

BAB LIMA

RUMUSAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.1. Pengenalan

Bahagian ini akan memberikan gambaran menyeluruh secara ringkas mengenai kajian yang dilakukan dan membuat kesimpulan tentang dapatan hasil ditemui serta akan membuat beberapa saranan bagi faedah Jabatan Perpaduan dan Integrasi Nasional yang terlibat.

5.2. Gambaran Ringkas Kajian

Kajian ini secara empirikal cuba mencari satu jawapan yang lebih pasti mengenai amalan komunikasi kepemimpinan Rukun Tetangga serta komitmen yang ditunjuk oleh kepimpinan RT dalam membentuk perhubungan dan perpaduan masyarakat. Kajian ini bertitik tolak daripada permasalahan komunikasi kepemimpinan yang selalunya gagal di antara pemimpin dengan komuniti setempat kerana kurangnya interaksi di antara mereka dalam membentuk perhubungan dan perpaduan dalam masyarakat. Pemimpin dikatakan kurang memahami keperluan komuniti masyarakat serta sering berlaku masalah di antara mereka. Ada kalanya wujud terlalu banyak jaringan komunikasi dalam rantaian komunikasi sehingga berlakunya kegagalan untuk berkomunikasi antara Ahli Jawatankuasa Komuniti Rukun Tetangga (AJK KRT).

Sehubungan itu, kajian ini mempunyai empat objektif utama, iaitu mengenal pasti persepsi komuniti setempat terhadap gaya komunikasi kepemimpinan (bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan penyertaan) Rukun Tetangga. Kedua. mengenal pasti gaya komunikasi kepemimpinan (bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan penyertaan) yang paling berkesan mempengaruhi kepuasan dan komitmen komuniti setempat. Ketiga. mengesan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam menjana keberkesanan komunikasi kepemimpinan Rukun Tetangga dari kaca mata komuniti setempat. Akhirnya, kajian ini berusaha untuk mengenal pasti perubahan yang boleh dilakukan bagi memperkasa semangat kerja yang dinamik dan efektif dalam kalangan Rukun Tetangga.

5.3. Penemuan Utama Kajian

Kepuasan komunikasi kepemimpinan daripada segi bertimbang rasa, item yang memperlihatkan jumlah tertinggi, iaitu menyediakan persekitaran yang selesa telah mencatatkan 50% . Manakala item yang terendah adalah AJK KRT seorang yang bertolak ansur mencatatkan 35% . Ini bermakna, AJK KRT masih lagi mengamalkan sikap *bias* atau tidak bertolak ansur dengan komuniti setempat. Selain itu, didapati kepuasan komunikasi kepemimpinan dari segi memberi sokongan, item yang mengiktiraf sumbangan kerja yang baik telah mencatat 42%. Manakala item yang terendah, iaitu item memberi maklumat mengenai aktiviti RT dengan memperolehi 40% sahaja.

Kepuasan komunikasi kepemimpinan daripada segi keterbukaan, item yang memperlihatkan jumlah tertinggi, iaitu mendengar pendapat yang telah mencatatkan jumlah 41% . Manakala item terendah pula adalah menerima teguran yang membina, dengan hanya memperolehi 37% sahaja. Selain itu, kepuasan komunikasi kepemimpinan daripada segi penyertaan, didapati dua item yang memperlihatkan jumlah tertinggi, iaitu memberi peluang kepada komuniti untuk memberi cadangan, menggalakkan kerja berpasukan telah menunjukkan peratus yang tertinggi, iaitu 39% . Manakala item menggalakkan penglibatan komuniti dalam pengurusan RT merupakan item yang terendah, iaitu memperolehi 34 % sahaja.

Secara keseluruhannya, dari perseptif kepuasan komunikasi kepemimpinan ini Mendapati elemen keterbukaan adalah yang tertinggi dengan memperolehi 62%. Manakala elemen memberi sokongan merupakan elemen yang terendah dengan memperolehi 54% sahaja. Dari perspektif komitmen pula didapati dua elemen kepemimpinan dapat dilihat, iaitu dari sudut impati, didapati item tertinggi adalah sentiasa menyediakan persekitaran yang kondusif dengan memperolehi 53 %. Manakala item yang terendah adalah sentiasa mengambil berat kebijakan komuniti yang hanya memperolehi 40% sahaja.

Dari aspek perkongsian pula, terdapat dua item yang tertinggi, iaitu menunjukkan sikap bertolak ansur dan sentiasa menerima teguran yang membina masing-masing memperolehi 47 %. Manakala item terendah adalah item sentiasa

mendengar pendapat AJK KPT dengan hanya memperolehi 42 %. Manakala aspek berpasukan pula di bawah dua item, iaitu sentiasa mendapatkan penglibatan semua dan mudah untuk diajak berbincang adalah item tertinggi serta masing-masing mendapat 43%. Manakala item terendah pula adalah sentiasa berbincang untuk menyelesaikan masalah RT dengan memperolehi 40% sahaja.

Manakala dari aspek berwawasan, di bawah item sentiasa menunjukkan kemesraan merupakan item tertinggi mendapat 43%. Manakala item terendah adalah sentiasa mengiktiraf kerja-kerja yang dilakukan, sentiasa meminta cadangan sebelum sesuatu aktiviti dilaksanakan dan menggalakkan penglibatan, merupakan item yang terendah memperolehi 41 %.

Secara keseluruhannya terhadap keempat-empat aspek, didapati komitmen, empati merupakan aspek yang tertinggi memperolehi 77%. Manakala aspek terendah merupakan berpasukan hanya memperolehi 13%. Persepsi terhadap aktiviti RT, didapati item pendidikan tidak formal merupakan item tertinggi dengan memperolehi 48%. Manakala item terendah adalah rekreasi Tai-chi yang memperolehi 33%. Di samping itu, item berjaya menerapkan nilai-nilai kewarganegaraan adalah item tertinggi dengan memperolehi 50%. Manakala item terendah adalah berjaya mewujudkan rasa kekitaan yang tulen dengan memperolehi 42%.

5.4. Implikasi Kajian

Secara umumnya, hasil kajian ini dapat memberikan manfaat khususnya kepada dunia komunikasi kepemimpinan dan juga dalam bidang akademik. Berdasarkan hasil kajian ini, didapati gaya komunikasi kepemimpinan seperti memberi sokongan, menggalakkan penyertaan, keterbukaan dan sikap bertimbang rasa perlu diberikan penekanan oleh pihak Jabatan Perpaduan dan Integrasi Nasional bagi memenuhi kepuasan dan komitmen komuniti setempat.

Hasil kajian ini diharap dapat memperjelaskan tentang beberapa perkara yang perlu diberikan perhatian dan diteringkatkan oleh Ahli Jawatankuasa Komuniti Rukun Tetangga (AJK KRT) untuk menarik perhatian komuniti setempat agar mereka memperolehi kepuasan dan memberikan komitmen hasil daripada gaya komunikasi kepemimpinan yang diamalkan. Hasil kajian ini menunjukkan wujudnya perbezaan persepsi komuniti setempat terhadap beberapa item dalam mempengaruhi kepuasan dan komitmen komuniti setempat.

Hasil kajian ini telah memberikan implikasi akademia dengan memperlihatkan secara langsung gaya komunikasi kepemimpinan AJK KRT dari persepsi komuniti setempat. Ini bermakna, apa yang dipersepsikan oleh komuniti setempat merupakan pandangan ikhlas mereka terhadap sikap bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan penyertaan yang mereka terima selama ini daripada AJK KRT selaku pemimpin dalam komuniti mereka. Ini juga bererti,

komuniti setempat akan memberikan perhatian dan penilaian terhadap tugas sukarela yang dijalankan oleh AJK KRT dan mereka mempunyai persepsi berbeza terhadap gaya komunikasi kepemimpinan yang diamalkan oleh AJK KRT tersebut.

Dapatan penyelidikan ini juga boleh memperkuatkan lagi struktur Rukun Tetangga di bawah penyeliaan dan tanggungjawab Jabatan Perpaduan dan Integrasi Nasional. Oleh itu, gaya komunikasi kepemimpinan yang mantap dengan memahami elemen yang boleh mempengaruhi kepuasan dan komitmen para komuniti setempat dapat mengatasi beberapa masalah dalam Rukun Tetangga. Di samping itu, hasil kajian ini diharap dapat membantu proses memperkuuh serta memantapkan kepemimpinan AJK KRT dalam Rukun Tetangga.

Malahan hasil kajian ini diharap akan membawa satu dimensi baru untuk memperbaiki gaya komunikasi kepemimpinan dalam pentadbiran Rukun Tetangga di Malaysia. Jelasnya, kepemimpinan AJK KRT tidak dapat lari dari berkomunikasi bukan sahaja sesama individu dalam AJK KRT, tetapi juga meliputi komuniti setempat di luar komuniti serta masyarakat umum. Oleh sebab itu, hasil penyelidikan ini diharap dapat memperbaiki gaya komunikasi kepemimpinan AJK KRT bagi membentuk kepuasan dan komitmen komuniti setempat di bawah pentadbiran Jabatan Perpaduan dan Integrasi nasional.

5.5. Cadangan Untuk Meningkatkan Tahap Kepuasan Gaya Komunikasi Kepemimpinan Dalam Rukun Tetangga

Kajian ini membuktikan bahawa setiap anggota kerja yang bekerja dalam unit atau bahagian sesebuah organisasi seperti Rukun Tetangga sentiasa berperanan dalam melaksanakan aktiviti kerja yang selari dengan matlamat penubuhannya. Begitu juga dengan peranan ketua yang bertindak sebagai pemimpin atau pengurus organisasi adalah penting dalam memastikan proses perlaksanaan serta penyelarasan aktiviti kerja yang selari dengan matlamat organisasi. Manakala pada peringkat ahli KRT pula, peranan mereka adalah membantu serta menyokong usaha ke arah proses pencapaian matlamat RT.

Dengan kata lain, sokongan serta kerjasama yang baik antara ketua dengan ahli-ahlinya serta sebaliknya adalah penting. Peranan yang dimainkan oleh kedua-dua pihak ini dapat dilihat melalui perlakuan komunikasi dalam proses pengelolaan aktiviti kerja. Mengikut kajian oleh Downs & Clampitt (1993); Cheney & Christensen (2000) komunikasi mempunyai pengaruh penting dalam usaha mengelolakan aktiviti kerja. Dapatan dari kajian mereka disokong oleh kajian ini yang menunjukkan hubungan yang signifikan diantara perlakuan komunikasi dengan tahap pencapaian organisasi.

Katz & Kahn (1978) yang mengatakan, terdapat lima mesej utama dalam hubungan antara penyelia dengan kakitangan bawahannya, iaitu arahan tugas yang jelas, penerangan rasional perlaksanaan tugas serta hubungannya dengan

objektif organisasi, memaklumkan mengenai prosedur-prosedur serta maklumat yang berkaitan dengan dasar, peraturan dan faedah organisasi, memberikan maklumbalas semasa di atas prestasi kerja, dan mengindoktrinasi ideologi organisasi dengan tujuan untuk mempertingkatkan komitmen anggota kerja yang selari dengan nilai-nilai, matlamat dan wawasan organisasi (*dalam* Daniel, Spikers & Papa, 1997).

Selain dari itu, dapatlah dirumuskan bahawa dalam membina iklim komunikasi yang positif dalam sesebuah organisasi RT, dua aspek penting yang perlu dilihat adalah keterbukaan dalam proses perkongsian maklumat dan darjah kesokongan dalam interaksi yang diamalkan. Keterbukaan proses perkongsian maklumat yang perlu diberikan penekanan adalah keupayaan ketua untuk berkongsi maklumat mengenai pencapaian organisasi, perkongsian maklumat peribadi, perkongsian maklumat pasukan kerja, perkongsian maklumat strategik organisasi dan perkongsian maklumat ke atas.

Manakala kemahiran interaksi yang berkesan seharusnya bercirikan kepada perlakuan berikut, kesediaan untuk menjadi pencerap yang aktif dan penuh empati, arahan yang jelas serta kejelasan makna, meninjau ketepatan serta kecukupan maklumat, maklumbalas yang konstruktif, pengurusan konflik yang bijaksana dan sifat yang mengalakkan cetusan input pada semua peringkat kerja. Secara rumusannya kajian ini menyokong model Gibbs (1961) yang menyatakan kepentingan proses pemupukan jalinan hubungan yang berkesan adalah asas

utama keberkesanan aktiviti pengelolaan kerja berbanding dengan proses penyaluran maklumat atau idea sahaja.

Jelas di sini, persepsi yang positif terhadap interaksi dengan ketua telah menyebabkan anggota Rukun Tetangga mempunyai komitmen yang tinggi terhadap usaha-usaha yang dijalankan oleh KRT untuk menjana kecemerlangan dalam proses pengelolaan kerja. Dapatan ini menyokong kajian yang dijalankan oleh Muchinsky, (1977); Applbaum & Anatol (1979); O'Reilly (1980); Pincus (1986); Downs, et al (1993), Rosli (1998) dan Postmes, et al (2001) yang menegaskan bahawa komunikasi berperanan untuk mencetuskan usaha anggota kerja terhadap proses pencapaian matlamat organisasi. Perlakuan komunikasi menyangga yang terhasil dari interaksi ketua dengan ahli-ahlinya dalam proses komunikasi kerja mereka memberi kesan ke atas pola perbincangan, rangsangan usaha kerja ahli-ahli KRT serta ketua, jangkaan komunikasi, kerjasama dan penyelarasaran aktiviti kerja, keadilan organisasi dan amalan membuat keputusan.

Kajian-kajian empirikal terdahulu, membuktikan bahawa persepsi terhadap interaksi positif, memerihalkan bentuk perlakuan komunikasi yang mengutamakan keterbukaan dalam perkongsian maklumat yang berkesan. Sebaliknya, interaksi yang negatif akan menjana kepada bentuk komunikasi yang autokratik atau tertutup. Ini berwajaran dengan saranan Miles, et al (1996) yang menyatakan bahawa dalam proses pengelolaan aktiviti kerja organisasi, seseorang pengurus yang berkesan akan memperbanyakkan keterbukaan komunikasi dan

mengurangkan jalinan hubungan yang negatif. Hasil daripada perlakuan interaksi ini, ianya akan mempertingkatkan tahap usaha kerja anggota organisasi.

Begitu juga dengan interaksi anggota kerja, khususnya interaksi ketua-pengikutnya, dapatan kajian ini menyatakan ahli-ahli organisasi yang mempunyai kualiti interaksi hubungan yang tinggi akan menerima perhatian, sensitiviti dan sokongan daripada ketua dan sebagai tukarannya ahli-ahli KRT akan mempertingkatkan tahap kepercayaan, rasa hormat, menyukai ketua serta kekerapan untuk berinteraksi yang lebih tinggi. Sebaliknya apabila interaksi hubungan yang rendah wujud, akan menjana pada interaksi yang bercorak formal. Dengan kata lain, sokongan ketua dalam perlakuan interaksi merupakan asas utama kejayaan sesebuah organisasi melaksanakan kerja yang berwajaran dengan pencapaian matlamat organisasi. Mengikut Barrett (2002) kesanggaan dalam komunikasi mempunyai dua matlamat, iaitu memaklum serta mendidik semua peringkat anggota organisasi melalui penyebaran maklumat strategik organisasi, dan memberi dorongan serta rangsangan kepada ahli KRT untuk menyokong perlaksanaan strategi pencapaian matlamat penuh RT.

Dapatan dari kajian ini juga menyokong kenyataan oleh Barrett (2002) yang menunjukkan bahawa kepimpinan berkesan adalah mereka yang berkemampuan untuk membimbing, mendorong serta membekalkan maklumat bersesuaian dalam interaksi mereka dengan anggotanya. Persepsi positif terhadap karakteristik interaksi ketua akan menjana usaha pengelolaan kerja yang lebih produktif

(Alexander, et al, 1989; Lewis, et al, 1982; Lee & Jablin, 1995; McCroskey & Richmond, 2000; Patterson, et al, 2004). Sepertimana Gibbs (1961), amalan komunikasi dalam sesebuah organisasi bukan terhasil daripada situasi rekaan, tetapi ianya terbentuk hasil daripada perlakuan yang wujud dalam jalinan interaksi interpersonal. Mengikut beliau, komunikasi yang baik, selain daripada menyalurkan maklumat atau idea juga seharusnya mampu memupuk jalinan hubungan. Pemupukan jalinan hubungan yang berkesan seharusnya dibuat melalui perlakuan atau karakteristik interaksi ketua yang positif.

Perolehan dapatan kajian juga selari dengan dapatan Gibbs (1961) dan Rosli (2007) yang menyatakan bahawa karakteristik interaksi ketua yang bercirikan kepada 1) kepercayaan kepada anggota kerja, 2) keterbukaan serta kes spontaniti komunikasi dan 3) penyelesaian masalah secara bersama akan menjana kepada pemupukan jalinan hubungan yang positif. Dapatan dari kajian menegaskan bahawa tiga perlakuan interaksi yang menjana kepada pemupukan jalinan hubungan yang positif, iaitu persekitaran yang relaks serta informal, keterbukaan perbincangan dan maklumbalas konstruktif tanpa unsur kritikan.

Begitu juga dengan kajian oleh Fairhurst & Chandler (1989), Whitener, et al (1998) selari dengan dapatan daripada kajian ini, menegaskan bahawa jalinan hubungan berkualiti tinggi diperihalkan sebagai perkongsian maklumat yang tinggi, manakala jalinan hubungan yang rendah disifatkan sebagai interaksi yang kurang menekankan penglibatan dalam kalangan anggota RT. Begitu juga dengan

pemupukan sikap kepercayaan dalam kalangan ahli-ahli RT mampu memupuk rangsangan kepada penyaluran mesej yang bermatlamat untuk pemakluman serta arahan kerja yang selari dengan matlamat organisasi.

Johlke & Duhan (2000), Che Su (2000) dan Rosli (2007) dalam kajian mereka memperkuuhkan lagi dapatan yang diperolehi daripada kajian ini, mengikut mereka interaksi ketua-pengikut yang berkesan bukan hanya membantu mencapai komitmen yang tinggi, malah ia juga menyumbang kepada keberkesanan dan kecekapan kerja. Melihat daripada sifat komunikasi yang diamalkan di KRT, kajian jelas menunjukkan bahawa kebanyakkan ketua mengamalkan sifat yang lebih terbuka kepada cadangan, memahami permasalahan yang dihadapi oleh anggota kerja dan banyak mengamalkan unsur deskriptif dalam memberi pemahaman anggota kerja terhadap tugas serta tanggungjawab. Walaupun sifat ini wujud dalam kalangan kepimpinan KRT, namun dalam kajian ini juga mendapati sifat-sifat komunikasi ini dalam kalangan kepimpinan adalah sederhana.

Begitu juga maklumat yang dikongsi dalam proses interaksi, beberapa kajian lain seperti kajian oleh Penley & Hawkins (1985), Daniels & Spiker (1997) dan Smidts, et al (2000) yang mendapati kecukupan terhadap maklumat mempunyai hubungkait dengan perasaan kekitaan anggota kerja terhadap organisasi. Malahan kajian ini menyokong kepentingan aliran maklumat adalah penyumbang utama kepada keberkesanan organisasi RT. Kepuasan komunikasi juga akan terhasil sekiranya terdapat proses perkongsian maklumat yang tinggi, diperolehi daripada

jalinan hubungan dengan pegawai atasan mereka, ketua dan juga dengan rakan sekerja yang bersifat menyangga. Berdasarkan kepada analisis deskriptif, menunjukkan bahawa arah aliran maklumat yang wujud dalam organisasi kajian lebih bercorak *bidirectional* (dua hala) dan tidak *unidirectional* atau sehalal.

Penemuan kajian ini juga menyokong kajian yang telah dibuat oleh Rodwell, et al (1998) dan Allen, et al (1997) yang menyatakan bahawa jalinan hubungan yang positif dengan penyelia, sumber pentadbiran dan rakan bergantung kepada darjah kecukupan maklumat yang diterima oleh seseorang pekerja. Sebaliknya, jalinan hubungan dengan rakan, penyelia dan sumber pentadbiran bergantung pada tahap perkongsian maklumat.

Jablin (1979) menegaskan bahawa komunikasi dua hala adalah asas utama kepada pemupukan jalinan hubungan yang berkesan antara pemimpin dengan anggota kerja bawahannya. Mengikut beliau ketua yang mengamalkan bentuk komunikasi sebegini, selain banyak membekalkan maklumat serta pengaruh, mereka juga sering mengamalkan sikap keterbukaan terhadap cadangan-cadangan (input) serta maklumbalas ke arah memperkemaskan proses kerja. Selain daripada sifat komunikasi dua hala dalam kalangan ketua, anggota kerja juga harus mempunyai sifat komunikasi yang sama, iaitu mengamalkan sikap memberi maklumat serta cadangan kepada ketua. Secara tidak langsung perlakuan komunikasi sebegini akan menyumbang kepada keberkesanan komunikasi dalam proses pengelolaan kerja.

Hasil kajian ini juga menunjukkan bahawa persepsi ketua terhadap kesediaan anggotanya untuk memberikan input adalah tinggi, khususnya tanpa status atau kuasa ketua sebagai penghalang. Ini menyokong kenyataan Allen & Brady (1997) yang mengatakan bahawa sifat komunikasi bercorak *bidirectional* akan memudahkan proses perlaksanaan kerja yang selari dengan pencapaian organisasi. Dengan corak komunikasi bersifat dua hala, ia akan dapat mengurangkan darjah kekeliruan maklumat dalam kalangan anggota sesebuah organisasi dalam melaksanakan tugas serta tanggungjawab mereka.

Daniel, et al (1997) juga menegaskan bahawa komunikasi mendatar yang berkesan menunjukkan kelenturan dalam struktur organisasi. Seterusnya, dengan kelenturan ini ia akan dapat mengalakkan penyelesaian permasalahan dalam kerja, perkongsian maklumat secara bersilang dengan berbagai peringkat pekerja dan penyelarasian tugas antara bahagian atau pasukan petugas. Ia juga akan mempertingkatkan moral dan kesungguhan untuk menyelesaikan konflik dalam organisasi (Rodwell, et al, 1998). Ahli-ahli dalam bidang teori perhubungan manusia pula menegaskan bahawa jalinan hubungan mendatar yang berkesan adalah asas kepada penglibatan dalam proses membuat keputusan serta penyesuaian dengan organisasi dalam kalangan anggota kerja (French, et al, 1983, dalam Daniel, et al, 1997).

Tidak keterlaluan jika dikatakan bahawa kefahaman yang jelas terhadap maklumat dasar akan membantu usaha ke arah pencapaian matlamat organisasi.

Sebaliknya jika organisasi hanya bertindak menyebarluaskan maklumat tanpa mementingkan darjah kejelasan serta kefahaman maklumat yang diterima akan menyebabkan kepada ketidakpastian atau kekeliruan. Kenyataan ini juga disokong oleh Conrad (2002), keterbukaan pengurusan atasan terhadap anggota kerjanya akan mengalakkan proses komunikasi, dan secara langsung menjadikan pekerja berasa kehadiran diri mereka penting dan bermakna dalam organisasi. Begitu juga dengan pengurus cemerlang adalah mereka yang suka berkomunikasi, menjadi pendengar yang baik dan berperanan sebagai pemudahcara daripada amalan yang banyak memberi arahan kepada anggota kerjanya. Allen dan Brady (1997) dan Cushman (2000) pula menegaskan bahawa komunikasi pengurusan berkesan merupakan sumber yang penting ke arah peningkatan produktiviti.

Sejajar dengan konsep pengurusan masa kini, yakni peranan kepimpinan atasan bukanlah sebagai pemberi arahan tetapi mereka perlu bertindak sebagai pemudahcara dalam proses pengelolaan aktiviti kerja. Justeru dengan peranan ini, amalan komunikasi bersifat sehala hendaklah dikurangkan, dan tumpuan seharusnya diberikan kepada proses komunikasi dua hala yang lebih bersifat terbuka, sokongan dan empati. Secara tidak langsung ini merupakan suatu pengiktirafan kepada anggota kerja sebagai sebahagian daripada organisasi, dan tidak sebagai alat organisasi. Mengikut Rodwell, et al. (1998), Rosli (1998, 2007) dan Che Su (2000) kepuasan terhadap aspek ini akan membantu dalam mempertingkatkan amalan komunikasi menyangga dalam kalangan anggota KRT.

Begitu juga dengan peranan yang dimainkan oleh ketua yang bersifat tertutup, yakni lebih mengutamakan output kerja, tanpa mengambilkira sama ada pendekatan kerja bersesuaian dengan keperluan dan kehendak anggota KRT. Amalan ini, sepetimana diutarakan oleh teori, menjana pada pemupukan aliran maklumat dua hala yang lebih positif kepada proses pengelolaan kerja yang lebih berkesan. Begitu juga dengan kajian oleh Rodwell, et al. (1998) yang menyatakan bahawa ahli-ahli organisasi yang banyak menerima maklumbalas dari ketua akan beranggapan positif terhadap ketuanya, begitu juga sebaliknya. Amalan ini mengikut mereka akan menjana pada proses pelaksanaan kerja yang lebih berkesan.

Pincus (1986), Rosli (1998) dan Che Su (2000) dalam kajian mereka juga mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan terhadap maklumbalas yang diterima dengan komunikasi kepimpinan serta ia membantu dalam proses penyelesaian masalah yang berkaitan dengan kerja. Kepentingan maklumbalas peribadi adalah penting dalam proses komunikasi dua hala di antara ahli-ahli KRT dengan kepimpinan mereka. Sekiranya ahli-ahli KRT tidak mendapat maklumbalas atas prestasi mereka, ia berkemungkinan menyebabkan mereka mengulangi kesilapan atau melakukan sesuatu kerja secara berulang-ulang tanpa adanya inisiatif untuk membuat pembaharuan dalam proses perlaksanaan tugas. Pace dan Faules (1994) menyatakan maklumbalas yang dirangsang oleh kepimpinan akan menjadi ukuran penting terhadap penerimaan dan kefahaman anggota RT terhadap maklumat yang diterima serta ia akan menjadi pemangkin

kepada pengaliran idea anggota kerja pada semua peringkat organisasi. Di samping itu juga dengan adanya maklum balas dalam proses komunikasi ia akan mengalakkan lagi usaha pembaikkan terhadap proses kerja.

Kebanyakan sarjana dalam bidang komunikasi kepengurusan berpendapat bahawa intipati kepada kepimpinan yang baik adalah apabila anggota kerja mempunyai darjah kepercayaan yang tinggi terhadap penyelia mereka (Conrad, 2002). Dalam kajian ini jelas menunjukkan bahawa pencapaian yang lebih cemerlang setengah-setengah KRT mempunyai kebarangkalian yang tinggi disebabkan oleh darjah kepercayaan yang lebih positif terhadap ketua mereka. Goldhaber (1991) merumuskan bahawa sifat ketua yang menjadi teras kepada hubungan penyelia-bawahan yang berkualiti tinggi ialah; seorang ketua yang memuji pegawai bawahannya, seorang ketua yang memahami kerja anggota bawahannya, seorang ketua yang boleh dipercayai, seorang ketua yang mesra, seorang ketua yang jujur, dan seorang ketua yang mengizinkan anggota bawahannya tidak bersetuju dengan pendapat atau pendekatannya.

Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini menyokong sifat-sifat komunikasi yang dikemukakan oleh Rosli (2007), Gibbs (1961) dan Goldhaber (1991) dalam melihat kualiti hubungan antara pemimpin dengan anggota bawahannya. Hasil dari analisis menunjukkan bahawa kebolehan dan keyakinan terhadap kemahiran komunikasi pemimpin, secara tidak langsung akan mempertingkatkan kepercayaan dan karisma mereka dalam kalangan anggota RT. Begitu juga

dengan sifat penyeliaan yang berkemahiran untuk mendengar dengan penuh empati terhadap isu-isu dan permasalahan kerja akan memberi kesan kepada tahap pencapaian Rukun Tetangga. Gaya komunikasi antara kedua-dua pihak ini juga dikatakan akan mempengaruhi keberkesanan jalinan hubungan dalam mengelolakan aktiviti kerja RT.

Kepentingan amalan interaksi yang menyangga dan proses perkongsian maklumat yang diamalkan adalah merupakan elemen asas dalam proses mempertingkatkan keberkesanan organisasi, khususnya dalam proses pengelolaan kerja. Kajian ini juga menyokong kajian-kajian terdahulu yang menyatakan bahawa keberkesanan organisasi terhasil daripada jalinan hubungan ketua dengan subordinat, berbanding dengan interaksi subordinat dengan ketua. Dengan kata lain, perlakuan komunikasi yang berkesan antara ketua dengan subordinat adalah asas utama kepada pemupukan iklim komunikasi yang menyangga.

Hasil kajian yang dijalankan mendapati gaya komunikasi kepemimpinan merupakan elemen yang penting dalam meningkatkan kepuasan dan komitmen dalam mengendalikan Rukun Tetangga. Oleh itu, AJK KRT perlu mengambil perhatian terhadap gaya komunikasi kepemimpinan ini, antaranya:

5.5.1. Cadangan Umum

5.5.1 (a) Bertimbang Rasa

- Memahami keupayaan komuniti setempat dengan memberi lebih peluang bagi mereka memberikan pendapat untuk menyelesaikan masalah dalam Rukun Tetangga..
- Menyediakan persekitaran yang kondusif dan selesa, seperti menyediakan bangunan atau tempat beraktiviti yang lengkap dalam Rukun Tetangga seperti keperluan komputer, kemudahan alat dingin, kemudahan photostat, kemudahan asas pejabat lain dan sebagainya.
- Mengambil berat tentang kebajikan komuniti setempat seperti menyediakan dana untuk membantu komuniti setempat seperti sekiranya berlaku banjir, kematian, kebakaran dan sebagainya.
- Sentiasa menjadikan diri mereka sebagai AJK KRT seorang yang mempunyai sifat bertolak ansur dengan mendengar pandangan dan pendapat komuniti setempat serta diajak berbincang bersama untuk memikirkan projek serta program yang diatur oleh Rukuin Tetangga.

5.5.1 (b) Keterbukaan

- Sanggup menerima teguran yang membina seperti apabila ingin melakukan sesuatu projek atau program yang difikirkan membazir atau tidak menguntungkan komuniti setempat.

- AJK KRT bersedia mendengar pendapat komuniti setempat dengan mengajak mereka berbincang dan bermesyuarat bersama supaya mereka juga mempunyai tanggungjawab terhadap apa yang dirancang dan diprogramkan oleh Rukun Tetangga.
- AJK KRT perlu mudah untuk diajak berbincang terutama hal-hal yang berkaitan dengan masalah komuniti setempat..
- Bersedia berkongsi maklumat mengenai urusan komuniti serta maklumat yang diperolehi jangan disimpan tanpa dihebahkan kepada komuniti setempat terutama yang berkaitan dengan Rukun Tetangga dan masa depan mereka.

5.5.1 (c) Memberi Sokongan

- Memberikan maklumat mengenai aktiviti RT tetangga supaya komuniti boleh terus serta dalam program tersebut tanpa ada sikap *bias*.
- Mengiktiraf sumbangan kerja yang baik dalam kalangan komuniti setempat dengan memberikan penghargaan berbentuk sijil, penghargaan yang sewajarnya dan menyediakan lebih banyak peruntukan daripada pihak Jabatan Perpaduan dan Integrasi Nasional.
- Jabatan Perpaduan dan Integrasi Nasional perlu meluluskan projek atau cadangan program yang sesuai dengan menyediakan peruntukan yang munasabah.
- Di samping itu, pegawai di Jabatan Perpaduan dan Integrasi Nasional perlu sensitif dengan projek atau program Rukun Tetangga dengan

sentiasa memantau dan memberikan sokongan terhadap projek atau program yang dapat memberikan manfaaf kepada komuniti dan masyarakat setempat

- Memberikan maklumat yang jelas mengenai tugas kepada komuniti setempat, peluang kursus-kursus pendek dan peluang panjang serta melatih goloongan muda untuk menerajui sesuatu program sebagai pelapis untuk masa depan.

5.5.1 (d) Penyertaan

- Memberikan peluang dan ruang kepada komuniti setempat memberikan cadangan atau pendapat terutama bila mereka menghadiri mesyuarat Rukun Tetangga dan percambahan fikiran dalam sesuatu program yang dirancangkan oleh Rukun Tetangga.
- Menggalakkan kerja dalam kumpulan dan bina kumpulan perbincangan sesama komuniti dan beri semangat untuk mereka meluahkan pandangan untuk memajukan Rukun Tetangga.
- Melibatkan komuniti setempat dalam proses menyelesaikan masalah Rukun Tetangga tanpa mengira pegangan bangsa, agama dan politik komuniti setempat.
- Menggalakkan penglibatan komuniti setempat dalam perjalanan komuniti setempat terutama yang berkaitan dengan program dan projek yang AJK KRT lakukan.

5.5.2. Cadangan Khusus

- AJK KRT perlulah sensitif kepada keperluan asas mengikut jantina, umur, bangsa dan agama apabila memimpin Rukun Tetangga.
- Sentiasa bertindak memberikan motivasi dalaman yang tinggi kepada AJK KRT dan komuniti setempat dengan menyediakan latihan dan kursus-kursus yang sesuai.
- AJK KRT juga perlu empati dengan sentiasa meletakkan kepentingan aktiviti RT lebih daripada urusan peribadi.
- Jangan ada sikap diskriminasi antara umur, jantina, bangsa dan agama kerana ini boleh melemahkan kegairahan komuniti untuk terus bersama-sama Rukun Tetangga.
- Meningkatkan dan memberi sokongan serta galakkan kepada komuniti setempat dengan memberi latihan, mengadakan kursus, melengkapkan keupayaan diri dari segi menambah ilmu teknikal, kemahiran dan menggalakkan mereka menceburi bidang-bidang baru.
- Cadangan kursus-kursus yang boleh diberikan pendedahan bukan sahaja kepada AJK KRT, tetapi juga kepada komuniti yang berbilang jantina, bangsa dan agama adalah seperti berikut :
 1. Kursus Kepimpinan
 2. Kursus Kaunseling
 3. Kursus Mengurus Organisasi
 4. Kursus Perhubungan Awam

5. Kursus Penuturan Awam
6. Kursus Perundingan
7. Kursus Melayan Pelanggan
8. Kursus Mengurus Krisis
9. Kursus Imej Organisasi
10. Kursus Motivasi dan sebagainya

5.5.3 Cadangan Meningkatkan Komitmen Kepemimpinan Dalam Rukun Tetangga

Dapatan kajian ini juga mendapati bahawa tahap pencapaian banyak disumbang oleh kesediaan ketua untuk menjadi pencerap yang berkesan, atau yang bersedia untuk mendapatkan serta berkongsi maklumat atau maklumbalas daripada kakitangan bawahannya. Seterusnya ia memberi impak kepada penglibatan anggota kerja KRT dalam proses membuat keputusan. Selain itu, dapatan ini menyokong kajian-kajian terdahulu yang menegaskan bahawa tahap penglibatan komuniti RT dalam proses membuat keputusan seperti darjah keterlibatan mereka dalam pasukan kerja seperti pasukan petugas, mesyuarat dan lain-lain bergantung kepada darjah kesediaan pemimpin untuk menjadi pencerap yang berkesan (mendengar) atau mendapatkan maklumat daripada semua peringkat kerja. Mengikut Abdul Aziz (1999) perasaan kepunyaan kepada sesuatu kumpulan bergantung pada perlakuan seseorang individu ditempat kerja yang terhasil dari proses interaksi. Interaksi yang positif di kalangan ahli-ahli kumpulan serta

kesanggaan interaksi ketua dapat memberi sumbangan positif kearah pencapaian matlamat organisasi.

Begitu juga dengan kejelasan terhadap maklumat yang berkaitan dengan pemimpin berwawasan, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa persepsi yang positif terhadap kesediaan ketua untuk menjadi pencerap yang berkesan, memberi kesan terhadap darjah penglibatan yang tinggi, dan ia terhasil daripada proses perkongsian maklumat kerja serta pengharapan terhadap pencapaian matlamat kerja yang tinggi.

Secara langsung dapatan ini menyokong teori serta kajian-kajian terdahulu yang menyatakan keterbukaan dalam proses perkongsian maklumat seperti arah aliran komunikasi kebawah, keatas dan mendatar, kecukupan maklumat serta maklumat pencapaian organisasi memberi sumbangan kepuasan terhadap komitmen pemimpin. Begitu juga dengan kesanggaan komunikasi, seperti kepercayaan, maklumbalas konstruktif, kecerapan, galakan pada cetusan input dan faham-memahami antara anggota kerja dapat membentuk persekitaran yang kondusif bagi mendapatkan sokongan komuniti dalam aktiviti RT.

Begitu juga gelagat seperti sokongan, kecukupan maklumat, keakraban hubungan juga menyumbang kepada keberkesanan komunikasi pada peringkat individu, diadik serta kumpulan kecil. Dengan kata lain, kecemerlangan pencapaian organisasi bukan terhasil dari peranan yang dimainkan oleh seorang individu,

tetapi ia adalah peranan secara bersama anggota kerja. Dapatan kajian ini juga menyokong kepentingan amalan komunikasi menyangga sebagai penyumbang utama dalam proses mempertingkatkan kepuasan serta pencapaian organisasi. Dua aspek penting yang perlu diberi perhatian, iaitu maklumat serta interaksi. Selain itu, untuk memastikan aliran maklumat yang berkesan, bentuk perbincangan yang mengalakkan seperti keterbukaan dan ketelusan adalah asas utama dalam proses perkongsian maklumat. Rumusannya, dapatlah kita katakan bahawa untuk membina kumpulan kerja yang berkesan dalam sesebuah organisasi, perlakuan komunikasi yang berwajaran khususnya proses interaksi kerja adalah sangat penting. Antara ciri-ciri penting dalam pembentukan pasukan kerja yang cemerlang adalah:-

- a. Menjadikan suasana kerja yang boleh dianggap baik serta adil oleh ahli-ahli organisasi.
- b. Mengamalkan penyertaan-mendengar serta mencerap idea-idea yang disampaikan oleh ahli-ahli organisasi dan mendapatkan penglibatan mereka dalam perancangan kerja organisasi.
- c. Tunjukkan sifat empati kepada ahli-ahli organisasi dan juga mengambil kira isu-isu positif yang di kemukakan oleh mereka.
- d. Berkomunikasi secara terbuka, terutama dalam proses perkongsian maklumat melalui penglibatan semua peringkat kerja.

Dapatkan oleh Spiker & Daniel (1997) dan kajian oleh Allen & Brady (1997) menegaskan bahawa dimensi komunikasi yang bersifat keterbukaan, penglibatan, kesokongan dan kecukupan maklumat bukan sahaja mempengaruhi tahap kepuasan komunikasi, malah ia juga akan dapat mempertingkatkan komitmen terhadap organisasi. Selain dari itu, dua aspek penting, iaitu keterbukaan dalam proses perkongsian maklumat serta kesokongan dalam interaksi yang menjadi asas dalam pengukuran dimensi-dimensi komunikasi menyokong asas-asas teori untuk meningkatkan gaya komunikasi kepemimpinan dan keupayaan KRT dalam mengendalikan Rukun Tetangga, maka beberapa perkara perlu diambil perhatian, di antaranya:

- Tidak *bias* dalam memberikan tanggungjawab kepada komuniti setempat.
- Menyediakan kemudahan yang selesa kepada Rukun Tetangga, contohnya menyediakan kemudahan hawa dingin, kerusi, meja dan kemudahan lain yang bersesuaian dan diperlukan oleh AJK KRT dalam sesebuah Rukun Tetangga.
- Membantu komuniti setempat yang mengalami masalah dari segi kewangan dengan menyediakan saluran-saluran atau dana tertentu dalam Rukun Tetangga seperti bantuan kebanjiran, kebakaran, kematian dan sebagainya.
- Perlu menjadi pendengar yang setia, berfikiran terbuka dalam menyelesaikan masalah, dapat menerima kritikan, pendapat, teguran supaya tanggungjawab AJK KRT dapat dilaksanakan dengan baik.

- Kekerapan mengadakan musyawarah dengan AJK KRT dan komuniti setempat untuk mendengar permasalahan mereka.
- Menggalakkan kerjasama dalam kumpulan sama ada jantina, umur, bangsa dan agama untuk meningkatkan perpaduan terhadap Rukun Tetangga.
- Jangan berlakunya pilih kasih dalam soal melaksanakan sesuatu program untuk komuniti setempat.
- Setiap kerja baik AJK KRT perlu diberi pujian dan penghargaan, tetapi bukan dikritik atau mencari salah.
- Bijak menguruskan komunikasi interpersonal dan jangan menunjukkan ekspresi yang tidak elok. Sebagai contoh jangan memarahi atau menengking ahli komuniti di hadapan orang ramai.
- Memberi arahan yang jelas, tepat dan tidak memberi tugas di luar kemampuan komuniti setempat.
- Menyediakan kemudahan sama ada berbentuk cuti atau token bagi mereka yang bekerja lebih masa seperti Skim Rondaan Sukarela (SRS) tanpa mereka merasa ditindas.

5.6. Cadangan Kajian Akan Datang

Memandangkan kajian mengenai gaya komunikasi kepemimpinan ini amat penting dilaksanakan dalam Rukun Tetangga, maka digariskan beberapa cadangan kajian akan datang yang boleh dilaksanakan, iaitu :

1. Kajian juga boleh dilakukan dengan melihat kejayaan sesuatu program yang dijalankan oleh Rukun Tetangga daripada perspektif AJK KRT.
2. Kajian boleh dilaksanakan dengan membuat kaedah temubual atau pemerhatian berstruktur dalam Rukun Tetangga.
3. Kajian juga boleh dilakukan dengan mengenal pasti kegagalan sesetengah Rukun Tetangga yang tidak melaksanakan aktiviti atau program Rukun Tetangga.
4. Kajian gaya komunikasi kepemimpinan ini juga boleh dilakukan dengan membuat perbandingan antara Rukun Tetangga yang aktif dan yang tidak aktif di Malaysia.

5.7. Penutup

Kajian ini cuba mengenal pasti persepsi gaya komunikasi kepemimpinan mempengaruhi kepuasan (bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan menggalakkan penyertaan) dan komitmen (empati, perkongsian, berpasukan dan berwawasan) komuniti setempat terhadap Rukun Tetangga. Sungguhpun bukan senang untuk diperjelaskan secara empirikal, tetapi adalah diketahui umum bahawa gaya komunikasi kepemimpinan seperti sikap bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan penyertaan merupakan amalan terpuji yang perlu dimiliki oleh setiap AJK KRT Rukun Tetangga. Walau dalam apa juga situasinya atau mahu tidak mahu, gaya komunikasi kepemimpinan AJK KRT akan sentiasa diperhatikan serta dinilai oleh komuniti setempat mereka.

Hasil kajian ini juga mendapati bahawa anggota KRT pada semua peringkat hendaklah dimaklumkan mengenai halatuju RT sama ada persektif jangka pendek atau jangka panjang. Sekiranya anggota KRT tidak diberi kefahaman yang jelas mengenai halatuju organisasi, ia akan menyebabkan tindak kerja yang dilaksanakan tidak selari dengan kehendak negara. Begitu juga dengan penglibatan mereka dalam proses pengubalan strategi operasi serta strategi organisasi pada peringkat fungsional akan memperkuuhkan perlaksanaan strategi yang telah digubal . Di samping itu, mengikut kebanyakan sarjana pengurusan komunikasi strategik, penglibatan anggota kerja di pengubalan strategi kerja yang berkesan bergantung kepada jalinan hubungan yang berteraskan kepercayaan serta yang menyokong.

Dapatan dari kajian ini juga mendapati bahawa dimensi komunikasi yang bersifat keterbukaan, penglibatan, kesokongan dan kecukupan maklumat bukan sahaja mempengaruhi tahap kepuasan terhadap komunikasi kepimpinan, malah ia juga akan dapat mempertingkatkan komitmen terhadap RT dalam kalangan ahli-ahli KRT. Selain dari itu, dua aspek penting, iaitu keterbukaan dalam proses perkongsian maklumat serta kesokongan dalam interaksi yang menjadi asas dalam pengukuran dimensi-dimensi komunikasi.

Oleh yang demikian, pemahaman serta pendedahan terhadap gaya komunikasi kepemimpinan dalam Rukun Tetangga khasnya dan Jabatan Perpaduan dan Integrasi Nasional pada amnya perlu diberikan sama ada melalui bahan bacaan,

kursus, latihan, modul gaya komunikasi kepemimpinan dengan meminta pandangan pakar serta konsultan yang bertauliah. Ini perlu dilakukan serta diselaraskan untuk meningkatkan kepuasan dan komitmen terhadap projek atau program Rukun Tetangga. Usaha yang berterusan bagi mempertingkatkan gaya komunikasi kepemimpinan bukanlah semudah yang disangka, tetapi akan menempuh berbagai dugaan dan rintangan untuk menjayakannya. Oleh itu, kesungguhan serta keazaman AJK KRT serta pihak Pegawai Jabatan Perpaduan dan Integrasi Nasional sendiri untuk memperbaiki gaya komunikasi kepemimpinan mereka tentunya memberikan kesan terhadap komuniti setempat akan merasa puas serta bertambah komited mereka terhadap kepemimpinan dalam Rukun Tetangga.