

**PELAKSANAAN KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI  
PENGAMAL PENGURUSAN KUALITI MSISO 9001 DI MALAYSIA**

**DR. RAJA ROSLAN BIN RAJA ABD. RAHMAN**

**PROFESOR DR. ABU BAKAR MOHD. YUSOF**

**INSTITUT PENGURUSAN TEKNOLOGI DAN KEUSAHAWANAN**

**UNIVERSITI TEKNIKAL MALAYSIA MELAKA**

**PROF. MADYA DR. AZIZI YAHAYA**

**UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA**

**PROFESOR DR. HJ. MOHD. SALLEH HJ. HASSAN**

**UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA**

**Abstrak**

Objektif utama kajian ini adalah untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam dan menyeluruh tentang proses amalan komunikasi kepemimpinan dalam organisasi pengurusan kualiti yang telah memperoleh anugerah persijilan MS ISO 9001 daripada SIRIM Berhad di Malaysia. Penyelidikan ini menggunakan kaedah penyelidikan kualitatif melalui kajian kes, iaitu temu bual secara mendalam dengan informan yang terdiri daripada pengurusan atasan dan kakitangan bawahan di tiga organisasi yang telah mendapat anugerah sijil MS ISO 9001. Terdapat empat kategori dan sembilan sub-kategori telah ditemui dalam penemuan kajian yang menjawab persoalan kajian ini. Kategori pertama, pemimpin atasan perlu memahami bentuk-bentuk dan jenis-jenis kemahiran komunikasi dalam amalan komunikasi kepemimpinan termasuk komunikasi lisan dan bukan lisan, komunikasi kumpulan kecil, komunikasi budaya organisasi, dan komunikasi awam di organisasi pengurusan kualiti. Kategori kedua, pemimpin harus memahami teknik dan strategi komunikasi kepemimpinan seperti perlu mempelbagaikan strategi dan gaya komunikasi kepemimpinan dalam organisasi mereka. Kategori ketiga dalam amalan komunikasi kepemimpinan ialah kemampuan pemimpin memahami perkaitan amalan komunikasi kepemimpinan dengan pengekalan pencapaian anugerah Persijilan MS ISO 9001. Ini adalah penting kerana pemimpin harus meningkatkan ciri-ciri peribadi mereka sebagai pemimpin atasan dalam komunikasi kepemimpinan ke arah memastikan pengiktirafan anugerah tersebut berkekalan. Kategori terakhir, pemimpin perlu memahami konsep amalan komunikasi kepemimpinan terutamanya memahami bahawa amalan komunikasi kepemimpinan bergantung kepada situasi organisasi dan gaya kepemimpinan transformasi serta kepemimpinan altruistik.

**Perkataan kunci:** *amalan komunikasi kepemimpinan, MS ISO 9000, organisasi pengurusan kualiti, kepemimpinan transformasi, kepemimpinan altruistik.*

**Pengenalan**

Komunikasi kepemimpinan amat penting dan efektif dalam organisasi terutamanya antara pihak pengurusan dengan para pekerja. Komunikasi yang efektif wajar bermula daripada penglibatan pihak pengurusan dan dilaksanakan pada semua peringkat dalam sesebuah organisasi. Kepemimpinan pengurusan atasan dalam

organisasi juga harus menunjukkan sikap dan *role model* yang baik kepada para pekerja. Natijahnya, para pekerja akan memandang tinggi dan menghormati pihak pengurusan atasan apabila komunikasi kepemimpinan yang berkesan dilaksanakan, dan nilai-nilai murni akan terbentuk, serta secara langsung membantu ke arah kestabilan dan pencapaian matlamat sesebuah organisasi.

Menurut Hackman dan Johnson (2004), komunikasi kepemimpinan adalah untuk para pengurus awam dan pengurus yang berminat untuk membina dan mempelajari cara berkomunikasi yang lebih berkesan, kemahiran kepimpinan dan memperbaiki pengurusan supaya lebih berkesan serta lebih cekap. Kejayaan organisasi dan kejayaan peribadi anda bergantung kepada komunikasi yang jelas berasaskan pelbagai teknologi. Pemimpin berinteraksi dengan persekitaran yang terdiri daripada pelbagai sumber manusia. Organisasi yang sedang mengalami perubahan dan para pekerja menghadapi tugas-tugas baru yang mencabar. Kecekapan organisasi anda bergantung kepada keberkesanan interaksi dengan media.

Kajian-kajian berkaitan komunikasi kepemimpinan di Amerika Syarikat mendapati amalan komunikasi kepemimpinan melibatkan empat jenis komunikasi, iaitu komunikasi interpersonal, komunikasi kumpulan kecil, komunikasi media, dan pembentukan kumpulan. Pemimpin atau pengurus harus mempunyai matlamat perniagaan yang jelas, mewujudkan suatu infrastruktur komunikasi, mewujudkan peluang memperolehi anugerah kecemerlangan, memudahkan komunikasi kepemimpinan, penilaian dan pengukuran, dan penyelidikan. Pemimpin pada semua peringkat perlu dibantu untuk menilai dan berkomunikasi dengan jelas dan konsisten, bagi menggalakkan ketaatan, kepercayaan, dan motivasi di kalangan pekerja. Kebanyakan kajian mendapati praktikal banyak membantu mengembangkan latihan dan pengajaran untuk membina kebolehan dalam komunikasi kepemimpinan, mewujudkan program kepemimpinan yang berkredibiliti, dan bertujuan mempamerkan visi perniagaan mereka di dalam majalah serta intranet.

Justeru itu, permasalahan komunikasi kepemimpinan dalam organisasi menjadi intipati kepada kajian ini turut merupakan fenomena global yang dihadapi oleh pengurusan atasan dan kakitangan bawahan di Malaysia, dan merupakan antara isu yang wajar ditangani untuk meningkatkan prestasi dan kualiti organisasi. Seterusnya, penyelidikan tentang komunikasi kepemimpinan ini amat penting kerana sehingga kini tiada kajian dilakukan untuk memahami konsep dan amalan komunikasi kepemimpinan dalam organisasi pengurusan kualiti yang telah memperolehi anugerah persijilan MS ISO 9000 di Malaysia. Penyelidik berpendapat sektor swasta penting dikaji kerana berlandaskan kepada konsep Wawasan 2020 dan *Malaysia Incorporated Strategy* yang meletakkan kedua-dua sektor awam dan swasta perlu berganding bekerjasama bagi meningkat ekonomi negara. Sektor swasta lazimnya lebih kompetatif dan mempunyai strategi korporat seperti polisi, objektif, piagam pelanggan, pengurusan kualiti, dan prosedur yang mantap untuk bersaing dalam era globalisasi. Berdasarkan perbincangan di atas, persoalan-persoalan bagi kajian ini adalah apakah bentuk dan jenis komunikasi dalam komunikasi kepemimpinan di organisasi pengamal pengurusan kualiti, apakah faktor yang mengalakkan dan halangan komunikasi dalam komunikasi kepemimpinan organisasi, bagaimanakah penggunaan teknik dan strategi komunikasi dalam komunikasi kepemimpinan organisasi, apakah perkaitan antara komunikasi kepemimpinan dengan pencapaian anugerah persijilan MS ISO 9001, dan apakah konsep dan amalan komunikasi kepemimpinan dalam organisasi pengamal pengurusan kualiti?

Objektif umum kajian adalah untuk mendapat pemahaman yang mendalam dan

menyeluruh tentang proses amalan komunikasi kepemimpinan dalam organisasi pengamal pengurusan kualiti yang telah memperoleh anugerah persijilan MS ISO 9001 di Malaysia. Objektif khusus adalah mengenal pasti bentuk dan jenis komunikasi dalam amalan komunikasi kepemimpinan di organisasi pengamal pengurusan kualiti, memahami faktor-faktor yang mengalakkan komunikasi dan halangan-halangan komunikasi dalam amalan komunikasi kepemimpinan di organisasi pengurusan kualiti, mengenal pasti penggunaan teknik dan strategi komunikasi dalam amalan komunikasi kepemimpinan di organisasi pengurusan kualiti, memahami perkaitan antara amalan komunikasi kepemimpinan dengan pencapaian anugerah persijilan MS ISO 9001, dan mengenal pasti konsep amalan komunikasi kepemimpinan dalam organisasi pengurusan kualiti.

## **Sorotan Literatur**

### **Definisi dan Konsep Amalan Komunikasi Kepemimpinan**

Komunikasi adalah satu aktiviti penting dalam sesebuah organisasi (Zelko dan Dance, 1965), dan pengurus-pengurus dalam organisasi-organisasi besar di Amerika Syarikat menggunakan 85-90 peratus daripada masa kerja mereka untuk kerja-kerja yang ada kaitan dengan komunikasi. Penulis-penulis tentang organisasi telah menekankan tentang kepentingan komunikasi dalam organisasi sejak sebelum perang dunia kedua lagi. Barnard (1938) menyatakan bahawa tugas pertama yang patut dilakukan oleh seseorang eksekutif dalam organisasi ialah membentuk dan mengekalkan satu sistem komunikasi formal yang baik. Ia juga patut berusaha mewujudkan iklim komunikasi yang baik dalam organisasinya di samping menggalakkan pertumbuhan satu sistem komunikasi tidak formal yang baik. Kemahiran dalam komunikasi lisan juga telah dijadikan satu syarat untuk kenaikan pangkat dan organisasi.

Jennings (1960) mendapati orang-orang yang dilantik menjadi presiden dalam organisasi adalah orang-orang yang mempunyai kemahiran berkomunikasi bersemuka yang baik. Dalam satu kajian lain, beliau mendapati jika seorang presiden sebuah organisasi dipecat sebab utamanya ialah ia tidak mempunyai kemahiran berkomunikasi bersemuka yang baik. Oleh itu, dapatlah dikatakan bahawa amalan komunikasi kepemimpinan seseorang pemimpin juga dikaitkan dengan kesukaan pemimpin tersebut menggunakan teknik bertanya dan mendorong orang bawahan apabila hendak mengarahkan mereka melakukan sesuatu. Mereka tidak menggunakan teknik menyuruh-nyuruh dengan kekerasan. Ini bersesuaian dengan *Compliance-Gaining/Resisting Theory* yang menyatakan bahawa tidak memaksa (*non-coersive*) merupakan strategi memujuk yang sesuai, konsisten dengan peribadi dan nilai-nilai penerima, serta menghasilkan keakuratan yang berkesan kepada orang yang ingin dipengaruhi (Littlejohn, 1999).

Manakala, Stech (1983) mencadangkan pemimpin yang mengamalkan cara kepemimpinan dan yang berorientasikan individu ini menggunakan satu komunikasi kepemimpinan yang lebih baik, iaitu selalu berkomunikasi dan menghayatinya, berkomunikasi secara lisan, memberi respon dan minat yang baik semasa mendengar, meminta dan bukan mengarahkan pekerja membuat kerja dan memberi pujian apabila ia dilaksanakan dengan baik, menunjukkan moral yang baik semasa berkomunikasi, dan memberi perhatian apabila berkomunikasi secara tidak rasmi. Selain itu, beliau juga menyatakan pemimpin yang berorientasikan arahan, menggunakan komunikasi kepemimpinan melalui; (i) Kurang berkomunikasi dengan orang lain berbanding

dengan pemimpin yang berorientasikan individu kerana melihat komunikasi boleh mengganggu masa kerja pekerja, (ii) Memilih untuk menulis daripada berkomunikasi secara lisan, (iii) Lebih gemar menguasai sesuatu perbualan, (iv) Memberi arahan dan mengkritik, (v) Menekan interaksi yang berinformasi dan peraturan-peraturannya, dan (vi) Memberi perhatian kepada penggunaan bahasa-bahasa rasmi.

Menurut Whitterspoon (1997), komunikasi kepemimpinan secara langsung dan tidak langsung bukanlah sebagai refleksi antara kepimpinan atasan dan bawahan sahaja. Individu boleh dipengaruhi oleh komunikasi yang diarahkan dalam organisasi. Kegunaan maklum balas dan jangkaan yang terang dan teratur dari orang ramai boleh mempengaruhi pemimpin. Memberikan idea yang baik semasa mesyuarat, menunjukkan kebolehan seseorang untuk mempengaruhi dan untuk menjadi pemimpin bagi meneruskan polisi baru, dan maklum balas adalah baik untuk menentukan sama ada ia boleh diterima pakai atau tidak. Manakala, komunikasi kepemimpinan secara tidak langsung pula boleh dipamerkan melalui usaha keras, bagi mencapai objektif perubahan organisasi. Pemimpin boleh mempengaruhi sikap ramai orang dalam organisasi dengan menggunakan cerita, simbol dan kompenan lain dalam budaya organisasi. Mereka juga boleh mempengaruhi faktor luaran dan dalaman dalam sesebuah organisasi dengan menggunakan bahasa dan aksi untuk menunjukkan maksud yang tersirat.

Pearce (2002) menjelaskan komunikasi kepemimpinan bertujuan supaya pemimpin memahami dan mempraktikkan komunikasi yang digunakan untuk mengerakkan seseorang kakitangan atau orang bawahan untuk bekerja. Teori asas bagi sesebuah syarikat ini, adalah pemimpin haruslah dijadikan sumber inspirasi oleh para pekerja yang mempunyai inspirasi mereka yang tersendiri. Oleh itu, pemimpin haruslah memfokuskan kepada faktor luaran dan juga dalaman. Maklumat dalam komunikasi kepemimpinan akan diperolehi secara '*dual practice*', iaitu dengan cara mengetahui tentang tujuan sesuatu perkara itu, dan juga untuk mencari orang lain untuk berkomunikasi bagi menghubungkan di antara minda atau pemikiran serta perasaan orang yang akan berhubung nanti.

Menurut Daft (2002), bercerita merupakan salah satu cara yang paling bagus untuk menyampaikan sesuatu mesej. Ini adalah kerana sesebuah ceritera akan menghasilkan imaginasi dan emosi yang mana ia dapat membantu para pekerja untuk memahami mesej dan perkara penting yang hendak disampaikan. Manusia selalunya mampu untuk mengadaptasikan aspek-aspek yang ada dalam ceritera tersebut dengan sendirinya. Dan sesebuah ceritera itu selalunya lebih meyakinkan dan lebih senang untuk diingati daripada satu direktif atau sebuah maklumat yang lebih ringkas.

Seterusnya, persoalan kepemimpinan adalah sesuatu yang dianggap penting dalam Islam. Begitu juga komunikasi, apabila diperbincangkan komunikasi kepemimpinan dalam konteks negara Malaysia, ianya relevan dengan perspektif Islam. Hal ini kerana Islam, menyatakan bahawa manusia akan mendapat keredhaan Allah s.w.t., di samping mendapat manfaat daripada khazanah pengetahuan Islam yang terkumpul dalam Al-Quran dan Hadis Rasulullah s.a.w. (Mohd Yusuf Hussain, 1995).

Islam mengaku tentang perlunya pemimpin dalam setiap sistem sosial. Berkaitan dengan ini, Abu Dawud meriwayatkan daripada Abu Said dan Abu Hurairah (r.a) bahawa Rasulullah s.a.w. bersabda :

Apabila tiga orang keluar bermusafir, maka hendaklah mereka melantik salah seorang daripada mereka untuk menjadi ketua.

Sistem sosial yang memerlukan pemimpinan adalah berbagai-bagai, antaranya termasuklah keluarga, komuniti, masyarakat, harakah, organisasi, dan negara. Komunikasi adalah satu aktiviti yang dianggap mulia oleh Islam sebagaimana yang dijelaskan dari beberapa ayat Al-Quran dan Hadis. Antaranya ialah:

Sampaikan dariku walaupun sepotong ayat. (Hadis Rasullullah)

Bacalah (Wahai Muhammad) dengan nama Tuhanmu yang mencipta (sekalian makhluk). (96:1)

Dan hendaklah ada di antara kamu satu puak yang menyeru (berdakwah) kepada kebajikan (mengembangkan Islam), dan menyuruh berbuat segala perkara yang baik, serta melarang daripada segala yang salah (buruk dan keji). Dan mereka bersifat demikian adalah orang-orang berjaya. (3:104)

Dan tidak ada yang lebih baik perkataannya daripada orang yang menyeru kepada (mengesa dan mematuhi perintah) Allah, serta ia sendiri mengerjakan amal yang soleh... (41:33)

Wahai orang berselimut. Bangunlah serta berilah peringatan dan amaran (kepada umat manusia). (74:1-2)

Menurut Islam, pemimpin harus menjadi contoh dan teladan kepada yang dipimpin. Contoh dan teladan yang perlu ditunjukkan bukan sahaja stail, kaedah, dan strategi berkomunikasi tetapi juga tentang akhlak dan amal ibadat. Islam menambah, seseorang yang baik dalam komunikasi tetapi kekurangan dalam bidang akhlak dan beramal soleh, belum lagi boleh dianggap sebagai pemimpin yang baik. Malah, Islam meragui kebolehan seseorang boleh menjadi pemimpin yang baik, jika akhlaknya buruk dan amalnya kurang.

Kepentingan komunikasi dari perspektif Islam pula dilihat dari sudut menyebarkan dakwah, menjaga hubungan sesama manusia dan hubungan dengan Allah SWT, melaksanakan tuntutan-tuntutan Syari'ah dan menegakkan konsep "amar ma'ruf nahi mungkar" serta melaksanakan segala apa yang disuruh oleh Allah SWT dan menjauhi segala larangannya. Allah SWT telah menjelaskan kepentingan komunikasi dalam Al-Qur'an dengan jelas. Umpamanya dalam firman Allah SWT yang bermaksud:

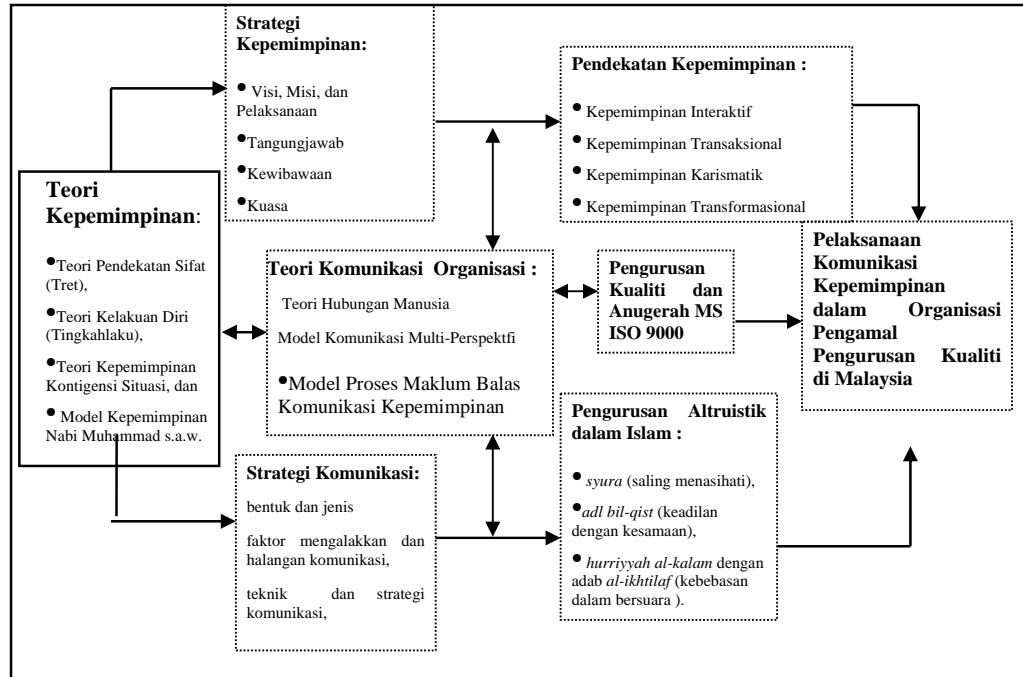
Wahai umat manusia! Sesungguhnya Kami telah menciptakan kamu dari lelaki dan perempuan, dan Kami telah menjadikan kamu dari pelbagai bangsa dan bersuku puak, supaya kamu berkenal-kenalan (dan beramah mesra antara satu dengan yang lain). Sesungguhnya semulia-mulia kamu di sisi Allah ialah orang yang lebih taqwanya di antara kamu, (bukan yang lebih keturunan atau bangsanya). Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui, lagi Maha Mendalam Pengetahuan-Nya (akan keadaan dalam dan kamu).

**(Surah Al- Hujurat, 49:13)**

## Cadangan Kerangka Konseptual/Model Penyelidikan

Dalam konteks kajian ini, pembentukan kerangka konseptual/model kajian ini ialah dengan merujuk Teori Hubungan Manusia dan Paradigma Multiperspektif, yang menerangkan tentang hubungan tentang konsep dan amalan komunikasi kepemimpinan dalam organisasi. Selain itu, Model Proses Maklum Balas Komunikasi Kepemimpinan, dan Teori Kepemimpinan seperti (i) teori pendekatan sifat (tret), (ii) teori kelakuan peribadi, dan (iii) teori kontingensi atau situasi juga menjadi rujukan utama membina kerangka konseptual/model kajian, serta Model Kepemimpinan Nabi Muhammad Rasulullah s.a.w.

Rangka konseptual/model kajian juga mengambil kira beberapa pemboleh ubah yang wujud dalam persoalan kajian ini seperti konsep dan amalan komunikasi kepemimpinan dalam organisasi, bentuk dan jenis komunikasi, faktor mengalakkan dan halangan komunikasi, penggunaan teknik dan strategi komunikasi, perkaitan amalan komunikasi kepemimpinan dengan pencapaian anugerah persijilan MS ISO 9001 (Rajah 1).



**Rajah 1: Cadangan Rangka Konseptual/Model Pelaksanaan Komunikasi Kepemimpinan dalam Organisasi Pengamal Pengurusan Kualiti di Malaysia**

## Metodologi Kajian

Metodologi kajian ini mengandungi topik pertama membincangkan mengapa pendekatan kaedah penyelidikan kualitatif ini digunakan dalam kajian ini, penentuan lokasi kajian, prosedur persampelan, pemilihan informan, dan jangka masa kajian. Seterusnya, topik kedua, kaedah pengumpulan data pula membincangkan teknik-teknik utama yang digunakan dalam penerokaan kajian seperti temu bual dengan pihak

pengurusan atasan dan kakitangan bawahan organisasi pengurusan kualiti. Bagi mengukuhkan lagi dapatan kajian, aspek kaedah penganalisisan data, kesahan dan kebolehpercayaan, etika, dan kerahsiaan semasa pengumpulan data, dan penyelidikan sebagai instrumen, serta limitasi yang dihadapi penyelidik juga dibincangkan.

Tujuan kajian ini adalah untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam dan menyeluruh tentang proses amalan komunikasi kepemimpinan dalam organisasi pengamal pengurusan kualiti yang telah memperoleh anugerah persijilan MS ISO 9001 daripada SIRIM Berhad di Malaysia. Oleh kerana kajian ini bertujuan untuk memahami proses amalan komunikasi kepemimpinan dalam organisasi pengamal pengurusan kualiti, maka kaedah penyelidikan kualitatif dianggap tepat digunakan kerana memudahkan penyelidik bertemu dengan informan secara langsung di lokasi yang sebenar (Patton, 1990).

Organisasi A adalah sebuah syarikat yang berfungsi dalam bidang perkhidmatan persijilan, pemeriksaan dan pengujian di negara ini. Fungsi utamanya dalam bidang ini di peringkat global telah dipertingkatkan lagi apabila syarikat tersebut berjaya menembusi pasaran-pasaran baru. Pada tahun 2000, ia telah mengalami peningkatan dalam kegiatan persijilan khususnya dalam bidang Sistem Kualiti, Produk, Alam Sekitar, dan Pengurusan Kesihatan dan Keselamatan Pekerjaan (OH & S). Perkhidmatan pemeriksaan dan pengujian yang disediakan oleh syarikat juga terus mencatatkan pertumbuhan ketara. Seterusnya, perkhidmatan yang disediakan oleh Organisasi A telah meningkat termasuk Skim Persijilan Produk, Sistem Pengurusan Kualiti (MS ISO 9000), Sistem Pengurusan Alam Sekitar (MS ISO 14001), serta Sistem Pengurusan Kesihatan dan Keselamatan Pekerjaan (OSHA 18001) (Laporan Tahunan Organisasi A, 2000).

Organisasi B ditubuhkan bertujuan untuk memenuhi keperluan industri perkhidmatan pos dan mempunyai rangkaian yang paling luas serta perlu dimanfaatkan untuk negara. Oleh itu, beberapa perkhidmatan agensi (bukan berkaitan dengan perkhidmatan kaunter pos) telah diadakan di kaunter dan ini telah mendapat sambutan yang baik dari orang ramai. Dalam tahun 2001, Organisasi B telah meluaskan perkhidmatan agensi kepada Amanah Saham Didik, Amanah Saham Nasional 3, Readers Digest, Jaring dan PosPoint kad pra-bayar untuk tujuan urusan e-niaga (Abd. Malek Ahmad Shazili, 2001).

Organisasi C telahpun melaksanakan pendekatan-pendekatan yang terancang untuk memperbaiki sebarang kekurangan dan kelemahan dalam usaha untuk memulihkan prestasi kewangan syarikat. Ini termasuk memberi penekanan kepada pengawalan kos, pendekatan berhemat, serta peningkatan produktiviti dan keefisienan kakitangan. Ekonomi Malaysia terus menunjukkan tanda-tanda pemulihan sepanjang 2000/2001 yang mana Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) menokok 8.3% berbanding dengan 6.1% pada 1999. Peningkatan ini menunjukkan pertumbuhan kegiatan ekonomi negara yang terbantut semasa krisis kewangan yang melanda Rantau Asia pada 1997. Pemulihan ekonomi turut membawa kepada peningkatan prestasi sektor kewangan. Menurut Rancangan Malaysia Kelapan, sektor perbankan dan insurans dijangka akan berkembang 8.5% setahun, berbanding dengan pertumbuhan 7.3% semasa Rancangan Malaysia Ketujuh.

Informan-informan dari Organisasi A (Pengurusan), Organisasi B (Perkhidmatan), dan Organisasi C (Perbankan) yang telah ditemu bual dalam kajian sebenar, iaitu 7 informan pengurusan atasan (termasuk 3 informan Organisasi A dalam kajian awalan) dan 9 informan kakitangan bawahan. Mereka telah ditemu bual secara mendalam seorang demi seorang sehingga ke tahap "*saturated information*" dan

penyelidik mendapati maklumat yang diberikan hampir sama serta tidak menunjukkan penemuan kategori yang baru.

## Hasil Kajian

Penganalisan data temu bual separa berstruktur (semi-structured interview) telah dijalankan dengan menggunakan kaedah kajian dalam kes (*within case*). Hasil daripada analisis kajian kes di tiga organisasi A, B, dan C mendapati terdapat empat kategori dan sembilan sub-kategori telah dihasilkan setelah semua informan mencapai satu tahap *saturated*, iaitu maklumat yang diberikan oleh kebanyakan informan adalah sama secara berterusan. Ini adalah disebabkan ketiga-tiga organisasi telah memperoleh anugerah persijilan MS ISO 9001 dan mempunyai visi serta misi yang saling berkaitan antara satu sama lain. Selain itu, pengurusan atasan ketiga-tiga organisasi ini mempunyai tujuan yang sama, iaitu untuk meningkatkan amalan komunikasi kepimpinan dalam organisasi pengurusan kualiti mereka yang telah memperoleh anugerah persijilan MS ISO 9001 daripada SIRIM Berhad di Malaysia.

Kategori pertama dalam kajian kes di ketiga-tiga organisasi A, B, dan C adalah pengurusan atasan perlu memahami cara penggunaan bentuk-bentuk komunikasi di kalangan rakan sejawat dan kakitangan bawahan mereka. Kepentingan memahami pelbagai jenis kemahiran komunikasi dalam amalan komunikasi kepimpinan termasuk mahir menggunakan komunikasi lisan dan bukan lisan, dan bijak menggunakan komunikasi kumpulan kecil terutamanya semasa mesyuarat. Selain itu, amat penting bagi pemimpin menguasai komunikasi budaya yang melibatkan pelbagai latar belakang organisasi di samping boleh menyampaikan komunikasi awam dengan berkesan.

Seterusnya, kategori kedua pula adalah pengurusan atasan harus memahami penggunaan teknik-teknik berkomunikasi yang mantap menerusi strategi-strategi komunikasi dalam amalan komunikasi kepimpinan. Mereka juga harus bijak mempelbagaikan strategi dan gaya komunikasi kepimpinan bagi mempengaruhi kakitangan bawahan dalam organisasi. Kategori ketiga dalam kajian kes bersilang adalah pemimpin perlu akur bahawa terdapat perkaitan yang besar antara amalan komunikasi kepimpinan dengan pengekalan pencapaian anugerah persijilan MS ISO 9001. Mereka juga harus memahami pengaruh komunikasi kepimpinan terhadap peningkatan kualiti pelanggan dalaman dan pelanggan luaran, dan meningkatkan ciri-ciri komunikasi kepimpinan ke arah mengekalkan pengiktirafan MS ISO 9001. Akhir sekali, kategori keempat dalam kajian kes ini adalah kefahaman pengurusan atasan tentang konsep amalan komunikasi kepimpinan bergantung kepada situasi dalam organisasi. Mereka juga perlu mempraktikkan gaya kepimpinan transformasi dan kepimpinan altruistik secara Islam adalah penting dalam amalan komunikasi kepimpinan di organisasi pengamal pengurusan kualiti.

Hasil kajian menunjukkan kebanyakan informan pengurusan atasan dan bawahan di organisasi B banyak membincangkan tentang konsep amalan komunikasi kepimpinan dalam organisasi pengurusan kualiti yang telah memperoleh anugerah persijilan MS ISO 9000 berbandingkan dengan informan-informan dari organisasi A dan C. Mereka menyatakan bahawa amalan komunikasi kepimpinan banyak bergantung kepada situasi dalam organisasi, serta gaya kepimpinan transformasi dan kepimpinan altruistik secara Islam yang digunakan oleh pengurusan atasan organisasi B. Mereka juga banyak memperkatakan tentang perlunya peningkatan ciri-

ciri komunikasi kepemimpinan di kalangan pengurusan atasan dan kakitangan bawahan ke arah pengkalan pengiktirafan MS ISO 9000 dalam sesebuah organisasi pengamal pengurusan kualiti.

Kesimpulannya, pengurusan atasan dan kakitangan bawahan bersependapat bahawa kepentingan tentang komunikasi kepemimpinan bergantung kepada budaya dan nilai masyarakat yang membabitkan pemahaman staf, budaya organisasi, dan sikap staf. Pemahaman dan penggunaan gaya kepemimpinan transformasi dan kepemimpinan altruistik dalam Islam turut menjadi komponen utama dalam temu bual yang dijalankan dengan pengurusan atasan dan kakitangan organisasi pengurusan kualiti. Kepentingan melakukan perubahan dalam organisasi A, B, dan C bergantung kepada kebolehan pemimpin berkomunikasi tentang visi dan misi organisasi pengamal pengurusan kualiti yang telah memperoleh anugerah persijilan MS ISO 9001 daripada SIRIM Berhad di Malaysia.

### **Kesimpulan dan Cadangan**

Kajian ini telah mengenal pasti elemen-elemen komunikasi kepemimpinan dalam organisasi pengurusan kualiti yang telah memperoleh anugerah persijilan MS ISO 9001 di sektor swasta di Malaysia. Antara elemen yang terpenting adalah pemimpin yang mengamalkan komunikasi kepemimpinan mesti mempunyai kepelbagaian kemahiran komunikasi, bijak menggunakan strategi dan gaya komunikasi, dan kejayaan pemimpin banyak bergantung kepada situasi organisasi.

Bagi mengatasi permasalahan komunikasi organisasi di kalangan kakitangan, Hackman dan Johnson (2004) menyatakan bahawa perlu diwujudkan konsep komunikasi kepemimpinan untuk para pengurus awam dan pengurus swasta yang berminat untuk membina dan mempelajari cara berkomunikasi dengan lebih berkesan. Selain itu, melalui komunikasi kepemimpinan dapat meningkatkan kemahiran kepemimpinan, dan memperbaiki pengurusan supaya lebih berkesan serta lebih cekap dalam organisasi. Justeru itu, kejayaan organisasi dan kejayaan peribadi seseorang pemimpin bergantung kepada komunikasi yang jelas berasaskan pelbagai teknologi. Manakala, kecekapan sesebuah organisasi bergantung kepada keberkesanan interaksi dengan media. Ini kerana pemimpin berinteraksi dengan persekitaran yang terdiri daripada pelbagai sumber manusia. Oleh itu, organisasi yang inginkan perubahan memerlukan komunikasi kepemimpinan antara pengurus dan para pekerja bagi menghadapi tugas-tugas baru yang mencabar.

Seterusnya, kepelbagaian kemahiran komunikasi melibatkan pemimpin pengurusan atasan dan kakitangan bawahan perlu memahami kepelbagaian kemahiran komunikasi termasuk penggunaan komunikasi formal dan tidak formal, komunikasi intrapersonal dan interpersonal, serta media dan komunikasi teknologi maklumat (ICT) dalam organisasi. Selain itu, pemimpin atasan perlu memahami kepelbagaian kemahiran komunikasi termasuk komunikasi secara atas ke bawah (*downward communication*), komunikasi bawah ke atas (*upward communication*), dan komunikasi mendatar (*horizontal communication*) untuk meningkatkan tahap komunikasi dalam organisasi mereka. Oleh itu, pemimpin atasan harus menggunakan kaedah “turun gelanggang” (*management by wandering around*) dan mengambil kira *grapevine* dalam organisasi mereka.

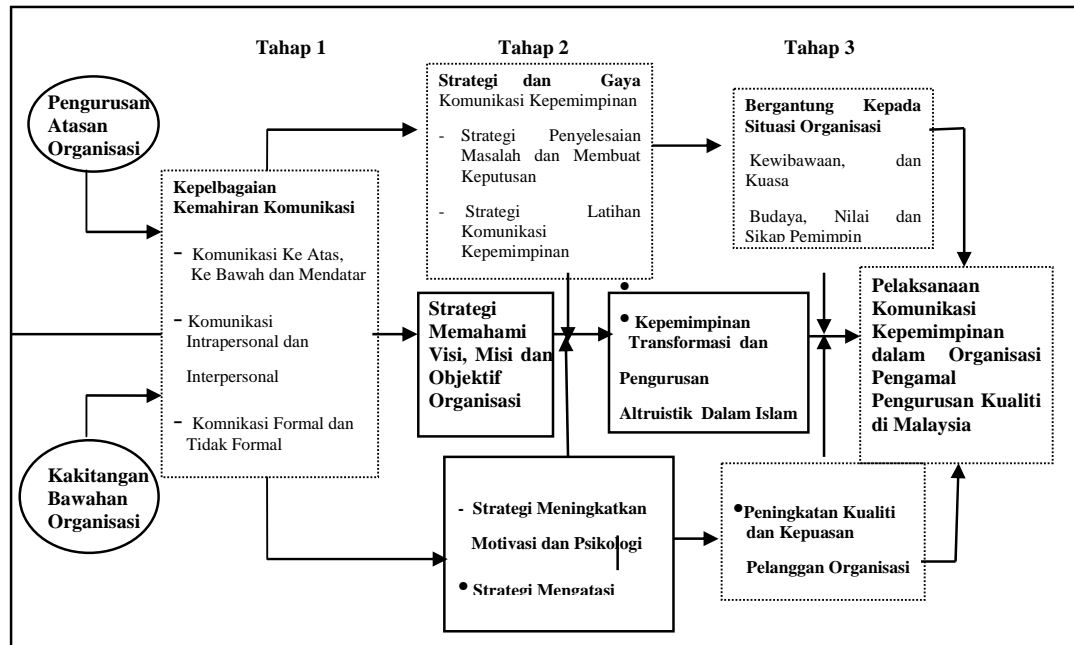
Justeru itu, strategi dan gaya komunikasi kepemimpinan melibatkan pengurusan atasan harus merancang strategi jangka panjang dan jangka pendek terutamanya strategi

memahami visi, misi dan objektif organisasi kepada kakitangan bawahan. Selain itu, Pengurusan atasan harus mempunyai strategi meningkatkan motivasi dan psikologi kakitangan bawahan mereka untuk mencapai kepuasan pelanggan dalaman dan pelanggan luaran organisasi. Ini termasuk pemimpin perlu bijak menggunakan strategi penyelesaian masalah dan membuat keputusan dengan meningkatkan motivasi dan psikologi, mengatasi halangan komunikasi dengan melibatkan kakitangan bawahan dalam organisasi mereka. Seterusnya, pemimpin perlu memahami kepentingan strategi latihan komunikasi kepemimpinan kepada semua pengurusan atasan dan kakitangan bawahan dalam organisasi. Pemimpin juga harus berilmu pengetahuan, mempunyai kemahiran komunikasi yang cemerlang dan mempunyai sikap yang positif, serta mereka perlu dilatih untuk melaksanakan komunikasi kepemimpinan dengan berkesan.

Akhir sekali, amalan komunikasi kepemimpinan bergantung kepada situasi organisasi melibatkan kemampuan pemimpin bergantung kepada situasi organisasi termasuk memahami kepentingan kewibawaan dan kuasa serta mempraktikkan budaya, sikap, dan nilai yang positif untuk membantu proses perubahan sesebuah organisasi. Pemimpin juga perlu meningkatkan imej peribadi, boleh menjadi pemimpin kepada dirinya sendiri, pemimpin kepada kelompok-kelompok tertentu seperti keluarga, organisasi, masyarakat, dan negara dalam semua aspek termasuk politik, ekonomi, sosial mahu pun agama. Ini termasuk kepemimpinan transformasi dan pengurusan altruistik dalam Islam memerlukan pemimpin yang adil, bertimbang rasa, mementingkan latihan, mempunyai pendekatan strategi komunikasi yang baik, meninjau pandangan, fakta dan perasaan orang lain, mengurangkan kenyataan jenis menyalahkan orang lain, mahir menyelesaikan masalah, dan bijak membuat keputusan dalam organisasi. Dalam konteks Islam, konsep amalan komunikasi kepemimpinan merupakan satu aktiviti yang mulia yang memerlukan keimanan dan ketaqwaan kepada Allah s.w.t.

Kesimpulannya, pemimpin perlu mementingkan kepuasan pelanggan serta melakukan penambahbaikan dalam organisasi pengamal pengurusan kualiti terutamanya untuk mengekalkan anugerah MS ISO 9001. Selain itu, maklum balas komunikasi kepemimpinan dalam organisasi antara pengurusan atasan dan kakitangan bawahan melalui kecemerlangan kualiti kerja, keceriaan semasa bekerja, berinovatif, dan mempunyai sikap ingin memajukan organisasi penting diambil kira dalam penilaian prestasi tahunan. Dicadangkan agar pihak SIRIM Berhad perlu mengadakan anugerah persijilan MS ISO 9001-2000 kepada sektor kerajaan, sektor swasta, NGO, dan individu-individu yang mencapai tahap penilaian kualiti (*benchmarking*) yang cemerlang berkaitan amalan komunikasi kepemimpinan dalam organisasi. Selain itu, dicadangkan juga kepada penyelidik yang seterusnya supaya membuat perbandingan antara amalan komunikasi kepemimpinan antara sektor kerajaan dan sektor swasta, serta berbeza dari aspek demografi, iaitu dari segi jantina, etnik, umur, asal usul, budaya, latar sosio ekonomi, pendidikan, perjawatan, dan sebagainya.

Berdasarkan kepada hasil kajian, model di bawah dikemukakan bagi tujuan kajian akan datang dan berkemungkinan boleh diaplikasikan oleh pengkaji-pengkaji komunikasi organisasi dan komunikasi kemanusiaan. Model ini menunjukkan terdapat tiga tahap yang penting dalam konsep dan amalan komunikasi kepemimpinan yang perlu dilakukan oleh pengurusan atasan dan kakitangan bawahan dalam tiga organisasi pengamal pengurusan kualiti terpilih bagi mengekalkan anugerah persijilan MS ISO 9001. Kajian ini mengemukakan kerangka konseptual amalan komunikasi kepemimpinan dalam organisasi pengurusan kualiti seperti dalam Rajah 2 setelah membuat pengubahsuaian kepada kerangka konseptual terdahulu (Rajah 1).



**Rajah 2: Cadangan Model Pelaksanaan Komunikasi Kepemimpinan Dalam Organisasi Pengamal Pengurusan Kualiti di Malaysia**

## BIBLIOGRAFI

- Abd. Malek Ahmad Shazili (2001). *Laporan tahunan Pos Malaysia Berhad 2001*.
- Barnard, G. (1938). *The function of executive*. Cambridge: Harvard University,
- Daft, R. L. (2002). *The leadership experience*. Orlando: Harcourt College Publishers.
- Hackman, M.Z. and Johnson, C.E (2004). *Leadership : A communication perspective* (4<sup>rd</sup> edition), Prospect Heights, IL: Waveland Press.
- Jennings, E.E (1960). *An anatomy of leadership*. New York: Mc Graw-Hill.
- Mohd. Yusof Hussin (1995). Komunikasi kepimpinan dari erspektif Islam. dlm. *Kecemerlangan Pentadbiran, Dasar dan Amalan Dalam Islam*. INTAN.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative evaluation methods* (11<sup>th</sup> ed.). Beverly Hills, California: Sage Publications.
- Pearce, T. (2002a). *Leadership communication*. <http://www.terrypearce.com/>
- Whiterspoon P.D. (1997), *Communicating leadership. an organizational perspective*. Boston: Allyn and Bacon
- Zelco, H. dan Dance, F. (1965). *Business and professional speech communication*. New York : Holt, Rinehart & Winston.

