

GAYA KEPIMPINAN MEMPENGARUHI KOMITMEN PEKERJA: SATU TINJAUAN DI KOLEJ KOMUNITI PADANG TERAP

KHODZIRAH AHMAD
hajjahdierah@gmail.com

HOSNI MUBARAK MOHD DERIS
SHAHIR BIN SABU

Kolej Komuniti Padang Terap

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti persepsi kakitangan terhadap gaya kepimpinan pengurusan dan hubungannya dengan komitmen kakitangan di Kolej Komuniti Padang Terap. Instrumen kajian Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) digunakan untuk mengenalpasti gaya kepimpinan pihak pengurusan dari aspek mengarah, bertimbang rasa, penyertaan dan berorientasikan kejayaan. Sementara pengamalan faktor kepimpinan pengurusan dari aspek budaya ilmu, permuafakatan, motivasi dan dorongan, kepimpinan kurikulum dan pengupayaan kepimpinan di Kolej Komuniti Padang Terap diukur dengan menggunakan soal selidik dalam instrumen SPSS. Kajian rintis telah dijalankan di kalangan 32 orang kakitangan Kolej Komuniti Padang Terap, Alpha Cronbach digunakan untuk menguji ketekalan dalaman item-item dalam soal selidik dan nilainya ialah 0.942. Dalam kajian ini analisis deskriptif seperti min, frekuensi dan peratus digunakan untuk mengenalpasti faktor demografi jantina, umur, pengalaman kerja dan gred jawatan responden, dan inferensi ujian-t, ANOVA dan Pearson Correlation digunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis dalam kajian ini. Dapatan kajian menunjukkan, gaya kepimpinan berorientasi iaitu fleksibiliti dan inisiatif yang dilihat boleh mempengaruhi komitmen kerja di organisasi ini. Ini merupakan gaya kepimpinan yang paling dominan diamalkan oleh pihak pengurusan Kolej Komuniti Padang Terap. Analisis menunjukkan terdapat hubungan yang kuat antara gaya kepimpinan pihak pengurusan Kolej Komuniti Padang Terap secara menyeluruh dengan kesemua aspek faktor kepimpinan yang dikaji. Kesimpulan yang diperolehi daripada kajian ini ialah pihak pengurusan haruslah cekap dalam pengamalan gaya kepimpinannya mengikut keperluan situasi.

Kata Kunci : Gaya Kepimpinan, Komitmen

1.0 Pendahuluan

"Setiap dari rakyat Malaysia perlu memainkan peranan dan tanggungjawab mereka dan rakyat tidak boleh cuai dan alpa dalam melaksanakannya kepada negara," titah Seri Paduka Baginda Yang DiPertuan Agong pada istiadat pertabalan baginda sebagai Yang di-Pertuan Agong ke-15, di Istana Negara. (Harian Metro)

Pernyataan ini merujuk kepada peranan penjawat awam yang efisien dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka ditempat kerja. Justeru mereka adalah agen perubahan masyarakat yang diharap akan dapat menjana perubahan kepada negara. Demi kemajuan dan keupayaan negara kita Malaysia dalam menangani cabaran globalisasi yang berkembang dengan pesat, kita harus memastikan kualiti perkhidmatan dalam sektor perkhidmatan awam di negara kita dapat berubah mengikut tuntutan zaman, beroperasi secara berkesan dan berselaras dengan perkembangan dunia terkini. Kolej Komuniti seluruh negara mengamalkan sistem pentadbiran secara sentralisasi, dasar dan hala tuju secara menyeluruh. Dasar pendidikan

Kolej Komuniti telah pun ditetapkan oleh Jabatan Pengajian Politeknik dan Kolej Komuniti, Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia di Kolej Komuniti seluruh negara.

Oleh yang demikian, berjaya atau gagalannya sesuatu dasar kerajaan tersangat bergantung kepada keberkesanan kepemimpinan pihak pengurusan di tempat kerja. Menurut pendapat Bass (1990) pemimpin yang berwibawa adalah salah satu faktor yang penting dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi.

Pihak pengurusan khususnya pengarah merupakan orang yang utama di peringkat Kolej Komuniti untuk menyokong dan memastikan kejayaan pelaksanaan teras yang berkaitan di peringkat Kolej Komuniti. Kualiti kepimpinan yang tinggi adalah sangat diperlukan untuk mengurus dan mentadbir Kolej Komuniti bagi membina komitmen kakitangan terhadap kerja. Demi memastikan komitmen kakitangan sentiasa berada dalam tahap yang tinggi pelaksanaan segala dasar secara efektif dan inovatif di peringkat Kolej Komuniti memerlukan kepimpinan pihak pengurusan yang berkesan. Pengarah haruslah berpandangan jauh, proaktif dan berani melakukan perubahan demi kepentingan organisasi dan mengikut perkembangan dan kesesuaian zaman, dan seterusnya membimbing dan berusaha untuk melonjakkan komitmen kakitangan ke peringkat yang paling gemilang. Hussein Mahmood (1993) dan Edmonds (1979) berpendapat bahawa, kejayaan sesebuah institusi pendidikan terletak di tangan pihak pengurusan Kolej Komuniti Padang Terap. Ini bermakna bahawa, pihak pengurusan haruslah mempunyai pelbagai kebolehan mengurus. Pihak pengurusan juga harus berkebolehan untuk menginterpretasikan perubahan dalam institusi, berkemahiran menggunakan gaya kepimpinan yang bersesuaian dan tepat pada situasi yang berlainan, mampu memotivasikan kakitangan supaya lebih berminat dan berkomited dengan segala urusan dan aktiviti di Kolej Komuniti.

Di samping itu, pihak pengurusan Kolej Komuniti Padang Terap harus berupaya memperoleh kerjasama yang erat dari komuniti tempatan dalam usaha membangunkan dan membina suasana yang kondusif untuk di Kolej Komuniti. Dalam penentuan keberkesanan dan kejayaan Kolej Komuniti kepimpinan pengarah dan pihak pengurusan yang selalu dijadikan fokus utama oleh masyarakat. Menurut pendapat Fred Fiedler (1967), kepimpinan melibatkan interaksi antara tiga unsur, iaitu pemimpin, pengikut dan situasi. Ketiga-tiga unsur, samada kepemimpinan pihak pengurusan sendiri atau pun kakitangan sebagai pengikut akan menghasilkan impaknya yang berlainan pada situasi atau institusi yang berlainan. Maka ketiga-tiga unsur, kepimpinan pengarah, kakitangan serta pengamalan faktor kepimpinan dalam pelbagai aspek yang mempengaruhi komitmen dan keberkesanan pengurusan di Kolej Komuniti Padang Terap serta harus di beri perhatian serius.

2.0 Kajian Literatur

Banyak kajian telah pun dilaksanakan oleh para penyelidik dari dalam dan luar negara untuk mengenalpasti perilaku atau gaya kepimpinan pemimpin. Gaya kepimpinan merupakan faktor utama yang mempengaruhi komitmen kerja di sesebuah organisasi. Kejayaan dan kegagalan sesebuah organisasi di ukur daripada gaya kepimpinan seseorang pemimpin di dalam organisasinya. Komitmen pekerja yang tinggi akan menampakkan hasil kerja yang berkualiti. Tetapi sekiranya pekerja tidak memberi komitmen sepenuhnya terhadap organisasi akan menyebabkan pelbagai masalah yang akan timbul dan menyukarkan sesebuah organisasi. Organisasi yang ditunjangi oleh seorang ketua ataupun pemimpin haruslah berfungsi dalam mengurus dan memimpin staf seliaannya. Gaya kepimpinan dilihat sebagai seni seseorang pemimpin yang boleh mempengaruhi orang lain supaya mereka dapat bekerjasama secara sukarela kearah mencapai matlamat bersama (Koontz, O'Donnell, & Wehrich, 1984). Kepatuhan pekerja secara sukarela untuk melaksanakan apa sahaja yang disuruh oleh majikannya melambangkan komitmen sebenar. Oleh itu, sekiranya terdapat masalah di dalam

organisasi dengan ketidakpatuhan terhadap arahan kerja dan sikap tidak ambil peduli pekerja merupakan kelemahan terhadap gaya kepemimpinan dan memerlukan perubahan sewajarnya. Dan diantaranya ialah:

3.0 Gaya Kepimpinan Rasulullah Saw

Rasulullah SAW adalah ketua kerajaan Islam di Madinah. Allah SWT memberi pengiktirafan itu terhadap kepemimpinan unggul yang ada dalam diri Baginda menerusi firman-Nya yang bermaksud: “Demi sesungguhnya, adalah bagi kamu pada diri Rasulullah itu contoh ikutan yang baik iaitu bagi orang yang sentiasa mengharap (keredaaan) Allah dan (balasan baik) hari akhirat serta ia pula menyebut dan mengingati Allah banyak-banyak (dalam masa susah dan senang).” (Surah al-Ahzab, ayat 21)

Hakikatnya, setiap manusia di muka bumi ini menggalas tanggungjawab sebagai khalifah bagi memakmurkan bumi Allah SWT mengikut ketetapanNya. Rasulullah SAW menunjukkan contoh kepemimpinan terbaik bermula dari rumah sehingga membabitkan urusan pentadbiran negara. Kepemimpinan bukan hanya dikira selepas seseorang itu menang dalam pilihan raya atau dapat memegang jawatan tertentu dalam sesebuah organisasi.

Ingatlah, setiap manusia bertanggungjawab ke atas perkara yang mereka lakukan. Rasulullah SAW bersabda yang bermaksud: “Setiap kamu adalah pemimpin dan kamu semua bertanggungjawab terhadap orang di bawah jagaanmu.

(Hadis Riwayat al-Bukhari dan Muslim). Seorang pemimpin yang beriman kepada Allah SWT dan Rasul-Nya tidak sesekali mengkhianati tanggungjawab yang diamanahkan kepadanya.

Allah SWT sentiasa memerhati dan menilai setiap tanggungjawab yang dipikul oleh setiap pemimpin. Pemimpin yang bertanggungjawab tidak akan meminta apa-apa keistimewaan untuk diri dan keluarganya.

Malah, dia tidak menganggap dirinya lebih baik daripada orang lain. Pemimpin juga perlu sedar pelantikannya itu satu pertanggungjawaban (taklif) dan bukan satu kemuliaan (tashrif) untuk dimegah-megahkan. Itulah antara perkara yang menjadi tonggak keunggulan kepemimpinan Rasulullah SAW. Baginda tidak pernah sama sekali menjadikan kapasitasnya sebagai seorang pemimpin untuk mengaut keuntungan bagi diri sendiri dan keluarganya. Baginda SAW sentiasa mengutamakan kebajikan setiap manusia di bawah kepemimpinannya. Rasulullah SAW turut mengingatkan pemimpin mengenai bahaya tanggungjawab yang tidak dilaksanakan. Sabda Baginda yang bermaksud: “Tiada seorang pun pemimpin yang menguasai urusan kaum Muslimin, lantas tidak berusaha bersungguh-sungguh untuk kebaikan mereka dan tidak jujur kepada mereka, melainkan dia tidak akan masuk syurga bersama mereka.” (Hadis Riwayat al-Bukhari)

Kepemimpinan Rasulullah SAW berasaskan akhlak hingga Baginda mampu menarik golongan bukan Islam memeluk Islam dan mentaatinya sebagai ketua negara. Tindak tanduk pemimpin juga akan sentiasa di perhatikan rakyatnya. Kefahaman itulah yang perlu ada dalam diri setiap insan terutama calon pemimpin yang akan memimpin sesebuah organisasi. Sekiranya pemimpin memiliki sifat terpuji seperti ditunjukkan Rasulullah SAW, pastinya akan lahir masyarakat yang harmoni.

Masyarakat harmoni terdiri daripada kalangan pemimpin dan rakyat saling menyayangi, hormat-menghormati serta sentiasa diingati dalam doa. Rasulullah SAW bersabda yang bermaksud: “Sebaik-baik pemimpin kamu ada-lah yang kamu cintai dan mereka pun mencintai kamu serta yang sentiasa kamu doakan dan mereka pun selalu mendoakan kamu.” (Hadis Riwayat Muslim)

4.0 Kajian Ohio State University

Kajian di Ohio State University pada tahun 1940. Pengkaji di universiti itu ingin mengenalpasti dimensi perilaku pemimpin. Mereka mendapati dua dimensi utama yang memberi kesan kepada subordinat. Dimensi itu ialah struktur pemula (initiating structure) dan pertimbangan rasa (consideration). Struktur pemula merujuk bagaimana pemimpin menentukan peranan dan pembahagian tugas untuk dirinya dan subordinat untuk mencapai objektif. Pemimpin dikatakan menggunakan perilaku struktur pemula apabila dia mengagihkan tugas kepada ahli, mengharapkan pekerja mencapai piawai prestasi dan menekankan tarikh siap tugas. Pertimbangan rasa pula merujuk perhubungan di tempat kerja yang bersifat saling percaya mempercayai, hormat menghormati, dan pertimbangan perasaan pekerja. Keselesaan, kesejahteraan, status dan kepuasan pekerja atau pengikut diberi perhatian oleh pemimpin. Penyelidikan telah mendapati bahawa pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan berorientasikan struktur dan timbang rasa yang tinggi akan mencapai prestasi yang tinggi dan memberi kepuasan kepada pengikut.

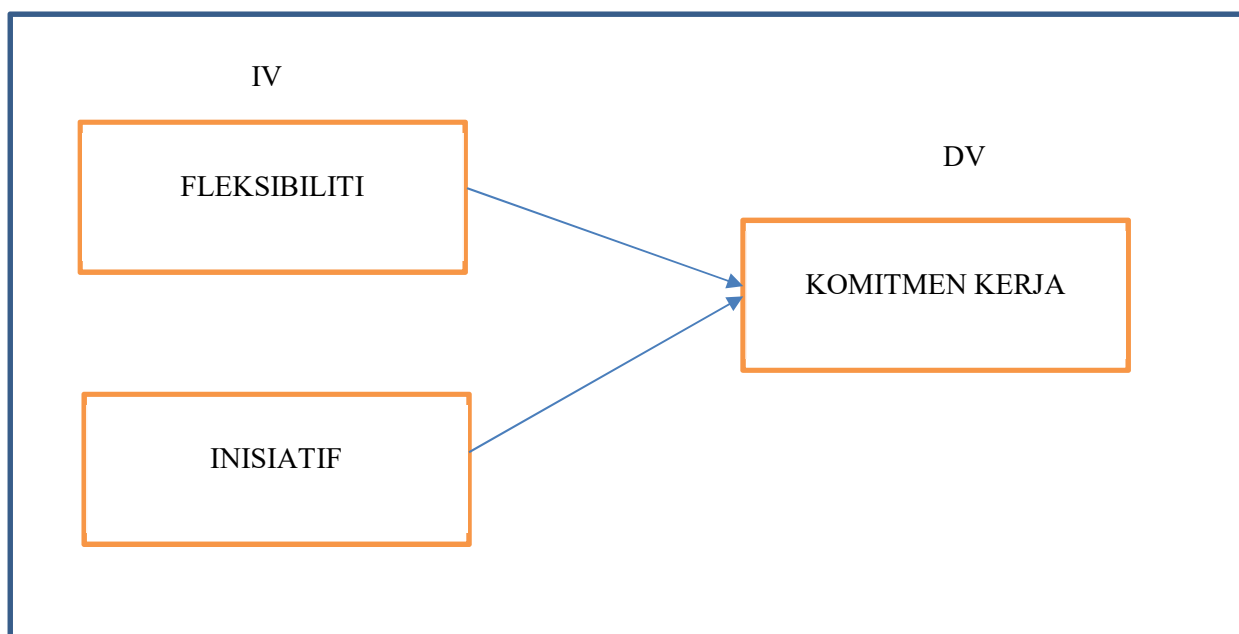
5.0 Responden

Penyelidik berjaya mengutip balik sejumlah 32 set soal selidik yang dijawab dengan lengkap daripada sampel yang di hantar kepada semua kakitangan Kolej Komuniti Padang Terap.

6.0 Analisis Kajian

Tahap gaya kepimpinan pihak pengurusan Kolej Komuniti serta tahap amalan faktor kepimpinan pihak pengurusan di Kolej Komuniti Padang Terap yang dikaji. Pada masa yang sama hubungan antara gaya kepimpinan pihak pengurusan Kolej Komuniti Padang Terap dengan komitmen kakitangan juga akan dijelaskan di sini.

7.0 Hipotesis



H_{A0}:

Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara fleksibiliti dengan komitmen pekerja di dalam pengurusan organisasi di Kolej Komuniti Padang Terap.

H_{A1}:

Terdapat hubungan yang signifikan antara antara fleksibiliti dengan komitmen pekerja di dalam pengurusan organisasi di Kolej Komuniti Padang Terap.

H_{B0}:

Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara inisiatif dengan komitmen pekerja di dalam pengurusan organisasi di Kolej Komuniti Padang Terap.

H_{B1}:

Terdapat hubungan yang signifikan antara antara inisiatif dengan komitmen pekerja di dalam pengurusan organisasi di Kolej Komuniti Padang Terap.

7.0 Metodologi

Menurut pendapat Mohd. Majid Konting (1994), jika pengkaji gagal menggunakan kaedah pengumpulan data yang baik, sesuai dan berkesan, akan menghasilkan maklumat yang tidak tepat dan kabur. Metodologi kajian adalah sangat penting supaya penyelidikan yang dijalankan mempunyai kaedah yang paling sesuai dan berkesan dalam menjawab permasalahan kajian. Oleh itu, kaedah kajian yang dirangka adalah melibatkan reka bentuk kajian, subjek atau sampel kajian, prosedur kajian, prosedur pengambilan data serta prosedur penganalisan data.

8.0 Objektif Kajian

1. Mengenalpasti perkaitan di antara faktor fleksibiliti dengan komitmen pekerja di Kolej Komuniti Padang Terap.
2. Mengenalpasti perkaitan di antara faktor inisiatif dengan komitmen pekerja di Kolej Komuniti Padang Terap.

9.0 Persoalan Kajian

1. Adakah terdapat perkaitan di antara faktor fleksibiliti dengan komitmen pekerja di Kolej Komuniti Padang Terap.?
2. Adakah terdapat perkaitan di antara faktor inisiatif dengan komitmen pekerja di Kolej Komuniti Padang Terap.?

10.0 Kepentingan Kajian

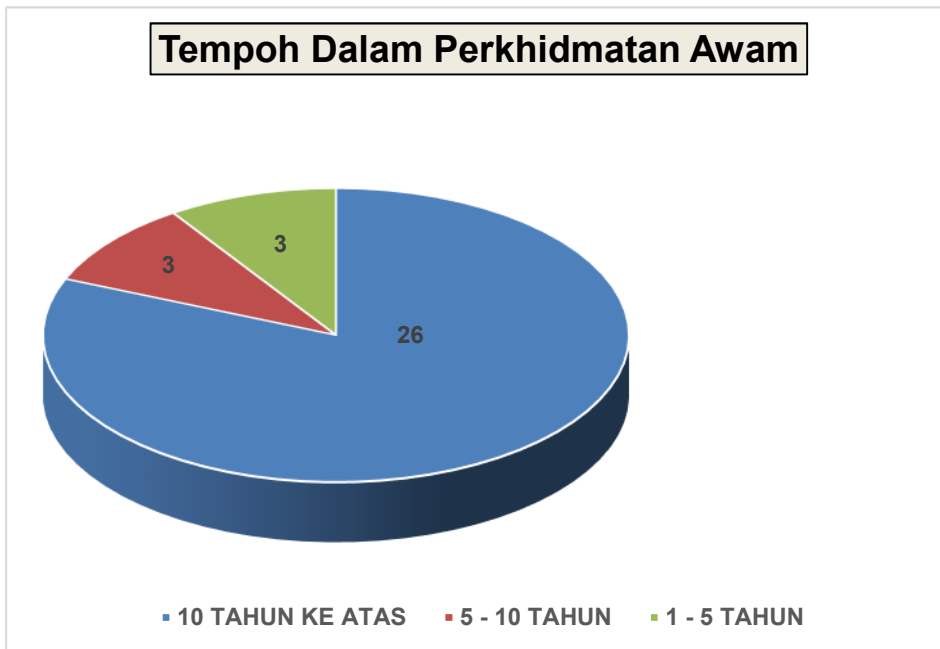
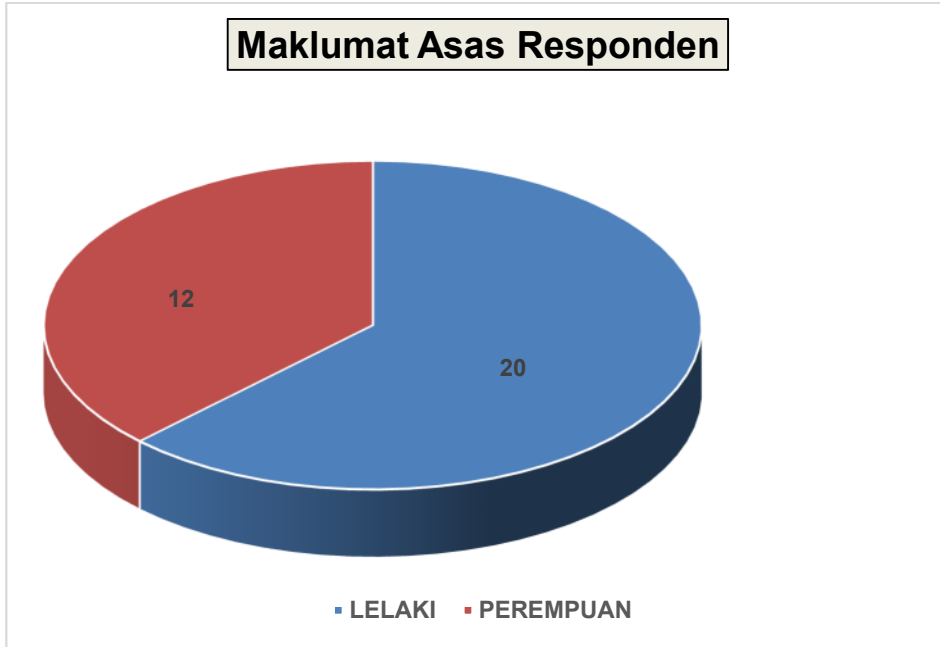
Dapatan kajian ini dari segi teorinya dapat membantu pihak pengurusan mengenalpasti gaya kepimpinan yang diperlukan di sesebuah organisasi khususnya di Kolej Komuniti Padang Terap. Penemuan hasil kajian ini mengukuhkan lagi teori bahawa gaya kepimpinan mempunyai pengaruh yang kuat di dalam sesebuah organisasi dan menyumbang kepada *body of knowledge*.

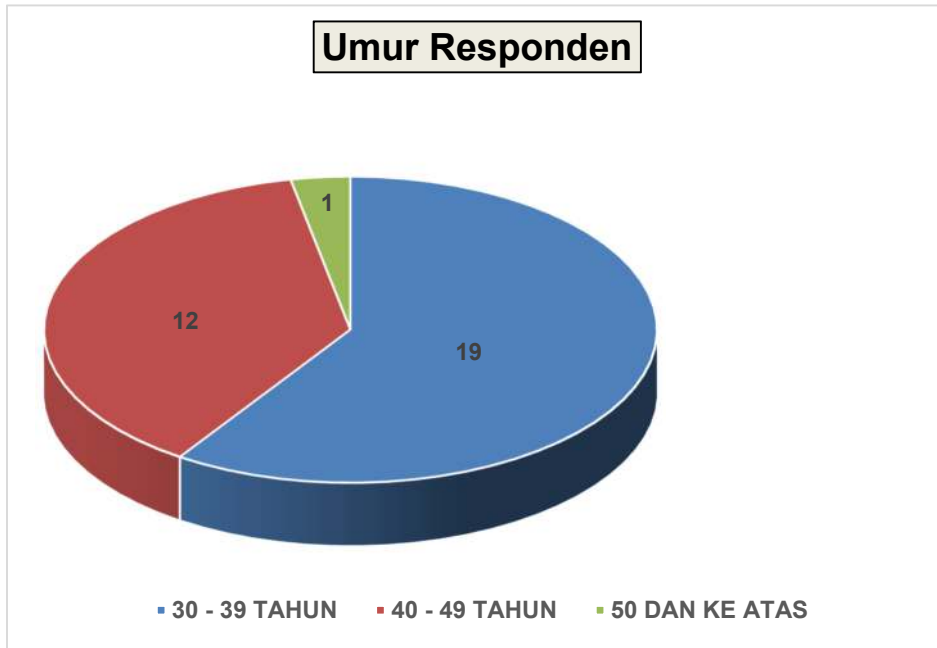
Dari aspek organisasi pula, kajian ini diharap dapat memberi gambaran sebenar gaya kepimpinan di Kolej Komuniti Padang Terap seterusnya merangka strategi penambahbaikan gaya kepimpinan di organisasi dalam menyelesaikan beberapa masalah yang telah dikenalpasti bagi mewujudkan suasana kerja yang harmoni di kalangan pihak pengurusan dan pelaksana.

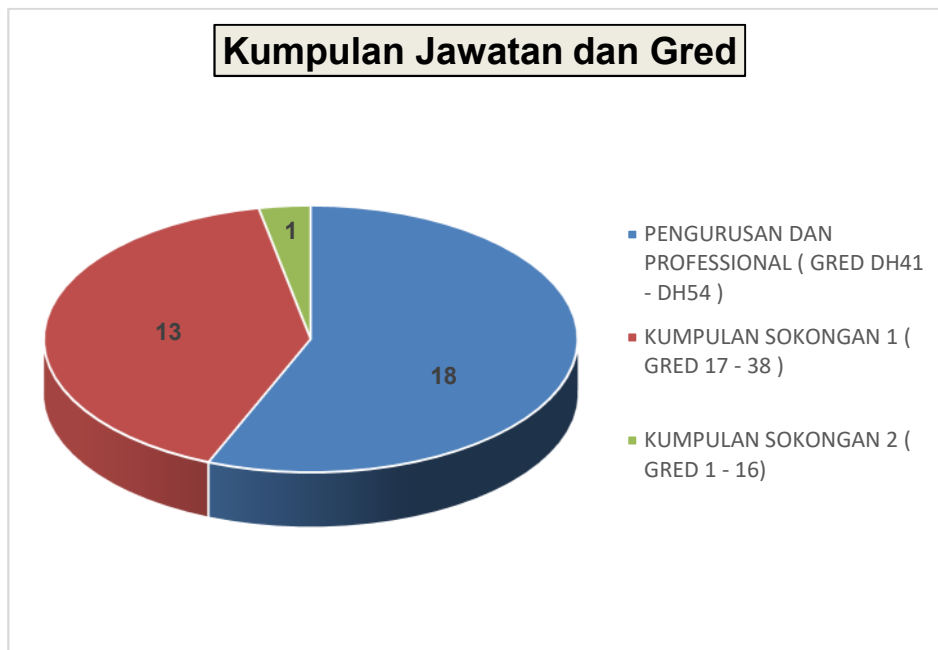
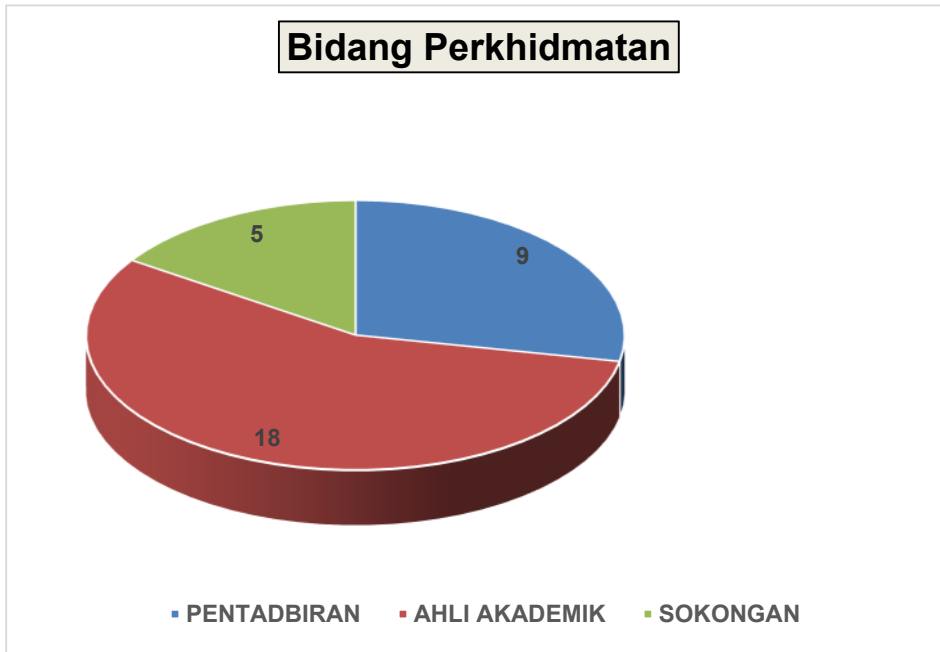
Dapatan kajian juga dapat mengenalpasti sikap pekerja terhadap gaya kepimpinan dan seterusnya mengambil langkah untuk membantu pekerja melaksanakan hasrat yang diinginkan

dalam sesebuah organisasi. Manakala sebagai pemimpin, dapatan ini akan membantu pemimpin untuk menyesuaikan diri dengan suasana kerja dan keberagaman pekerja.

11.0 Latar Belakang Kajian [Analysis (Project Background)]







12.0 Soalan Kajian [Analysis (Questionnaire)]

Sebanyak 30 soalan telah dimuatkan ke dalam questionnaire dan telah diedarkan kepada 32 orang responden untuk mendapatkan maklum balas. Semua soalan telah dipecahkan mengikut 3 kategori bagi pelaksanaan Ujian Kebolehpercayaan (Reliability Test) menggunakan perisian Statistical Package for Social Science (SPSS). 3 kategori tersebut adalah seperti berikut :

KATEGORI 1 : Kepekaan Pihak Pengurusan

SOALAN 1

Pihak pengurusan membantu saya membina kekuatan sebagai pekerja yang cemerlang

SOALAN 2

Jika saya terlewat datang ke pejabat saya akan diberi teguran secara lisan tanpa pengetahuan orang lain

SOALAN 3

Pihak pengurusan menggalakkan saya menggunakan segala kemahiran dan kebolehan untuk Melaksanakan tugas

SOALAN 4

Pihak pengurusan menganggap saya sebagai penting keperluan kepada organisasi serta mempunyai

keupayaan dan aspirasi yang berbeza daripada orang lain

SOALAN 5

Pihak pengurusan memberikan saya kebebasan untuk melaksanakan tugas dengan berkesan

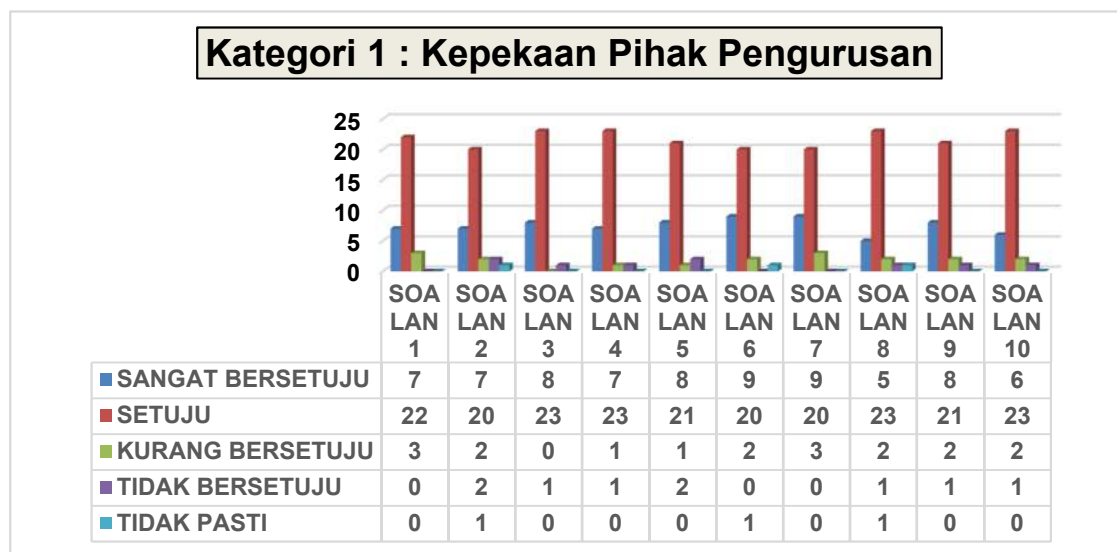
SOALAN 6

Pihak pengurusan menggalakkan kebebasan memberi pendapat melalui saluran komunikasi dua hala

(komunikasi staf dengan pengarah)

SOALAN 7

Ketua saya memberikan pujian atau penghargaan terhadap hasil kerja yang dilakukan



	SOALAN 1	SOALAN 2	SOALAN 3	SOALAN 4	SOALAN 5	SOALAN 6	SOALAN 7	SOALAN 8	SOALAN 9	SOALAN 10
SANGAT BERSETUJU	7	7	8	7	8	9	9	5	8	6
SETUJU	22	20	23	23	21	20	20	23	21	23
KURANG BERSETUJU	3	2	0	1	1	2	3	2	2	2
TIDAK BERSETUJU	0	2	1	1	2	0	0	1	1	1
TIDAK PASTI	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0

KATEGORI 2: Kebajikan Staf

SOALAN 11

Pihak pengurusan melaksanakan semua hak kakitangan dengan adil termasuk kebenaran bercuti, masa masuk dan keluar yang fleksibel dan lain-lain

SOALAN 12

Pihak pengurusan mengambil langkah-langkah untuk menjaga kebajikan seluruh kakitangan misalnya dengan menubuhkan Kelab Kebajikan Staf.

SOALAN 13

Pihak pengurusan sentiasa berusaha mewujudkan iklim yang kondusif dan menyeronokkan di tempat kerja

SOALAN 14

Pihak pengurusan pernah menganjurkan aktiviti rekreasi untuk membina sebuah pasukan kerja yang lebih harmoni

SOALAN 15

Pihak pengurusan sentiasa mengawal selia tahap kebersihan dan keceriaan di tempat kerja

SOALAN 16

Pihak pengurusan menyediakan sudut tertentu untuk aktiviti sendiri misalnya zon merokok bagi kakitangan yang merokok

SOALAN 17

Pihak pengurusan memberi peluang kepada kakitangan yang kreatif untuk menyumbang kepada keceriaan persekitaran kerja

SOALAN 18

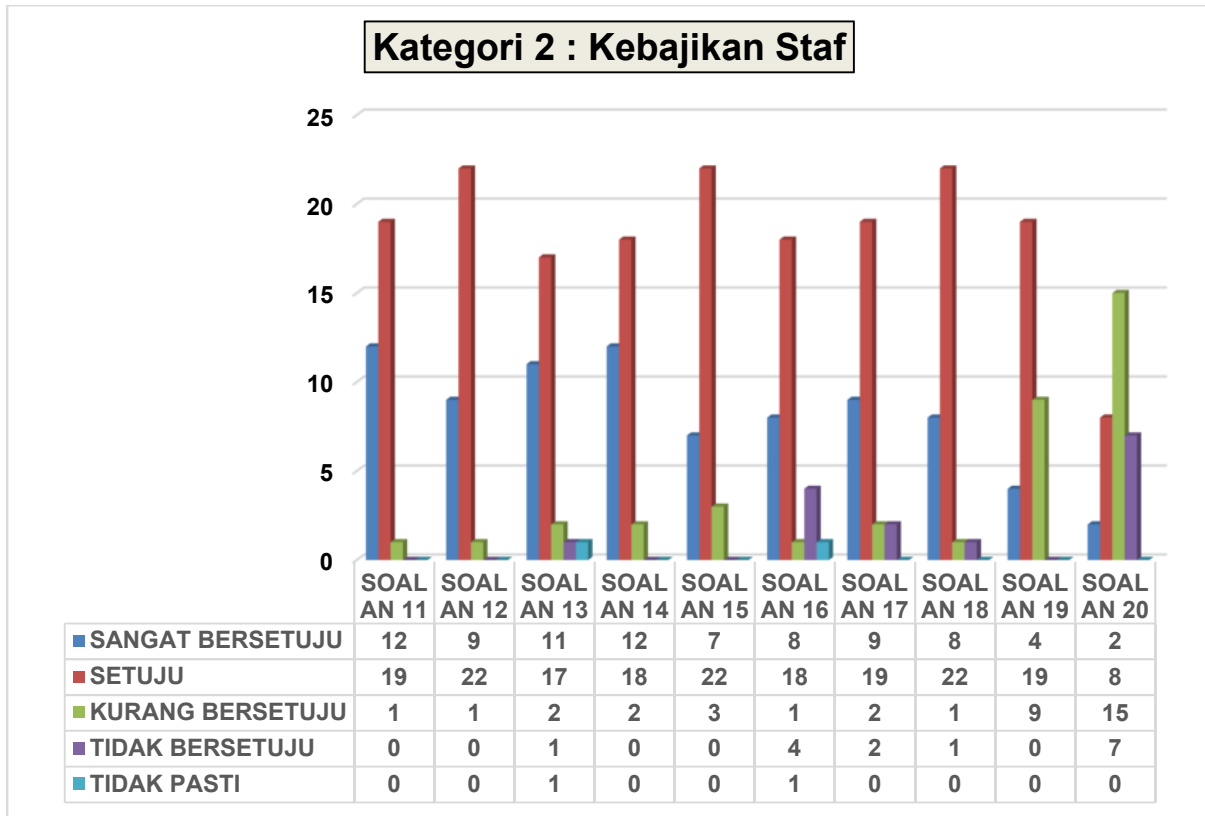
Pihak pengurusan sentiasa berusaha mewujudkan budaya kerja berpasukan di tempat kerja melalui dasar yang diamalkan

SOALAN 19

Saya tidak merasa tertekan dengan tugas tambahan yang telah diberikan dan sentiasa bersedia melaksanakan arahan

SOALAN 20

Saya merasa tidak selesa dengan arahan tugas yang diberikan kerana tidak mengambil kira kemampuan dan kemahiran saya



	Sangat Bersetuju	Setuju	Kurang Bersetuju	Tidak Bersetuju	Tidak Pasti
Sangat Bersetuju	12	9	11	12	7
Setuju	19	22	17	18	22
Kurang Bersetuju	1	1	2	2	3
Tidak Bersetuju	0	0	1	0	0
Tidak Pasti	0	0	1	0	0

KATEGORI 3: Persekitaran Tempat Kerja

SOALAN 21

Saya sentiasa dapat menyelesaikan tugas yang diberikan kepada saya mengikut tempoh masa yang ditetapkan

SOALAN 22

Pengagihan tugas yang tanggungjawab yang diberikan tidak mengambilkira kebolehan, kemahiran dan kemampuan pekerja.

SOALAN 23

Saya sentiasa datang awal dan seronok berada ditempat kerja

SOALAN 24

Saya sentiasa sedia melakukan tugas tambahan secara sukarela demi kepentingan organisasi

SOALAN 25

Saya merasa bertuah berada di bawah pengurusan tempat kerja saya

SOALAN 26

Dalam tempoh setahun, organisasi saya bekerja telah menerima penghargaan kerana kecemerlangan dalam bidang tertentu

SOALAN 27

Sentiasa berlaku perbincangan, percambahan fikiran dan perkongsian idea untuk kecemerlangan dalam organisasi saya bekerja

SOALAN 28

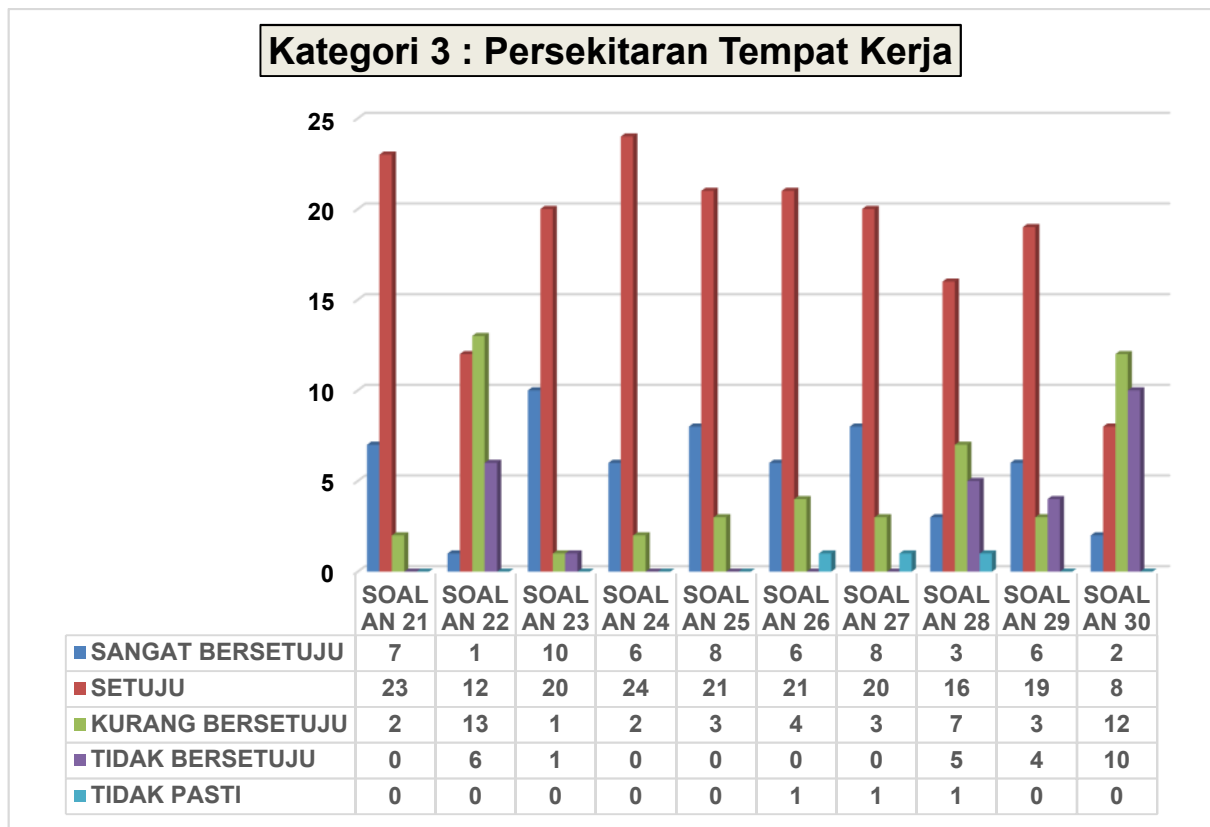
Organisasi saya bekerja pernah dijadikan bench mark oleh organisasi lain dalam bidang tertentu

SOALAN 29

Semasa membuat penilaian prestasi tahunan, pihak pengurusan akan menerangkan dengan jelas setiap penilaian yang diberikan adalah berdasarkan kriteria sebenar

SOALAN 30

Terdapat pertikaian atau rasa tidak puas hati terhadap mana-mana arahan yang telah diberikan oleh pihak pengurusan di tempat kerja anda



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Organisasi saya bekerja pernah dijadikan bench mark oleh organisasi lain dalam bidang tertentu	7	1	10	6	8	6	8	3	6	2
2. Semasa membuat penilaian prestasi tahunan, pihak pengurusan akan menerangkan dengan jelas setiap penilaian yang diberikan adalah berdasarkan kriteria sebenar	23	12	20	24	21	21	20	16	19	8
3. Terdapat pertikaian atau rasa tidak puas hati terhadap mana-mana arahan yang telah diberikan oleh pihak pengurusan di tempat kerja anda	2	13	1	2	3	4	3	7	3	12
4. Pihak pengurusan akan menerangkan dengan jelas setiap penilaian yang diberikan adalah berdasarkan kriteria sebenar	0	6	1	0	0	0	0	5	4	10
5. Terdapat pertikaian atau rasa tidak puas hati terhadap mana-mana arahan yang telah diberikan oleh pihak pengurusan di tempat kerja anda	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0

13.0 Analisis KAJIAN [Analysis (Reliability Test)]

Tahap gaya kepimpinan pihak pengurusan Kolej Komuniti Padang Terap serta tahap amalan kepimpinan pengurusan di institusi yang menjadi elemen kajian. Pada masa yang sama hubungan antara gaya kepimpinan pihak pengurusan dan kaitannya dengan komitmen pekerja terhadap pelaksanaan tugas mereka di Kolej Komuniti Padang Terap.

Berikut merupakan keputusan Ujian Kebolehpercayaan (Reliability Test) yang dijalankan untuk menguji soalan-soalan yang dimuatkan dalam questionnaire, samada boleh dipercayai atau tidak sekaligus mempengaruhi keputusan kajian yang dijalankan. Hasil ujian perlu berada dalam julat Cronbach Alpha untuk memastikan kebolehpercayaan di tahap yang diperlukan. Berikut merupakan julat yang ditetapkan untuk nilai Cronbach Alpha :

Nilai Cronbach Alpha	Penerangan
$\alpha > 0.9$	Cemerlang
$\alpha > 0.8$	Bagus
$\alpha > 0.7$	Boleh diterima
$\alpha > 0.6$	Boleh dipersoalkan
$\alpha > 0.5$	Lemah
$\alpha < 0.5$	Tidak boleh diterima

(Sumber : Sekaran & Bougie, 2009)

Secara kasar, nilai Cronbach Alpha melebihi 0.7 adalah diperlukan untuk sesuatu questionnaire menghasilkan keputusan maklum balas yang boleh dipercayai. Untuk kajian ini, kesemua soalan telah diuji dan hasil Cronbach Alpha adalah 0.910.

Scale: ALL

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.910	30

Untuk kategori 1 iaitu kepekaan pihak pengurusan, nilai Cronbach Alpha yang diperoleh ialah 0.915 manakala nilai Cronbach Alpha untuk soalan 1 sehingga soalan 10 adalah boleh diterima.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pihak pengurusan membantu saya membina kekuatan sebagai pekerja yang cemerlang	17.22	23.273	.723	.906
Jika saya terlewat datang ke pejabat saya akan diberi teguran secara lisan tanpa pengetahuan orang lain	17.03	22.225	.509	.922
Pihak pengurusan menggalakkan saya menggunakan segala kemahiran dan kebolehan untuk melaksanakan tugas	17.28	22.660	.786	.902
Pihak pengurusan menganggap saya sebagai penting keperluan kepada organisasi serta mempunyai keupayaan dan aspirasi yang berbeza daripada orang lain	17.22	23.015	.694	.906
Pihak pengurusan memberikan saya kebebasan untuk melaksanakan tugas dengan berkesan	17.19	21.512	.791	.900
Pihak pengurusan menggalakkan kebebasan memberi pendapat melalui saluran komunikasi dua hala (komunikasi staf dengan pengarah)	17.22	21.531	.718	.905
Ketua saya memberikan pujian atau penghargaan terhadap hasil kerja yang dilakukan	17.28	22.338	.849	.899
Pihak pengurusan sentiasa memberi perhatian terhadap idea atau pandangan yang diberikan oleh saya	17.03	21.193	.761	.902
Pihak pengurusan menyediakan peluang atau menggalakkan latihan sama ada jangka pendek atau panjang untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran kakitangan	17.22	22.693	.686	.907
Pihak pengurusan mengamalkan penilaian prestasi untuk memberikan pelbagai penghargaan dan peluang kenaikan pangkat secara adil	17.16	23.943	.515	.915

Scale: ALL

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	10

Untuk kategori 2 iaitu kebajikan staf, nilai Cronbach Alpha yang diperoleh ialah 0.786 manakala nilai Cronbach Alpha untuk soalan 11 sehingga soalan 20 adalah sedikit rendah berbanding nilai Cronbach Alpha untuk kategori 1.

Scale: ALL

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.786	10

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pihak pengurusan melaksanakan semua hak kakitangan dengan adil termasuk kebenaran bercuti, masa masuk dan keluar yang fleksibel dan lain-lain	18.03	14.160	.697	.746
Pihak pengurusan mengambil langkah-langkah untuk menjaga kebajikan seluruh kakitangan misalnya dengan menubuhkan Kelab Kebajikan Staf.	17.94	14.448	.677	.750
Pihak pengurusan sentiasa berusaha mewujudkan iklim yang kondusif dan menyenangkan di tempat kerja	17.81	12.351	.650	.738
Pihak pengurusan pernah menganjurkan aktiviti rekreasi untuk membina sebuah pasukan kerja yang lebih harmoni	18.00	13.548	.784	.733
Pihak pengurusan sentiasa mengawal selia tahap kebersihan dan keceriaan di tempat kerja	17.81	14.222	.668	.748
Pihak pengurusan menyediakan sudut tertentu untuk aktiviti sendiri misalnya zon merokok bagi kakitangan yang merokok	17.59	15.539	.112	.825
Pihak pengurusan memberi peluang kepada kakitangan yang kreatif untuk menyumbang kepada keceriaan persekitaran kerja	17.78	12.499	.767	.723
Pihak pengurusan sentiasa berusaha mewujudkan budaya kerja berpasukan di tempat kerja melalui dasar yang diamalkan	17.84	13.555	.729	.737
Saya tidak merasa tertekan dengan tugas tambahan yang telah diberikan dan sentiasa bersedia melaksanakan arahan	17.53	15.483	.292	.785
Saya merasa tidak selesa dengan arahan tugas yang diberikan kerana tidak mengambil kira kemampuan dan kemahiran saya	16.84	17.814	-.170	.850

Untuk kategori 3 iaitu persekitaran tempat kerja, nilai Cronbach Alpha yang diperoleh ialah 0.852 manakala nilai Cronbach Alpha untuk soalan 21 sehingga soalan 30 adalah boleh diterima.

Scale: ALL

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.852	10

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Saya sentiasa dapat menyelesaikan tugas yang diberikan kepada saya mengikut tempoh masa yang ditetapkan	17.97	16.741	.783	.821
Pengagihan tugas yang tanggungjawab yang diberikan tidak mengambilkira kebolehan, kemahiran dan kemampuan pekerja.	17.91	16.926	.716	.826
Saya sentiasa datang awal dan seronok berada ditempat kerja	17.88	15.661	.806	.814
Saya sentiasa sedia melakukan tugas tambahan secara sukarela demi kepentingan organisasi	17.91	16.023	.667	.827
Saya merasa bertuah berada di bawah pengurusan tempat kerja saya	17.97	16.741	.783	.821
Dalam tempoh setahun, organisasi saya bekerja telah menerima penghargaan kerana kecemerlangan dalam bidang tertentu	17.72	15.628	.729	.821
Sentiasa berlaku perbincangan, percambahan fikiran dan perkongsian idea untuk kecemerlangan dalam organisasi saya bekerja	17.91	16.733	.689	.827
Organisasi saya bekerja pernah dijadikan bench mark oleh organisasi lain dalam bidang tertentu	17.84	18.136	.449	.847
Semasa membuat penilaian prestasi tahunan, pihak pengurusan akan menerangkan dengan jelas setiap penilaian yang diberikan adalah berdasarkan kriteria sebenar	18.12	17.145	.763	.825
Terdapat pertikaian atau rasa tidak puas hati terhadap mana-mana arahan yang telah diberikan oleh pihak pengurusan di tempat kerja anda	16.81	22.222	-.251	.923

14.0 Perbincangan Hasil Kajian

Perbincangan mengenai hasil kajian di sini dibahagikan kepada **DUA** bahagian, iaitu 1 perbincangan berkaitan fleksibiliti pihak pengurusan dari aspek mengarah, bertimbang Rasa, penyertaan dan berorientasikan Kejayaan di Kolej Komuniti Padang Terap. Kajian ini dilakukan dengan berpandu kepada Teori Path-Goal yang telah dipopulari oleh House (1971), dan dikembangkan oleh T.R Mitchell (1974) yang mengutarakan empat gaya kepimpinan iaitu gaya kepimpinan mengarah, gaya kepimpinan bertimbang rasa, gaya kepimpinan penyertaan dan gaya kepimpinan berorientasikan kejayaan. Hasil kajian menunjukkan bahawa, responden

mendapati, pihak pengurusan di Kolej Komuniti Padang Terap menggunakan kesemua gaya kepimpinan dalam urusan pentadbiran harian pada tahap yang amat tinggi. Antara keempat gaya kepimpinan yang dikaji, hasil kajian menunjukkan bahawa gaya kepimpinan berorientasikan fleksibiliti merupakan gaya kepimpinan yang paling dominan diamalkan oleh pihak pengurusan di Kolej Komuniti Padang Terap. Ini adalah logik kerana bagi seorang pengurus atau majikan yang berorientasikan kejayaan, beliau akan berusaha dengan sedaya upaya untuk mempengaruhi dan memastikan kakitangan melaksanakan tugas mereka dengan penuh tanggungjawab, supaya institusi di bawah pentadbirannya dapat mencapai visi misi dan matlamat Kolej Komuniti yang ditetapkan oleh Jabatan Pengajian Politeknik dan Kolej Komuniti

Menurut Hollander (1984) dan Hersey dan Blanchard (1977), kepimpinan adalah sebagai satu proses mempengaruhi individu atau kumpulan bagi melaksanakan tanggungjawab untuk mencapai matlamat yang di tetapkan. Setiap perancangan dan program yang diambil oleh pihak pengurusan mempunyai target yang jelas dan tinggi pencapaiannya dan beliau juga akan memastikan kesemua subordinatnya berusaha gigih demi pencapaian matlamat dan objektif yang ditetapkannya. Ini adalah juga benar menurut pendapat Drucker (1992), kepemimpinan dilihat sebagai tanggungjawab pemimpin untuk merancang misi organisasi, menentukan matlamat, keutamaan dan tahap pencapaian.

Hasil kajian menunjukkan juga, gaya kepimpinan yang kedua diamalkan oleh pihak pengurusan di Kolej Komuniti Padang Terap ialah gaya kepimpinan yang berasaskan inisiatif. Ini mendorong sikap sering berkongsi masalah dalam bidang tugas, di mana permintaan, kebimbangan dan cadangan kakitangan dipertimbangkan dalam proses membuat keputusan. Pandangan dan maklum balas daripada kakitangan memang penting dan harus dipertimbangkan semasa membuat sesuatu keputusan atau tindakan seterusnya kerana merekalah yang akan merealisasikan segala perancangan dan program yang ditetapkan.

15.0 Rumusan

Secara keseluruhannya pihak pengurusan di Kolej Komuniti Padang Terap mengamalkan kesemua gaya kepimpinan dalam pengurusan dan pentadbiran hariannya mengikut keperluan situasi secara berkesan. Dan gaya kepimpinan berorientasikan fleksibiliti merupakan gaya kepimpinan yang paling dominan sekali diamalkan oleh pihak pengurusan di Kolej Komuniti Padang Terap. Pada masa yang sama, hasil kajian juga menunjukkan pihak pengurusan amat mementingkan kebajikan dan komitmen kakitangan dalam pengurusannya. Dapatan kajian ini menunjukkan pengurusan di Kolej Komuniti Padang Terap amat berkesan dan sangat mementingkan kesemua aspek kepimpinan. Hasil kajian juga menunjukkan terdapat hubungan yang amat kuat di antara gaya kepimpinan pihak pengurusan secara menyeluruh dengan faktor komitmen kakitangan dalam kesemua aspek .

16. Rujukan

- Kamus Dewan Edisi Keempat, Dewan Bahasa dan Pustaka: Kuala Lumpur, cet. 4., tahun 2010.
- A.Rahman Nik Mutasim and Muhamad Nordin *Komitmen dan Kepuasan Kerja Pekerja di Dua Jenis Organisasi [Journal] // Jurnal Pengurusan.* - [s.l.] : UKM, 2001. - Vol. 20.
- Abas Dato' Mohtar *Pembangunan Kepimpinan Dalam Organisasi [Journal] // Jurnal Pengurusan Awam.* - 2005. - Vol. 4.
- Blanchard Ken *Situational Leadership II ;Developing Competence Gaining Commitment Retaining Talent [Book].* - San Diego, CA : The Ken Blanchard Companies, 2001.
- Blau G. *The Measurement and Prediction of Career Commitment [Journal] // Journal of Occupational Psychology.* - 1985. - Vol. 58 (277).
- D.Pulakos Elaine [et al.] *Building a High Performance Culture, A Fresh Look at Performance Management [Book].* - USA : SHRM Foundations, 2012.
- Eapen Gill *Flexibility ; Flexible Companies for the Uncertain Word [Book].* - USA : Taylor & Francis Group, 2010.
- Ejimabo Nichodemus Obioma *The Influence of Decision Making in Organizational Leadership and Management Activities [Journal] // Journal of Entrepreneurship & Organization Management.* - Alaska USA : OMICS International, 2015.
- Frese Michael and Fay Doris *Personal Initiative : An Active Performance Concept for Work In the 21st Century [Journal] // Research in Organizational Behavior.* - Amsterdam : [s.n.], 2001. - Vol. 23.
- G.Northouse Peter *Leadership Theory and Practice [Book].* - [s.l.] : Sage Publications, 2007. - Vol. 7.
- House R.J. *Theory of charismatic leadership in J.G. Hunt & L.L. Larson (Edition). Leadership Carbondale.* [Book]. - USA : Southern Illinois University Press, 1976.
- Kolzow David R. *Leading From Within :Building Organizational Leadership Capacity [Journal].* - 2014.
- Koontz Harold, O'Donnell Cyril and Wehrich Heinz *Management [Book].* - New York : McGraw Hill International Book Company, 1984.
- M. EL Dr. Wael and Dewydar Nabawy Saleh *The Optimum Relationship between Managers and Employees [Journal] // International Journal of Business and Social Science.* - Egypt : [s.n.], 2015. - Vol. 6.
- Mansor Roselena and Mohd Hamzah Mohd Izham *Kepimpinan Berkualiti: Perspektif mengenai Kompetensi yang Diperlukan untuk Memimpin dengan Berkesan [Journal] // Jurnal Pengurusan.* - 2015. - Vol. 45.
- Maxwell John C. *The 21 Irrefutable Laws of Leadership.* [Book]. - USA : Thomes Nelson, 1998.
- Mayer John P, J. Allen Natalie and A.Smith Chaterine *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization [Journal] // Journal of Applied Psychology.* - Canada : The University of Western Ontario, 1993. - Vol. 78.
- Mohamad Mareena [et al.] *Tinjauan Hubungan Gaya Kepimpinan dengan Komitmen Organisasi [Journal].* - 2011. - Vol. 6.
- Platow Michael J. [et al.] *There is No Leadership if No-one Follows: Why Leadership is Necessarily a Group [Journal] // International Coaching Psychology Review.* - 2015. - Vol. 10.
- Vance Robert J. *Employee Engagement and Commitment : A Guide to Understanding, Measuring and Increasing Engagement in Your Organization.* [Book]. - [s.l.] : SHRM Foundation.

Verkerk Peter *Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness : Background and Recent Developments* [Journal]. - [s.l.] : Eindhoven University Of Technology, 1990. - Vol. 9002.

Winston Bruce E. and Kathleen Patterson *An Integrative Definition of Leadership* [Journal] // International Journal of Leadership Studies. - USA : Regent University, 2006. - Vols. Vol. 1 Iss. 2, pp. 6-66.

Yukl Gary and Mahsud Rubina *Why Flexible And Adaptive Leadership is Essential* [Journal] // Consulting Psychology Journal. - 2010. - Vol. 62.

Yukl Gary *The Importance of Flexible Leadership* [Conference] // Conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology. - San Francisco, CA : [s.n.], 2008. - Vol. 23.

Campbell, R.F. and Corbally. J.E. (1983). *Introduction to Educational Administration (6th Ed.)*. Massachussets :Allyn & Bacon. Edmonds, R.R. (1979