

Pengaruh Persepsi Terhadap Keberkesanan Kepimpinan ke Atas Orientasi Kepimpinan Multidimensi Pemimpin Akademik dan Komitmen Pensyarah (Effects of Perceived Leadership Effectiveness on Academic Leaders' Multi-Dimension Leadership Orientation and Lecturers' Commitment)

Norasmah Othman
Siti Junaidah M. Mujir
Mohammed Sani Ibrahim
(Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia)

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan meneliti hubungan antara orientasi kepimpinan ketua jabatan dengan komitmen kerja pensyarah serta mengenal pasti mekanisme perantara menerusi keberkesanan kepimpinan ketua jabatan dalam melaksanakan peranannya. Orientasi kepimpinan ketua jabatan ditentukan oleh amalan kepimpinan struktural, sumber manusia, politik, budaya dan pendidikan berdasarkan model kepimpinan Bolman dan Deal serta model kepimpinan Sergiovanni. Kajian ini melibatkan 841 orang pensyarah dan 76 orang ketua jabatan akademik dari 24 buah politeknik di Malaysia. Analisis multistahap dengan pendekatan permodelan linear berhierarki digunakan untuk menjelaskan kesan orientasi kepimpinan ketua jabatan terhadap tahap komitmen kerja pensyarah. Kajian mendapati ketua jabatan telah mengamalkan orientasi kepimpinan multidimensi dengan kepimpinan sumber manusia merupakan dimensi kepimpinan paling dominan. Kajian juga mendapati wujud hubungan signifikan antara kepimpinan sumber manusia dan kepimpinan budaya dengan komitmen pensyarah. Hubungan antara orientasi kepimpinan multidimensi ketua jabatan akademik dengan tahap komitmen pensyarah dipengaruhi oleh persepsi pensyarah terhadap keberkesanan kepimpinan ketua jabatan.

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine if heads of departments' multi-dimensional leadership orientation effects lecturers' work commitment, and to identify the mediating mechanism through their leadership effectiveness in executing their roles. The department heads' leadership orientation is determined by the structural, human resource, political, cultural, and educational leadership practices based on Bolman and Deal's leadership model as well as Sergiovanni's leadership model. This study involves 841 lecturers and 76 department heads from 24 polytechnics in Malaysia. Multilevel analyses with hierarchical linear modeling are used to determine the effect of department head's multi-dimensional leadership on lecturers' work commitment. This study finds that heads of departments practice multi-dimensional leadership, with human resource leadership prevails as the dominant leadership dimension. This study also finds that there are significant relationships between human resource and cultural leaderships and lecturers' work commitment. The relationship between heads of departments' multi-dimensional leadership orientation effects lecturers' work commitment is mediated by the lecturers' perception about the heads of departments leadership effectiveness.

PENGENALAN

Cabaran terhadap kepimpinan dalam institusi pendidikan tinggi telah wujud sejak awal penubuhan pendidikan tinggi. Pada hari ini, cabaran yang dihadapi oleh komuniti akademik ini bukan sekadar meliputi isu-isu akademik, bahkan isu persekitaran teknologi dan ekonomi yang sentiasa berubah. Sebagai penjana tenaga kerja masa depan, institusi-institusi pengajian tinggi diberi tanggungjawab untuk membangunkan modal insan dengan kepakaran, kualiti dan kuantiti yang bersesuaian agar negara dapat berdaya saing dalam era ekonomi global (Mohamed Khaled Nordin 2008). Bagi merealisasikan matlamat ini, institusi pengajian tinggi yang merupakan penyumbang penting dalam pembangunan modal insan bermentaliti kelas pertama, perlu membuat pembaharuan dalam kepimpinan

pendidikan (Imran 2009). Ketua jabatan akademik adalah antara barisan kepimpinan institusi pengajian tinggi yang memainkan peranan penting dan kritikal (Coats 2000), bertanggungjawab memimpin jabatan supaya berfungsi dengan lebih teratur serta berkesan bagi melaksanakan misi pendidikan dengan cemerlang. Tanggungjawab jabatan akademik terhadap misi pengajaran, penyelidikan, dan perkhidmatan kemasyarakatan (Bragg 2000) menjadikan ketua jabatan bertanggungjawab menentukan halatuju institusi serta program-program yang dijalankan serta memastikan kualiti kurikulum akademik dengan mentadbir sumber dan menyediakan persekitaran yang bersesuaian untuk perkembangan, pemeliharaan, dan perpindahan pengetahuan (Rosser 2003). Ketua jabatan akademik juga perlu menangani masalah dan isu-isu persekitaran kepimpinannya secara professional berasaskan pengetahuan dan kemahiran kognitif, afektif

serta kemahiran pengurusan sumber manusia (Montez et al. 2002). Untuk mengurus isu-isu seperti kepelbagaian kumpulan pelajar, perubahan persekitaran dan persaingan antara pendidikan tinggi, serta perkembangan teknologi masa kini, ketua jabatan perlu memahami proses-proses sosial, khususnya peranan jawatan serta gaya kepimpinan yang berupaya mempengaruhi sikap pensyarah terhadap kerja (Morrison et al. 1997 dalam Shieh et al. 2001). Kemantapan dan kualiti kepimpinan yang dimiliki oleh ketua jabatan Akademik dapat menentukan kejayaan dan keberkesanan institusi pengajian tinggi dalam menghadapi cabaran dan peluang yang muncul ekoran perubahan globalisasi untuk menyampaikan pendidikan yang berkualiti.

Kajian mendapati bahawa orientasi kepimpinan yang diamalkan oleh pemimpin pendidikan mempengaruhi persepsi pendidik terhadap kualiti dan keberkesanan pemimpin (Thompson 2000) serta prestasi, komitmen dan kepuasan kerja pendidik (Abdul Ghani 2005). Orientasi kepimpinan yang mantap memainkan peranan penting dalam mempengaruhi ciri-ciri organisasi pendidikan, membentuk nilai dan kepercayaan pendidik serta sikap bekerja dan komitmen mereka (Zaharah 2002; Gabbidon 2005). Justeru itu, ketua jabatan akademik perlu memahami dengan jelas tentang pengaruh perilaku kepimpinan dan kredibiliti mereka terhadap tahap komitmen kakitangan bawahannya. Keberkesanan kepimpinan pemimpin ditentukan oleh perhatian terhadap pembangunan kerjaya pengikutnya (Ishak 2006) serta tempoh pekerja kekal dalam sesuatu organisasi dan produktiviti (McColl-Kennedy & Anderson 2002). Ringkasnya, kejayaan institusi pengajian tinggi dalam persekitaran yang kompetitif bergantung pada kepimpinan yang dapat mengarah modal insan kepada prestasi optima, peningkatan produktiviti, inovasi yang kreatif serta tenaga kerja yang komited. Realiti baru ini memerlukan ketua jabatan akademik untuk memberi tumpuan kepada tingkah laku kepimpinan yang sesuai bagi persekitaran yang berasaskan pelanggan (*consumer-driven environment*) (Wergin 2004; Kementerian Pengajian Tinggi 2007).

Walaupun sumbangan kepimpinan transformasional pemimpin akademik terhadap prestasi dan komitmen pendidik tidak boleh dinafikan, pemimpin-pemimpin akademik disaran untuk berfikir fleksibel serta pelbagai dimensi bagi memperkukuhkan kepimpinan mereka dalam usaha mempertingkatkan komitmen dan prestasi pendidik (Abdul Shukor 2004). Anjakan paradigma peranan kepimpinan dalam persekitaran yang kompleks dan dinamik hari ini memerlukan amalan kepimpinan pelbagai dimensi yang fleksibel dan partisipatif untuk memenuhi keperluan pelanggan berbanding kepimpinan dan birokrasi yang tegar (Abdul Shukor 2004) kerana setiap model kepimpinan mempunyai kelemahannya sendiri yang mana tidak semua model mampu digunakan dalam semua konteks dan situasi (Cheng 2005).

Dalam konteks ini, Bolman dan Deal (1991; 1997), Cheng (2005), Del Favero (2006) dan Thompson (2000) berpendapat bahawa amalan kepimpinan yang pelbagai

dan fleksibel lebih menjurus kepada keberkesanan kepimpinan berbanding amalan satu gaya kepimpinan sahaja. Kebolehan untuk menggunakan pelbagai orientasi kepimpinan serta menukar dari satu orientasi kepada yang lain mencerminkan pembezaan dan integrasi kognitif yang tinggi. Pemimpin yang berkebolehan menggabungkan jalin elemen-elemen beberapa orientasi kepimpinan adalah lebih fleksibel untuk bertindakbalas kepada tugas-tugas pentadbiran yang berbeza (Bolman & Deal 1991, 1997) serta dapat memenuhi harapan ahli-ahlinya dengan lebih cekap dan seterusnya mempengaruhi komitmen ahli kepada institusi (Castiglia 2006). Namun begitu, daripada kajian kepustakaan berhubung pentadbiran pendidikan tinggi, didapati kurang maklumat serta bukti empirikal yang menjelaskan secara langsung bagaimana keberkesanan kepimpinan khususnya dari aspek orientasi kepimpinan multidimensi memberi impak kepada komitmen unit kerja yang utama iaitu pensyarah. Kebanyakan kajian terdahulu adalah lebih bertumpu kepada memahami peranan dan tanggungjawab serta cabaran tertentu dalam pelaksanaan peranan (Gmelch & Miskin 1995; Montez et al. 2002; Zainab 2005), dan pengaruh faktor-faktor demografi pemimpin (Del Favero 2006; Mosser & Walls 2002; Rosser et al. 2003; Thompson 2000; Zaharah 2002; Zaharah 2004).

Sehubungan itu, masalah utama kajian ini adalah apakah kesan persepsi pensyarah mengenai amalan orientasi kepimpinan multidimensi oleh ketua jabatan akademik terhadap keberkesanan kepimpinan ketua jabatan akademik dalam melaksanakan peranannya serta impaknya kepada komitmen kerja pensyarah. Secara khususnya, objektif kajian ini adalah untuk menentukan sama ada persepsi pensyarah terhadap keberkesanan kepimpinan ketua jabatan akademik dalam melaksanakan peranan mereka mempengaruhi hubungan antara orientasi kepimpinan multidimensi ketua jabatan dengan komitmen pensyarah.

KAJIAN KEPUSTAKAAN

ORIENTASI KEPIMPINAN MULTIDIMENSI

Walaupun terdapat teori dan model kepimpinan yang berlainan, namun para sarjana bersetuju bahawa teori kepimpinan multidimensi adalah lebih sesuai untuk memahami proses kepimpinan dalam institusi pendidikan (Bolman & Deal 1991, 1997; Cheng 2005; DelFavero 2006; Thompson 2000). Teori-teori kepimpinan tradisional adalah terlalu ringkas serta tidak cukup untuk memahami dan menyokong proses-proses kepimpinan dalam persekitaran global yang pesat berubah. Ini kerana teori ini mengabaikan aspek-aspek budaya dan politik dalam proses organisasi khususnya dalam organisasi pendidikan (Cheng 2005) berbanding pendekatan kepimpinan multidimensi yang lebih komprehensif dan praktikal bagi pemahaman kognitif terhadap perspektif kepimpinan menerusi ukuran-ukuran struktural, budaya dan prestasi (Bolman & Deal 1997).

Model kepimpinan multidimensi adalah berdasarkan premis bahawa semua teori adalah betul serta mempunyai kuasa penjelasan, namun ia tidak mencukupi jika diguna secara sendirian. Hampir semua model kepimpinan multidimensi yang dibincangkan mengambil kira aspek-aspek birokratik atau struktural, *collegial* dan politik dalam tingkah laku organisasi. Namun, dari perspektif kepimpinan Model Rangka Kepimpinan Bolman dan Deal yang dibina untuk membantu memperjelaskan variasi perspektif yang digunakan oleh pemimpin dalam mentakrifkan realiti pengorganisasian mereka, secara perlahan telah semakin popular dan dilihat sebagai sesuatu yang menarik dan pragmatik (Mosser & Walls 2000).

Bolman dan Deal telah membina model kepimpinan daripada gabungan kajian-kajian tentang organisasi, kepimpinan dan pengurusan daripada pelbagai bidang. Model ini mengandungi empat rangka atau orientasi kepimpinan iaitu kepimpinan struktural, kepimpinan sumber manusia, kepimpinan politik, dan kepimpinan budaya atau simbolik. Rangka kepimpinan struktural adalah berkaitan kemahiran analitikal dan pengurusan organisasi, dan kepimpinan sumber manusia merujuk kepada ciri kepimpinan menyokong dan partisipatif. Kepimpinan politik pula merujuk kepada kekuatan-kekuatan berkaitan kuasa dan sensitiviti politik, sementara kepimpinan budaya adalah berasaskan inspirasi dan karisma pemimpin.

Model Hierarki Daya Kepimpinan yang meliputi daya kepimpinan teknikal, kepimpinan sumber manusia, kepimpinan pendidikan, kepimpinan simbolik, dan kepimpinan budaya telah dikemukakan oleh Sergiovanni (1984) untuk memahami kepimpinan sekolah. Model ini dibina untuk membantu pengetua meneroka dan lebih memahami sifat-sifat kepimpinan serta implikasinya terhadap tugas-tugas mereka yang meliputi asas pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku yang diperlukan untuk memimpin sekolah secara berkesan.

Kebolehan untuk menggunakan beberapa orientasi kepimpinan serta menukar dari satu orientasi kepada yang lain menggambarkan pembezaan dan integrasi kognitif yang tinggi. Pemimpin yang berkebolehan menggabungkan jalin elemen-elemen beberapa orientasi kepimpinan adalah lebih fleksibel untuk bertindak balas kepada tugas-tugas pentadbiran yang berbeza (Bolman & Deal 1991 1997; Sergiovanni 1984). Dengan berfikir dan bertindak melalui pelbagai orientasi kepimpinan, pemimpin dapat mengembangkan takrifan suatu masalah serta mempunyai pelbagai pilihan faktor untuk diterokai bagi memenuhi harapan ahli-ahlinya dengan lebih cekap.

Dalam konteks institusi pendidikan tinggi, memahami orientasi kepimpinan yang digunakan boleh membantu pemimpin pendidikan tinggi dalam menangani kekompleksan struktur organisasi yang tidak terpusat. Institusi pengajian tinggi adalah paling berkesan apabila berupaya memberikan hasil yang berkualiti dan berdaya saing serta membolehkan institusi pengajian tinggi dihubungkan dengan sistem sosial yang lain. Penggunaan orientasi kepimpinan multidimensi boleh memberi

panduan kepada pemikiran yang optima serta memberi pemimpin pendidikan tinggi maklumat berhubung pilihan-pilihan tingkah laku kepimpinan yang sesuai (Bolman & Deal 1997).

Thompson (2005) menjelaskan bahawa pemimpin akademik sama ada lelaki atau wanita yang menggunakan sekurang-kurangnya tiga rangka kepimpinan adalah lebih berkesan dalam pelaksanaan peranan-peranan kepimpinan mereka. Dalam satu kajian lagi, Thompson (2005) menekankan bahawa penggunaan kombinasi rangka kepimpinan multidimensi dalam pelaksanaan polisi dan prosedur organisasi memberi kesan positif terhadap keseimbangan iklim organisasi. Hasil kajian lain juga mendapati pemimpin akademik adalah lebih cenderung untuk menggunakan rangka kepimpinan sumber manusia, diikuti oleh rangka kepimpinan struktural, kepimpinan politik dan kepimpinan simbolik (Mosser & Walls 2002; Sasnett & Ross 2007) di mana kemahiran kepimpinan sumber manusia dan kepimpinan struktural yang digunakan didapati mempunyai hubungan signifikan dengan keberkesanan mereka sebagai pemimpin dan pengurus (Bolman & Deal 1991; Sasnett & Ross 2007).

Daripadadapatan kajian-kajian yang telah dibincangkan jelas menunjukkan amalan orientasi kepimpinan multidimensi memberi kesan signifikan ke atas keberkesanan kepimpinan dan organisasi keseluruhannya khususnya dalam institusi pendidikan. Ini di sokong lagi oleh dapatan kajian Cheng (2005) dan Gaziel (2003) yang mendapati bahawa rangka kepimpinan multidimensi mempunyai hubungan yang kuat dengan keberkesanan organisasi, kekukuhan budaya organisasi dan hubungan pengetua dengan guru, serta menyumbang kepada peningkatan prestasi dan pencapaian pelajar. Dapatan kajian-kajian ini juga menunjukkan bahawa setiap rangka kepimpinan mempunyai kaitan dengan keberkesanan kepimpinan dalam melaksanakan peranan yang berbeza (Gaziel 2003).

ORIENTASI KEPIMPINAN DAN KOMITMEN

Pekerja yang komited seringkali dikaitkan dengan keberkesanan pengurusan dan kepimpinan organisasi (Meyer & Allen 1997). Pelopor teori organisasi menyatakan bahawa keberkesanan organisasi berkait rapat dengan kaedah pengurusan fungsi sumber manusia dan pekerja. Pemimpin yang berupaya memahami tindak balas dan tingkah laku, serta dapat menjangkakan reaksi orang lain terhadap sesuatu situasi, lazimnya lebih berjaya dalam membina serta memperkukuhkan hubungan dan persekitaran yang positif (Bloom 2004), serta boleh mempengaruhi kakitangan untuk bersikap optimis, komited kepada organisasi, dan saling bekerjasama (Mumford et al. 2002). Pekerja yang komited akan memberi sepenuh tenaga dan perhatian mereka kepada organisasi, mempunyai motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi serta lebih produktif. Komitmen individu pekerja turut melengkapkan ukuran kuantitatif modal insan yang mempengaruhi nilai pasaran sesebuah organisasi dan

merupakan sumber kelebihan kompetitif (Pfeffer 2005). Walau bagaimanapun, dapatan kajian terdahulu menunjukkan bahawa kepuasan kerja dan komitmen yang ditunjukkan oleh para pekerja adalah berbeza mengikut jenis organisasi. Tindak balas berorientasikan sikap yang positif terhadap amalan gaya pengurusan yang fleksibel (Nik Mutasim & Nordin 2001) serta tingkah laku kepimpinan menyokong (Perryer & Jordan 2005) didapati adalah lebih kuat dalam kalangan pekerja sektor awam berbanding sektor swasta serta mempunyai hubungan yang agak positif dengan komitmen terhadap organisasi. Dalam konteks institusi pendidikan, kajian-kajian juga mendapati bahawa gaya kepimpinan yang diamalkan khususnya kepimpinan multidimensi mempunyai impak penting terhadap kejayaan institusi, fleksibiliti tugas dan prestasi serta merupakan penyumbang signifikan kepada komitmen pendidik terhadap institusi (Abdul Ghani 2005; Castiglia 2006; Gabbidon 2005). Dapatan ini selari dengan pandangan Mumford et al. (2002) yang menegaskan bahawa pemimpin yang menggunakan orientasi kepimpinan multidimensi untuk berinteraksi dengan ahli-ahlinya, boleh mempengaruhi komitmen, identifikasi dan kerjasama mereka kepada organisasi.

Namun begitu, kajian juga menunjukkan bahawa hubungan antara orientasi kepimpinan pemimpin akademik dengan komitmen pendidik adalah berbeza-beza mengikut institusi dan lokasi (Lokman & Robiah 2008; Shirbagi 2007). Hasil kajian Shirbagi (2007) mendapati walaupun secara umumnya rangka-rangka kepimpinan multidimensi adalah signifikan terhadap komitmen organisasi ahli fakulti universiti awam di India dan Iran, dengan kepimpinan struktural menunjukkan hubungan yang paling kukuh, namun kesan orientasi kepimpinan politik didapati tidak signifikan terhadap komitmen organisasi ahli fakulti universiti di India berbanding di Iran. Kajian Villaneuva (2003) sebaliknya mendapati bahawa rangka kepimpinan sumber manusia dan kepimpinan struktural menunjukkan hubungan signifikan yang lemah dengan komitmen organisasi pekerja dalam organisasi perniagaan, manakala rangka kepimpinan politik dan simbolik tidak signifikan.

KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN

Berdasarkan justifikasi di atas, penyelidik menggunakan gabungan Model Empat Rangka Kepimpinan Bolman dan Deal (1991, 1997) dan model hierarki daya kepimpinan Sergiovanni (1984) bagi meneroka orientasi kepimpinan ketua jabatan akademik serta kesannya ke atas persepsi pensyarah terhadap keberkesanan kepimpinan ketua jabatan Akademik dalam melaksanakan peranan mereka dan komitmen pensyarah. Dari perspektif kepimpinan, Model Rangka Kepimpinan yang diketengahkan oleh Bolman dan Deal (1991, 1997) secara perlahan telah menjadi semakin popular dan dilihat sebagai sesuatu yang menarik dan pragmatik (Mosser & Walls 2002). Keupayaan pemimpin untuk saling menukar antara

beberapa perspektif kepimpinan boleh membantu mereka untuk menyesuaikan diri kepada perubahan dengan lebih berkesan serta dipengaruhi secara positif terhadap cabaran dan peluang (Bolman & Deal 1991; Cheng 2005; Sergiovanni 1984).

Dalam konteks kajian ini, komitmen yang dipamerkan oleh pensyarah dilihat berdasarkan teori pertukaran sosial (Blau 1964). Pertukaran sosial adalah merupakan satu mekanisme untuk melancarkan interaksi sosial dan struktur kumpulan yang boleh mendorong kepada perasaan tanggungjawab peribadi, penghargaan dan kepercayaan (Blau 1964). Hubungan antara amalan kepimpinan dan komitmen kakitangan boleh dijelaskan oleh proses-proses memotivasi teori pertukaran sosial serta norma saling bertimbang balik (Blau 1964; Settoon et al. 1996). Kajian lepas telah menunjukkan bahawa komitmen kakitangan kepada organisasi terbentuk daripada persepsi mereka terhadap komitmen pihak pengurusan dalam memberi sokongan kepada mereka (Settoon et al. 1996). Kakitangan membuat interpretasi terhadap amalan kepimpinan dan pengurusan yang dipercayai sebagai petunjuk kepada lambang komitmen pihak organisasi kepada mereka dan kemudiannya memberi timbal balik terhadap persepsi tersebut melalui komitmen serta bersikap positif dan produktif terhadap organisasi (Saks 2006).

Komitmen pendidik kepada institusi bergantung kepada keberkesanan kepimpinan serta sokongan yang diberikan oleh pemimpin akademik (Cheng 2005). Tingkah laku dan keberkesanan kepimpinan yang dipamerkan oleh ketua jabatan akademik membolehkan pensyarah menggunakan kebolehan dan kemahiran mereka bagi menjayakan matlamat yang ingin dicapai oleh institusi dan seterusnya memperkukuhkan komitmen mereka. Justeru itu, pemimpin perlu memahami dengan jelas serta mengambil kira kesan gaya serta kredibiliti pengurusan dan kepimpinan mereka terhadap tahap komitmen kakitangan.

Selain orientasi kepimpinan, kualiti kepimpinan ketua jabatan akademik turut dinilai dan disahkan melalui interaksi mereka dengan para pentadbir kanan, pensyarah, kakitangan dan pelajar berpandukan tindakan dan tindak balas ketua jabatan akademik terhadap masalah, peluang dan cabaran yang dihadapi dalam melaksanakan peranannya (Tucker & Bryan 1991). Ukuran persetujuan terhadap aspek-aspek kepimpinan yang dinilai mungkin merupakan prasyarat penting untuk menilai prestasi pemimpin dalam melaksanakan pelbagai peranan pentadbiran. Gmelch dan Miskin (1995) telah mengenal pasti empat kategori peranan ketua jabatan akademik yang komprehensif serta kritikal kepada produktiviti pensyarah. Kategori peranan tersebut adalah pemimpin, cendekiawan, pembangun fakulti (*faculty developer*) dan pengurus.

Dalam konteks organisasi pendidikan tinggi yang kompleks, kepentingan keberkesanan kepimpinan dalam kalangan pemimpin mempunyai implikasi yang besar serta boleh membentuk persepsi dan nilai pensyarah (Fullan 2002). Persepsi individu terhadap keberkesanan pemimpin adalah berdasarkan kepada apa yang dilafaz

dan dilaksanakan oleh pemimpin itu. Persepsi dibentuk menerusi pengalaman pengikut dengan tingkah laku pemimpin terhadap pembangunan dan perkembangan kerjaya pengikut (Ishak Mad Shah 2006; Rosser 2003). Berdasarkan pengalaman ini, setiap individu akan menentukan sama ada mereka percaya bahawa pemimpin itu berkesan atau sebaliknya. Sehubungan itu, persepsi pensyarah terhadap keberkesanan kepimpinan ketua jabatan akademik dalam melaksanakan peranan sebagai pemimpin, penggerak pensyarah, cendekiawan dan pengurus jabatan serta pelajar dijangkakan menjadi faktor perantara hubungan orientasi kepimpinan multidimensi ketua jabatan dan komitmen kerja pensyarah.

KAEDAH KAJIAN

Kajian ini adalah kajian tinjauan rentasan yang menggunakan pendekatan kuantitatif untuk pengumpulan serta penganalisisan data. Tanggapan yang dibuat oleh responden terhadap aspek orientasi kepimpinan multidimensi dan keberkesanan kepimpinan adalah sangat penting dalam kajian ini. Oleh itu, kaedah tinjauan yang mempunyai keupayaan memberi ukuran yang tepat, kebolehan untuk digeneralisasi serta mudah disesuaikan (Babbie 2004) membolehkan persepsi dan sikap kolektif ahli-ahli organisasi dapat diukur dengan mudah.

Data kajian diperoleh melalui borang soal selidik yang diedarkan secara pos kepada pensyarah dan ketua jabatan akademik di 24 buah politeknik. Teknik persampelan kelompok pelbagai peringkat dan persampelan berlapis berkadaran digunakan dalam penentuan bilangan sampel kelompok jabatan kerana populasi kajian adalah tidak seragam dari segi jenis, bilangan dan saiz jabatan akademik antara politeknik. Bilangan sampel jabatan bagi setiap kelompok dipilih secara rawak mudah berdasarkan nisbah saiz kelompok dengan bilangan keseluruhan jabatan di mana ketua jabatan yang terpilih diambil sebagai sampel. Saiz sampel pensyarah ditentukan menggunakan jadual saiz sampel Fowler (1998 dlm. Creswell 2005) dan sampel pensyarah dipilih secara rawak mudah. Borang soal selidik diedarkan kepada 1044 orang pensyarah dan 96 orang ketua jabatan akademik. Sebanyak 869 set soal selidik pensyarah dan 77 set soal selidik ketua jabatan telah diterima kembali dan selepas proses penyemakan sebanyak 917 (80.4%) maklum balas responden (841 pensyarah dan 76 ketua jabatan akademik) digunakan dalam analisis data peringkat akhir.

Dua set soal selidik digunakan untuk mengumpul maklumat daripada responden. Orientasi kepimpinan diukur berdasarkan 35 item meliputi lima dimensi kepimpinan iaitu struktural, sumber manusia, politik, budaya dan pendidikan yang diadaptasi daripada *Leadership Orientation Survey* Bolman dan Deal (1991) dan model daya kepimpinan transformasi Sergiovanni (1984). Dimensi kepimpinan diukur oleh purata nilai skor jawapan bagi setiap dimensi berkenaan.

Komitmen pensyarah diukur dengan menggunakan 27 item berkaitan tiga aspek komitmen iaitu komitmen terhadap institusi, pelajar dan profesion. Komitmen terhadap institusi diukur oleh 10 item yang diadaptasi daripada *Organizational Commitment Questionnaires* (Mowday et al. 1979), manakala lapan item yang mengukur komitmen kepada profesion diadaptasi daripada soal selidik komitmen kerjaya (Blau 1985). Item-item untuk mengukur komitmen pensyarah kepada pelajar pula diadaptasi daripada soal selidik penglibatan kerja (Kanungo 1982), tingkah laku yang komited (Hoy & Sabo 1998) serta interaksi pensyarah dengan pelajar (Blackburn & Lawrence 1995). Kesemua item diukur menggunakan maklum balas skala Likert-lima mata dari nilai 1 (tidak pernah) hingga 5 (sentiasa) bagi orientasi kepimpinan dan komitmen kepada pelajar, dan 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju) bagi komitmen kepada politeknik dan profesion.

Keberkesanan kepimpinan ketua jabatan pula diukur berpandukan penilaian pensyarah terhadap prestasi ketua jabatan dalam melaksanakan peranan sebagai pemimpin, pengurus jabatan, pembangun pensyarah, cendekiawan dan pengurus pelajar, menggunakan 37 item yang diadaptasi daripada *department chair role orientation instrument* (Gmelch & Miskin 1995) serta soal selidik keberkesanan kepimpinan dan peranan ketua jabatan Akademik menggunakan maklum balas skala Likert-lima mata dari nilai 1 (rendah) hingga 5 (cemerlang). Data berhubung demografi responden seperti jabatan, jantina, umur, tempoh perkhidmatan, tempoh memegang jawatan dan sama ada pensyarah di bawah seliaan ketua jabatan turut dikumpul.

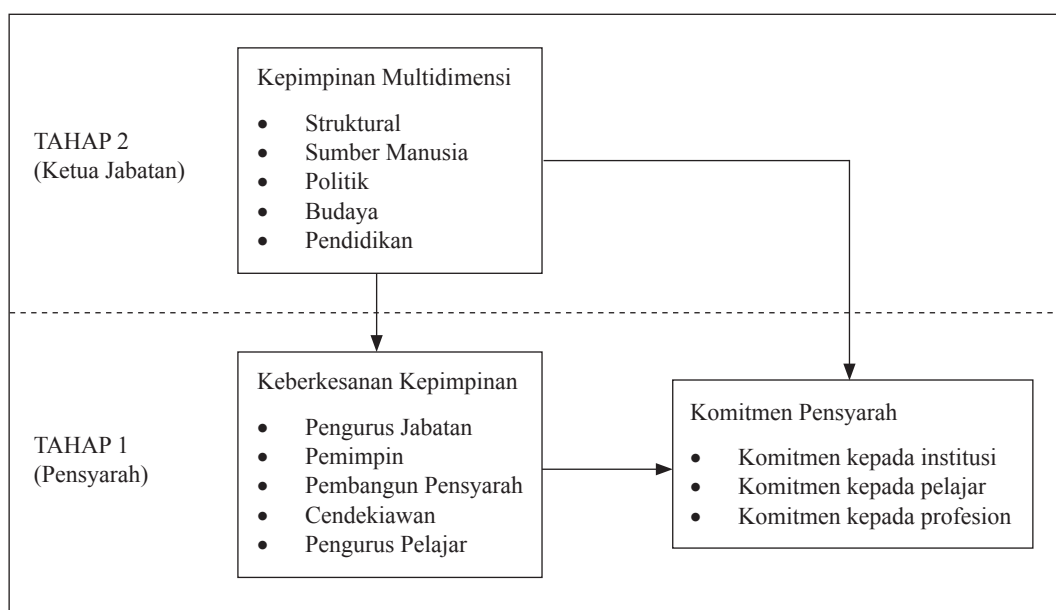
ANALISIS PERMODELAN MULTITAHAP

Penyelidik lazimnya ingin mengkaji perbezaan yang wujud antara data yang diukur pada pelbagai tahap dan membuat inferensi berkaitan proses yang wujud dalam kalangan sesuatu tahap. Justeru itu, ramai pengkaji berpendapat bahawa pendekatan permodelan linear berhierarki (HLM) adalah lebih sesuai dan perlu digunakan apabila data kajian mempunyai sifat multistap dan tersarang (*nested*) (Raudenbush & Bryk 2002). Permodelan linear berhierarki berkeupayaan untuk menganggar impak pembolehubah yang berada pada tahap yang berbeza ke atas pembolehubah hasil (kriterion) pada tahap individu secara serentak (Raudenbush et al. 2004) serta memberi ketelitian statistik yang lebih tinggi dan boleh dipercayai berbanding pendekatan model satu tahap (Raudenbush & Bryk 2002).

Pendekatan analisis multistap yang semakin popular dalam kajian kepimpinan (Dansereau & Yammarino 2006) juga sesuai untuk kajian berkaitan pendidikan kerana sebahagian besar fenomena pendidikan adalah tersarang dalam sesuatu kumpulan seperti pelajar, guru, kelas, sekolah, dan sebagainya (Raudenbush & Bryk 2002). Dalam kajian ini, pensyarah dan ketua jabatan merupakan

unit yang dianalisis yang mana tahap komitmen pensyarah dijangkakan tersarang dalam struktur jabatan dan ciri ketua jabatan. Model orientasi kepimpinan multidimensi yang dikaji mempunyai sifat berhierarki yang mana pembolehubah orientasi kepimpinan multidimensi adalah merupakan konstruk tahap 2 (ketua jabatan), manakala persepsi terhadap keberkesanan kepimpinan ketua jabatan dan komitmen pensyarah adalah konstruk tahap 1 (individu pensyarah). Sehubungan itu, analisis permodelan multistap dengan pendekatan model linear berhierarki (Raudenbush et al. 2004) adalah sesuai untuk meneliti sejauh mana pembolehubah peramal tahap satu dan tahap dua menyumbang kepada varians antara unit bagi pembolehubah kriterion (Raudenbush & Bryk 2002).

Tingkah laku kepimpinan berkecenderungan untuk mempengaruhi prestasi pengikut menerusi pelbagai jenis mekanisme perantara (Wang et al. 2005). Justeru itu, kajian ini mengemukakan hipotesis bahawa terdapat varians yang signifikan dalam tahap komitmen pensyarah antara ketua jabatan akademik dan jumlah varians tersebut akan dijelaskan oleh amalan orientasi kepimpinan tertentu serta persepsi pensyarah terhadap keberkesanan ketua jabatan dalam melaksanakan peranannya. Rajah 1 menunjukkan model multistap yang menggambarkan hubungan teoretikal antara orientasi kepimpinan ketua jabatan, persepsi pensyarah terhadap keberkesanan kepimpinan ketua jabatan dalam melaksanakan peranan dengan komitmen pensyarah.



RAJAH 1. Model multistap hubungan antara orientasi kepimpinan ketua jabatan, persepsi pensyarah dengan komitmen pensyarah

ANALISIS KEBOLEHPERCAYAAN

Secara keseluruhannya, item-item soal selidik kajian mempunyai darjah kesahan yang tinggi dengan nilai kebolehpercayaan yang kukuh dan konsisten (nilai Alfa Cronbach > 0.7). Nilai kebolehpercayaan Alfa Cronbach bagi dimensi-dimensi kepimpinan adalah antara 0.90 dan 0.94 dengan indeks alfa keseluruhan 0.97. Indeks kebolehpercayaan bagi pembolehubah komitmen pensyarah kepada institusi, pelajar dan profesion ialah 0.93, 0.90 dan 0.91 masing-masing, sementara indeks kebolehpercayaan bagi pembolehubah keberkesanan kepimpinan ialah antara 0.89 hingga 0.94 dengan indeks alfa keseluruhan 0.98.

ORIENTASI KEPIMPINAN MULTIDIMENSI KETUA JABATAN AKADEMIK

Ketua jabatan akademik dipersepsikan sebagai mengamalkan sesuatu dimensi kepimpinan jika skor min penilai melebihi nilai min keseluruhan (Bolman & Deal 1991; Thompson 2000). Dimensi kepimpinan yang

paling dominan dalam amalan kepimpinan ketua jabatan ditentukan berdasarkan kekerapan ciri-ciri sesuatu dimensi kepimpinan dipamerkan oleh ketua jabatan mengikut persepsi responden.

Jadual 1 menunjukkan nilai min keseluruhan bagi setiap dimensi kepimpinan berdasarkan penilaian ketua jabatan dan persepsi pensyarah ialah antara 4.18 hingga 4.39 dan 3.79 hingga 3.88 masing-masing. Hasil analisis skor min mendapati bahawa kedua-dua kumpulan responden menilai dimensi kepimpinan sumber manusia sebagai dimensi kepimpinan utama yang diamalkan oleh ketua jabatan, manakala kepimpinan politik dan budaya paling kurang diamalkan.

Secara keseluruhannya, kajian mendapati majoriti pensyarah dan ketua jabatan berpendapat bahawa ketua jabatan telah menggunakan sekurang-kurangnya satu dimensi kepimpinan dalam amalan kepimpinan mereka, dengan majoriti berpendapat ketua jabatan mengamalkan menggunakan kombinasi sekurang-kurangnya 3 dimensi kepimpinan (Jadual 2).

JADUAL 1. Skor min dan sisihan piawai dimensi kepimpinan ketua jabatan

Dimensi Kepimpinan	Pensyarah (n = 841)		Ketua Jabatan (n = 76)	
	min keseluruhan	sisihan piawai	min keseluruhan	sisihan piawai
Struktural	3.84	0.65	4.25	0.42
Sumber Manusia	3.88	0.56	4.39	0.40
Politik	3.80	0.61	4.18	0.46
Budaya	3.79	0.63	4.19	0.43
Pendidikan	3.85	0.61	4.32	0.45

JADUAL 2. Keutamaan dimensi kepimpinan dari perspektif pensyarah dan ketua jabatan

Bilangan dan Kombinasi Dimensi Kepimpinan	Pensyarah		Ketua Jabatan	
	Frek.	(%)	Frek.	(%)
Tiada dimensi	267	31.7	19	25.0
Satu dimensi	74	8.8	11	14.5
Struktural	15		2	
Sumber Manusia	33		5	
Politik	8		0	
Budaya	9		1	
Pendidikan	9		3	
Dua dimensi	45	5.4	6	7.9
Struktural/Sumber Manusia	3		0	
Struktural/Politik	2		0	
Struktural/Budaya	7		0	
Struktural/Pendidikan	3		2	
Sumber Manusia/ Politik	7		0	
Sumber Manusia/ Budaya	6		0	
Sumber Manusia/ Pendidikan	5		1	
Politik/ Budaya	6		2	
Politik/Pendidikan	4		0	
Budaya/ Pendidikan	2		1	
Tiga Dimensi	79	9.4	7	9.2
Struktural/Sumber Manusia/ Politik	12		0	
Struktural/Sumber Manusia/ Budaya	2		1	
Struktural/Sumber Manusia/ Pendidikan	5		1	
Struktural/Politik/ Budaya	7		1	
Struktural/Politik/ Pendidikan	3		3	
Struktural/Budaya/ Pendidikan	6		0	
Sumber Manusia/ Politik/ Budaya	24		0	
Sumber Manusia/ Politik/ Pendidikan	5		0	
Sumber Manusia/ Budaya/ Pendidikan	6		1	
Politik/ Budaya/ Pendidikan	9		0	
Empat Dimensi	64	7.6	9	11.8
Struktural/Sumber Manusia/ Politik/ Budaya	18		0	
Struktural/Sumber Manusia/ Politik/ Pendidikan	8		2	
Struktural/Sumber Manusia/ Budaya/ Pendidikan	4		3	
Struktural/Politik/ Budaya/ Pendidikan	9		2	
Sumber Manusia/ Politik/ Budaya/ Pendidikan	25		2	
Lima (semua) dimensi	312	37.1	24	31.6

ANALISIS PERMODELAN LINEAR BERTINGKAT

Sebanyak tiga model umum digunakan untuk meneliti hubungan dan pengaruh antara pembolehubah tahap satu dan tahap dua dengan tahap komitmen pensyarah bagi setiap subskala komitmen yang dikaji.

Model pertama iaitu model nol (tiada pembolehubah peramal), digunakan sebagai langkah pertama analisis permodelan multistap untuk menentukan kewujudan varians dalam kumpulan (σ^2) tahap 1 dan varians antara kumpulan (τ_{00}) tahap 2 yang signifikan dalam pembolehubah hasil dan diukur oleh koefisien χ^2 . Varians antara kumpulan (τ_{00}) yang signifikan menunjukkan bahawa wujud variabiliti yang signifikan dalam komitmen pensyarah antara kumpulan ketua jabatan akademik. Kemudian, koefisien korelasi *intra-class* (ICC), dikira bagi menentukan jumlah varians dalam pembolehubah hasil yang dijelaskan oleh pembolehubah tahap dua, serta untuk menentukan sama ada analisis permodelan multistap boleh diteruskan. Pendekatan analisis multistap lazimnya sesuai digunakan jika indeks ICC adalah sekurang-kurangnya 10% (Bliese 2000). Untuk menghasilkan kesan yang boleh dibandingkan, pembolehubah peramal

tahap 2 dipusatkan kepada min utama (Hofmann & Gavin 1998).

Jadual 3 menunjukkan wujud varians antara kumpulan (τ_{00}) yang signifikan bagi pembolehubah-pembolehubah komitmen pensyarah kepada institusi, pelajar, dan profesion. Keputusan ini juga menunjukkan bahawa terdapat perbezaan signifikan dalam tahap komitmen pensyarah kepada institusi, pelajar dan profesion antara setiap ketua jabatan.

Nilai koefisien korelasi *intra-class* (ICC) adalah melebihi 0.1 (10%) bagi pembolehubah-pembolehubah bersandar kecuali bagi pembolehubah komitmen kepada profesion (ICC = 0.04). Ini menunjukkan lebih 10% nisbah varians dalam pembolehubah komitmen pensyarah dijelaskan oleh pembolehubah peramal tahap 2. Indeks ICC ini juga menyokong penggunaan permodelan linear bertingkat bagi kajian ini. Walaupun pembolehubah tahap 2 hanya menjelaskan sebahagian kecil nisbah jumlah varians bagi komitmen kepada profesion (ICC = 4%), analisis multistap diteruskan bagi pembolehubah ini, kerana nilai indeks ICC yang bukan sifar menunjukkan wujud pengaruh pembolehubah tahap 2 dalam varians tersebut (Bliese 2000).

JADUAL 3. Komponen varians bagi pembolehubah komitmen pensyarah

Pembolehubah Bersandar	τ_{00}	σ^2	ICC	χ^2
Komitmen kepada institusi	3.71	28.37	0.11	186.15***
Komitmen kepada pelajar	8.88	18.99	0.32	466.01***
Komitmen kepada profesion	1.36	32.28	0.04	142.88***

Nota: Aras signifikan; *** $p < 0.001$; ICC = $[\tau_{00}/(\sigma^2 + \tau_{00})]$

HUBUNGAN PERSEPSI TERHADAP KEBERKESANAN KEPIMPINAN KETUA JABATAN, ORIENTASI KEPIMPINAN DAN KOMITMEN PENSYARAH

Model regresi koefisien rawak dan model titik persilangan rawak digunakan untuk menguji kesan pembolehubah perantara (persepsi pensyarah terhadap keberkesanan kepimpinan ketua jabatan akademik dalam melaksanakan peranan) antara orientasi kepimpinan multidimensi dengan komitmen pensyarah mengikut pendekatan yang dicadangkan oleh Kenny et al. (2003) serta Krull dan MacKinnon (2001). Berpandukan cadangan Kenny et al. (2003), persepsi terhadap keberkesanan kepimpinan ketua jabatan (M), mempengaruhi hubungan antara orientasi kepimpinan multidimensi (X) dengan komitmen pensyarah (Y) jika; (1) X, tanpa M, mempunyai hubungan yang signifikan dengan Y, (2) X mempunyai hubungan yang signifikan dengan M, (3) M mempunyai hubungan yang signifikan dengan Y, dan (4) dengan mengawal M, tahap signifikan hubungan X-Y berkurangan atau menjadi sifar.

Model regresi koefisien rawak digunakan untuk menentukan sama ada wujud varians yang signifikan dalam titik persilangan (γ_{00}) dan kecerunan antara

kumpulan (γ_{q0}) (langkah tiga ujian mediator). Nilai parameter γ_{00} yang signifikan menunjukkan bahawa secara puratanya, pembolehubah hasil (tahap komitmen pensyarah) adalah bukan sifar, manakala kesignifikan parameter γ_{q0} menunjukkan bahawa terdapat hubungan signifikan antara pembolehubah peramal dengan pembolehubah hasil. Model titik persilangan rawak pula digunakan untuk menguji langkah satu, dua dan empat ujian mediator. Nilai *chi*-kuasa dua (χ^2) yang signifikan bagi model ini menunjukkan bahawa pembolehubah tahap dua adalah peramal signifikan bagi varians antara kumpulan bagi pembolehubah hasil.

Perangkaan dalam Lampiran A menunjukkan hubungan antara orientasi kepimpinan multidimensi dan persepsi terhadap keberkesanan kepimpinan ketua jabatan dengan komitmen pensyarah. Keputusan analisis langkah pertama dalam ujian mediator menunjukkan bahawa tidak semua dimensi orientasi kepimpinan ketua jabatan akademik mempunyai hubungan signifikan dengan komitmen pensyarah kepada institusi, pelajar dan profesion (Model 2, 5 & 8). Hasil kajian mendapati bahawa hanya peranan kepimpinan politik [$\gamma_{03} = -0.39$; $p < 0.05$] dan kepimpinan budaya [$\gamma_{04} = 0.31$; $p < 0.10$] adalah signifikan terhadap komitmen pensyarah kepada institusi, manakala peranan semua dimensi kepimpinan

adalah signifikan dengan komitmen pensyarah kepada profesion kecuali bagi kepimpinan pendidikan [$\gamma_{05} = 0.06$; $p = 0.710$].

Komitmen pensyarah kepada pelajar pula hanya signifikan dengan kepimpinan struktural ketua jabatan, namun pada tahap yang rendah [$\gamma_{01} = -0.32$; $p < 0.10$]. Walaupun hasil yang diperoleh memberi bukti terhadap untuk menyokong langkah pertama bagi menguji pengaruh mediator, laluan antara pembolehubah peramal kepada pembolehubah hasil akan terbukti jika langkah 2 dan 3 ujian mediator dipenuhi (Kenny et al. 1998).

Langkah kedua melibatkan penelitian terhadap hubungan yang signifikan antara orientasi kepimpinan

multidimensi ketua jabatan akademik dengan persepsi pensyarah terhadap keberkesanan kepimpinan ketua jabatan dalam melaksanakan peranan. Dari Jadual 4, kajian mendapati bahawa dimensi-dimensi orientasi kepimpinan mempunyai hubungan signifikan yang kukuh dengan persepsi terhadap keberkesanan kepimpinan ketua jabatan dalam melaksanakan sekurang-kurangnya satu kategori peranan kecuali bagi kepimpinan budaya. Walaupun dimensi-dimensi orientasi kepimpinan ketua jabatan akademik tidak mempunyai hubungan dengan persepsi pensyarah terhadap keberkesanan kepimpinan ketua jabatan bagi semua kategori peranan, namun sebahagian besar langkah dua adalah dipenuhi.

JADUAL 4. Hubungan orientasi kepimpinan multidimensi dengan persepsi terhadap keberkesanan kepimpinan ketua jabatan

Pembolehubah Peramal (Tahap 2)	Pembolehubah hasil (Tahap 1)				
	Peng. Jabatan	Pemimpin	Pembangun Pensyarah	Cendekiawan	Peng. Pelajar
Struktural (γ_{01})	-0.34*	0.36*	-0.55*	0.17	0.72**
Sumber manusia (γ_{02})	-0.44+	0.46*	-0.59	0.36	0.58+
Politik (γ_{03})	-0.20	0.28**	-0.29	0.14	0.32
Budaya (γ_{04})	-0.26+	0.21+	-0.30	0.19	0.37+
Pendidikan (γ_{05})	-0.17	0.25*	-0.34	0.07	0.40*

Nota: aras signifikan: *** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; + $p < 0.1$

Keputusan analisis langkah tiga (Lampiran A) menunjukkan bahawa persepsi terhadap keberkesanan kepimpinan ketua jabatan melaksanakan peranan pemimpin dan pengurus pelajar (Model 1) mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen pensyarah kepada institusi, manakala persepsi terhadap keberkesanan kepimpinan ketua jabatan bagi peranan pengurus jabatan dan pembangun pensyarah (Model 4) adalah signifikan terhadap komitmen pensyarah kepada pelajar. Komitmen pensyarah kepada profesion pula didapati mempunyai hubungan signifikan dengan persepsi pensyarah terhadap keberkesanan kepimpinan ketua jabatan melaksanakan peranan pengurus jabatan, pembangun pensyarah dan cendekiawan (Model 7).

Hasil analisis langkah empat menunjukkan bahawa dengan mengawal pembolehubah persepsi terhadap keberkesanan kepimpinan ketua jabatan akademik dalam melaksanakan peranan, kesan kepimpinan-kepimpinan budaya dan politik ke atas komitmen pensyarah kepada institusi telah berubah (Model 3). Walaupun dimensi kepimpinan budaya masih menunjukkan hubungan positif yang signifikan, namun pengaruhnya telah berkurangan kepada $\gamma_{04} = 0.26$; $p < 0.05$, manakala pengaruh kepimpinan politik menjadi tidak signifikan. Dimensi kepimpinan struktural yang mempunyai hubungan negatif pada aras signifikan yang rendah dengan komitmen pensyarah kepada pelajar (Model 5), juga menunjukkan kesan yang semakin berkurangan dan menjadi tidak signifikan (Model 6). Hasil analisis juga mendapati hubungan antara orientasi kepimpinan multidimensi ketua jabatan akademik dengan komitmen pensyarah kepada profesion turut berubah yang mana dimensi-dimensi kepimpinan struktural, sumber

manusia dan politik menjadi tidak signifikan terhadap komitmen pensyarah kepada profesion, manakala kesan kepimpinan budaya semakin berkurangan (Model 9) berbanding sebelum pembolehubah keberkesanan kepimpinan ketua jabatan dikawal (Model 8).

PERBINCANGAN

Secara keseluruhannya, ketua jabatan akademik didapati telah mengamalkan orientasi kepimpinan multidimensi berdasarkan dimensi orientasi kepimpinan yang dikemukakan oleh Bolman dan Deal (1991, 1997) serta Sergiovanni (1984), ketika mentadbir jabatan mereka. Sebahagian besar ketua jabatan menggunakan antara satu hingga empat dimensi kepimpinan dalam amalan kepimpinan mereka, namun amalan kepimpinan multidimensi mereka adalah pada tahap sederhana. Ini bererti, walaupun ketua jabatan akademik berupaya menyesuaikan orientasi kepimpinannya mengikut situasi, namun bilangan kombinasi dimensi kepimpinan yang mampu diamalkan masih belum mencukupi untuk memenuhi keperluan semasa persekitaran pendidikan yang sering berubah dan semakin mencabar. Walaupun penggunaan sekurang-kurangnya satu dimensi kepimpinan menunjukkan keupayaan pemimpin untuk menyesuaikan kepimpinan dengan situasi yang berbeza, namun ia masih belum cukup mantap khususnya dalam persekitaran yang kompleks.

Dapatan kajian juga menunjukkan masih terdapat sebahagian ketua jabatan akademik yang tidak mengamalkan orientasi kepimpinan multidimensi. Ini

menunjukkan bahawa ada antara ketua jabatan akademik yang belum mampu memilih pendekatan kepimpinan multidimensi dalam membuat keputusan bagi setiap situasi dan persekitaran berbeza. Faktor seperti kurang atau tiada kemahiran pentadbiran, hubungan manusia, konseptual dan teknikal yang diperlukan untuk mengurus jabatan berkemungkinan mendorong ketua jabatan untuk tidak mengamalkan sebarang dimensi kepimpinan. Kekurangan ini menyebabkan mereka keliru dan hilang keseimbangan dalam mentadbir dan akhirnya menjadi sukar untuk memimpin dengan berkesan (Bolman & Deal 1991). Justeru itu, jabatan-jabatan yang dipimpin oleh pemimpin yang tidak mengamalkan sebarang orientasi kepimpinan tertentu boleh menjurus kepada kekeliruan dan kurang berkesan dalam melaksanakan misi jabatan dan institusi amnya.

Hasil kajian juga mendapati bahawa ketua jabatan lebih cenderung menggunakan kepimpinan sumber manusia, pendidikan dan struktural, yang mana kepimpinan sumber manusia adalah orientasi kepimpinan yang paling dominan dalam amalan mereka. Dapatan ini menyokong hasil kajian terdahulu yang mendapati kepimpinan sumber manusia yang bersifat kolaboratif dan partisipatif adalah orientasi kepimpinan utama yang digunakan oleh pemimpin institusi pengajian tinggi yang mementingkan campuran dan pasukan kerja (Bolman & Deal 1991, 1997; Mosser & Walls 2002; Shirbagi 2007). Adalah munasabah bagi ketua jabatan menggunakan kepimpinan sumber manusia secara meluas memandangkan peranan mereka sebagai pentadbir jabatan yang sentiasa berurusan dengan pensyarah dan pelajar, memerlukan mereka untuk lebih responsif terhadap persekitaran kerja dan keperluan kakitangan serta mendorong mereka untuk lebih berjaya (Goleman 2000).

Dimensi kepimpinan politik dan kepimpinan budaya pula adalah orientasi kepimpinan yang tidak lazim digunakan oleh ketua jabatan akademik. Gabungan beberapa orientasi kepimpinan khususnya kepimpinan struktural, sumber manusia dan pendidikan dalam mendorong usaha untuk memajukan institusi mampu mewujudkan kelompok kritikal yang diperlukan untuk pendidikan yang kompeten (Sergiovanni 1984), namun kecemerlangan organisasi turut dicirikan oleh daya kepimpinan politik dan budaya (Bolman & Deal 1991, 1997; Cheng 2005). Institusi pendidikan yang merupakan organisasi yang kompleks dan dinamik memerlukan pola pengurusan dan kepimpinan yang berbeza dalam menangani isu dan menyelesaikan masalah yang dihadapi. Setiap rangka atau orientasi kepimpinan mempunyai perkaitan dengan keberkesanan dalam melaksanakan peranan yang pelbagai. Keberkesanan seseorang pemimpin boleh meningkat dengan mengamalkan lebih banyak dimensi kepimpinan (Bolman & Deal 1997; Cheng 2005; Gaziel 2003). Amalan orientasi kepimpinan yang pelbagai juga boleh membina komitmen dan seterusnya kepuasan kerja yang tinggi dalam kalangan pensyarah.

Kepimpinan ketua jabatan akademik bukan sahaja penting dalam menentukan kejayaan jabatan serta hala tuju

institusi dan program-program yang dijalankan, malahan sebagai penjana prestasi dan komitmen pensyarah. Secara idealnya, pensyarah yang mempunyai komitmen yang tinggi dikatakan sentiasa mengambil berat terhadap kejayaan serta bersedia untuk bersungguh-sungguh ke arah pencapaian matlamat dan kecemerlangan institusi.

Kepimpinan budaya yang diamalkan ketua jabatan mempunyai hubungan positif dengan komitmen pensyarah kepada institusi, manakala kepimpinan politik menunjukkan hubungan negatif. Hubungan antara kedua-dua dimensi kepimpinan ini dengan komitmen pensyarah kepada institusi dipengaruhi oleh persepsi pensyarah terhadap keberkesanan kepimpinan ketua jabatan sebagai pemimpin dan pengurus pelajar. Dapatan ini menggambarkan bahawa walaupun kepimpinan politik mempunyai impak negatif, namun peningkatan keupayaan ketua jabatan menggunakan kuasa dan autoriti untuk mendapatkan kepercayaan dan sokongan menyeluruh daripada pensyarah, diimbangi oleh keupayaan ketua jabatan mewujudkan satu budaya kerja positif yang unik, menjurus kepada pembentukan pasukan kerja yang mantap dan komited kepada nilai dan matlamat institusi.

Pengaruh orientasi kepimpinan struktural yang diamalkan oleh ketua jabatan ke atas komitmen pensyarah terhadap kualiti pengajaran dan pencapaian pelajar pula bergantung kepada tanggapan pensyarah terhadap tahap keberkesanan kepimpinan tersebut dalam melaksanakan peranan sebagai pengurus jabatan dan pembangun pensyarah. Pensyarah akan lebih dedikasi dan komited dalam membantu pelajar mengikuti proses pembelajaran jika mereka bertanggapan kepimpinan struktural yang diamalkan oleh ketua jabatan menyumbang kepada keberkesanan yang tinggi dalam pengurusan operasi harian jabatan, serta pertumbuhan dan perkembangan profesional yang berterusan dalam kalangan pensyarah.

Tanggapan pensyarah terhadap keberkesanan kepimpinan-kepimpinan sumber manusia dan budaya yang diamalkan oleh ketua jabatan dalam melaksanakan peranan pengurus jabatan, pembangun pensyarah dan cendekiawan mempengaruhi hubungan antara orientasi kepimpinan multidimensi dan komitmen pensyarah kepada profesion. Keberkesanan kepimpinan tersebut juga dapat merangsang rasa perkaitan dalam kerjaya mengajar oleh kalangan pensyarah. Keberkesanan ketua jabatan sebagai mentor dapat membantu pensyarah mencapai potensi mereka dalam pengajaran, penyelidikan dan perkhidmatan serta memperkukuh perkembangan kerjaya dan pertumbuhan profesionalisme pensyarah. Keupayaan ketua jabatan dalam menyampaikan visi dengan jelas dapat mempengaruhi pandangan pensyarah tentang nilai dan pencapaian sendiri, serta mencetuskan semangat dan inspirasi pensyarah untuk kekal setia kepada profesion.

KESIMPULAN

Dapatan kajian ini menyokong kajian kepustakaan yang mendapati wujud hubungan antara orientasi kepimpinan

dengan komitmen pekerja. Kajian ini mendapati variasi dalam tahap komitmen pensyarah adalah disebabkan oleh orientasi kepimpinan multidimensi yang diamalkan oleh ketua jabatan. Keberkesanan kepimpinan ketua jabatan dalam melaksanakan peranannya didapati mempunyai pengaruh signifikan ke atas hubungan orientasi kepimpinan multidimensi dan komitmen pensyarah. Namun begitu, hasil kajian melaporkan ketua jabatan akademik kurang menggunakan orientasi kepimpinan multidimensi khususnya kepimpinan politik dan budaya yang merupakan dimensi kepimpinan yang signifikan dengan keberkesanan sebagai pemimpin. Justeru itu latihan formal yang memberi pendedahan kepada teori atau model kepimpinan multidimensi perlu diberi kepada kumpulan pemimpin akademik khususnya ketua jabatan, supaya dapat melaksanakan pendekatan penilaian yang tepat dan saksama bagi memastikan keberkesanan kepimpinan mereka serta melahirkan barisan kepimpinan yang produktif. Kepekaan terhadap hubungan antara orientasi kepimpinan ketua jabatan akademik dengan komitmen pensyarah boleh membantu institusi untuk membentuk struktur kursus latihan kepimpinan yang meliputi maklumat berkaitan pengaruh atau kesan orientasi kepimpinan yang berbeza dan pelbagai ke atas komitmen pensyarah.

Penilaian dapatan kajian boleh dimanfaatkan oleh ketua jabatan ketika mengamalkan orientasi kepimpinan yang dapat menjana serta memperkukuhkan komitmen pensyarah kepada institusi, pelajar dan profesion. Justeru itu, penyelidik cuba mengetengahkan satu model kepimpinan dan peranan ketua jabatan akademik, berdasarkan maklum balas dapatan kajian seperti di Lampiran B.

RUJUKAN

- Abdul Ghani Abdullah. 2005. Kepimpinan transformasi pengetua dan penggantian kepimpinan sebagai penentu komitmen terhadap organisasi dan perlakuan warga organisasi pendidikan. *Jurnal Pendidik dan Pendidikan* 20: 53-68.
- Abdul Shukor Abdullah. 2004. Kepimpinan unggul tonggak pengurusan pendidikan cemerlang. Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke 12. Institut Aminudin Baki.
- Babbie, E. 2004. *The Practice of Social Research*. Edisi ke-10. Belmont, CA: Wadsworth/Thompson Learning.
- Blackburn, R. T. & Lawrence, J. H. 1995. *Faculty at Work*. Baltimore, MD: John Hopkins University Press.
- Blau, P.M. 1964. *Social exchange: Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Blau, G. J. 1985. The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology* 58: 277-288.
- Bliese, P.D. 2000. Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. Dlm. *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*, edited by Klein, K.J. & Kozlowski, S.W.J. 349-381. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bloom, G.S. 2004. Emotionally intelligent principals: addressing the effective demands of newcomers through one-to-one coaching. *The School Administrator* 61(6): 14-17.
- Bolman, L. & Deal, T. 1991. Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi-sector analysis. *Human Resource Management* 30(4): 509-534.
- Bolman, L. & Deal, T. 1997. *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bragg, D.D. 2000. Preparing community college deans to lead change. *New Directions for Community Colleges* 109: 75-85.
- Castiglia, B. 2006. The impact of changing culture in higher education on the person-organization fit, job satisfaction and organizational commitment of college faculty. *Academy of Educational Leadership Journal* 10(2): 23-44.
- Cheng, Y.C. 2005. *New Paradigm for Re-engineering Education: Globalization, Localization, and Individualization*. Asia-Pacific Educational Research Association. Netherlands: Springer.
- Coats, L.T. 2000. Interpersonal behavior and the community college department chairperson. *Community College Journal of Research and Practice* 24(10): 773-783.
- Creswell, J.W. 2005. *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Edisi ke-2. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Del Favero, M. 2006. An examination of the relationship between academic discipline and cognitive complexity in academic deans' administrative behavior. *Research in Higher Education* 47(3): 281-315.
- Dansereau, F. & Yammarino, F.J. 2006. Is more discussion about levels of analysis really necessary? When is such discussion sufficient? *Leadership Quarterly* 17: 537-552.
- Fullan, M. 2002. The change leader. *Educational Leadership* 50(8): 15-20
- Gabbidon, S. L. 2005. A study on the attitudes and experiences of chairpersons in American criminology and criminal justice programs. *Journal of Criminal Justice Education* 15(1): 1-17.
- Gaziel, H. 2003. Images of leadership and their effect upon school principals' performance. *International Review of Education* 49(5): 475-486.
- Gmelch, W.H. & Miskin, V. 1995. *Chairing an Academic Department*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Goleman, D. 2000. Leadership that gets results. *The Magazine*. Akses di <http://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results/ar/1>
- Hofmann, D.A. & Gavin, M.B. 1998. Centering decisions in HLM: Theoretical and methodological implications for organizational science. *Journal of Management* 24(5): 623-641.
- Hoy, W.K. & Sabo, J.D. 1998. *Quality Middle Schools: Open and Healthy*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Imran Idris. 2009. Merealisasikan kecemerlangan melalui penajajaran semula JPPKK. Amanat tahun baharu Jabatan Pengajian Politeknik dan Kolej Komuniti. UNITEN, Januari 2009.
- Ishak Mad Shah. 2006. *Kepimpinan dan Hubungan Interpersonal dalam Organisasi*. Skudai, Johor: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Kanungo, R.N. 1982. Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology* 67(3): 341-349.
- Kenny, D.A., Korchmaros, J.D. & Bolger, N. 2003. Lower level mediation in multilevel models. *Psychological Methods* 8(2): 115-128.

- Krull, J.L. & MacKinnon, D.P. 2001. Multilevel modeling of individual and group level mediated effects. *Multivariate Behavioral Research* 36(2): 249-277.
- Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia. 2007. *Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara: Melangkaui Tahun 2020*. Putrajaya.
- Kenny, D.A., Kashy, D.A. & Bolger, N. 1998. Data analysis in social psychology. Dlm. *Handbook of Social Psychology*, edited by Gilbert, D., Fiske, S.T. & Lindzey, G. hlm. 233-265. New York: McGraw-Hill.
- Lokman Mohd. Tahir & Robiah Sidin. 2008. Orientasi kepimpinan pengetua sekolah menengah di Johor: satu analisis. *Jurnal Teknologi* 48(E): 85-97.
- McCull-Kennedy, J.R. & Anderson, R.D. 2002. Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly* 13: 545-559.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1997. *Commitment in The Workplace*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Mohamed Khaled Nordin. 2008. Mengubah senario global dalam pengajian tinggi. Seminar Pengurusan Akademik IPT 2008. Langkawi, Ogos 2008.
- Montez, J.N., Wolverton, M., & Wolverton, M.L. 2002. The roles and challenge of deans. *The Review of Higher Education* 26(2): 241-266.
- Mosser, N.R. & Walls, R.T. 2002. Leadership frames of nursing chairpersons and the organizational climate in Baccalaureate Nursing Programs. *Southern Online Journal of Nursing Research*, 3(2). Akses di <http://www.snrs.org> [11 Jun 2007]
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14 : 224-227.
- Mumford, M.D., Scott, C.M., Gaddis, B. & Strange, J.M. 2002. Leading creative people: Orchastrating expertise and relationships. *The Leadership Quartely* 13: 705-750.
- Nik Mutassim Abdul Rahman & Nordin Muhamad. 2001. Komitmen dan kepuasan kerja pekerja di dua jenis organisasi. *Jurnal Pengurusan* 21: 97-110.
- Perryer, C. & Jordan, C. 2005. The influence of leaders behaviors on organizational commitment: a study in the Australian public sector. *International Journal of Public Administration* 28: 379-396.
- Pfeffer, J. 2005. Producing sustainable competetive advatage through the effective management of people. *Academy of Management Executive* 19(4): 95-106.
- Raudenbush, S.W. & Bryk, A.S. 2002. *Hierarchical linear models: An applications and data analysis methods*. Ed. ke-2. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Raudenbush, S.W., Bryk, A.S., Cheong, Y.F., Congdon, R. & Du toit, M. 2004. *HLM 6: Hierarchical linear and nonlinear modeling*. Scientific Software International, Inc.
- Rosser, V.J. 2003. Faculty and staff members' perceptions of effective leadership: Are there differences between women and men leaders? *Equity and Excellence in Education* 36(1): 71-81.
- Saks, A. M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology* 21: 600-619.
- Sasnet, B. & Ross, T. 2007. Leadership frames and perceptions of effectiveness among health information management program directors. *Perspectives in Health Information Management* 4(8).
- Sergiovanni, T.J. 1984. Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership* 41(5): 4-13.
- Settoon, R.P., Bennett, N. & Liden, R.C. 1996. Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology* 81: 219-227.
- Shieh, H.L., Mills, M.E. & Waltz, C.F. 2001. Academic leadership style predictors for nursing faculty job satisfaction in Taiwan. *Journal of Nursing Education* 40(5): 203-209.
- Shirbagi, N. 2007. Exploring organizational commitment and leadership frames within Indian and Iranian higher education institutions. *Bulletin of Education and Research* 29(1): 17-32.
- Thompson, M.D. 2000. Gender, leadership orientation, and effectiveness: Testing the theoretical models of Bolman & Deal and Quinn. *Sex Roles* 42(11/12): 969-990.
- Thompson, M.D. 2005. Organizational climate perception and job element satisfaction: A multi-frame application in a higher education setting. *E-Journal of Organizational Learning and Leadership* 4(1). Akses di <http://www.leadingtoday.org/weleadinglearning/mt05.htm>
- Tucker, A. & Bryan, R.A. 1991. *The Academic Dean: Dove, Dragon, and Diplomat*. American Council on Education, New York: McMillan Publishing.
- Villanueva, D. 2003. Framing leadership and commitment: An analysis of perceived leadership frames and the relationship to organizational commitment. Dissertasi Ph.D. tidak diterbitkan, Universiti Our Lady of The Lake.
- Wang, H., LAW, K.S., Hackett, R.D., Wang, D. & Chen, Z.X. 2005. Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers, performance and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology* 75: 487-493.
- Wergin, J.L. 2004. Leadership in place. *The Department Chair* 14(4). Bolton, M.A.: Aiker Publication.
- Zaharah Mokhtar. 2002. Amalan pengurusan pentadbir akademik universiti: Satu kajian kes. Tesis Dr. Falsafah tidak diterbitkan, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Zaharah Hassan. 2004. Tingkahlaku dan gaya kepimpinan pemimpin akademik wanita di sebuah universiti awam. Tesis Dr. Fal, Universiti Pertanian Malaysia.
- Zainab Mohd Noor. 2005. The demands and changing roles of deans in Malaysian Universities. Kertas kerja National Colloquium On Educational Management And Leadership. Anjuran Asian Center of Research on University Learning and Teaching dan Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi MARA. Shah Alam, 2 Jun.

Norasmah Othman
Fakulti Pendidikan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi
Malaysia
Email: lin@ukm.my

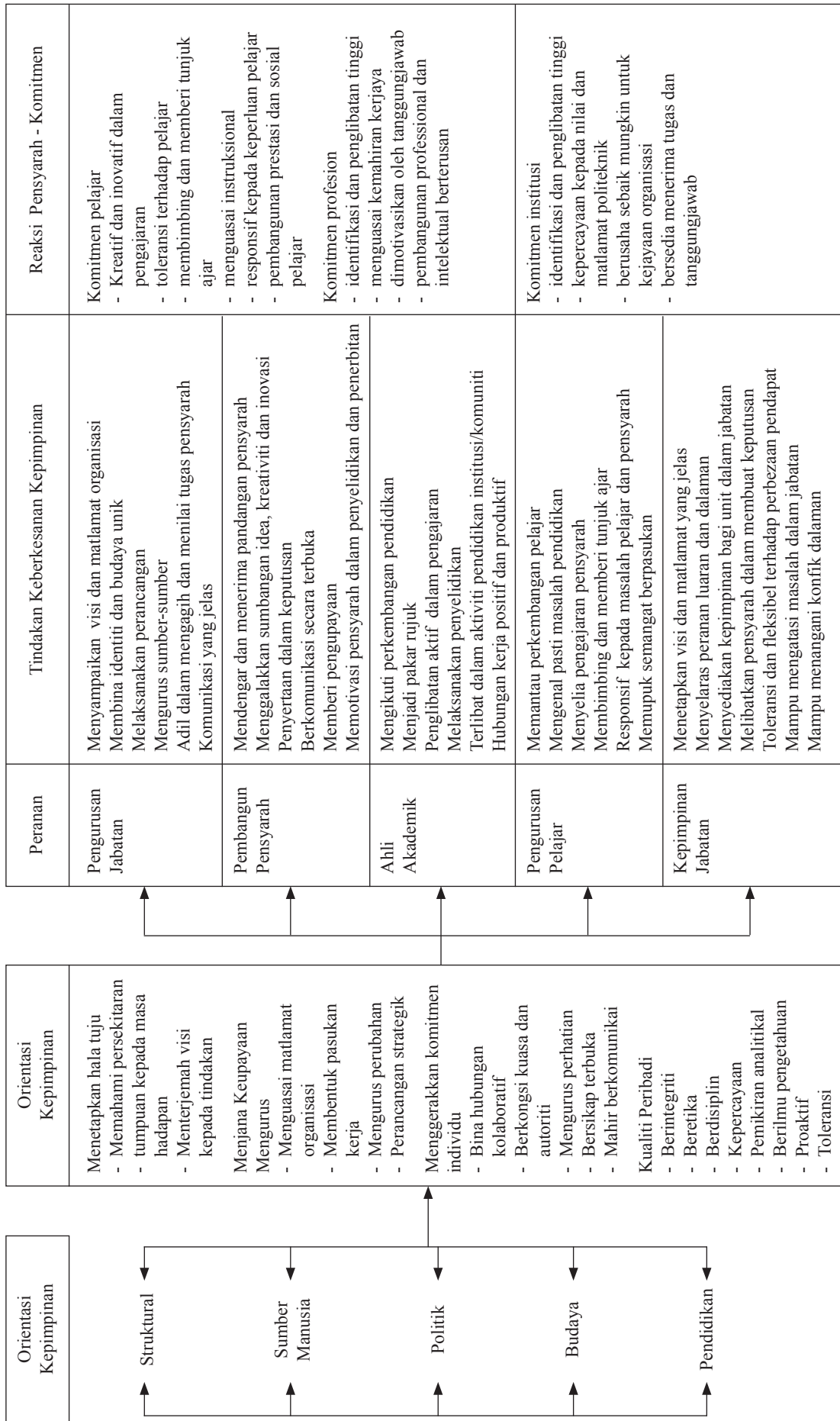
LAMPIRAN A

JADUAL A1. Hubungan orientasi kepimpinan multidimensi, persepsi terhadap keberkesanan kepimpinan ketua jabatan dan komitmen pensyarah

Pembolehubah	Komitmen institusi					Komitmen pelajar					Komitmen profesion		
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9	Model 7	Model 8	Model 9	
Tahap 1													
Titik Persilangan ($\gamma00$)	39.25***	39.28***	39.25***	36.59***	36.72***	36.60***	32.23***	32.29***	32.24***				
Pengurus Jabatan ($\gamma10$)	0.09		0.10	0.16**		0.16**	0.11*		0.11*			0.11*	
Pemimpin ($\gamma20$)	0.17**		0.16*	0.001		0.002	-0.01		-0.01			-0.02	
Pembangun Pensyarah ($\gamma30$)	0.11		0.12	0.23**		0.23**	0.14*		0.14*			0.14*	
Cendekiawan ($\gamma40$)	0.12		0.11	0.08		0.08	0.14*		0.14*			0.14*	
Pengurus Pelajar ($\gamma50$)	0.14+		0.15+	0.11		0.11	-0.01		-0.01			-0.003	
Tahap 2													
Struktural ($\gamma01$)		-0.22	-0.03		-0.32+	-0.16						-0.31**	
Sumber Manusia ($\gamma02$)		0.06	-0.07		0.36	0.23						0.19+	
Politik ($\gamma03$)		-0.39*	-0.20		-0.43	-0.12						-0.24*	
Budaya ($\gamma04$)		0.31+	0.26*		0.19	0.17						0.24*	
Pendidikan ($\gamma05$)		0.16	-0.16		0.04	-0.30						0.06	
Varians dalam kumpulan (σ^2)	18.42	28.38	18.41	13.88	19.00	13.91	13.53	17.4	13.60				
Varians antara kumpulan (τ_{00})	2.10	3.52	1.72	9.31	8.38	9.26	0.93	1.06	0.76				
Varians titik persilangan													
Chi Kuasa dua (χ^2)	89.42+	167.55***	78.65	227.99***	406.96***	223.16***	90.58+	119.56***	83.32				
Sisihan (Deviance)	4985.87	5267.11	4993.15	4802.26	4994.84	4808.42	4703.02	4817.9	4712.20				

Nota: *** p < 0.001; ** p < 0.01; * p < 0.05; + p < 0.1

LAMPIRAN B



RAJAH B1. Model kepimpinan dan tindakan peranan ketua jabatan