperlukan sahaja. Pernyataan ‘majikan anda seorang yang tegas dan tidak mengambil kira pandangan atau pendapat anda’ mencatatkan nilai min kedua paling rendah iaitu 3.03 dengan sisihan piawai 0.894. pekerja beranggapan bahawa tingkah laku majikan yang tegas dan tidak mengambil kira pandangan atau pendapat adalah tidak sesuai diamalkan. Manakala, nilai min ketiga yang paling rendah ialah 3.79 dengan sisihan piawai 0.762 iaitu dengan pernyataan ‘majikan mampu mempengaruhi kehendak anda untuk melakukan sesuatu kerja’. Hal ini kerana sikap majikan yang mesra, lebih mudah untuk mempengaruhi pekerja dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Kemudian diikuti dengan pernyataan mengenai ‘majikan sentiasa menggalakkan anda untuk terlibat dalam proses membuat keputusan dan membenarkan anda untuk memberikan pendapat atau pandangan semasa perbincangan diadakan’ yang mencatatkan nilai min keempat paling rendah iaitu 3.80 dengan sisihan piawai 0.647 dan yang terakhir disusuli dengan pernyataan mengenai ‘anda melihat majikan sebagai satu model utama untuk anda meningkatkan motivasi diri dan produktiviti kerja’ yang mencatatkan nilai min kelima

paling rendah iaitu 3.81 dengan sisihan piawai 0.708. Kedua-dua pernyataan ini menunjukkan bahawa pekerja bersetuju jika majikan mereka sentiasa menggalakkan pekerja untuk melibatkan diri dalam proses pembuatan keputusan dan majikan menjadi satu model utama untuk setiap pekerja meningkatkan motivasi diri. Oleh itu, tingkah laku majikan amat penting untuk menggalakkan pekerja meningkatkan motivasi diri dan secara tidak langsung budaya kerja 5S lebih mudah dibentuk dalam setiap organisasi.

Budaya Kerja 5S

Merujuk kepada jadual 4, jadual menunjukkan min keseluruhan bagi aspek budaya kerja 5S. Aspek budaya kerja 5S ini merangkumi Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke yang diasaskan oleh Takashi Osada pada awal 1980-an. Setelah soal selidik diedarkan, mendapati bahawa kenyataan mengenai 'penyingkiran barang atau alatan yang tidak diperlukan akan menampakkan ruangan pejabat anda lebih luas dan selesa' mempunyai nilai min yang paling tinggi iaitu 4.30 dengan sisihan piawai 0.513 dan nilai min kedua paling tinggi ialah 4.25 dengan sisihan piawai 0.513 iaitu kenyataan mengenai 'pengamalan budaya kerja 5S ini membantu anda untuk lebih berdisiplin agar boleh membentuk satu budaya kerja yang berterusan dalam organisasi'. Seterusnya, kenyataan berikutnya berkenaan 'kebersihan menjadi faktor utama untuk mewujudkan persekitaran organisasi anda yang lebih bersih dan ceria' mencatatkan nilai min ketiga paling tinggi dalam aspek budaya kerja 5S iaitu 4.23 dengan sisihan piawai 0.543. Manakala, nilai min yang keempat tertinggi iaitu 4.22 dengan sisihan piawai 0.512 ialah kenyataan mengenai 'proses penyusunan barang atau alatan di ruangan pejabat mampu menguji kecekapan anda untuk menyusun dengan lebih teratur dan kemas' dan terakhir nilai min kelima yang paling tinggi dilihat melalui kenyataan 'proses penyusunan fail, alat tulis, kertas dan sebagainya dengan teratur akan membantu anda untuk mencapai barang dengan lebih mudah dan cekap' iaitu 4.22 dengan sisihan piawai 0.512.

Berdasarkan analisis yang dibuat, para pekerja sektor awam melihat budaya kerja 5S sebagai satu budaya kerja yang amat bagus di mana ia membantu para pekerja untuk melakukan pembersihan secara konsisten dan teratur melalui penyingkiran barang atau alatan yang tidak diperlukan dan ia akan menampakkan ruangan pejabat mereka lebih luas dan selesa. Hal ini

mampu membantu para pekerja untuk melakukan pembersihan dengan lebih teliti mengikut susunan 5S yang telah ditetapkan dan secara tidak langsung membantu organisasi untuk mewujudkan persekitaran kerja yang lebih selesa. Selain itu, pengamalan budaya kerja 5S ini juga turut membantu para pekerja untuk menjadi lebih berdisiplin agar boleh membentuk satu budaya kerja yang berterusan dalam organisasi. Apabila setiap organisasi mempunyai pemimpin yang sentiasa menyokong dan memberikan semangat kepada pekerja untuk terus mengamalkan budaya kerja 5S secara berterusan, maka budaya kerja 5S ini boleh diterapkan secara berterusan dan menjadi suatu amalan harian bagi para pekerja dan diikuti pula dengan sikap pemimpin yang sentiasa mengamalkan budaya kerja 5S ini.

Di samping itu juga, aspek kebersihan menjadi faktor utama bagi para pekerja untuk mewujudkan persekitaran organisasi yang lebih selesa dan ceria. Kebersihan ini juga mencerminkan keperibadian sesebuah organisasi dan juga kepimpinan seseorang pemimpin dalam memimpin organisasi yang dipegang. Ia juga turut mempengaruhi organisasi dalam mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Manakala, proses penyusunan barang atau alatan di ruangan pejabat dilihat sebagai satu cara untuk menguji kecekapan para pekerja sektor awam untuk menyusun dengan lebih teratur dan kemas. Penyusunan barang atau alatan dengan lebih kemas dan teratur membantu para pekerja untuk mengambil barang seperti penyusunan fail, alat tulis, kertas dan sebagainya akan membantu para untuk mencapai barang dengan lebih mudah dan cekap tanpa perlu membazirkan masa untuk mencari barang atau alatan. Oleh itu, budaya kerja 5S amat penting bagi para pekerja untuk mewujudkan persekitaran yang lebih selesa dan melahirkan tenaga kerja yang produktif serta meningkatkan produktiviti.

Jadual 4
Min Keseluruhan Aspek Budaya Kerja 5S

| PERNYATAAN | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Min* | Sisihan Piawai |
|--|---------------------|---|---|-----|---------------|------|----------------|
| | Sangat Tidak Setuju | | | | Sangat Setuju | | |
| Penyingkiran barang atau alatan yang tidak diperlukan akan menampakkan ruangan pejabat anda lebih luas dan selesa. | | | 4 | 101 | 51 | 4.30 | .513 |
| Pengamalan budaya kerja 5S ini membantu anda untuk lebih berdisiplin agar boleh membentuk satu budaya kerja | | | 7 | 103 | 46 | 4.25 | .528 |

| yang berterusan dalam organisasi. | | | | | | | |
|--|----------|----------|------------|-----------|-------------|-------------|------|
| Kebersihan menjadi faktor utama untuk mewujudkan persekitaran organisasi anda yang lebih bersih dan ceria. | 1 | 6 | 105 | 44 | 4.23 | .543 | |
| Proses penyusunan barang atau alatan di ruangan pejabat mampu menguji kecekapan anda untuk menyusun dengan lebih teratur dan kemas. | | 7 | 108 | 41 | 4.22 | .512 | |
| Proses penyusunan fail, alat tulis, kertas dan sebagainya dengan teratur akan membantu anda untuk mencapai barang dengan lebih mudah dan cekap. | 1 | 7 | 106 | 42 | 4.21 | .545 | |
| Setiap mesin yang tedapat dalam ruangan pejabat dilabelkan. | 1 | 11 | 111 | 33 | 4.13 | .541 | |
| Papan tanda dipamerkan di setiap pintu pejabat. | | 11 | 117 | 28 | 4.11 | .490 | |
| Anda menyusun segala barang atau alatan dengan kemas dan teratur. | 1 | 9 | 120 | 26 | 4.10 | .492 | |
| Anda mengamalkan budaya kerja 5S supaya persekitaran pejabat anda lebih teratur dan kemas. | 1 | 11 | 116 | 28 | 4.10 | .518 | |
| Anda menyusun segala fail dengan lebih seragam supaya lebih senang untuk diambil dan diletakkan kembali. | 2 | 9 | 119 | 26 | 4.08 | .520 | |
| Anda mematuhi masa yang telah ditetapkan oleh majikan untuk menyiapkan tugas yang telah diberikan. | 1 | 9 | 123 | 23 | 4.08 | .476 | |
| Anda harus bertanggungjawab untuk mengemas segala barang atau alatan yang tidak diperlukan. | 2 | 12 | 116 | 26 | 4.06 | .541 | |
| Setiap fail dan kawasan bertugas akan sentiasa dibersihkan dan dikemaskan dengan sempurna. | 1 | 10 | 126 | 19 | 4.04 | .460 | |
| Majikan sentiasa menegaskan piawaian 5S. | 2 | 20 | 103 | 31 | 4.04 | .615 | |
| Lantai dan dinding di ruangan pejabat dibersihkan dan dicatkan. | | 24 | 105 | 27 | 4.02 | .573 | |
| Anda mengemas segala barang atau alatan yang tidak diperlukan dalam ruangan pejabat. | 2 | 16 | 116 | 22 | 4.01 | .545 | |
| Adakah anda melihat penyeragaman ini sebagai satu strategi baru yang diterapkan dalam organisasi anda? | 1 | 18 | 117 | 20 | 4.00 | .521 | |
| Semua jabatan mempunyai keseragaman dari segi saiz dan warna. | 2 | 1 | 25 | 98 | 3.98 | .705 | |
| Kawasan luar pejabat saya kelihatan kemas dan teratur. | 2 | 21 | 111 | 22 | 3.98 | .573 | |
| Poster 5S dipamerkan di semua kawasan tumpuan pekerja. | 1 | 2 | 24 | 106 | 23 | 3.95 | .641 |
| Majikan mengadakan program latihan untuk setiap pekerjanya. | 2 | 25 | 108 | 21 | 3.95 | .588 | |
| Lantai pejabat bersih dan kemas daripada objek yang tidak sepatutnya. | 1 | 4 | 18 | 113 | 20 | 3.94 | .635 |
| Papan kenyataan di ruangan pejabat dan jabatan diseragamkan. | 1 | 2 | 29 | 101 | 23 | 3.92 | .662 |

| | | | | | | | |
|--|----------|----------|-----------|------------|-----------|-------------|-------------|
| Anda melakukan pembersihan secara terperinci di setiap ruangan pejabat. | 2 | 30 | 103 | 21 | 3.92 | .611 | |
| Fail dan buku yang lama atau tidak digunakan disimpan di tempat yang berasingan. | 5 | 22 | 110 | 19 | 3.92 | .622 | |
| Papan notis di ruangan pejabat sentiasa dikemaskini dan bebas daripada notis yang telah luput. | 5 | 23 | 109 | 19 | 3.91 | .626 | |
| Anda dan pekerja lain sentiasa mengamalkan amalan untuk membersihkan kawasan bertugas sebelum memulakan dan mengakhiri tugas pada setiap hari. | 2 | 2 | 23 | 110 | 19 | 3.91 | .656 |
| Proses penyeragaman agak sukar dilaksanakan kerana ia mengambil masa yang lama untuk menggantikan label baru yang lebih seragam | 1 | 34 | 101 | 20 | 3.90 | .603 | |
| Anda akan menggunakan peralatan keselamatan sepanjang menjalankan tugas yang agak berbahaya. | 2 | 4 | 22 | 108 | 20 | 3.90 | .693 |
| Terdapat satu kawasan khas untuk barangan atau produk yang telah rosak di pejabat. | 1 | 5 | 25 | 105 | 20 | 3.88 | .681 |
| Terdapat jadual penyelenggaraan dipaparkan di setiap peralatan atau mesin di ruangan pejabat. | 1 | 2 | 30 | 105 | 18 | 3.88 | .636 |
| Terdapat satu warna khas ditandakan pada setiap fail untuk membezakan setiap jabatan. | 1 | 2 | 35 | 95 | 23 | 3.88 | .685 |
| Terdapat satu pasukan khas untuk mengenalpasti barangan atau produk yang telah rosak di pejabat. | 2 | 8 | 22 | 105 | 19 | 3.84 | .749 |

* Skala Likert : 1-Sangat Tidak Setuju 2-Tidak Setuju 3- Kurang Setuju 4- Setuju 5- Sangat Setuju

Manakala, min yang paling rendah dalam aspek budaya kerja 5S ialah pernyataan mengenai ‘terdapat satu pasukan khas untuk mengenalpasti barangan atau produk yang telah rosak di pejabat’ iaitu 3.84 dengan sisihan piawai 0.749 dan diikuti dengan kenyataan ‘terdapat satu warna khas ditandakan pada setiap fail untuk membezakan setiap jabatan’ yang mencatatkan nilai min kedua paling rendah iaitu 3.88 dengan sisihan piawai 0.685. Analisis ini menunjukkan bahawa pekerja bersetuju apabila terdapat satu pasukan khas untuk mengenalpasti barangan atau produk yang rosak di pejabat dan satu warna khas ditandakan bagi setiap fail untuk membezakan setiap jabatan. Nilai min ketiga paling rendah pula ialah kenyataan mengenai ‘terdapat jadual penyelenggaraan dipaparkan di setiap peralatan atau mesin di ruangan pejabat’ iaitu 3.88 dengan sisihan piawai 0.636. Ia menunjukkan bahawa pekerja lebih bersetuju apabila terdapat jadual penyelenggaraan dipaparkan pada setiap peralatan atau mesin di ruangan pejabat. Kemudian

disusuli dengan kenyataan ‘terdapat satu kawasan khas untuk barangan atau produk yang telah rosak di pejabat’ yang mencatatkan nilai min keempat paling rendah iaitu 3.88 dengan sisihan piawai 0.681 dan terakhir iaitu nilai min kelima paling rendah ialah 3.90 dengan sisihan piawai 0.693 yang menyatakan tentang ‘anda akan menggunakan peralatan keselamatan sepanjang menjalankan tugas yang agak berbahaya’. Keadaan ini menunjukkan bahawa pekerja beranggapan bahawa kawasan khas untuk barangan atau produk yang telah rosak di pejabat harus ada untuk memudahkan para pekerja meletakkan barangan yang telah rosak. Selain itu juga, pekerja juga bersetuju apabila mereka harus menggunakan peralatan keselamatan sepanjang menjalankan tugas yang agak berbahaya.

Analisis Korelasi

Bahagian ini menjelaskan tentang dapatan kajian melalui analisis inferensi yang bertujuan untuk menghuraikan hubungan di antara pembolehubah-pembolehubah kajian dan mengaitkan dengan ciri-ciri sampel kepada populasi kajian. Oleh itu, dalam kajian ini penyelidik telah merangka lima hipotesis untuk diuji menggunakan kaedah analisis korelasi untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan dua pembolehubah melalui nilai pekali korelasi r sama ada kuat atau lemah dan positif atau negatif. Kekuatan hubungan tersebut terletak di antara nilai 0 hingga 1 dan apabila sesuatu nilai menghampiri angka 1, maka hubungan yang wujud adalah kuat. Jika sesuatu nilai menghampiri angka 0, maka hubungannya adalah lemah. Manakala melihat kepada arah hubungan pula, hubungan yang positif menunjukkan kedua-dua pembolehubah yang dikaji adalah searah dan hubungan yang negatif pula menunjukkan hubungan yang tidak searah dan bertentangan.

Kajian ini menggunakan analisis Korelasi Pearson untuk menganalisis hubungan tingkah laku kepimpinan dengan budaya kerja 5S dengan merujuk kepada *Guildford's Rule of Thumb* dalam jadual 4.5. Korelasi Pearson merupakan satu kaedah yang banyak digunakan oleh para saintis dalam kajian mereka untuk menguji hubungan. Manakala, pekali Korelasi Pearson digunakan untuk mengukur kekuatan pergantungan linear antara dua pembolehubah yang diperkenalkan oleh Karl Pearson dan *Guildford's Rule of Thumb* pula digunakan untuk menginterpretasikan kekuatan hubungan yang dihasilkan melalui ujian Korelasi Pearson. Jadual 5

menunjukkan ujian Korelasi Pearson bagi keseluruhan hubungan tingkah laku kepimpinan dengan budaya kerja 5S dalam sektor awam.

Jadual 5
Ujian Korelasi Pearson Keseluruhan

**Hubungan Tingkah Laku Kepimpinan Dengan Budaya Kerja 5S
Dalam Sektor Awam**

| Tingkah Laku Kepimpinan | Budaya Kerja 5S | Sig. (2-tailed) |
|--|------------------------|------------------------|
| Tingkah Laku Kepimpinan Berorientasikan Arah | .169** | .035 |
| Tingkah Laku Kepimpinan Berorientasikan Sokongan | .444** | .000 |
| Tingkah Laku Kepimpinan Berorientasikan Penyertaan | .415** | .000 |
| Tingkah Laku Kepimpinan Berorientasikan Pencapaian | .534** | .000 |

** $p < 0.01$

RUMUSAN

Kajian ini secara keseluruhannya menunjukkan hubungan tingkah laku kepimpinan dengan budaya kerja 5S dalam sektor awam. Hasil kajian ini diperolehi daripada hasil soal selidik yang diedarkan kepada 156 responden yang terdiri daripada kakitangan kumpulan sokongan Bahagian Pengurusan Sumber Manusia di KKMM, KKM, dan KPM di Putrajaya. Secara umumnya tingkah laku kepimpinan terdiri daripada tingkah laku kepimpinan berorientasikan arahan, tingkah laku kepimpinan berorientasikan sokongan, tingkah laku kepimpinan berorientasikan penyertaan dan tingkah laku kepimpinan berorientasikan pencapaian yang merupakan pembolehubah tidak bersandar dalam kajian ini. Manakala budaya kerja 5S pula melibatkan 5 elemen utama iaitu Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke sebagai pembolehubah bersandar.

Dapatan kajian yang diperolehi daripada data yang telah dianalisis mendapati bahawa hipotesis pertama iaitu hubungan tingkah laku kepimpinan dengan budaya kerja 5S mempunyai hubungan signifikan positif yang sederhana di antara tingkah laku kepimpinan dengan budaya kerja 5S dalam kalangan kakitangan kumpulan sokongan sektor awam di Putrajaya. Hipotesis kedua pula turut diterima iaitu terdapat hubungan yang signifikan yang sangat lemah di antara tingkah laku kepimpinan yang berorientasikan arahan dengan budaya kerja 5S dalam kalangan

kakitangan kumpulan sokongan sektor awam di Putrajaya. Seterusnya, hipotesis yang ketiga menunjukkan terdapat hubungan signifikan positif yang sederhana di antara tingkah laku kepimpinan yang berorientasikan sokongan dengan budaya kerja 5S dalam kalangan kakitangan kumpulan sokongan sektor awam di Putrajaya. Hipotesis keempat juga menunjukkan bahawa terdapat hubungan signifikan positif yang sederhana di antara tingkah laku kepimpinan yang berorientasikan penyertaan dengan budaya kerja 5S dalam kalangan kakitangan kumpulan sokongan sektor awam di Putrajaya dan hipotesis yang terakhir iaitu yang kelima turut menunjukkan terdapat hubungan signifikan positif yang sederhana di antara tingkah laku kepimpinan berorientasikan pencapaian dengan budaya kerja 5S dalam kalangan kakitangan kumpulan sokongan sektor awam di Putrajaya. Oleh itu, tingkah laku kepimpinan yang sesuai adalah amat penting untuk membentuk budaya kerja 5S dalam setiap organisasi. Pemimpin harus bijak untuk menggunakan tingkah laku yang sesuai mengikut keadaan semasa organisasi supaya budaya kerja 5S boleh diterapkan dan menjadi amalan harian dalam organisasi sektor awam.

Secara holistiknya, rumusan di atas dipermudahkan dalam bentuk jadual di bawah :

Jadual 6
Min Keseluruhan Dapatan Kajian

| Aspek | Min Keseluruhan | |
|---------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| | Min Tertinggi | Min Terendah |
| • Tingkah Laku Kepimpinan | 4.06 4.05 4.02 3.99 3.99 | 2.90 3.03 3.79 3.80 3.81 |
| • Budaya Kerja 5S | 4.30 4.25 4.23 4.22 4.21 | 3.84 3.88 3.88 3.88 3.90 |

Jadual 7
Keputusan Hipotesis

| Analisis Korelasi Pearson | Budaya Kerja 5S | |
|---------------------------|-----------------|----------------|
| | H ₀ | H _a |
| • Tingkah laku Kepimpinan | X | √ |

| | | |
|--|---|---|
| • Tingkah laku Kepimpinan Berorientasikan Arahan | X | √ |
| • Tingkah Laku Kepimpinan Berorientasikan Sokongan | X | √ |
| • Tingkah Laku Kepimpinan Berorientasikan Penyertaan | X | √ |
| • Tingkah Laku Kepimpinan Berorientasikan Pencapaian | X | √ |

Sebagai saranan dan penambahbaikan dalam konteks kepimpinan sektor awam, pengkaji berharap bahawa pihak pengurusan atasan sentiasa peka dengan kehendak dan keperluan persekitaran budaya kerja yang berubah-ubah seiring dengan kemajuan teknologi terkini terutamanya jika dilihat dan diperhalusi dalam konteks pengaruh media baharu terhadap budaya kerja di dalam sektor awam. Gabungan di antara tingkahlaku kepemimpinan pengurusan atasan dengan pelaksanaan budaya kerja 5S dilihat sebagai satu gabungan yang sempurna dalam memantapkan system pengurusan dan pentadbiran organisasi sektor awam. Akhir sekali, kajian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan ide yang bernas untuk penambahbaikan organisasi terutamanya dalam konteks kepemimpinan dan budaya kerja organisasi.

RUJUKAN

- Arash Ghodrati & Norzima Zulkifli. 2013. The Impact of 5S implementation on industrial organizations performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(3): 43-49.
- Aritz, J. & Walker, R. C. 2014. Leadership styles in multicultural groups: Americans and East Asians working together. *International Journal of Business Communication* 51(1): 72-92.
- Aronson, E. 2001. Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 18: 244-256.
- Barraza, M. F. S & Pujol, J. R. 2012. An Exploratory study of 5s: A multiple case study of multinasional organizations in Mexico. *Asian Journal on Quality* 13(1): 77-99.
- Cohen, L., Manion, L & Morrison, K. 2000. *Research methods in education*. London : Routledge.
- Creswell, J. W. 2009. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 3rd ed. United States of America: Sage Publications.
- Daft, R. L. 2004. *The leadership experience*. Orlando: Harcourt College Publishers.

- Hakimi, N., Van Knippenberg, D. & Giessner, S. 2010. Leader empowering behavior: The leader's perspective. *British Journal of Management* 21: 701-716.
- Ismail, A. 2005. *Public sector service delivery excellence*. Malaysia: Research & Planning Division, Public Service Department.
- Johnson, G. 1990. Managing strategic change: The role of symbolic action. *British Journal of Management* 1(1): 183-200.
- Kanungo, R. N. 2001. Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 18: 257-265.
- Liker, J. K. 2004. *The Toyota way: fourteen management principles from the world's greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
- Liker, J. K. & Hoseus, M. 2008. *Toyota culture: The heart and soul of the Toyota way*. New York: McGraw-Hill.
- Mareena Mohamad, Norhasni Zainal Abiddin Ismi Arif Ismail & Azizan Asmuni. 2011. Tinjauan hubungan gaya kepemimpinan dengan komitmen organisasi. *Eksplanasi* 6: 17-28.
- Mohd Majid Konting. 2004. *Kaedah penyelidikan pendidikan*. 6th ed. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka
- Mohd Majid Konting. 2009. *Kaedah penyelidikan pendidikan*. 8th ed. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Moriones, A. B., Pintado, A. B. & De Cerio, J. M. D. 2010. 5s use in manufacturing plants: Contextual factors and impact on operating performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(2): 217- 230.
- Oshagbemi, T. & Gill, R. 2004. Differences in leadership styles and behavior across hierarchical levels in UK organisations. *The leadership & Organization development Journal* 25(1): 93-106.
- Pheng, L.S. & Khoo, S.D., 2001. Team performance management: Enhancement through Japanese 5-S principles. *An International Journal* 7(7-8): 105-111.
- Raja Roslan Raja Abd Rahman, Azizi Yahya & Mohd Salleh Hj Hassan. 2008. Peranan komunikasi kepemimpinan diri dan organisasi dalam perspektif islam. *Jurnal Pengurusan Komunikasi* 1-15.

- Shao, G. 2009. Understanding the appeal of user-generated media: A uses and gratification perspective. *Internet Research* 19 (1): 7-25.
- Titu, M. A., Oprean, C. & Grecu, D. 2010. Applying the Kaizen method and the 5s technique in the activity of post-sale services in the knowledge-based organization. *Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists*, March 17- 19, vol III.
- Treadwell, D. 2011. *Introducing communication research: Paths of inquiry*. United States of America: Sage Publications.
- Wan Idros Wan Sulaiman & Norazidah Abdul Rahim. Kepimpinan dalam pengurusan kualiti menyeluruh (TQM): Suatu penilaian keberkesanan pengimplimentasian di Pejabat Daerah dan Tanah, Kepala Batas, Pulau Pinang. *Jurnal Komunikasi* 18: 121-144.
- Werner, A. 2007. *Organisational behaviour: A contemporary south african perspective*. Pretoria: Van Schaick.
- Zaharah Hassan, Abu Daud Silong & Nazri Muslim. 2009. Kepimpinan beretika dan kecemerlangan organisasi dalam perkhidmatan awam. *MALIM* 10: 40-52.

Nurzakira Afnee Zakaria, Wan Idros Wan Sulaiman & Maizatul Haizan Mahbob
School of Media and Communication Studies
Faculty of Social Sciences and Humanities
Universiti Kebangsaan Malaysia
Corresponding author: wiws@ukm.edu.my