

Gaya Kepimpinan Ketua Platun PALAPES Universiti Kebangsaan Malaysia dan Kepuasan Kerja dalam Fasa Medan Pertahanan: Kajian Kes di Mempaga, Bentong Pahang
(Leadership Stail of the Platun Chief of University Kebangsaan Malaysia PALAPES and Working Satisfaction in the Defence Field Phase: Case Study in MEMPAGA, BENTONG, PAHANG)

ZAIZUL B. AB. RAHMAN & KHAIDZIR B. ISMAIL

ABSTRAK

Gaya kepimpinan dilihat berperanan besar dalam usaha memperkembangkan dan meningkatkan tahap kemantapan PALAPES (Pasukan Latihan Pegawai Simpanan) Universiti Kebangsaan Malaysia dalam fasa Medan Pertahanan di Mempaga, Bentong Pahang. Gaya kepimpinan yang berkesan seringkali dilihat menyumbang kepada tahap kemantapan yang tinggi dan sebaliknya. Selari dengan itu, kertas kerja ini akan melihat hubungan antara gaya kepimpinan dengan kepuasan kerja PALAPES UKM. Kajian dijalankan ke atas PALAPES Universiti Kebangsaan Malaysia. Keputusan kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari aspek kepuasan kerja antara jantina. Hasil kajian juga menunjukkan gaya kepimpinan yang demokratik menyumbang kepada kepuasan kerja yang tinggi manakala gaya kepimpinan autokratik dan *laisse faire* menyumbang kepada kepuasan kerja yang rendah. Kertas kerja ini akan juga membincangkan beberapa intervensi yang boleh dilakukan dalam meningkatkan kepuasan kerja PALAPES UKM dalam usaha memperkembangkan dan meningkatkan keprofesionalisme PALAPES UKM.

Kata kunci: Gaya kepimpinan, medan pertahanan, kepuasan kerja, pasukan mantap, profesionalisme.

ABSTRACT

*Leadership stail has been seen as playing a major role in the effort of developing and improving the level of UKM PALAPES (Reserve Officers Training Unit) strength in the phase of Defence Field in Mempaga, Bentong, Pahang. An effective leadership stail has been frequently seen contributing toward higher level of strength and otherwise. In line this, the present paper will look at the relationship between the leadership stail of UKM PALAPES platun chief and working satisfaction of UKM PALAPES. The finding from the research conducted on UKM PALAPES show that there is no significant different in the aspect of working satisfaction between genders. The finding also shows that the democratic stail of leadership of platun chief of UKM PALAPES contribute to the higher level of working satisfaction whereas autocratic and *laisse faire* stail of leadership contribute to the lower level of working satisfaction. This paper will also discuss several intervention that can be done to improve the working satisfaction of UKM PALAPES, in the effort of developing and improving the professionalism of UKM PALAPES.*

Keywords: Leadership stail, defence field, working satisfaction, strong team, professionalism.

PENGENALAN

Dalam arus kepesatan dan perubahan proses pendidikan negara, kualiti kepimpinan yang mantap dan efektif amat perlu dalam usaha menjamin kualiti profesionalisme para pendidik. Dalam memastikan tahap profesionalisme *PALAPES UKM* perlu menyedari bahawa gaya kepimpinan yang bersesuaian diperlukan dalam menjamin perjalanan kelicinan sebuah organisasi. Organisasi *PALAPES UKM* perlu menyedari bahawa cabaran yang dihadapi di organisasi *PALAPES* pada masa kini dan masa hadapan sesungguhnya amat besar selari dengan kemajuan dan kepesatan proses pendidikan *PALAPES*. Kepimpinan dilihat sebagai perhubungan yang dinamik antara individu dengan ahli-ahli kelompok dalam kumpulan serta persekitarannya. Ia juga merupakan satu proses di mana individu lain dipengaruhi untuk mencapai matlamat dalam situasi tertentu.

Gaya kepimpinan berbeza mengikut kesesuaian kepimpinan tersebut. Terdapat pemimpin yang menekankan kepada gaya kepimpinan yang sangat berfokus kepada tugas manakala terdapat pemimpin yang lebih mementingkan perhubungan manusia. Bagaimanapun Khan (1993) mendapati kebanyakan pemimpin mempamerkan gaya kepimpinan yang menggabungkan gaya kepimpinan yang mementingkan tugas dan perhubungan manusia. Beliau juga menjelaskan pihak *PALAPES UKM* yang bersedia berkongsi pendapat, menggalakkan penglibatan ahli-ahlinya, menggalakkan kebebasan bekerja dan memberi pendapat lebih mengalami kepuasan kerja yang tinggi dibandingkan dengan pemimpin yang terlalu rigid dan mengikut peraturan. Banyak kajian yang telah membezakan antara gaya kepimpinan autokratik, demokratik dan gaya kepimpinan *laissez-faire*. Khan (1983) mendefinisikan kepimpinan autokratik sebagai situasi di mana pemimpin membuat semua keputusan yang penting tanpa merujuk kepada orang-orang bawahannya. Pemimpin yang bersifat demokratik pula lebih menggalakkan perbincangan kelompok atau kumpulan dan membuat keputusan.

Owens (1970) pula telah membahagikan gaya kepimpinan kepada 5 iaitu autokratik, demokratik, *laissez-faire*, birokratik dan karismatik. Beliau berpendapat pemimpin yang melaksanakan gaya kepimpinan autokratik yang melampau adalah ketua di mana kesemua keputusan dan polisi dilakukan oleh pihak pentadbir. Pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan *laissez-faire* pula menggalakkan perbincangan kumpulan dan pembuatan keputusan. Kebanyakan pemimpin yang bersifat birokratik menggabungkan ketiga-tiga gaya kepimpinan iaitu

demokratik, autokratik dan *laissez-faire*. Jacobson, Logsdon dan Wiegman (1973) telah membezakan gaya kepimpinan demokratik dengan gaya kepimpinan autokratik dan *laissez-faire* melalui tiga hipotesis iaitu pemimpin yang bersifat demokratik lebih menghormati individu lain tidak kira bangsa atau status sosial dan memberi penekanan kepada perkembangan potensi individu dan menumpukan kepada kaedah bekerjasama untuk kepentingan umum.

TUJUAN

Objektif kertas kerja ini adalah melihat hubungan gaya kepimpinan dengan kepuasan kerja. Tujuan kertas kerja ini juga adalah melihat sama ada terdapat perbezaan antara kepuasan kerja dan subjek lelaki dengan subjek kadet perempuan *PALAPES UKM*.

METODOLOGI

Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan kaedah tinjauan melalui soal selidik. Subjek kajian terdiri daripada 110 orang kadet *PALAPES, UKM, Bangi, Selangor Darul Ehsan*. Dalam kajian ini, pengkaji menggunakan maklumat daripada gabungan soal selidik *Leadership Behaviour Description Questionnaire* dan kepuasan kerja kadet *PALAPES, UKM, Bangi*. Dalam usaha penentuan gaya kepimpinan sama ada tinggi atau rendah, penyelidik menggunakan julat min 1.00 hingga 3.00 sebagai rendah dan julat min 3.01 hingga 5.00 sebagai tinggi. Manakala dalam penentuan tahap kepuasan kerja ia dibahagikan kepada tiga bahagian iaitu julat min antara 1.00 hingga 1.99 sebagai tidak puas hati, julat min 2.00 hingga 2.99 sebagai sederhana puas dan julat antara julat min 3.00 hingga 4.00 sebagai puas hati.

Soal selidik yang digunakan mengandungi 3 bahagian iaitu bahagian satu mengandungi soal selidik berkaitan dengan latar belakang responden manakala bahagian kedua pula mengandungi soal selidik yang berkaitan dengan gaya kepimpinan *PALAPES UKM*. Bahagian ketiga pula ialah soalan-soalan yang berkaitan dengan kepuasan kerja *PALAPES UKM*. Soal selidik mengenai latar belakang responden mengandungi 7 item yang dikemukakan iaitu jantina, umur, taraf perkahwinan, taraf kelulusan, pengalaman kadet dan lama berkhidmat dalam *PALAPES UKM* serta jawatan di mana subjek ditugaskan dalam platun semasa sesi medan pertahanan dijalankan. Bahagian kedua pula mengandungi 40 item-item yang direkabentuk untuk melihat dan menentukan gaya

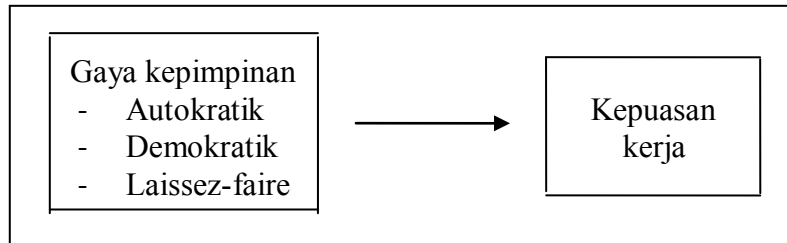
kepimpinan PALAPES UKM di dalam menjalankan rutin harian mereka dan menentukan gaya kepimpinan. Terdapat 3 gaya kepimpinan yang dikaji iaitu gaya kepimpinan berorientasikan tugas (gaya autokratik), gaya kepimpinan berorientasikan pertimbangan atau hubungan manusia (gaya demokratik) dan gaya kepimpinan Laissez-faire. Semakin tinggi skor yang diperolehi semakin tinggi gaya kepimpinan yang diperolehi. Bahagian ketiga pula mengandungi 18 item soalan yang bertujuan mengukur kepuasan kerja kadet yang terdiri daripada 8 item positif dan 10 item negatif. Bagi item-item negatif, pemarkahan diubah. Setiap item soalan yang dikemukakan menggunakan skala likert yang terdiri daripada 4 skala iaitu yang bermula dari sangat setuju (4), setuju (3), tidak setuju (2) dan sangat tidak setuju (1).

Indeks kepuasan kerja pula dikira berdasarkan markah skor kesemua item. Pemarkahan 1 hingga 4 diberikan bermula dari sangat setuju (4), setuju (3), tidak setuju (2) dan sangat tidak setuju (1). Bagi pernyataan yang berbentuk negatif, pemarkahan diubah di mana sangat setuju diberikan skor (1), setuju diberikan skor (2), tidak setuju (3) dan sangat tidak setuju diberikan skor (4).

Kerangka Teoritikal

Kerangka teoritikal diubahsuai daripada model Yukl dalam Jaafar Sulaiman (1999) yang menunjukkan gaya kepimpinan boleh mempengaruhi suasana atau kepuasan kerja individu dalam organisasi.

RAJAH 1. Model Teori



Sumber: Diubahsuai daripada model Hubungan

Pengujian Hipotesis

Kertas kerja ini akan mengemukakan beberapa hipotesis yang akan membantu menjawab permasalahan kajian. Hipotesis-hipotesis yang dibina ialah:

- Terdapat perbezaan yang signifikan mengenai kepuasan kerja di antara subjek lelaki dengan subjek perempuan.
- Terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan autokratik dengan kepuasan kerja.
- Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan demokratik dengan kepuasan kerja kadet PALAPES UKM.
- Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan Laissez-faire dengan kepuasan kerja kadet PALAPES UKM

HASIL KAJIAN

Jadual 1 menunjukkan min skor kepuasan kerja subjek perempuan (min=53.31, SP=6.14) adalah lebih tinggi berbanding dengan min skor lelaki (min=52.46,

SP=6.96). Bagaimanapun nilai ujian t ($t=0.47$, $K>0.05$) menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara subjek lelaki dengan subjek perempuan dalam sub-skala kepuasan kerja. Ini dapat disimpulkan bahawa jantina tidak mempengaruhi kepuasan kerja subjek kajian. Bagaimanapun, dapatan kajian ini tidak selari dengan kajian yang dijalankan oleh Xia Ma dan MacMillan (1999) dan Nawi dalam Suraineh (2001) yang mengatakan wanita lebih berpuas hati dalam pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan subjek lelaki. Hasil kajian ini konsisten dengan kajian yang dijalankan oleh Mohd Dahalan Abdul Malek dan rakan-rakan (1998) dan Esah Sulaiman (1998).

Berdasarkan keputusan kajian (Jadual 2), kerja hanya dilihat berkorelasi secara positif dengan gaya kepimpinan demokratik (0.30^* , $k<0.05$). Gaya kepimpinan autokratik dan Laissez-faire didapati tidak berkorelasi secara positif dengan kepuasan kerja di mana nilai ($r = 0.16$, $k > 0.05$) diikuti dengan ($r = 0.22$, $k > 0.05$). Penemuan ini selari dengan dapatan kajian Khan (1993) di mana pihak kadet PALAPES yang mengamalkan corak kepimpinan yang demokratik adalah lebih berpuas hati dengan tugas mereka daripada pihak kadet PALAPES yang mengamalkan gaya kepimpinan

autokratik. Penemuan ini juga selari dengan kajian Morse dan Reimer (1956) yang mendapati pentadbir bersifat demokratik mempunyai tahap kepuasan kerja yang lebih tinggi walaupun tidak semestinya efektif. Sebuler (1976) mendapati penyertaan memberi kesan yang signifikan ke atas kepuasan kerja. Ini dipersetujui oleh Ralston (1986) yang mendapati sekiranya pembuatan keputusan diamalkan oleh satu institusi, pekerja-pekerja mengalami kepuasan kerja. Begitu juga dengan kajian Morrissey (1988) yang mendapati pegawai-pegawai yang bergantung atau berfokus kepada kuasa lebih berpuas hati dengan pencapaian

objektif tugas mereka.

Berdasarkan hasil kajian terhadap kepuasan kerja, didapati kepuasan kerja subjek adalah pada tahap kepuasan kerja yang tinggi dengan min skor keseluruhan ialah 3.84. Hasil kajian ini menyamai dapatan kajian yang dilakukan oleh Suraineh Suweh (2005) di PALAPES Universiti Sabah yang menunjukkan kepuasan kerja kalangan PALAPES berada pada tahap yang sederhana. Begitu juga dengan kajian Mohd Nor dalam Shahrul Arba'iah Othman (2007) yang mendapati sebilangan besar PALAPES Universiti Malaya merasai kepuasan kerja pada tahap tinggi.

JADUAL 1. Perbezaan min skor dan sisihan piawai kepuasan kerja antara subjek lelaki dengan perempuan.

Jantina	Bil	Min	Sisihan Piawai	t
Lelaki	50	42.461	6.96	
Perempuan	70	53.31	6.14	0.48

$p > 0.05$

JADUAL 2. Korelasi pearson antara skala kepuasan kerja palapes ukm dengan gaya kepimpinan PALAPES UKM

Pembolehubah	Kepuasan kerja (N=120)
Gaya kepimpinan autokratik	0.46
Gaya kepimpinan demokratik	0.27*
Gaya kepimpinan laissez-faire	0.38

* $k < 0.05$

CADANGAN

Dalam usaha memantapkan tahap keprofesionalisme kadet PALAPES, UKM gaya kepimpinan harus sentiasa disesuaikan dengan keperluan dan kehendak semasa. Ini terutama sekali dalam membuat perancangan perlu melihat semua aspek kelemahan dan kekuatan kadet PALAPES, UKM terutama sekali kadet PALAPES Senior UKM agar boleh memberikan kepuasan kerja dalam kalangan kadet PALAPES, UKM khususnya dan warga pelajar universiti amnya. Kepimpinan di dalam organisasi PALAPES, UKM juga haruslah mengambil berat tentang peningkatan mutu perkhidmatan dengan menggalakkan kadet PALAPES UKM meningkatkan tahap keprofesionalismenya. Galakan seperti mengikuti kursus-kursus dalam perkhidmatan, melanjutkan

pengajian pada tahap yang lebih tinggi dan memberi peluang untuk menjawat jawatan kepengurusan dalam organisasi PALAPES UKM, lebih memberi manfaat kepada semua pihak terutama kepada pihak individu maupun pihak PALAPES UKM itu sendiri.

KESIMPULAN

Dalam negara mengalami proses kepesatan pendidikan, mutu kepimpinan perlu diberi perhatian yang serius. Gaya kepimpinan yang mantap dan kepuasan kerja yang tinggi dilihat berperanan besar dalam usaha memperkembangkan dan meningkatkan tahap keprofesionalisme PALAPES UKM di institut pengajian tinggi tempatan (IPTA). Gaya kepimpinan yang berkesan

seringkali dilihat menyumbang kepada tahap kepuasan kerja tinggi dan sebaliknya. Selari dengan itu, kertas kerja ini telah melihat hubungan antara gaya kepimpinan dengan kepuasan kerja. Gaya kepimpinan demokratik didapati menyumbang kepada kepuasan kerja yang tinggi. Bagaimanapun, tahap kepuasan kerja yang sederhana yang dialami oleh subjek kajian memerlukan tindakan yang baik oleh pihak yang berkaitan. Hasil kajian juga menunjukkan gaya kepimpinan yang demokratik menyumbang kepada kepuasan kerja yang tinggi. Beberapa cadangan dan intervensi telah dicadangkan dalam usaha memperkembangkan dan meningkatkan tahap keprofesionalisme PALAPES di institut pengajian tinggi tempatan (IPTA).

Zaizul Ab. Rahman (Dr.)
Jabatan Usuluddin & Falsafah
Universiti Kebangsaan Malaysia,
43600 UKM Bangi, Selangor.
E-mel: zaizul@ukm.edu.my

Khaidzir Hj. Ismail (Prof. Dr.)
Pusat Citra UKM
Universiti Kebangsaan Malaysia,
43600 UKM Bangi, Selangor.
E-mel: izay@ukm.edu.my

RUJUKAN

- Jacobson, P.B., Longsdon, J.D., & Wiegman, R.R. 1973. *The Principal: New Perspectives*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Khan, U.A. 1993. Type of administrator differences in work satisfaction of secondary school administrators. *Education* 113(4):574-579.
- Ma, X. & MacMillan, R.B. 1999. Influence of Workplace Condition on Teachers' Job Satisfaction. *Journal of Educational Research* 93(1): 39.
- Malek, M.D.A., Baco, B.S. & Seok, C.B. 1998. *Teori-teori motivasi dalam psikologi Industri dan Organisasi*. Kota Kinabalu: Universiti Malaysia Sabah.
- Morrissey, J.J. 1988. How chief executives officers get things done: An investigation of the use of social power in organization settings (Doctoral Dissertation, The Fielding Institute, 1987). *Dissertation Abstracts International*. 49, 553A.
- Morse, N.C & Reiner, E. 1956. The Experimental Change of a Major Organizational Variable. *Journal of Abnormal Social Psychology* 52: 120-129.
- Othman, S.A. 2007. Kepuasan kepimpinan PALAPES Universiti Kebangsaan Malaysia. Latihan Ilmiah UKM.
- Owens, R.G. 1970. *Organizational Behavior in Schools*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Ralston, W.W. 1986. Participative Decision Making in Academic Institutions (Doctoral Dissertation).
- Scbuler, R.S. 1976. Participation with supervisor and subordinate authoritarianism: A Path-Goal Theory Reconciliation. *Administrative Science Quarterly* 21: 230-325.
- Sewah, S. 2005. Kepuasan kerja PALAPES Universiti Malaysia Sabah (Satu Kajian Kes). Sabah: Univeristi Malaysia Sabah.
- Sulaiman, E. 1998. Stres di kalangan pensyarah Maktab Perguruan Temenggong Ibrahim. Satu Kajian Kes. *Jurnal Akademik*. Jilid 19, MPTI.