

GAYA KEPIMPINAN DAN CABARAN PEGAWAI POLIS
WANITA

NORIZZATI BINTI MOHD JAILAN

FAKULTI EKONOMI DAN PENTADBIRAN
UNIVERSITI MALAYA
KUALA LUMPUR

2020

**GAYA KEPIMPINAN DAN CABARAN PEGAWAI POLIS
WANITA**

NORIZZATI BINTI MOHD JAILAN

**DISERAHKAN BAGI MEMENUHI KEPERLUAN
SARJANA PENGAJIAN PEMBANGUNAN**

**FAKULTI EKONOMI DAN PENTADBIRAN
UNIVERSITI MALAYA
KUALA LUMPUR**

2020

UNIVERSITI MALAYA
PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Nama: **Norizzati Binti Mohd Jailan**

No. Matrik: **EGF 150001**

Nama Ijazah: Sarjana Pengajian Pembangunan

Tajuk Kertas Projek/Laporan Penyelidikan/Disertasi/Tesis (“Hasil Kerja ini”):

Bidang Penyelidikan:

Saya dengan sesungguhnya dan sebenarnya mengaku bahawa:

- (1) Saya adalah satu-satunya pengarang/penulis Hasil Kerja ini;
- (2) Hasil Kerja ini adalah asli;
- (3) Apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hakcipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, ekstrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hakcipta telah dinyatakan dengan sejelasnya dan secukupnya dan satu pengiktirafan tajuk hasil kerja tersebut dan pengarang/penulisnya telah dilakukan di dalam Hasil Kerja ini;
- (4) Saya tidak mempunyai apa-apa pengetahuan sebenar atau patut semunasabahnya tahu bahawa penghasilan Hasil Kerja ini melanggar suatu hakcipta hasil kerja yang lain;
- (5) Saya dengan ini menyerahkan kesemua dan tiap-tiap hak yang terkandung di dalam hakcipta Hasil Kerja ini kepada Universiti Malaya (“UM”) yang seterusnya mula dari sekarang adalah tuan punya kepada hakcipta di dalam Hasil Kerja ini dan apa-apa pengeluaran semula atau penggunaan dalam apa jua bentuk atau dengan apa juga cara sekalipun adalah dilarang tanpa terlebih dahulu mendapat kebenaran bertulis dari UM;
- (6) Saya sedar sepenuhnya sekiranya dalam masa penghasilan Hasil Kerja ini saya telah melanggar suatu hakcipta hasil kerja yang lain sama ada dengan niat atau sebaliknya, saya boleh dikenakan tindakan undang-undang atau apa-apa tindakan lain sebagaimana yang diputuskan oleh UM.

Tandatangan Calon

Tarikh: 25/8/2020

Diperbuat dan sesungguhnya diakui di hadapan,

Tandatangan Saksi

Tarikh: 25/8/2020

Nama:

Jawatan:

ABSTRAK

Penyelidikan ini menggunakan pendekatan kaedah gabungan (*mixed methods*) yang dijalankan bertujuan untuk mengenalpasti serta mendapatkan kefahaman yang menyeluruh berkaitan amalan gaya kepimpinan wanita dalam menggalas tanggungjawab sebagai pegawai polis. Selain itu, kajian ini juga dijalankan bagi mengenalpasti cabaran yang dihadapi oleh responden sepanjang penglibatannya dalam profesi maskulin ini. Seramai 345 pegawai polis wanita Polis Diraja Malaysia (PDRM) yang terlibat dalam kajian soal selidik yang dijalankan termasuk temu bual bersama 10 responden diperingkat pegawai kanan dan pegawai rendah. Teori kajian ini memberi tumpuan kepada tiga gaya kepimpinan utama iaitu Kepimpinan Transformasi, Transaksi dan Laissez-faire. Instrumen Kepimpinan Multifaktor (MLQ) digunakan sebagai instrumen soal selidik dan kaedah semi-struktur telah direka dan digunakan bagi sesi temu bual dalam memberikan perspektif responden berdasarkan pengalaman peribadi mereka sendiri. Data kuantitatif yang diperolehi telah dianalisis dengan menggunakan perisian Statistical Package For Social Science (SPSS) versi 22.0. Data analisis yang diproses melibatkan statistik deskriptif dan Ujian-t. Tema dan pengekodan perkataan pula dilakukan terhadap data kualitatif. Hasil kajian ini menunjukkan bahawa gaya Kepimpinan Transformasi merupakan gaya kepimpinan dominan yang diamalkan oleh responden secara keseluruhannya. Walaubagaimanapun, terdapat perbezaan yang signifikan terhadap gaya Kepimpinan Transformasi dan Transaksi berdasarkan pangkat responden. Melalui dapatan temubual yang dijalankan, polis wanita diperingkat pegawai kanan lebih mengamalkan gaya Kepimpinan Transformasi yang bercirikan ‘*role model*’(karismatik) dan meransang Intelek. Bagi pegawai yang berperingkat rendah pula, responden lebih tertumpu kepada ciri dimensi Kepimpinan Transaksi iaitu pengurusan pengecualian aktif. Selain itu, melalui hasil temubual tiga faktor cabaran utama responden telah diketengahkan iaitu (1) faktor individual; keyakinan diri, tanggungjawab yang lebih berat, ketahanan mental dan fizikal, (2) faktor keluarga; keutamaan dwi tanggungjawab, masa bersama keluarga yang terhad, perkembangan kerjaya, sokongan pasangan serta keluarga, dan (3) faktor organisasi; sukar berdiplomasi bersama anggota lelaki, dan kenaikan pangkat keperingkat atasan. Pada akhir perbincangan kajian, penyelidik juga memberikan cadangan kajian lanjut berkaitan kepimpinan pegawai polis wanita secara keseluruhannya.

ABSTRACT

For the study, a mixed method approach was conducted to identify and understand the practice of a female leadership style of a policewomen officer. In addition, this study was conducted to discover the challenges experienced by women throughout their involvement, in this masculine dominated profession. The sample of the study consists of 345 police officers from the Royal Malaysian Police (PDRM) who participated in the questionnaire survey and interviews were also performed on 10 respondents of the senior and lower officers. This research theory focuses on three key leadership styles which are Transformation Leaders, Transactions and Laissez-faire. Multifactor Leadership Leadership (MLQ) was used as an instrument to identify the leadership style used among respondents. For interviews, semi-structured method were designed to provide a clear-perspective on the association between leadership of policewomen in their role and challenges faced by them based on their own experiences. The analysis of this study shows that in general, the Transformational Leadership Style is the main leadership style, practiced by responden. However, based on the T-test results, it was found that there was a significant difference in the Transformation Leadership Style and Transactions Style among different rank of the policewomen officer. Based on the interviews, female police officers at the senior level often practice the dimensions of Transformation Leadership which is the ‘role model’ (charismatic) and they are intellectual stimulation. As for lower rank officers, they are more focused on the dimensions of Transaction Leadership style which emphasize on management-by-exception: active. Besides that, through the interviews session, it is undeniable that women had to work harder than men in order to achieve any positions in the PDRM. The three main challenges that policewomen officers encounter are seen as: (1) individual factors; self-esteem, heavy responsibility, mental and physical endurance, (2) family factors; dual responsibility, limited family time, job development, partner and family support, and (3) organizational factors; difficulties to communicate with male police officers and to get job promotion. At the end of the discussion, the researcher provides recommendation for to improve the future leadership study of the female police officers as a whole.

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, bersyukur ke hadrat Ilahi kerana dengan limpah kurnia dan keizinan-Nya dapat juga saya menyiapkan disertasi ini dengan sempurna. Walaupun banyak halangan dan rintangan yang saya hadapi dalam menyiapkan tugas ini tetapi berkat kesabaran dan dorongan dari semua pihak yang terlibat, kajian ini akhirnya berjaya disiapkan. Di kesempatan ini saya ingin mengucapkan jutaan terima kasih yang tidak terhingga kepada penyelia bagi kajian penyelidikan ini iaitu Dr. Sharifah Muhairah diatas segala bimbingan tunjuk ajar dan galakan yang telah diberikan oleh beliau dalam menyiapkan kajian ini. Juga kepada kesemua wakil PDRM yang terlibat secara langsung mahupun tidak langsung dalam memudahkan perihal kajian disertasi ini. Akhir sekali, ribuan penghargaan yang tak terhingga juga kepada keluarga tersayang, dan rakan-rakan seperjuangan yang sentiasa memahami, memberi galakan dan semangat serta mendoakan kejayaan ini. Terima kasih semuanya.

SENARAI KANDUNGAN

ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
PENGHARGAAN.....	v
SENARAI RAJAH.....	x
SENARAI JADUAL	xi
SENARAI SIMBOL DAN SINGKATAN.....	xii
SENARAI LAMPIRAN.....	xiii
BAB 1: PENGENALAN	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Perkembangan Polis Wanita di Polis Diraja Malaysia	3
1.3 Penyataan Masalah	6
1.4 Objektif Kajian	9
1.5 Persoalan Kajian	9
1.6 Kepentingan Kajian	9
1.7 Definisi Istilah	10
1.8 Pengorganisasian Bab	12
BAB 2: KAJIAN LITERATUR	14
2.1. Pendahuluan.....	14
2.2. Definisi Kepimpinan.....	14
2.3. Teori Kepimpinan.....	16
2.3.1. Pendekatan Ciri Kepimpinan	16
2.4. Teori Gaya Kepimpinan	17

2.4.1. Kepimpinan Transformasi	17
2.4.2. Kepimpinan Transaksi	20
2.4.3. Kepimpinan <i>Laissez-faire</i>	22
2.5. Kepimpinan dalam Organisasi Polis.....	23
2.6. Kajian-kajian Terdahulu Berkaitan Kepimpinan Wanita	28
2.7. Cabaran Wanita di dalam Kepimpinan.....	33
2.7.1. Faktor Diri	33
2.7.2. Faktor Keluarga	35
2.7.3. Faktor Organisasи	37
2.8. Kerangka Teoritikal dan Model Kajian	41
2.9. Kesimpulan.....	42
 BAB 3: METODOLOGI KAJIAN	43
3.1 Pendahuluan.....	43
3.2 Rekabentuk Kajian.....	43
3.2.1 Rekabentuk Penerokaan Berturutan (<i>Sequential Exploratory Design</i>)	44
3.2.2 Triangulasi Data.....	45
3.3 Rekabentuk Kajian Kuantitatif	46
3.3.1 Populasi dan Pemilihan Sampel	47
3.3.2 Instrumen Kajian	49
3.3.3 Prosedur Pengumpulan Data.....	51
3.3.4 Teknik Analisis Data	53
3.4 Rekabentuk Kajian Kualitatif	55
3.4.1 Pemilihan Responden	56
3.4.2 Kaedah Temubual	56
3.4.3 Prosedur Pengumpulan Data.....	57

3.4.4	Analisis Data Temubual.....	58
3.5	Kesimpulan.....	59
BAB 4: DAPATAN KAJIAN DAN ANALISIS DATA		60
4.1	Pendahuluan.....	60
4.2	Hasil Dapatan Kuantitatif	60
4.2.1	Analisis Profile Responden	60
4.2.2	Analisi Kebolehpercayaan Instrumen	63
4.2.3	Gaya Kepimpinan Secara Keseluruhan	64
4.2.4	Taburan Persepsi Responden Terhadap Item Amalan Kepimpinan	65
4.2.5	Perbandingan Gaya Kepimpinan antara Pegawai Kanan dan Pegawai Rendah	69
4.3	Ringkasan Umum Dapatan Kuantitatif.....	70
4.4	Hasil Dapatan Kualitatif	72
4.4.1	Demografi Responden	72
4.4.2	Analisis Profile Responden	72
4.4.3	Pengekodan Semi-Struktur	73
4.4.3.1	Analisis Temubual Semi-Struktur :Bahagian Kepimpinan	74
4.4.3.2	Analisis Data Temubual Semi-Struktur: Bahagian Cabaran	83
4.5	Ringkasan Huraian Dapatan Kualitatif.....	91
4.6	Kesimpulan.....	97
BAB 5: PERBINCANGAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN.....		98
5.1	Pendahuluan.....	98
5.2	Ringkasan Kajian.....	99
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian.....	99

5.3.1 Kajian Soalan Pertama: Apakah gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pegawai polis wanita?	99
5.3.2 Kajian Soalan Kedua: Apakah perbezaan ciri kepimpinan yang diamalkan oleh polis wanita antara pegawai kanan dan pegawai rendah?.....	100
5.3.3 Kajian Soalan Ketiga: Apakah cabaran-cabaran yang dihadapi oleh wanita sepanjang kerjaya sebagai pegawai polis?	107
5.4. Ringkasan Perbincangan Kajian	111
5.5 Kesimpulan Dapatan Kajian	113
5.6 Implikasi Teoritikal dan Pratikal	114
5.7 Cadangan Kajian	116
5.8 Penutup	117
Rujukan.....	118

SENARAI RAJAH

Rajah 1.1	Struktur Peringkat Pangkat dan Jawatan Polis Diraja Malaysia (PDRM)	12
Rajah 2.1	Rangka Kerja Teoritikal Gaya Kepimpinan	41
Rajah 2.2	Model Faktor Cabaran Wanita dalam Kepimpinan	42
Rajah 3.1	Ilutrasni Aplikasi Reka Bentuk Model <i>A Sequential Explonatory</i>	44
Rajah 3.2	Senarai Soalan Temu Bual – Semi Struktur	57
Rajah 5.1	Ringkasan Interpretasi Perbincangan Triangulasi Data Kajian	112

SENARAI JADUAL

Jadual 1.1	Peratusan Tenaga Kerja Wanita dalam Profesional yang Didominasi oleh Lelaki Tahun 2009-2017	2
Jadual 1.2	Populasi Anggota Polis PDRM Tahun 2010-2017	4
Jadual 3.1	Senarai Persoalan Kajian	45
Jadual 3.2	Populasi Anggota Polis PDRM di Lembah Klang	47
Jadual 3.3	Senarai Item Instrumen <i>The Multifactor Leadership Questionnaire</i>	48
Jadual 3.4	Jadual Menentukan Saiz Sampel Kajian	50
Jadual 3.5	Bilangan Soal Selidik yang Telah Diedarkan dan Dikumpulkan Semula Mengikut Lokasi Ibu Pejabat Polis	49
Jadual 3.6	Interpretasi Skor Min	55
Jadual 4.1	Taburan Demografi Responden	61
Jadual 4.2	Kebolehpercayaan Instrumen Gaya dan Dimensi Ciri Kepimpinan Responden	63
Jadual 4.3	Keseluruhan Skor Min Gaya Kepimpinan Responden	64
Jadual 4.4	Persepsi Responden Terhadap Dimensi Ciri Kepimpinan Karismatik	65
Jadual 4.5	Persepsi Responden Terhadap Dimensi Ciri Kepimpinan Motivasi Inspirasi	65
Jadual 4.6	Persepsi Responden Terhadap Dimensi Ciri Kepimpinan Meransang Intelek	66
Jadual 4.7	Persepsi Responden Terhadap Dimensi Ciri Kepimpinan Bertimbang Rasa	66
Jadual 4.8	Persepsi Responden Terhadap Dimensi Ciri Kepimpinan Ganjaran Tertakluk	67
Jadual 4.9	Persepsi Responden Terhadap Dimensi Ciri Kepimpinan Pengurusan Melalui Pengecualian Aktif	67
Jadual 4.10	Persepsi Responden Terhadap Dimensi Ciri Kepimpinan Pengurusan Melalui Pengecualian Pasif	67

Jadual 4.11	Persepsi Responden Terhadap Dimensi Ciri Kepimpinan Laissez-faire	68
Jadual 4.12	Analisis Ujian T-test Perbezaan Gaya Kepimpinan antara Pegawai Kanan dan Pegawai Rendah	69
Jadual 4.13	Analisis Ujian T-test Perbezaan Dimensi Gaya Kepimpinan antara Pegawai Kanan dan Pegawai Rendah	70
Jadual 4.14	Demografi dan Latar Belakang Responden	73
Jadual 4.15	Ringkasan Kod Tema Utama Yang Berkaitan Dengan Ciri Kepimpinan dan Cabaran Sepanjang Bekerjaya Sebagai Pegawai Polis	74

SENARAI SIMBOL DAN SINGKATAN

PDRM	Polis Diraja Malaysia
SC	Special Constabulary
IPK	Ibu Pejabat Kontingen
IPD	Ibu Pejabat Daerah
STEM	Sains, Teknologi, Kejuruteraan dan Matematik
PBB	Persatuan Bangsa-bangsa Bersatu

SENARAI LAMPIRAN

Lampiran i	Instrumen Kajian	128
Lampiran ii	Semi-Struktur Soalan Temubual	131
Lampiran iii	Surat Permohonan dan Kebenaran Kajian Lapangan	132
Lampiran v	SPSS Analisis	133

BAB 1: PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Semenjak Pertubuhan Bangsa-bangsa Bersatu (PBB) mula menganjurkan Persidangan Wanita Pertama di Mexico pada tahun 1957, isu pembangunan hak asasi wanita mula menjadi agenda dunia yang hangat diperdebatkan. Skop peranan golongan wanita adalah begitu terhad dimana golongan ini lebih bersifat dominal dan *fundamental* terhadap perihal rumah dan keluarga semata-mata menyebabkan jurang kesaksamaan yang besar antara lelaki dan wanita terutamanya dari aspek pendidikan, pekerjaan mahupun kepimpinan.

Namun begitu, peralihan zaman abad 21, wanita kini dilihat telah melalui banyak fasa pembangunan dan penglibatan mereka telah mula diiktiraf seiring dengan golongan lelaki dalam pelbagai peringkat aktiviti manusia. Meneliti data dunia utama yang dikemaskini sehingga September 2018 dari *The World Data Bank*, peningkatan sehingga 40% wanita secara global, telah mencapai tahap pendidikan pengajian tinggi universiti berbanding hanya 10% sejak 6 dekad yang lalu.¹ Selain itu, peningkatan sumbangan tenaga kerja golongan wanita juga telah membentuk hampir 54% daripada keseluruhan penduduk umur bekerja secara global.²

Peningkatan pendidikan dan dasar kesaksamaan gender dalam kepelbagaian bidang profesi memperlihatkan wanita mula berkecimpung dalam bidang pekerjaan yang lebih mencabar dan berisiko seperti jawatan menteri, pengawai kehakiman, ketenteraan, juruterbang dan seumpamanya. Kerjaya ini, yang didominasi oleh golongan lelaki, ternyata mampu memberi cabaran yang lebih sukar kepada wanita yang menceburinya.

¹ The World Bank Data (2018) , didapatkan dari <https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.TOTL.FE.ZS?view=chart>

² Penduduk Umur Bekerja/Tenaga Buruh: Merujuk kepada penduduk yang berumur 15 hingga 64 tahun sama ada bekerja atau sedang menganggur.

Jadual 1.1: Peratusan Tenaga Kerja Wanita dalam Profesional yang didominasi oleh Golongan Lelaki Tahun 2009-2017

Pekerjaan	Jumlah Peratusan Pekerja Wanita	
	2009	2017
Peguam dan Kehakiman	38%	48%
Pengurusan Pemasaran	44%	47%
Ahli Kimia	39%	42%
Penganalisis Kewangan	37%	40%
Paramedik	37%	40%
Penganalisis Sistem Komputer	34%	35%
Pegawai Bomba	5%	32%

Sumber: Peningkatan Wanita dalam Kerjaya Lelaki (Williams, 2017)

Merujuk jadual 1.1 diatas menunjukkan peningkatan peratusan tenaga kerja wanita dalam pekerjaan yang didominasi oleh lelaki pada tahun 2009 sehingga tahun 2017. Menurut Terri Williams, sehingga pertengahan tahun 2017, lebih 40% sumbangan tenaga wanita ke arah pekerjaan yang berkaitan dengan sains, teknologi, kejuruteraan dan matematik (STEM). Manakala pekerjaan berkaitan guaman pula merupakan peningkatan peratusan tertinggi berdasarkan data tahun 2009 (38%) hingga 2017 (48%) iaitu peningkatan sebanyak 10%.

Namun begitu, peningkatan yang signifikan dalam tenaga kerja tidak diterjemahkan ke keperingkat kepimpinan pembuat keputusan dengan lebih baik. Sehingga masih lagi tidak mampu mencecah tahap minimun sekurang-kurang 30% wanita pada setiap kepimpinan tertinggi organisasi (UN Women, 2011). Dimana hanya 15% wanita memegang jawatan sebagai pengarah dilembaga pengarah diseluruh dunia pada tahun 2017, hasil peningkatan kecil daripada 12% pada tahun 2015 (Catalyst, 2018). Bagi sektor kerajaan pula, daripada 193 negara PBB, hanya 11 daripadanya mempunyai seorang wanita yang berkhidmat sebagai ketua negara dan 12 negara yang lain pula mempunyai hanya seorang wanita sebagai ketua kerajaan (Gaines, 2017).

Para penyelidik telah menunjukkan perbezaan yang konsisten yang memihak kepada golongan lelaki yang lebih bersifat fizikal yang kuat, lantang dan tegas merupakan ciri kepimpinan yang lebih sesuai mendominasi diperingkat pimpinan

berbanding golongan wanita yang masih lagi dilihat sebagai individu yang lemah dan tidak berkemampuan untuk memberi sepenuh komitmen diatas sebarang keputusan yang dibuat yang masih perlu menitiberatkan perihal kerjaya dan keluarga (Baxter, 2010).

Namun begitu, mempunyai wanita dalam kepelbagai peringkat membuat keputusan mampu memberikan pendapat dan buah fikiran yang lebih meluas dalam menghasilkan keputusan yang lebih komprehensif. Wanita juga lebih disengani kerana bersifat demokratik dalam memimpin subordinat berbanding golongan lelaki. Oleh itu, gaya kepimpinan tertentu memainkan peranan yang penting untuk membolehkan wanita juga mampu memimpin dan bersuara dalam mengerakkan hala tuju organisasi.

Walaubagaimanpun, tidak dapat dinafikan sehingga kini, wanita dalam barisan kepimpinan masih dilihat sebagai *minority*. Namun, penerimaan mereka diperingkat atasannya telah mula memperlihatkan kemampuan golongan ini memainkan peranan yang penting dalam membuat keputusan terutamanya dalam profesi yang berada diluar bidang feminism. Hal ini juga, menunjukkan bahawa golongan ini telah mengorak langkah menuju ke satu tahap yang lebih kukuh, berbeza jika dibandingkan dengan peranan wanita pada zaman dahulu.

1.2 Perkembangan Polis Wanita Polis Diraja Malaysia

Di Malaysia, Polis Diraja Malaysia (PDRM) merupakan sebuah organisasi penguatkuasaan undang-undang tertinggi. Kini, terdapat 117,929 anggota polis di Malaysia yang ditempatkan di 10 jabatan, 14 wilayah, 148 daerah polis dan 837 balai polis dengan tanggungjawab utamanya adalah untuk melindungi negara bagi memastikan rakyat selamat, aman dan makmur (Rujuk jadual 1.2).

Jadual 1.2: Populasi Anggota Polis PDRM Tahun 2010-2017

Tahun	Lelaki	Peratusan	Wanita	Peratusan	Jumlah Keseluruhan
2010	94,484	89.2 %	11,445	10.8 %	105,929
2011	98,220	89.3 %	11,749	10.7 %	109,969
2012	100,280	89.6 %	11,588	10.4 %	111,868
2013	99,824	89.6 %	11,571	10.4 %	111,395
2014	98,848	87.8 %	13,732	12.2 %	112,580
2015	105,819	87.9 %	14,515	12.1 %	120,334
2016	107,196	88.2 %	14,311	11.8 %	121,507
2017	104,157	88.4%	13,772	11.6 %	117,929

Sumber: Portal Data Terbuka Malaysia (Mohd Naim, 2018)

Penglibatan awal wanita sebagai anggota polis bermula pada tahun 1948. Ia bermula apabila ancaman daripada kehadiran Parti Komunis di Tanah Melayu dan menggesa kerajaan menubuhkan unit polis khas yang bertanggungjawab terhadap pengurusan ladang dan lombong serta pengawalan pengedaran makanan bagi menghalangnya daripada jatuh ke tangan komunis.

Dalam tempoh tersebut, kerajaan telah meluluskan pengambilan unit Mata-mata Khas atau *Special Constabulary*. Sejak itu, penyertaan wanita dalam pasukan polis telah mula ketara kehadirannya dengan 87 anggota awal unit SC tersebut kemudiannya diiktiraf untuk berkhidmat dalam pasukan polis. Impak peranan mereka dalam menjaga keselamatan negara terbukti penting dan membuka mata kerajaan untuk memberi peluang kepada wanita untuk memberi sumbangan dalam organisasi kepolisan sebagai kerjaya (Sainayune Selamat, 2007).

Pada bulan Ogos 1955, secara rasminya pengambilan pertama tujuh wanita dengan pangkat Inspektor Polis telah bermula. Inisiatif ini telah diambil untuk menunjukkan penghargaan dan peluang kepada wanita yang terlibat dalam PDRM. Walau bagaimanapun, penglibatan wanita dalam pasukan polis pada awalnya hanya bertujuan untuk menyelesaikan kes yang berkaitan dengan masalah remaja dan wanita. Tanggungjawab dan skop tugas pada ketika itu hanya memerlukan ciri-ciri feminis polis wanita.

Had skop tugas polis wanita adalah seperti berikut:

- i. Tugas-tugas stesen termasuk mengawal dan memeriksa tahanan wanita dan tugas yang sama untuk menjaga tahanan di hospital;
- ii. Mengiring tahanan wanita dan juvana;
- iii. Tugas-tugas di mahkamah yang melibatkan saksi-saksi remaja dan tahanan wanita;
- iv. Tugas di cawangan jenayah apabila diperlukan;
- v. Memberi bantuan dalam tugas pencegahan maksiat;
- vi. Tugas-tugas di pejabat pertanyaan; dan
- vii. Membentangkan waran dan saman yang melibatkan wanita.

Selain itu juga, menurut Timbalan Pegawai Penguatkuasa Polis, Emily Koshy Lai, pada awal tempoh pembabitan wanita dalam organisasi ini, mereka juga hanya dibayar 4/5 daripada gaji polis biasa (Sainayune Selamat, 2007).

Selepas berkhidmat selama hampir 70 tahun, kini pegawai polis wanita telah membuktikan keupayaan dan kecemerlangan mereka. Kerjasama kedua-dua anggota polis lelaki dan wanita telah menunjukkan kecemerlangan yang positif dalam pasukan polis. Sejak itu, unit polis wanita PDRM terus berkembang dan memainkan peranan penting dalam PDRM. Merujuk jadual 1.2 di atas, daripada keseluruhan anggota polis, peningkatan penyertaan anggota polis wanita telah meningkat iaitu daripada 11,445 (2010) kepada 13,772 (hingga Jun 2017) anggota dengan purata peratusan polis wanita adalah antara 10.4-12.2%.

Tidak lagi terhad kepada kes-kes yang berkaitan dengan wanita dan juvana, kini bidang tugasan dan penglibatan polis wanita lebih luas dan melibatkan semua bahagian jabatan polis antaranya seperti jabatan mahkamah, jabatan siasatan jenayah, cawangan khas dan lain-lain lagi. Tiada perbezaan juga dari segi tugasan, penerimaan skala gaji dan peluang peningkatan pangkat adalah setara dengan anggota polis lelaki (Lembaga Penyelidikan Undang-undang, 2002).

Kepimpinan cemerlang mereka telah membawa impak kepada kemunculan beberapa pegawai polis wanita terkemuka yang menjadi kebanggaan dalam pembangunan awal pasukan polis wanita. Antara tokoh terkemuka tersebut ialah Zharah Rautin, Ng Lee Sin, Saw Leng Irene Lee dan Dato 'Zakiah Ladin yang menjadi perintis sebagai antara pegawai kanan polis wanita pertama di Tanah Melayu (Sainayune Selamat, 2007).

Polis wanita bukan hanya menjawat di peringkat bawahan bahkan mampu menempatkan diri di peringkat yang membenarkan mereka bersaing dan bergerak seiring pegawai lelaki. Menurut pegawai kanan polis wanita, Superintenden Lai Lee Ching:

“Paling penting, kita sebagai wanita perlu sedar tujuan, inisiatif dan galakan daripada pihak kerajaan untuk membangkitkan kekuatan ‘tersembunyi’ wanita bagi bergabung tenaga dengan kaum lelaki ke arah keberhasilan yang cemerlang.

Ini kerana lelaki dan wanita mempunyai kekuatan unik tersendiri. Hasil penggabungan idea, konsep dan tenaga antara kaum lelaki dan wanita akan membawa impak tinggi yang memberi manfaat maksimum kepada masyarakat.”.

Sumber: Supritendan Lai Lee Ching, PDRM (Star Media Group Berhad, 2018).

Oleh itu, tidak dapat dinafikan bahawa, keberhasilan kekuatan ‘tersembunyi’ dan kepimpinan yang cemerlang menunjukkan polis wanita mampu membawa hala tuju serta meningkatkan mutu profesional di PDRM sebagai penguatkuasaan undang-undang yang utama di Malaysia.

1.3 Peyataan Masalah

Isu utama kepimpinan wanita dalam kerjaya kepolisan ini seringkali dipersoal perihal kemampuannya. Hal ini kerana skop kerja sebagai polis secara tradisionalnya memerlukan sifat fizikal yang kuat dan tegas dalam mengawal pasukan subordinat yang majoritinya adalah anggota lelaki. Stereotaip terhadap golongan ini juga, telah

dilabelkan mereka sebagai populasi yang lemah, beremosi, tidak berani memberi arahan dan lebih sesuai dengan kerjaya yang bersifat feminism.

Di Malaysia, isu berkaitan kepimpinan wanita dalam bidang kepolisan bukanlah perkara baru. Merujuk kepada keseluruhan populasi anggota polis PDRM pada tahun 2010-2017 pada jadual 1.2, walaupun terdapat peningkatan penyertaan anggota polis dalam tempoh tujuh tahun tersebut, namun peratusan penyertaan polis wanita dalam organisasi ini hanyalah antara lingkungan 10.4-12.2% sahaja. Ketidakseimbangan ini juga berlaku di negara barat, dimana sehingga tahun 2018 sebanyak 29% pegawai polis United Kingdom adalah wanita berbanding di Amerika Syarikat, kurang 13% daripada keseluruhan anggota polis dan jumlah peratusan itu adalah lebih kecil pada peringkat kepimpinan (Starheim, 2019). Hal ini membuktikan bidang penguatkuasaan kepolisan ini masih kekal dimonopoli oleh golongan lelaki.

Tambahan pula, dalam menyahut seruan hasrat negara, seperti yang diucapkan oleh Mantan Menteri Pembangunan Wanita, Keluarga, dan Masyarakat (KPWKM), YB Dato' Seri Rohani Abdul Karim agar sekurang-kurangnya 30% penglibatan wanita bagi kategori pembuat keputusan pada puncak kepimpinan tertinggi organisasi, kelihatan ia masih sukar dicapai³; hanya 7.4% iaitu empat orang pegawai polis wanita PDRM dalam gred JUSA (PDRM, 2016).

Hal ini kerana, menurut hasil kajian berterusan yang diterbitkan oleh KPWKM yang bertajuk '*The Progress of Women Since Independence*' menunjukkan bahawa penerimaan wanita sebagai pegawai tinggi ketika proses penilaian kenaikan pangkat terutamanya di sektor awam, ia dilihat sebagai risiko dengan pelbagai alasan seperti tahap kerumitan dan tanggungjawab jawatan tersebut tidak akan mampu dibebani oleh wanita. *Judgement* awal seperti itu telah menghadkan lagi kepada peratusan peluang

³ Dasar Wanita Negara, capai 30% wanita sebagai pembuat keputusan di setiap organisasi.

wanita untuk mengembangkan potensi mereka dan menunjukkan kemampuan mereka di peringkat kepimpinan. (Kementerian Pembangunan Wanita dan Keluarga, 2003)

Selain itu juga, melalui hasil temu bual kajian yang dilakukan dari program pengambilan dan kenaikan pangkat pegawai polis di Queensland pada 2016-2017, terdapat dua faktor utama yang menyebabkan wanita gagal dalam proses penilaian adalah kerana unsur diskriminasi yang disebabkan oleh budaya kerja itu sendiri yang dikuasai oleh lelaki dan *leadership image* bukanlah di bawah tanggungjawab utama bagi wanita. (Goldsworthy, 2019)

Oleh itu, adakah beban dan dwi-tanggungjawab yang terpaksa digalas oleh golongan ini akhirnya menjadi kekangan terhadap kemajuan kerjaya wanita?, atau adakah mereka sendiri yang mengehadkan pilihan mereka sendiri untuk berasa selesa dengan jawatan yang sedia ada berbanding bergerak keperingkat yang lebih tinggi?, mahupun terdapat halangan lain yang menyebabkan golongan lelaki masih lagi menopoli diperingkat atasan. Jadi, bagaimanakah golongan minoriti ini bergerak sebagai pemimpin?.

Walaupun banyak kajian berkaitan wanita dalam kepimpinan telah dilakukan, namun, kajian menyeluruh dan berterusan adalah penting untuk mengkaji isu berkaitan ini, kerana sifat manusia dan persekitaran yang berbeza serta berubah-ubah. Selain itu juga, kajian berkaitan kepimpinan golongan wanita dalam bidang kepolisan di Malaysia juga masih sedikit dan rata-ratanya hanya terhad kepada satu kaedah pendekatan penyelidikan semata-mata.

1.4 Persoalan Kajian

Persoalan kajian yang telah dirangka berdasarkan objektif di atas adalah:

- i. Apakah gaya kepimpinan dominan yang diamalkan oleh pegawai polis wanita secara keseluruhannya?
- ii. Apakah perbezaan gaya kepimpinan antara pegawai kanan dan pegawai rendah polis wanita?
- iii. Apakah cabaran-cabaran yang dihadapi oleh wanita sepanjang kerjaya sebagai pegawai polis?

1.5 Objektif Kajian

Tujuan utama kajian ini adalah untuk mengenalpasti gaya kepimpinan dan cabaran yang dihadapi oleh polis wanita.

Oleh itu, objektif khusus kajian ini adalah:

- i. Mengenalpasti gaya kepimpinan dominan pegawai polis wanita.
- ii. Mengenalpasti perbezaan gaya kepimpinan antara pegawai kanan dan pegawai rendah polis wanita.
- iii. Mengenalpasti cabaran yang dihadapi sepanjang kerjaya sebagai pegawai polis wanita.

1.6 Kepentingan Kajian

Mengenalpasti gaya kepimpinan dalam kajian ini sangat penting untuk melihat bagaimana ciri kepimpinan seseorang polis pegawai wanita berhadapan dengan anggota lain. Hal ini amat penting dalam menilai keberkesanan dan kewibawaan seseorang pegawai yang terdiri daripada golongan wanita dalam organisasi kepolisan di negara ini.

Selain itu juga, mengenalpasti cabaran yang perlu ditempuhi oleh polis wanita sepanjang kerjaya mampu menimbulkan rasa hormat dan sanjungan tinggi terhadap kecekalan polis wanita dalam mengharungi cabaran tersebut dalam organisasi yang hampir 90% anggotanya adalah lelaki.

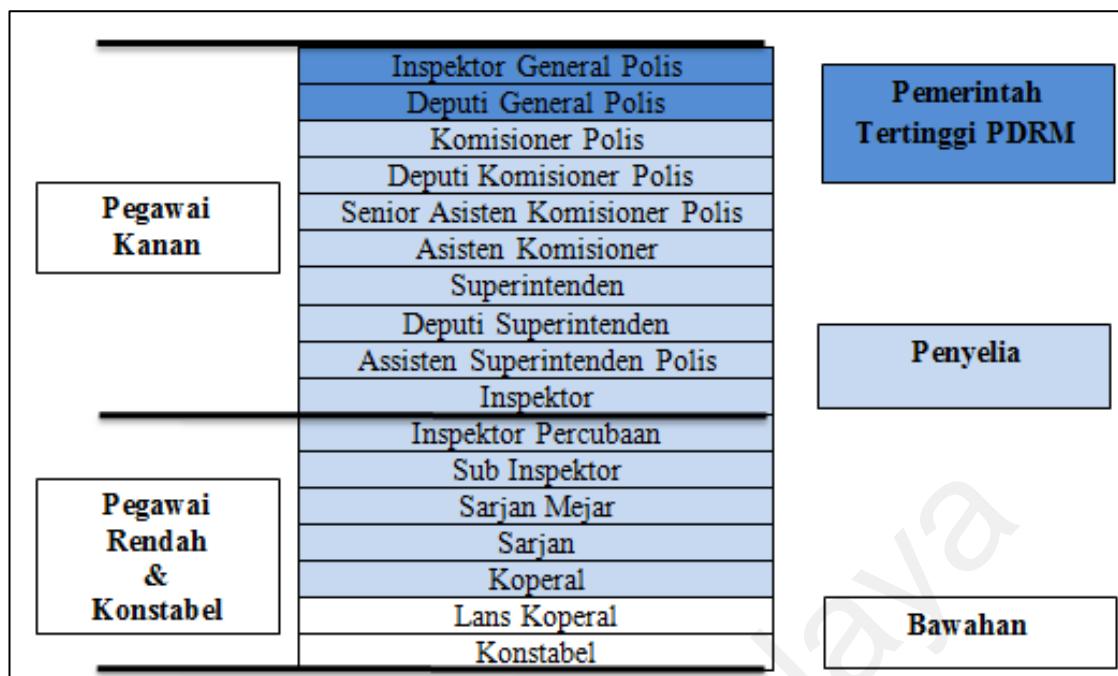
Hasil kajian ini secara tidak langsung mampu menaikkan imej PDRM melalui pasukan polis wanitanya terhadap keupayaan mereka menjalankan tanggungjawab dengan jayanya. Dapatan ini membuktikan bahawa golongan wanita mampu bersaing dengan golongan lelaki dalam pasukan maskulin ini. Dalam masa yang sama, ini juga membuktikan keupayaan golongan wanita Malaysia selaras dengan dasar yang dibentuk oleh Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat dalam usaha pihak kerajaan yang sentiasa mencari inisiatif agar golongan wanita Malaysia mampu mencapai kesaksamaan gender dilihat berjaya dicapai.

1.7 Definisi Istilah

Definisi istilah yang dikemukakan di sini bertujuan untuk memberi gambaran lebih jelas bagi sesuatu istilah serta bagi mengelakkan kekeliruan. Ini kerana istilah-istilah yang didefinisikan itu membawa maksud yang khusus dalam konteks penyelidikan ini;

- i. **Kepimpinan:** Amalan atau tingkah laku individu yang berupaya memimpin, mempunyai ciri dan tingkah laku pemimpin serta mengalami proses interaksi antara pemimpin dan mereka yang dipimpin (Bass, 2008). Ia juga adalah proses yang melibatkan aktiviti manusia kepada golongan manusia yang lain bagi mencapai tujuan bersama (Rhoda & Kellerman, 2007). Kepimpinan ini adalah sesuatu yang semula jadi lahir dari diri sendiri dan juga boleh dilatih secara berterusan daripada amalan harian dan pengalaman. (Rozita Ibrahim, Muhammad Rahimi Hasan, & Bahiyah Abdul Hamid, 2018)

- ii. **Pemimpin:** Individu tanpa melihat pada status, gender, kuasa maupun tingkat kedudukan. Kepimpinan boleh diberikan oleh orang yang mungkin atau tidak berada dalam kedudukan berkuasa (Kakabadse & Kakabadse, 1999). Kajian ini melibatkan pemimpin anggota polis wanita diperangkat pertengahan yang memegang jawatan sebagai ‘pegawai’ (Pegawai Kanan dan Pegawai Rendah).
- iii. **Gaya dan Dimensi Kepimpinan:** Merupakan cara, ciri dan tingkah laku tertentu dalam mempengaruhi aspek hubungan antara pemimpin dan pengikut mereka dalam mencapai objektif organisasi (Bass, 2008). Kajian ini melibat 3 gaya kepimpinan yang telah diperkenalkan oleh Bass termasuklah gaya Kepimpinan Transformasi, Kepimpinan Transaksi, dan Kepimpinan Laissez-faire.
- iv. **Polis Diraja Malaysia (PDRM):** Merupakan satu organisasi penguatkuasaan undang-undang yang tertinggi bagi mengekalkan Malaysia aman dan selamat.
- v. **Pangkat Kepimpinan Organisasi PDRM:** Daripada 17 peringkat jawatan, PDRM telah membahagikan struktur pangkat kepada dua kategori iaitu Pegawai Kanan dan Pegawai Rendah; kumpulan Pegawai Kanan bermula daripada jawatan Inspektor sehingga Inspektur Polis Jeneral dan pegawai rendah pula dari jawatan Koperal hingga Inspektor Percubaan dan selebihnya adalah Kostabel. Di samping itu, berdasarkan kajian ini, pegawai polis wanita yang terlibat adalah daripada kumpulan pegawai rendah iaitu daripada jawatan Koperal hingga pegawai kanan yang berjawatan Komisioner Polis.(Rujuk rajah 1.1)



Rajah 1.1: Struktur Peringkat Pangkat dan Jawatan Polis Diraja Malaysia (PDRM)
Sumber: Portal Rasmi PDRM⁴

1.8 Pengorganisasian Bab

Kajian ini mengandungi lima bab kesemuanya. Bagi membincangkan kajian secara terperinci dan ringkas, penerangan adalah berdasarkan kepada pecahan skop bab masing-masing.

Bab satu merupakan pendahuluan kepada kajian yang dijalankan, iaitu meliputi pernyataan masalah, persoalan kajian, objektif kajian dan kepentingan kajian.

Bab dua pula membincangkan kajian terdahulu yang berkaitan dengan bidang kajian yang dilakukan. Penulisan yang diketengahkan berkisar pada definisi, konsep dan beberapa teori yang berkaitan dengan kepimpinan. Selain itu, bab ini juga membincangkan tentang gaya kepimpinan dalam organisasi polis serta kajian-kajian terdahulu yang berkaitan dengan kepimpinan wanita dan cabarannya.

⁴ Istilah pangkat-pangkat dan jawatan yang terdapat dalam PDRM, didapatkan dari: <http://rmp.gov.my/infor-korporate/polis-diraja-malaysia/pangkat>

Bab tiga pula membincangkan kaedah-kaedah pengumpulan data yang digunakan dalam kajian daripada mula sehingga lah kajian ini dapat disiapkan.

Bab empat pula membincangkan tentang analisis data yang diperoleh berdasarkan maklumat yang diberikan oleh responden menerusi soal selidik dan temu bual yang telah dijalankan.

Bab lima pula membincangkan perolehan data secara lebih terperinci berdasarkan dapatan kajian dalam bab sebelumnya. Serta, cadangan dan implikasi kajian yang bertepatan berdasarkan dapatan kajian

BAB 2: KAJIAN LITERATUR

2.1 Pendahuluan

Bab ini akan diperincikan perbincangan karya dan juga kajian yang berkaitan dengan teori kepimpinan dan cabaran wanita dalam kepimpinan. Struktur kajian literatur ini bermula dengan definisi kepimpinan, teori pendekatan ciri dan tingkah laku kepimpinan. Seterusnya gaya Kepimpinan Transformasi, Kepimpinan Transaksi dan Kepimpinan Laissez-faire juga telah difokuskan dalam kajian ini. Bab ini juga membincangkan berkaitan kepimpinan dalam organisasi polis serta kajian-kajian terdahulu berkaitan kepimpinan dan wanita serta cabarannya.

2.2 Definisi Kepimpinan

Kepimpinan ialah bidang kajian yang popular yang telah menarik minat para pengkaji sejak dahulu lagi. Tiada definisi khusus mahupun penjelasan spesifik bagi menentukan pergertian kepimpinan (Avolio & Bass, 2004; Bass, 2008; Northouse, 2007; Abdullah Abdul Rahman, 2015). Menurut Rahman (2015), kepimpinan mempunyai satu konsep yang rumit untuk diterangkan. Natijahnya, pelbagai definisi yang berbeza berkaitan istilah kepimpinan telah dikaji, dibincangkan dan dibentangkan dalam pelbagai cara oleh para pengkaji. (Ali, 2012; Bass, 2008; Kakabadse & Kakabadse, 1999; Northouse, 2007; Baharuddin Othman, 2004; Khalid, 2019; Rozita Ibrahim, Muhammad Rahimi Hasan, & Bahiyah Abdul Hamid, 2018)

Bass (2008) dalam kajiannya, penerangan yang sering digunakan untuk menggambarkan kepimpinan adalah melalui aspek berikut; individu yang berupaya memimpin, mempunyai ciri dan tingkah laku pemimpin serta mengalami proses interaksi antara pemimpin dan mereka yang dipimpin. Oleh itu, kepimpinan tidak

bermaksud status, gender, kuasa maupun tingkat kedudukan. Kepimpinan boleh diberikan oleh orang yang mungkin atau tidak berada dalam kedudukan berkuasa (Kakabadse & Kakabadse, 1999).

Menurut Roslan Khalid (2019) ia melibatkan individu yang bertanggungjawab untuk mengetuai, mewakili atau mengepalai sesebuah kumpulan. Pemimpin ini juga perlu mampu membimbing dan membawa orang bawahannya supaya melaksanakan sesuatu perkara dengan betul dan wajar mengikut nilai norma agama dan masyarakat. Kepimpinan juga boleh ditakrifkan sebagai satu tingkah laku individu yang boleh mempengaruhi orang lain ataupun pengikut untuk mencapai matlamat bersama (Northouse, 2007). Dengan kata lain, kepimpinan ialah proses yang melibatkan aktiviti manusia kepada golongan manusia yang lain bagi mencapai tujuan bersama (Rhoda & Kellerman, 2007). Selain itu, menurut Ibrahim (2018) kepimpinan ini adalah sesuatu yang lahir secara semula jadi dan juga boleh dilatih secara berterusan berdasarkan amalan harian dan pengalaman individu itu sendiri.

Walaubagaimanapun, menurut Ali (2012), pengalaman yang berbeza akan sentiasa menghasilkan perbezaan pendapat tentang sifat dan persepsi kepimpinan. Ini disebabkan oleh suasana persekitaran dan komuniti yang dipimpin yang pelbagai akan menzahirkan konsep kepimpinan yang tersendiri. Begitu juga menurut Othman (2004), melalui kepelbagaian bidang profesi akan melahirkan pemimpin yang berbeza dari segi tingkah laku kepimpinannya. Seperti amalan kepimpinan di sesebuah parti adalah berbeza dengan parti yang lain. Begitu juga dengan pendekatan cara kepimpinan pemimpin usahawan korporat swasta akan berbeza dengan korporat yang lain. Namun, ia masih tidak lari daripada konsep asal kepimpinan iaitu keupayaan mempengaruhi serta mengawal orang lain untuk berusaha ke arah pencapaian, selaras dengan visi dan misi sesebuah organisasi atau kumpulannya.

Hal ini dapat menunjukkan bahawa setiap pengkaji mempunyai persepsi mereka sendiri tentang kepimpinan. Pengalaman dan amalan tertentu juga merupakan aspek penting dalam mendefinisikan sendiri konsep kepimpinan tersebut. Oleh itu, secara rumusannya, kepimpinan ialah segala aktiviti daripada individu yang berkemampuan untuk memimpin kepada sekumpulan manusia yang dipimpin untuk ke arah mencapai matlamat yang sama tanpa mengira gender, status maupun peringkat pangkat.

2.3 Teori Kepimpinan

Kepimpinan telah dibincangkan sejak awal era ketamadunan manusia. Pelbagai teori telah dibangunkan selaras dengan perkembangan ilmu dan perkembangan manusia. Setiap teori yang diketengahkan adalah berlandaskan pemahaman, pengalaman dan pengetahuan serta keperluan manusia.

2.3.1 Pendekatan Ciri Kepimpinan

Menurut Bass (2008), kebanyakan penyelidikan berkaitan dengan kepimpinan sebelum tahun 1940-an memberi tumpuan kepada ciri individual para pemimpin. Teori ini menganggap bahawa manusia mewarisi sifat atau kualiti ciri-ciri tertentu yang membuat mereka lebih sesuai untuk memimpin. Sifat-sifat inilah yang membezakan mereka dengan pengikut. Antara sifat-sifat pemimpin ialah faktor fizikal, ciri-ciri personaliti dan ciri-ciri kebolehan. Teori ini memandang kepimpinan adalah milik semulajadi setiap individu.

Kemudian, Bass (2008) beralih kepada tanggapan menyeluruh bahawa ‘pemimpin adalah dibentuk, bukannya lahir secara semula jadi. Berbeza dengan teori kepimpinan sebelumnya, yang mengandaikan bahawa pemimpin dilahirkan, tidak dibuat, manakala teori tingkah laku ini pula mentafsirkan bahawa tingkah laku dan gaya kepimpinan

pemimpin dapat dibangunkan dan diasah bagi mereka yang ingin menjadi pemimpin yang lebih efektif. (Ibrahim et al., 2018)

Oleh itu, penyelidik telah mengaplikasikan pendekatan kepimpinan yang diperkenalkan oleh Bass adalah kerana teori kepimpinan ini bersifat menyeluruh dan bersesuaian dengan objektif kajian penyelidik yang dijalankan. Selain itu juga, terdapat banyak kajian yang melibatkan populasi bidang profesion kepolisan sebagai sampel yang mengunapakai teori kepimpinan dari Bass ini berterusan sehingga kini.

2.4 Teori Gaya Kepimpinan

Beralih dari kepelbagaiannya teori kepimpinan, ciri, dan tingkah laku klasik, para pengkaji telah mula menumpukan kajian kepada gaya kepimpinan yang lain. Pengkaji hari ini mendakwa bahawa paradigma kepimpinan yang paling penting bukan lagi tertumpu pada tingkah laku peribadi atau sifat keperibadian tetapi telah beralih kepada kepimpinan dinamik yang lebih besar dalam aspek hubungan antara pemimpin dan pengikut mereka (Bass, 2008).

Terdapat tiga tipologi gaya kepimpinan yang diterjemahkan oleh Bass dalam teori gaya kepimpinan, ini termasuklah gaya Kepimpinan Transformasi, Kepimpinan Transaksi, dan Kepimpinan Laissez-faire.

2.4.1 Kepimpinan Transformasi

Burns (1978) sebagai pelopor kepada teori kepimpinan telah mendefinisikan teori ini sebagai satu proses yang mana pemimpin dan subordinat saling membangun antara satu sama lain ke arah meningkatkan tahap moral dan motivasi ke tahap yang lebih tinggi. Bass (1985) pula menambah bahawa Kepimpinan Transformasi sering dikaitkan dengan ciri kepimpinan yang berkesan dan berupaya mengubah persepsi dan motivasi orang

bawahan serta membawa kepada kecemerlangan organisasi. Bass juga telah menyenaraikan empat ciri dimensi utama Kepimpinan Transformasi yang berorientasikan pengamalan dalam kepimpinan iaitu karismatik, motivasi berinspirasi, pertimbangan individu dan merangsang intelek.

Bagi dimensi karismatik, pemimpin ini merupakan panduan rujukan (*role model*), disegani dan dihormati oleh pengikutnya. Ciri karismatik yang ada pada pemimpin ini berupaya mengetuai misi dan visi tanpa ragu menghadapi sebarang risiko. Burns (1978) menyatakan bahawa individu atau pemimpin yang memiliki sifat-sifat karismatik ini memiliki ciri-ciri tingkah laku yang unggul sebagai seorang pemimpin. Ia turut disokong oleh Bass dan Riggo (2006) yang mendapati karisma dilihat sebagai kesanggupan pemimpin untuk mencerah bakti dengan penglibatan melalui personaliti bersemangat seperti keyakinan diri, pendirian ideologi dan emosi yang ditunjukkan. Manakala Rahman (2015) juga menegaskan bahawa ciri kepimpinan ini sering dimiliki oleh individu yang mempunyai sifat peribadi yang kuat dan keyakinan yang tinggi. Pada masa yang sama individu ini sentiasa diperlukan oleh para pengikut dalam situasi di mana mereka berhadapan dengan tekanan, kejutan budaya, ketakutan, dan ketegangan kerana mereka (pemimpin) sentiasa mampu memberi rujukan yang terbaik. Menurut Jamal Nordin Yunus, Marinah Awang, dan Mahaliza Mansor (2019) pula, bagi organisasi yang ingin berubah memerlukan pemimpin yang boleh membawa perubahan yang dikehendaki. Pemimpin yang berupaya membawa perubahan sering dikaitkan dengan kepimpinan bertingkahlaku sebagai *role model*.

Bagi dimensi inspirasi bermotivasi, pemimpin berupaya memberi inspirasi dan membangkitkan semangat perjuangan dalam diri pengikut agar mereka berupaya menyahut sebarang cabaran (Dunn, 2014). Bertindak menyatakan dengan jelas tentang keyakinnya terhadap misi dan matlamat yang hendak dicapai, pemimpin ini juga

memberi rangsangan kepada pengikutnya dengan memberi semangat secara bermotivasi.

Bagi dimensi pertimbangan secara individu, pemimpin ini bersedia mendengar dan memberi perhatian kepada masalah atau pendapat yang dinyatakan oleh pengikutnya. Pemimpin ini akan memberikan sokongan padu, dorongan dan menitiberatkan perihal kebijakan pengikutnya melalui pengagihan tugas yang selari dengan tahap keupayaan mereka (Bass, 1985). Selain itu, pemimpin ini mampu menghasilkan suatu persekitaran yang kondusif dan selesa dalam kalangan para pengikut dengan sentiasa memberi sokongan dan galakan kepada mereka. Kesannya, ia boleh membina dan meningkatkan nilai diri pengikut (Rhoda & Kellerman, 2007). Ini adalah kerana nilai diri positif dapat meningkatkan kerja individu berkenaan. Pemimpin ini juga menganggap pengikutnya sebagai seseorang individu yang harus dihormati dan bukan sebagai pekerja bawahannya semata-mata (Boerner, Eisenbeiss, & Griesser, 2007). Disamping itu, Pounder (2003) menjelaskan pemimpin yang bertimbang rasa akan mengambil berat dan menyediakan keperluan-keperluan yang diperlukan pengikutnya seperti berupaya menyediakan peluang kepada pengikut untuk mencapai kejayaan dan sebagainya.

Bagi dimensi merangsang intelek, pemimpin ini sentiasa menggalakkan pengikut berfikir di luar kotak atau di luar kebiasaan dengan menjadi lebih inovatif dan kreatif. Burns (1978) juga mengatakan melalui proses rangsangan ini akan membantu memberi kesedaran intelek kepada pengikut tentang bagaimana untuk mengeluarkan pendapat sendiri dalam menyelesaikan sesuatu isu. Hasilnya pengikut akan berupaya untuk berfikir secara kreatif dan inovatif dalam suatu perkara yang rumit. Ia juga disokong oleh Northouse (2007), yang mendakwa pemimpin yang merangsang secara intelektual dapat merangsang intelek pengikut, menggalakkan inovasi, dan meningkatkan kreativiti mereka.

Menurut Siti Nazaratul (2016), terdapat hubungan yang signifikan di antara gaya Kepimpinan Transformasi pengetua dengan komitmen guru pendidikan Jasmani. Kajian ini mendapati bahawa motivasi inspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan individu merupakan faktor utama yang menyumbang ke arah komitmen guru dan kepada profesi perguruan. Selain itu juga, menurut Rohana Ahmad (2019) melalui dapatan kajiannya menunjukkan bahawa dimensi yang paling dominan bagi mempengaruhi pelaksanaan program pembangunan kerjaya berdasarkan kepada persepsi responden kajian ialah pengaruh individu, tetapi keseluruhan dimensi gaya Kepimpinan Transformasi juga adalah penting dan diperlukan dalam pembangunan kerjaya dalam perkhidmatan awam Malaysia.

Hal ini dapat dilihat bahawa kepimpinan transformasi adalah gaya kepimpinan yang terbaik dari sudut tingkah laku diri pemimpin terhadap pekerja bawahannya. Selain itu, organisasi yang memiliki individu yang mempunyai dimensi/ ciri gaya kepimpinan ini pasti mampu meningkatkan perkembangan organisasi ke arah yang lebih baik.

2.4.2 Kepimpinan Transaksi

Kepimpinan Transaksi sering dilihat sebagai bertentangan dengan Kepimpinan Transformasi. Menurut Paracha et al. (2012), transaksi bermaksud ‘pertukaran’ dimana pemimpin Transaksi menjanjikan ganjaran kepada pengikutnya jika berjaya mencapai satu tahap piawai prestasi yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, Kepimpinan Transaksi, sebagaimana yang digambarkan oleh Sashkin (2003), adalah ganjaran yang diharapkan sebagai balasan yang akan diterima oleh subordinat dengan tekad, produktiviti, dan kepercayaan. Begitu juga Bass (2008), beliau menegaskan bahawa pemimpin ini hanya memberi tumpuan kepada pematuhan tugas yang mencapai standard yang ditetapkan dan pasti akan diberikan ganjaran dan faedah.

Teori kepimpinan transaksi ini dibahagikan kepada tiga dimensi: ganjaran tertakluk, pengurusan melalui pengecualian aktif and pengurusan melalui pengecualian pasif. (Steven H. Appelbaum, 2013).

Bagi dimensi ganjaran tertakluk, pemimpin ini melakukan perjanjian dengan pengikutnya, bagi mendorong pengikut untuk melaksakan arahan tugasannya, pemimpin akan memberi ganjaran dan upah setimpal atas usaha tersebut (Northouse, 2007). Kadangkala, gaya Kepimpinan Transaksi ini didapati cukup berkesan walaupun tidak sepertimana keberkesanan gaya Kepimpinan Transformasi dalam memotivasi orang lain untuk mencapai tahap pencapaian dan prestasi yang bagus manakala pemimpin ini akan menyerahkan apa yang perlu dilakukan dan menjanjikan ganjaran dalam pertukaran untuk melaksanakan tugas dengan hasil yang memuaskan. (Abdullah Abdul Rahman, 2015).

Dimensi pengurusan secara pengecualian mengambarkan cara pemimpin transaksi bertindak apabila hasil jangkaan kerja tidak dipenuhi. Dimensi ini dikategorikan kepada aktif atau pasif. Dimana bagi pengurusan pengecualian aktif; pemimpin secara aktif memantau kesilapan dalam tugasannya pekerja bawahan dan segera mengambil tindakan pembetulan sepanjang proses secara berterusan. (House & Aditya, 1997)

Sebaliknya, bagi pengurusan secara pengecualian pasif pula adalah sebaliknya, pemimpin sebagai pemimpin yang pasif menunggu kesilapan berlaku dan hanya bertindak balas atas masalah yang kronik semata-mata.

Pengurusan pengecualian aktif mungkin berkesan dan diperlukan dalam sesetengah situasi seperti pemantauan secara berjadual dan berterusan bagi mengelakkan masalah terhadap sistem kerja yang sedia ada tetap. Selain itu, pemimpin ini juga kadang-kala mengamalkan pengurusan melalui pengecualian pasif, apabila hanya mengawasi secara sekali sekala terhadap sejumlah besar orang bawahan yang

tidak memerlukan sebarang perubahan kepada tugas yang sedia ada. (Steven H. Appelbaum, 2013).

Namun, Menurut dapatan Narehan Hasan (2017), mendapati bahawa elemen yang terdapat dalam gaya Kepimpinan Transaksi; ganjaran tertakluk paling berpengaruh dalam meramalkan kepuasan kerja pekerja. Ia dapat memberi penghargaan kepada pekerja bawahan apabila pekerjaan itu diselesaikan dengan memuaskan, agar dapat menghasilkan tenaga kerja yang bahagia. Pendekatan ini akan mengurangkan keadaan kerja yang tertekan dan meningkatkan interaksi dan saling bergantung antara pekerja bawahan dan pemimpin.

Oleh itu, Gaya Kepimpinan Transaksi dapat dilihat ke arah kerja yang berorientasi ke arah pengukuhan status quo. Namun, gaya kepimpinan ini normal diamalkan pada organisasi awam kerana struktur sistemnya adalah tetap dan situasi kerja yang berulang-ulang dan tiada perubahan yang besar, serta ia juga mampu memotivasi pengikut untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan sahaja.

2.4.3 Kepimpinan Laissez-Faire

Penunjuk utama tingkah laku Kepimpinan Laissez-Faire ini adalah ketidakupayaan individu untuk terlibat dalam proses kepimpinan antara pemimpin dan pengikut. Menurut Burns (1978) Kepimpinan Laissez-Faire memperlihatkan kepimpinan yang tidak aktif dan hampir tiada interaksi antara pemimpin dan pengikut. Kadangkala ia dipanggil sebagai Kepimpinan *Avoidance*, jenis kepimpinan ini mampu menimbulkan tahap semangat yang rendah, ketidakcekapan, dan tahap produktiviti yang rendah. Ini kerana gaya kepimpinan ini tidak membuat sebarang cubaan untuk berurus dengan pengikutnya untuk memotivasi mereka, atau membantu dalam pencapaian tugas mereka (Lievens, Van Geit, & Coetsier, 1997).

Pemimpin ini mengabaikan tanggungjawab mereka dan mengelak dalam membuat keputusan (Bass & Stogdill, 1990). Para pengikut atau subordinat yang bekerja di bawah pimpinan ini pada dasarnya dibiarkan menggunakan kesedaran mereka sendiri untuk melaksanakan strategi mereka sendiri dalam melaksanakan tugas.

Oleh itu, ia dapat menyimpulkan bahawa gaya Kepimpinan Transformasi adalah lebih berkesan dan paling banyak diterapkan ke arah kejayaan organisasi. Hal ini adalah kerana kepimpinan transformasi lebih bersifat berorientasikan perubahan, sementara Kepimpinan Transaksi lebih berorientasi ke arah pengukuhan status quo. Hanya memberi tumpuan, ganjaran dan faedah kepada segala pematuhan tugas yang mencapai *standard* yang ditetapkan sahaja. Manakala Kepimpinan Laissez-faire pula adalah ciri kepimpinan yang paling kurang dipraktikkan disebabkan oleh ketidakfisen kepimpinan individu tersebut terhadap pengikut dan organisasi.

2.5 Gaya Kepimpinan dalam Organisasi Polis

Menurut Girodo (1998) kajian awal telah menunjukkan bahawa gaya kepimpinan polis adalah mengikut situasi dan keadaan, di mana pendekatan cara pimpinan mereka adalah tidak tetap dan akan berubah apabila keadaan berubah.⁵ Dimana tingkah laku kepimpinan tersebut akan berbeza antara fungsi jabatan (Engel, 2001) dan peringkat pangkat (Caless, 2011) sehingga tiada gaya dominan yang boleh dipamerkan di organisasi ini (Kuykendall & Unsinger, 1982).

Namun begitu, terdapat kajian-kajian awal yang lain menunjukkan bahawa satu gaya tertentu boleh dipraktikkan secara dominan dalam sebuah organisasi kepolisan, tetapi kajian tersebut tidak menunjukkan bahawa satu gaya sahaja yang menjadi keutamaan secara keseluruhan kepimpinannya. Dimana organisasi ini adalah entiti

⁵ Kepimpinan Situasi; Menggunakan stail kepimpinan yang berbeza pada situasi yang berbeza, antaranya disebabkan perbezaan pengaruh kedudukan pangkat antara pengikut dan ketua.

kepada imej ketenteraan yang berstruktur mengikut pengaruh kuasa hierarki pangkat. Jadi sesetengah penyelidik mendapati bahawa gaya Kepimpinan Autoriti paling banyak digunakan (Bruns & Shuman, 1988) dan paling digemari (Engel, 2001; Legault, 2005), terutamanya para pegawai polis di kalangan pentadbiran (Girodo, 1998).⁶ Hal ini kerana autokratik organisasi ini dipegang pada piawaian dan peraturan yang ketat yang memberi ganjaran kepada kesetiaan dan ketaatan kepada pengikut semata-mata.

Manakala, bagi Rasor (1995) dalam penyelidikannya pula, beliau menegaskan bahawa pemimpin-pemimpin pegawai polis lebih banyak mengamalkan gaya kepimpinan transaksional semata-mata. Hal ini kerana, ciri kepimpinan ini lebih sesuai dengan tingkah laku maskulin dan mampu mengukuhkan sistem pengurusan yang sedia ada. Namun begitu, menurut kajian Singer dan Singer (1990) mendapati bahawa ia adalah ciri kepimpinan ini adalah yang kurang digemari oleh subordinat. Selain itu, Morreale (2003) pula merumuskan bahawa Gaya Kepimpinan Laissez-faire adalah yang paling kurang digunakan dalam profession ini.

Kini, kajian berterusan telah mendapati bahawa amalan gaya Kepimpinan Transformasi telah dipamerkan paling kerap dan paling disukai dalam penguatkuasaan undang-undang (Berringer, 2005; Kapla, 2005; Morreale, 2003; Singer & Singer, 1990; Wan Faridah Akmal Wan Ismail, Noor Azmi Mohamnad, & Ishak Mad Shah, 2002). Hal ini kerana, ciri dimensi Kepimpinan Transformasi lebih membawa kepada kepimpinan yang berorientasikan berpasukan dari segi segala aktiviti kerja.

Kajian daripada Singer dan Singer (1990) serta Wan Faridah et. al (2002), mendapati gaya Kepimpinan Transformasional dipraktikkan lebih kerap berbanding gaya Kepimpinan Transaksi kerana tingkah laku pemimpin transaksi akan mengurangkan pengaruh aktiviti terhadap subordinat. Sebaliknya pegawai yang bertingkah laku

⁶ Kepimpinan Autoriti; Menggunakan kuasa sepenuhnya dalam pertadbiran apabila melakukan keputusan dan menolak untuk berunding dengan pekerja bawahan.

transformasi bertindak balas terhadap keperluan tingkah laku pegawai polis itu sendiri dengan membina wawasan, motivasi dan rangsangan intelek. Pemimpin yang mempunyai gaya Kepimpinan Transformasional ini juga dilihat sebagai mudah didekati, kurang bertingkah laku ketenteraan.

Menurut Berringer (2005), dalam kajian beliau mendapati bahawa tidak perbezaan ketara wujud diantara umur atau jantina antara sekumpulan polis terhadap ciri dimensi gaya Kepimpinan Transformasi ini. Pengamalan setiap ciri dimensi dan tingkah laku kepimpinan ini adalah sesuai dipraktiskan kepada semua pemimpin.

Hal ini disokong oleh Goff (2013) dengan menyimpulkan bahawa terdapat tujuh ciri kepimpinan utama yang kerap diamalkan oleh pegawai polis berdasarkan negara-negara seperti Amerika Syarikat, United Kingdom, Australia dan Kanada iaitu; beretika, *role model*, komunikasi yang baik, berfikir luar kotak, mampu membuat keputusan, boleh dipercayai dan berintergriti. Manakala, Singer dan Singer (1990) mendapati pegawai polis di New Zealand pula menunjukkan hanya tingkah laku bertimbang rasa, merupakan amalan ciri kepimpinan paling dominan diamalkan berbanding ciri-ciri yang lain.

Selain itu, kemahiran berfikir dan keupayaan berfikir secara kritis, strategik serta kreatif (meransang intelek) dianggap sebagai kunci sifat pemimpin polis yang berjaya (Gaston & King, 1995; Miller, 2014; O'Leary & Monk-Turner, 2011). Bagi Meaklim dan Sims (2011) juga dalam kajian kualitatif mereka terhadap program kepimpinan polis telah menyimpulkan bahawa pemimpin polis perlu mampu berfikir atas kesedaran mereka sendiri, mengenali corak di antara pelbagai jenis masalah kes, cari fakta untuk membuktikan atau membantah hipotesis mereka. Pemecahan masalah ini menjadikan pemimpin perlu sentiasa menguji dan menguji semula sama ada pilihan yang mereka buat adalah konsisten dengan moral dan etika peribadi mereka sendiri.

Bagi O'Leary et al. (2011) pula, beliau percaya seorang pegawai polis hanya perlu mempunyai integriti dan moral yang baik, personaliti kepimpinan yang kuat, dan kemahiran berkomunikasi. Ia turut diperakui oleh Schafer (2010) melalui pemerhatian dalam kajiannya yang meninjau 1000 pemimpin polis yang menghadiri National FBI Akademi, mendapati bahawa unsur-unsur kejayaan yang paling sering dilihat bagi pemimpin yang berkesan adalah berkait rapat berkaitan keperibadian dan kemahiran interpersonal pegawai seperti kemahiran berkomunikasi dan berintegriti dalam tugas, dan bukannya aspek luaran seperti mampu membuat keputusan, kompetensi dan berpendidikan tinggi semata-mata.

Namun begitu, menurut Thomas E. Baker (2006) pula mendapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan dan pangkat dalam organisasi polis. Melalui penemuan kajian beliau yang bertajuk ‘keberkesanannya kepimpinan polis’ yang dilakukan di New York, menunjukkan bahawa tingkah laku kepimpinan oleh pegawai kanan adalah berbeza dengan kepimpinan pegawai diperangkat bawahan yang perlu berusaha keras untuk menjadikan amalan kepimpinannya dengan lebih berkesan.

Hal ini kerana, peranan barisan kepimpinan polis pada peringkat tertinggi (pegawai kanan) adalah lebih tertumpu pengubalan visi dan misi. Ia melibatkan pemikiran kritis, perancangan strategik, penyelesaian masalah, membuat keputusan yang utama, dan menekankan delegasi dan kerjasama dalam serta pihak di luar organisasi. Bagi pegawai polis diperangkat pertengahan pula lebih terlibat berkaitan pentadbiran, peranan mereka lebih kepada perancangan, menyelaraskan, mentor, melatih, dan membina pasukan sedangkan pegawai polis '*frontline*' (pegawai rendah) lebih banyak menggunakan kemahiran kepimpinan operasi melalui penyeliaan, latihan pasukan, dan menilai prestasi secara berpasukan (Baker, 2006).

Dalam kaji selidik 480 polis kanan Australia oleh Densten (2003) mendapati para senior sarjan dan ketua inspektor melihat pemimpin mereka lebih berkesan jika mereka diperhatikan menggunakan tingkah laku pengaruh yang ideal secara konsisten. Ia juga dinamakan *role model*, yang merujuk kepada tingkah laku pemimpin tersebut memupuk keyakinan, kepercayaan dan penghormatan daripada anggota polis yang lain (Densten, 2003; Singer & Singer, 1990).

Schafer (2008) juga berpendapat bahawa kemahiran berkomunikasi dalam organisasi polis menyimpulkan bahawa pemimpin pegawai polis pertengahan (inspektor) dari pelbagai jabatan polis di Amerika Syarikat, sebagai ciri kepimpinan yang paling penting untuk membuat dan menjelaskan sebarang keputusan atau tindakan kerja yang dibuat untuk mendapatkan sokongan pegawai bawahan dan mendapatkan pengaruh pihak atasan. (Beck & Wilson, 1997; Silvestri, 2007; Schafer, 2008).

Manakala, pegawai polis di peringkat bawahan lebih menggalakkan penetapan status quo daripada sebarang perubahan (Bryman & Stephens, 1996). Bryman dan Stephens juga mendapati bahawa konstabel dan sarjan di agensi polis di 20 jabatan dari Amerika Syarikat, United Kingdom, Australia dan Kanada meletakkan paling sedikit nilai kepimpinan terhadap kepentingan orientasi perubahan dan yang bersifat ‘*vision*’ . Hal ini kerana mereka menyimpulkan bahawa kepimpinan bervisi lebih sesuai bagi pegawai atasan yang lebih tinggi berdasarkan peranan jawatan yang disandang.

Narehan Hasan (2017), mendapati bahawa elemen yang terdapat dalam gaya Kepimpinan Transaksi; ganjaran tertakluk paling berpengaruh dalam meramalkan kepuasan kerja pekerja. Ia dapat memberi penghargaan kepada pekerja bawahan apabila pekerjaan itu diselesaikan dengan memuaskan. Pendekatan ini akan mengurangkan keadaan kerja yang tertekan dan meningkatkan interaksi dan saling bergantung antara pegawai polis yang lebih baik.

Oleh itu, pendekatan kepimpinan yang diamalkan oleh pegawai polis secara tidak langsung berkait rapat dengan pengaruh kuasa pada peringkat pangkat. Walaupun gaya Kepimpinan Transformasi adalah tingkah laku kepimpinan yang terbaik untuk dipraktiskan, tetapi penggunaan gaya kepimpinan transaksi juga adalah memberangsangkan bagi pegawai polis mempunyai pengaruh kuasa yang lebih terhad. Selain itu juga, ciri tingkah laku setiap gaya kepimpinan juga dilihat berbeza dan tidak tetap bagi setiap pangkat kepimpinan di organisasi polis ini.

2.6 Kajian-Kajian Terdahulu Berkaitan Kepimpinan dan Wanita

Peningkatan yang signifikan dalam tenaga kerja wanita tidak diterjemahkan ke keperingkat kepimpinan membuat keputusan dengan lebih baik. Sehingga masih lagi tidak mampu mencecah tahap minimun sekurang-kurang 30% wanita pada setiap kepimpinan tertinggi organisasi (UN Women, 2011). Dimana hanya 15% wanita memegang jawatan sebagai pengarah dilembaga pengarah diseluruh dunia pada tahun 2017, hasil peningkatan kecil daripada 12% pada tahun 2015 (Catalyst, 2018). Bagi sektor kerajaan pula, daripada 193 negara PBB, hanya 11 daripadanya mempunyai seorang wanita yang berkhidmat sebagai ketua negara dan 12 negara yang lain pula mempunyai hanya seorang wanita sebagai ketua kerajaan (Gaines, 2017).

Menurut Imran (2011), keberkesanan kepimpinan yang tepat mampu menghapuskan ‘*glass ceiling*’ yang dihadapi oleh golongan wanita. Ia menunjukkan bahawa melalui amalan kepimpinan tertentu, seorang wanita juga mampu untuk memimpin dan mengurus pengikutnya serta dapat menepis persepsi negatif tentang keupayaan kepimpinan seorang wanita. Wanita diterima sebagai seorang pemimpin bukan sebagai memenuhi kuota tetapi kerana mereka juga boleh bersaing dan mempunyai nilai tinggi, ilmu serta keupayaannya sebagai pemimpin. (Razak, 2018)

Kebanyakan kajian telah mengisytiharkan status Kepimpinan Transformasi sebagai bukti bahawa gaya ini mempunyai potensi yang tepat bagi kebanyakan pemimpin wanita. Dengan menggunakan ciri-ciri kepimpinan ini, mereka mempunyai keupayaan untuk menjadi pemimpin dengan lebih berkesan (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Razak, 2018) sama ada dalam bidang pengurusan korporat (Mohammed, Othman, & D'Silva, 2012), institusi sekolah (Balyer, 2012), dan dalam bidang-bidang yang dimonopoli oleh pekerja lelaki (Wittred, 2008).

Ia juga disokong oleh Kark (2004) dimana golongan pemimpin wanita lebih cenderung dipilih dan dinilai dengan nilai yang tinggi berdasarkan skala Kepimpinan Transformasi. Hal ini kerana, tingkah laku kepimpinan ini berupaya memotivasiikan pekerja mereka agar hasil kerja yang dilakukan lebih baik dari yang dijangkakan serta dapat membangkitkan kesedaran tentang kepentingan bekerjasama dalam berkumpulan (Yammarino & Dubinsky, 1994).

Trinidad dan Normore (2005) juga menegaskan bahawa ciri-ciri dimensi gaya Kepimpinan Transformasi berupaya membentuk nilai-nilai dalam kepimpinan wanita yang berkembang melalui proses sosialisasi termasuk mampu membina hubungan, komunikasi, pengaruh dan bekerjasama dalam mencapai matlamat bersama. Sehubungan itu, jika elemen-elemen dalam kepimpinan ini dilaksanakan oleh pemimpin khususnya pemimpin wanita, kepimpinan tersebut akan lebih berkesan dalam membentuk hubungan bersama pengikut agar dapat mempertingkatkan komitmen dalam melaksanakan tugas yang diarahkan.

Narehan Hassan et. al (2017), bahawa walaupun terdapat banyak ciri yang terdapat dalam gaya Kepimpinan Transformasi, ciri yang terdapat dalam dimensi insipirasi ini merupakan faktor yang paling berpengaruh berpengaruh terhadap kepuasan pekerja untuk mewujudkan keberkesan kerja berpasukan.

Manakala, menurut Kelloway et al. (2003) ciri-ciri dimensi dalam teori Kepimpinan Transformasi seperti karisma dan stimulasi intelek sahaja sudah mampu meningkatkan prestasi kerja dan tugas bagi seseorang pemimpin dalam sesebuah organisasi. Walau bagaimanapun, Vinger & Cilliers (2006) menegaskan sekiranya pemimpin transformasi mengamalkan sepenuhnya keempat-empat dimensi transformasi iaitu rangsangan intelektual, inspirasi motivasi, karismatik, serta pertimbangan individu, maka jelaslah seseorang pemimpin itu berupaya menghadapi cabaran dan rintangan yang disebabkan oleh persekitaran organisasi.

Ia disokong melalui kajian temu bual semi-struktur yang dilakukan oleh Steven H. Appelbaum (2013), walaupun, terdapat ciri kepimpinan wanita tertentu dianggap berkesan apabila berurusan dengan subordinat; ciri empati, sokongan dan sentiasa menghormati antara satu sama lain. Namun, terdapat ciri kepimpinan lain tidak ditonjolkan pada wanita, tetapi sering diamalkan oleh pemimpin lelaki yang lebih tinggi jawatannya iaitu ciri kepimpinan sentiasa menetapkan visi. Hal ini kerana wanita mula sukar untuk fokus perancangan penetapan visi apabila berkahwin dan bertukar status, maka ia menjadikan kerjaya bukan sebagai tangungjawab utama.

Bagi Steven (2013) mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara faktor demografi sosial dan gaya Kepimpinan Transformasi. Mengikut kajian tersebut bagi pemimpin wanita, status perkahwinan sama ada yang tunggal, berkahwin, atau janda tidak menentukan gaya kepimpinan seseorang. Keempat-empat ciri dimensi Kepimpinan Transformasi ini tidak menunjukkan sebarang perbezaan terhadap perbezaan demografi. Sekali lagi, penyelidik menyimpulkan bahawa Kepimpinan Transformasi tidak semestinya bergantung kepada faktor demografi sosial.

Menurut Razak (2018) untuk melahirkan pemimpin wanita masa depan, mereka perlu menepati kriteria yang dirangkumkan sebagai 5K; karisma, konflik, kompeten,

kompetitif dan keterampilan. Pemimpin wanita perlu ada karisma, cekal dalam menghadapi tuntutan kerja dan bermotivasi tinggi. Mereka dapat memberi inspirasi dan motivasi kepada pekerja ataupun pengikut di bawah mereka untuk mencapai prestasi kerja tahap yang tinggi. Perlu komited dengan tanggungjawab organisasi dan membawa perubahan (Transformational Leaders). Pemimpin wanita juga mesti bersedia untuk mengelak konflik di tempat kerja, organisasi dan komuniti. Hal ini kerana, cabaran dihadapi pemimpin wanita mungkin berlainan dengan lelaki. Wanita masih lagi minoriti sebagai pemimpin.

Menurut kajian Eagly (2001), pemimpin wanita yang berada dalam kalangan yang didominasi golongan lelaki seperti tentera dan kepolisan dapat dikaitkan dengan ciri kepimpinan *masculine*. Untuk berjaya memimpin di organisasi-organisasi ini perlu memaparkan tingkah laku transaksi untuk dilihat sebagai kuat, tegas dan berkesan. Namun begitu, bertentangan pula bagi Wittered (2008) mendapati melalui analisis kaedah temu ramahnya dalam kalangan 11 anggota polis kanan wanita, menunjukkan mereka yang menggunakan ciri-ciri gaya Kepimpinan Transformasi untuk mampu memecahkan *glass ceiling* (halangan keras) dan isu gender stereotaip persepsi anggota lelaki terhadap anggota wanita. Melalui gaya ini, mereka boleh bekerja dan mengawal bawahan secara demokratik dalam melaksanakan tugas berpasukan (Miller, 2014).

Selain itu, Otman (2004) mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan antara gaya kepimpinan berdasarkan kategori peringkat pangkat. Hasil kajian beliau telah menunjukkan bahawa kategori jawatan yang berbeza tidak berperanan dalam mempengaruhi gaya kepimpinan seseorang pemimpin. Dapatkan kajian ini juga terhasil akibat budaya organisasi itu sendiri yang lebih bersifat bertolak ansur antara satu sama lain. Walau bagaimanapun, dapatan kajian didapati tidak selaras dengan hasil yang diperolehi oleh Nor Famiza Tarsik et. al (2014) yang menyatakan bahawa peringkat pangkat yang berbeza mempengaruhi pengamalan gaya seseorang pemimpin.

Menurut Silvestri (2007) juga mendapati bahawa walaupun pengurus polis wanita memihak kepada gaya Kepimpinan Transformasi dan percaya ia lebih berkesan, namun, ciri kepimpinan bagi gaya Kepimpinan Transaksinya masih digunakan sebagai kerap kerana kesukaran melaksanakan gaya Kepimpinan Transformasi dalam budaya organisasi ini yang meletakkan begitu banyak penekanan pada pengaruh struktur pangkat.

Hal ini selaras dengan dapatan penyelidikan oleh Othman (1994) yang menjalankan kajian ke atas anggota polis Di Raja Malaysia mendapati bahawa dalam keadaan tertentu, dimensi-dimensi Kepemimpinan Transformasi dan Transaksi memainkan peranan penyederhanaan, terutamanya dalam hubungan antara budaya organisasi dengan prestasi diri dan tekanan kerja. Ia disokong oleh Andreeescu dan Vito (2010), dimana secara keseluruhannya, pegawai-pegawai polis lebih cenderung dan suka gaya Kepimpinan Transformasi, dan lebih khusus, wanita di Amerika Afrika. Tetapi, jika mendapati bahawa mereka mempunyai masa yang lebih terhad dalam jabatan, berkemungkinan akan lebih menyokong gaya Kepimpinan Transaksional. Hal ini kerana pelaksanaan amalan Kepimpinan Transformasi memerlukan masa lebih lama dan penugasan dalam bidang kepolisan terutamanya dibahagian operasi memerlukan dalam melaksanakan tugas secara cekap dan pantas, jadi amalan Kepimpinan Transaksi adalah dilihat lebih baik.

Berdasarkan huraian kajian terdahulu, ia dapat merumuskan bahawa, wanita sebenarnya telah mengorak langkah ke arah kepimpinan yang lebih baik berbanding dahulu walaupun kuantitinya masih sedikit. Amalan kepimpinan yang tepat mampu memecahkan kekangan tersebut. Para penyelidik mengiktiraf wanita dilihat pemimpin yang memberangsangkan atas pengamalan gaya Kepimpinan Transformasi dan kepimpinan Transaksi. Namun begitu, status wanita dan *woman gender faktor* juga

mampu memainkan peranan penting dalam memberikan kepimpinan *role model* dalam organisasi secara berterusan.

2.7 Cabaran Wanita di dalam Kepimpinan

Penglibatan wanita sebagai pemimpin menunjukkan kemampuan golongan wanita memainkan peranan yang penting dalam pembentukan sebuah organisasi. Hal ini menunjukkan bahawa kepimpinan wanita telah mengorak langkah menuju ke satu tahap yang lebih kukuh; berbeza jika dibandingkan dengan wanita pada zaman dahulu. Tetapi tidak dapat dinafikan juga bahawa pemimpin wanita pada masa kini masih menghadapi isu dan cabaran sepanjang kerjayanya. Huraian cabaran wanita dalam kepimpinan ini dipisahkan melalui tiga faktor utama; individual, keluarga dan organisasi.

2.7.1 Faktor Individual

Kajian dari Kim Adams (2001) mengatakan bahawa isu keyakinan dalam diri pemimpin mengundang kepada halangan yang paling besar oleh wanita apabila berada dibawah organisasi yang didominasi lelaki. Pendapat tersebut selari melalui kajian oleh (Wright & Conley, 2016), bahawa antara faktor peribadi yang menghalang wanita untuk memegang jawatan kepimpinan adalah kurang keyakinan diri, kurang motivasi dan cita-cita untuk menerima cabaran "next stage" (naik pangkat) sangat berpotensi rendah untuk meneruskan kepimpinannya.

Dapatan ini dapat dikaitkan dengan kurang keyakinan diri mampu mengundang wanita untuk tidak berjaya dalam kerjayaannya dan menyebabkan ketidakseimbangan lelaki dan wanita pada peringkat kepimpinan masih berterusan (Wright & Conley, 2016; Hryniwicz & Vianna, 2018)

Menrut Razak (2018), pemimpin wanita juga mesti bersedia untuk mengelak konflik di tempat kerja, organisasi dan komuniti. Cabaran dihadapi pemimpin wanita mungkin berlainan dengan lelaki. Hal ini kerana, wanita masih lagi minoriti sebagai pemimpin.

Bertentangan dengan hasil kajian oleh Joseph Conrad (2012), beliau mengatakan wanita yang ingin terus maju dalam kerjaya perlu lebih berkeyakinan dan lebih berkepimpinan dalam mengendalikan pengikut dengan lebih berkesan. Begitu juga, Singh dan Shahabudin (2000) serta Osongo (2004) mengenal pasti faktor peribadi seperti kepercayaan, keyakinan, kreativiti yang bijak, kesetiaan dan kepercayaan yang dapat membantu wanita naik ke jawatan pengurusan kanan.

Melalui kajian Baxter (2010) pula mendapati bahawa kepimpinan wanita sering kali dikaitkan dengan sifat cerewet dan emosional apabila bertindak dalam satu-satu perkara atau ketika membuat keputusan. Selain itu, wanita seringkali dianggap mempunyai pelbagai kelemahan dalam memimpin seperti memerlukan bantuan tambahan, kurang bersedia untuk membuat keputusan dan keputusan yang dibuat dikatakan tidak adil. Pemikiran stereotaip ini lebih menyukarkan pemimpin wanita untuk berurusan dan bekerjasama dengan subordinat. Hal-hal sedemikian ini juga sangat menduga ketahanan diri pemimpin wanita dari segi mental dan fizikal terutamanya apabila bekerjasama dengan pasukan yang dimonopoli oleh lelaki.

Dapatan kajian oleh Martin (2007), profesion sebagai polis, kadang kala, wanita mengangapnya sebagai kerjaya yang mencabar, stress, lebih masa dan berisiko. Kadar penurunan yang ketara dalam bilangan polis wanita dan tiada penambahan pada peringkat pucuk kepimpinan dapat dikaitkan dengan konflik antara peningkatan beban

tugasan dan keyakinan diri sebagai keutamaan semata-mata. Walau bagaimanapun, menurut temu bual yang dilakukan kepada Koperal Nurul Aini⁷:

“Kami perlu sentiasa bersedia dalam tempoh 24 jam dan bekerja tujuh hari seminggu bagi melakukan pemantauan dan menghantar laporan empat jam sekali.

“Sepanjang operasi sekatan jalan raya, saya sering berdepan dengan bermacam-macam kerentak orang awam yang tidak patuh arahan dan pandang rendah anggota polis wanita,” katanya.

Sumber : Koperal Nurul Aini, PDRM (Latifah Arifin, 2020)

Pengalaman yang dilalui anggota polis wanita ini, ternyata khidmat wanita setanding kudrat lelaki apabila golongan itu saling berganding bahu bersama barisan hadapan di kala negara berdepan dengan penularan pandemik COVID-19. Jasa wanita dalam pelbagai cabang sebagai petugas barisan hadapan dicurahkan mampu mengubah pandangan masyarakat terhadap kecekalan dan komitmen beliau. Ia juga dapat menjadi *role model* terhadap rakan sekerjanya samada wanita maupun anggota lelaki.

Untuk itu, pembangunan kepimpinan diri kerjaya yang melibatkan faktor individu memerlukan tindakan dan perjuangan yang lebih berani dari kaum wanita. Sememangnya perbezaan fizikal wanita akan menyebabkan perbezaan tugas dan tanggungjawab dari pandangan umum, tetapi peranan wanita amat besar dalam sama-sama berganding bahu dengan lelaki dalam membantu pembangunan negara.

2.7.2 Faktor Keluarga

Secara tradisinya, wanita memainkan peranan utama dalam mengasuh dan mendidik anak mereka (International Labour Office (ILO), 2009). Dari beberapa isu sosial, isu keluarga terhadap wanita merupakan antara salah satu kekangan utama sepanjang kemajuan kerjaya bagi seorang wanita.

⁷ Arifin (2020, April14) Khidmat wanita barisan hadpan setanding lelaki, didapatkan dari:
<https://www.bharian.com.my/wanita/lain-lain/2020/04/676799/khidmat-wanita-barisan-hadapan-setanding-lelaki>

Satu kajian pemimpin wanita oleh Mooney dan Ryan (2009) mendapati bahawa cabaran utama bagi wanita ialah tempoh kerja yang terhad. Apabila tugas pekerjaan semakin mengganggu kehidupan keluarga mereka, wanita mengalami konflik yang menjelaskan mutu hasil kerja mereka. Mooney juga menyatakan bahawa keseimbangan kehidupan bekerjaya dan keluarga adalah sukar bagi wanita yang berjawatan tinggi.

Pemimpin wanita berada dalam keadaan kesukaran kerana dwi-tanggungjawab; keluarga dan pekerjaan. Oleh kerana keluarga memerlukan lebih banyak perhatian, golongan wanita mengelakkan bekerja lebih masa untuk mengelakkan ketidakseimbangan peranan sebagai isteri dan ibu serta stress yang melampau. Pilihan ini menyokong persepsi bahawa wanita tidak terlibat dalam pekerjaan mereka dalam tempoh yang lama berbanding dengan rakan sekerja lelaki yang lain. (Lantara, 2015; Kementerian Kesihatan Malaysia, 2016)

Konflik antara kerja dan keluarga mempunyai impak yang nyata terhadap wanita yang meletakkan kekangan serius pada pilihan kerjaya mereka dengan peluang yang terhad untuk memajukan kerjaya. Kebanyakan kajian mendapati bahawa wanita sendiri mengakui bahawa faktor domestik menjadikan mereka sukar untuk maju ke pekerjaan yang lebih tinggi. Harapan bahawa wanita harus memberi keutamaan kepada keluarga menunjukkan bahawa wanita yang berjawatan mengalami tahap beban keibubapaan yang lebih tinggi daripada lelaki.

Agarwal (2015) dan Osman Lisut (2018) juga mendedahkan dalam penulisannya mengenai kekurangan sokongan keluarga memberi kesan yang besar terhadap kerjaya seseorang wanita. Ini kerana keluarga adalah aspek terpenting dalam kehidupan wanita yang bekerja. Oleh itu, wanita lebih suka meletak jawatan dari pekerjaan mereka dan menjalankan perniagaan yang lebih flesibel untuk mereka mereka bekerja sendiri dari rumah supaya mereka dapat mengawal kerja mereka dan gaya hidup peribadi.

Selain itu, mengikut kajian antarabangsa (Martin & Jurik, 2007), secara keseluruhan, daripada 16.96% pasangan yang bercerai dalam bidang penguatkuasa undang-undang iaitu pegawai polis, mengalami penceraian paling tinggi iaitu, 14.47% dan 12% daripada keseluruhan itu adalah daripada peringkat penyelia (pegawai kanan). Hal ini kerana, dalam dunia kepolisan ini, semakin tinggi jawatan yang disandang, semakin banyak beban tanggungjawab dan masa diberi keutamaan terhadap kerjaya berbanding keluarga

Rumusannya, keluarga memainkan peranan penting dalam pembangunan kerjaya wanita. Sokongan dan sikap menyokong mampu membantu wanita untuk melangkah lebih jauh untuk kerjayaanya. Jika sebaliknya, pemimpin wanita perlu bekerja keras dalam menseimbangkan dalam keutamaan kerjaya dan keluarga.

2.7.3 Faktor Organisasi

Berdasarkan pertambahan penyertaan wanita dalam bidang pembuat keputusan khususnya, terdapat pelbagai pihak yang mempertikaikan keberkesanannya keputusan yang dibuat oleh golongan wanita. Misalnya, Setiausaha Agung CUEPACS, Ahmad Shah Mohd Zin didalam berita harian pada 28 Februari 2010, mengutarakan kebimbangannya apabila isu bilangan wanita sebagai pembuat keputusan menunjukkan peningkatan. Beliau berpendapat perkara akan menggugat kesan jangka masa panjang dalam aspek kemajuan dan pertumbuhan negara. Petikan kata-kata beliau; "*Fenomena ini menggusarkan kerana ia boleh mengakibatkan kepincangan sistem penyampaian kerajaan dalam jangka panjang. Ini berikutan fitrah wanita yang mempunyai kekangan tersendiri, seperti mengambil cuti panjang selepas bersalin. Apabila wanita terbabit memegang kuasa pada peringkat pembuat keputusan, maka banyak keputusan penting akan tertangguh sehingga menyebabkan pelaksanaan pelbagai urusan tergendala,*" (Syuhada Choo Abdullah, 2010).

Selain itu, Armstrong dan Baron (1998) dalam kajiannya membuktikan antara alasan yang diutarakan oleh golongan lelaki yang tidak mahu menerima kepimpinan wanita adalah seperti wanita tidak begitu yakin, wanita kurang pengaruh atau kuasa, wanita kurang bijak berurusan malahan adakalanya terlalu mendesak dalam melakukan sesuatu perkara.

Bagi isu gender stereotip ini juga mempunyai kaitan antara jantina dan organisasi. Menurut Alvesson dan Billing (1992), setiap organisasi, sektor, dan kedudukan mempunyai beberapa bentuk gambaran perwatakan gender yang tertentu seperti wanita lebih sesuai untuk industri pendidikan dan lelaki lebih diberi keutamaan bagi sektor pertahanan awam. Kajian Eagly et al. (2001) menunjukkan bahawa wanita berdepan dengan halangan yang lebih mencabar dalam kepimpinan berbanding lelaki, terutamanya dalam organisasi kepimpinan yang berorientasikan maskulin. Bukan itu sahaja, kajian yang dijalankan oleh Cuadrado (1995) mengatakan bahawa stereotip persepsi negatif masyarakat tentang kebolehan wanita untuk menjadi menghalang wanita wanita untuk maju ke hadapan.

Turut disokong oleh Marshall (2013), dimana cabaran ini juga merupakan salah satu isu yang menyebabkan pegawai polis wanita masih menghadapi cabaran yang menghalang peluang perkembangan kerjaya mereka. Tidak dapat dinafikan situasi ini berlaku sejak pada permulaan proses pengambilan anggota polis yang ketat.

Selain itu juga, Melalui hasil temu bual kajian yang dilakukan dari program pengambilan dan kenaikan pangkat pegawai polis di Queensland pada 2016-2017, terdapat dua faktor utama yang menyebabkan wanita gagal dalam proses penilaian adalah kerana unsur diskriminasi yang disebabkan oleh budaya kerja itu sendiri yang dikuasai oleh lelaki dalam pasukan polis dan *leadership role image* bukanlah di bawah tanggungjawab utama bagi wanita (Goldsworthy, 2019).

Ini secara langsung mencerminkan dan menggambarkan kepolisan sebagai imej dan profesi maskulin (Kringen, 2014) dan hanya wanita yang boleh menyesuaikan diri dengan gaya maskulin ini sahaja yang boleh meneruskan proses pengambilan (Martin & Jurik, 2007). Bagi anggota wanita polis yang ingin terus maju dalam kerjayanya pula, mereka harus bekerja lebih keras untuk menunjukkan kepada pegawai lelaki bahawa wanita juga mampu melakukan tugas yang sama berat dengan yang lain.

Vega and silverman (1982) melalui temubual dalam kajiannya mendapati sebanyak lebih 40% pegawai polis lelaki percaya dan beranggapan bahawa wanita tidak sepatutnya menjadikan polis sebagai kerjaya. Imej sebagai pegawai polis hanyalah bagi lelaki sejati. Lelaki lebih mampu dan berhak '*handle*' (mengawal) situasi kekejaman dan rasuah daripada wanita.

Chan (2013) mendedahkan bahawa walaupun kini ramai yang berpendapat bahawa tidak ada lagi *barrier* (halangan) bagi wanita, namun, pandangan positif seperti itu bertentangan dengan pengalaman sebenar polis wanita sendiri di dalam pasukan polis New Zealand. Ketegangan antara persepsi dan realiti telah mewujudkan situasi di mana kerjaya profesion polis kini duduk di persimpangan antara budaya dan realiti perubahan.

Apabila kumpulan minoriti ini menjadi sebahagian daripada institusi, wanita tidak dapat mlarikan diri daripada menjadi prasangka. Selalunya keraguan tentang keupayaan fizikal wanita mampu memberikan risiko kepada rakan lelaki pasukan mereka (Chan, 2013). Menurut Kringen (Kringen, 2014), salah satu halangan yang dihadapi adalah persepsi bahawa wanita tidak pernah mampu untuk mengikuti operasi pasukan secara berterusan dan diskriminasi ini adalah disebabkan oleh persepsi negatif tentang kebolehupayaan pemimpin polis wanita. Pegawai polis perempuan juga dianggap lemah dan ramai yang masih lagi berprasangka walaupun mereka sebenarnya mempunyai kekuatan yang sama dengan pegawai lelaki yang lain.

Selain itu, wanita tetap tidak berkemampuan untuk berada dalam jawatan pucuk kepimpinan dalam sesebuah organisasi bahkan jauh lebih rendah dalam organisasi kepimpinan yang dikuasai oleh lelaki seperti organisasi polis. Sebelum ini, penyelidik oleh Flanagan (1984) telah menemui bahawa bilangan ahli polis wanita meningkat secara positif dalam profesion ini dan mereka telah mengatasi banyak halangan, namun perbezaan kesamarataan antara pegawai polis lelaki dan wanita dalam jawatan pucuk pimpinan organisasi adalah masih ketara.

Sebaliknya, Cuadrado (1995) dalam kajiannya tentang persoalan sama ada wanita polis dianggap kurang profesional berbanding rakan sejawat lelaki mereka dan mendapati tidak ada bias yang signifikan terhadap pegawai wanita. Sebaliknya, polis wanita secara konsisten didapati lebih dihormati dan profesional daripada rakan-rakan lelaki mereka. Peningkatan jawatan dan galakan untuk wanita sebagai ahli rekrut polis boleh menjadi aset yang besar dalam usaha mencapai matlamat untuk menolak mitos kejam tersebut dan membuktikan anggota lelaki turut mengakui pemimpin wanita mereka melakukan tugas yang berkesan sebagai seorang pegawai.

Perwakilan wanita dalam barisan kepimpinan polis adalah tidak mustahil, akan tetapi faktor organisasi ini sangat memberi pengaruh besar untuk melepaskan wanita menjadi sebaris dengan kepiminan lelaki. Oleh itu, wanita perlu berhadapan dengan pelbagai cabaran untuk memperkasakan representasi wanita terutamanya wanita perlu bijak mengatasi masalah persepsi dan diskriminasi dari masyarakat terhadap kemampuan, kebolehan dan kecekapan wanita dalam kepimpinan. Oleh itu, isu-isu cabaran yang terdapat dalam faktor individu, keluarga dan organisasi ini memainkan peranan penting dalam kemajuan wanita dalam menyumbang kepada kemajuan kerjaya mahupun sebagai penghalang kemajuan wanita.

2.8 Kerangka Teoritikal dan Model Kajian

Tinjauan kajian secara khusus berkaitan gaya, pendekatan dan ciri-ciri yang mendefinisikan kepimpinan wanita adalah titik asas penting dalam memahami bagaimana gaya kepemimpinan ini adalah lebih praktikal dan sesuai dengan peranan mereka sebagai pegawai polis wanita.

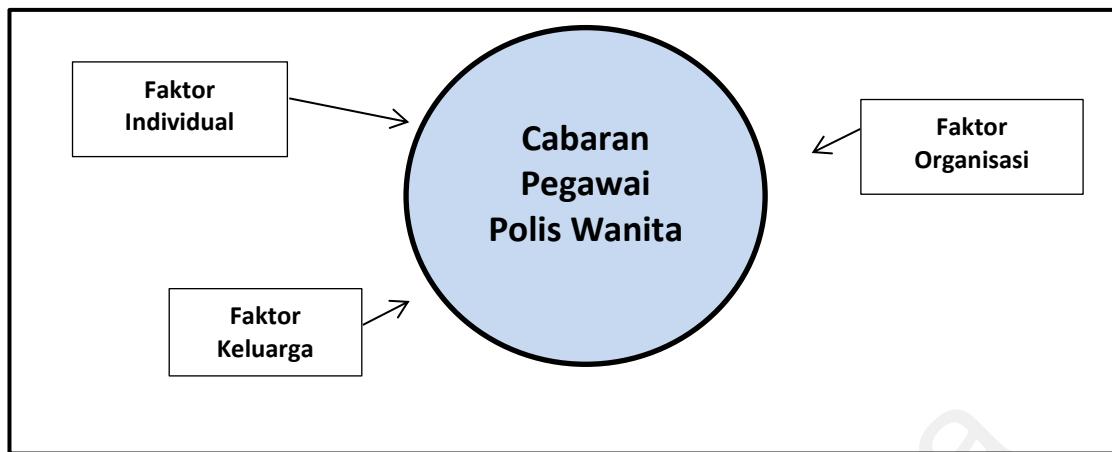
Dengan menggunakan gaya kepimpinan oleh Bass dan Avolio (1994) sebagai rangka teoritikal, tujuan kajian ini adalah untuk menentukan gaya kepimpinan di kalangan anggota polis dalam PDRM.

Berdasarkan rajah 2.1, rangka kerja teoritikal akan digunakan sebagai asas kajian untuk mengiktiraf kajian secara konsisten.



Rajah 2.1: Rangka Kerja Teoritikal Gaya Kepimpinan
Sumber: Bass dan Avolio (1994), Bass (2008)

Di samping itu, untuk memahami cabaran di kalangan polis wanita semasa sepanjang kerjaya mereka, berdasarkan rajah 2.2 dibawah, satu rangka kerja model telah diwujudkan melalui tiga faktor cabaran telah diterokai. Ini boleh dikela skan kepada (i) Faktor Individui, (ii) Faktor Keluarga, dan (iii) Faktor Organisasi.



Rajah 2.2: Model Faktor Cabaran Wanita dalam Kepimpinan
Sumber: Data Peyelidik

2.9 Kesimpulan

Melalui kajian literatur yang dijalankan, dapat dirumuskan bidang kepimpinan merupakan suatu bidang yang amat penting dititikberatkan. Kajian kepimpinan dan wanita pula memerlukan kajian berterusan bagi melihat keberkesanan gaya kepimpinan yang diamalkan pada masa kini dan dari pelbagai bidang organisasi. Pada masa yang sama, meneliti cabaran-cabaran lazim wanita yang berkaitan sebagai penghalang kemajuan kerjaya wanita.

BAB 3: METODOLOGI

3.1 Pendahuluan

Bab ini menjelaskan kaedah kajian dan langkah-langkah yang telah digunakan oleh penyelidik sepanjang melaksanakan kajian ini. Penyelidik telah memastikan pemilihan kaedah yang betul dan bersesuaian dengan kajian yang dijalankan. Oleh itu, antara kaedah kajian yang dirangka adalah rekabentuk kajian, kaedah pengumpulan data, teknik pengumpulan data, prosedur pengumpulan data dan teknik analisis data.

3.2 Rekabentuk Kajian

Kajian penyelidikan ini menggunakan *mixed methods* iaitu penggunaan kaedah campuran kuantitatif dan kualitatif dalam satu kajian. Tujuan kaedah campuran dibentuk adalah untuk menghasilkan dapatan penyelidikan yang lebih kukuh untuk memahami fenomena kajian sepenuhnya, berbanding kefahaman yang terhad melalui penggunaan satu pendekatan kaedah sahaja. Menurut Johson dan Onwue (2004), rekabentuk kaedah campuran tidak akan menghalang atau membatasi penyelidik tetapi membolehkan para penyelidik menjadi lebih kreatif dalam menganalisis data bagi menjawab persoalan kajian tersebut. Selain itu, pendekatan kaedah tersebut adalah bersifat relevan dengan tujuan kajian ini. Hal ini kerana menurut Sekaran (2000), kepelbagaiannya kaedah analisis data sebagai satu pendekatan yang mampu mengelakkan daripada bias terhadap satu jenis pendekatan sahaja, malah dilihat sebagai satu pendekatan yang dapat memperjelaskan lagi hasil dapatan pengumpulan data dalam pelbagai dimensi.

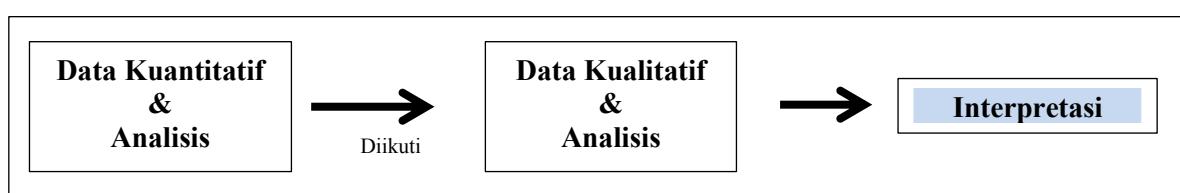
Selain itu, kaedah ini juga dipilih berdasarkan permasalahan dan objektif kajian. Objektif utama kajian ini adalah untuk mengenalpasti gaya kepimpinan yang dominan

dan juga cabaran-cabaran yang dihadapi oleh pegawai polis wanita. Menurut Dunn (2014), melalui kajian-kajian kepimpinan wanita yang lepas, disebabkan penerimaan dan pengamalan gaya kepimpinan terhadap wanita adalah berbeza-beza. Jadi, menurut Dunn kajian ini memerlukan aplikasi kedua-dua kaedah kajian tersebut dan penyelidikan yang berterusan dan berlainan bidang pekerjaan.

Oleh itu, memahami lebih mendalam peranan pemimpin wanita secara khususnya berdasarkan pengalaman mereka sendiri sebagai pegawai polis, kaedah campuran adalah lebih berkesan. Hal ini kerana, melalui pendekatan *mixed method approaches* ini mampu memberikan gambaran yang lebih baik melalui menjawab senarai soal selidik yang diberikan serta diperjelaskan melalui pandangan responden berdasarkan *reality* pengalaman mereka sendiri. Penggunaan dua kaedah kajian ini juga lebih kukuh untuk mengelakkan *common method variance* dengan hanya menfokuskan salah satu kaedah kajian semata-mata.

3.2.1 Rekabentuk Penerokaan Berturutan

Terdapat beberapa model yang boleh diaplikasikan dalam rekabentuk penyelidikan kaedah ini, dan penyelidik telah memilih model reka bentuk penerokaan berturutan (*a sequential explanatory design*) untuk digunakan dalam kajian ini. Creswell (2011) telah mendefinisikan reka bentuk model ini terdiri daripada dua kaedah dan fasa peringkat yang berbeza. (Lihat Rajah 3.1).



Rajah 3.1: Ilustrasi Aplikasi Reka Bentuk Model Reka Bentuk Penerokaan Berturutan
Sumber: Creswell dan Plano Clack (2011)

Pada fasa pertama adalah kaedah kuantitatif iaitu melalui borang soal selidik gaya kepimpinan MLQ diedarkan kepada responden yang terlibat dan kemudian dianalisis sebagai data utama.

Kemudian, bagi data kaedah kualitatif, sesi temubual dijalankan terhadap kuantiti responden yang lebih kecil yang telah bersetuju untuk ditemu bual di mana, responden ini juga adalah sebahagian responden yang telah mengikuti sesi menjawab borang soal selidik yang sama. Transkrip data-data temu bual ini dikumpulkan dan dianalisis pada fasa kedua untuk menyokong atau membantu menjelaskan hasil kuantitatif data yang diperolehi dalam fasa utama.

3.2.2 Triangulasi Data

Triangulasi data merupakan suatu pendekatan analisis data, dimana data-datanya daripada pelbagai sumber penyelidikan, samada penyelidikan berbentuk teoritikal, penyelidikan kuantitatif mahupun berbentuk kualitatif. Dengan kata lain, triangulasi data bersesuaian diaplikasikan kepada kajian berbentuk kaedah campuran. Kaedah ini digunakan oleh pengkaji untuk memperkuatkan data atau bukti yang sedia ada dan juga berperanan untuk meningkatkan perkaitan dan kefahaman bagi sesuatu penelitian terhadap data dan fakta yang diperolehi.

Tujuan rekabentuk dan data analisis ini digunakan dalam kajian adalah untuk menjawab persoalan-persoalan kajian penyelidik; (Rujuk jadual 3.1 dibawah tersebut)

Jadual 3.1: Senarai Persoalan Kajian

Persoalan kajian	Kaedah kajian
Apakah gaya kepimpinan yang dominan yang diamalkan pegawai polis wanita secara keseluruhan?	Kuantitatif
Apakah perbezaan gaya kepimpinan antara pegawai kanan dan pegawai rendah polis wanita?	Kuantitatif Kualitatif
Apakah cabaran-cabarannya yang dihadapi oleh wanita sepanjang kerjaya sebagai pegawai polis?	Kualitatif

Sumber: Data Pengkaji

Creswell (2011) juga menekankan bahawa data kuantitatif dapat memberikan pemahaman umum tentang permasalahan penyelidikan sementara analisis kualitatif menapis dan menerangkan hasil dapatan kuantitatif berdasarkan pengalaman sebenar responden. Hasil dapatan kajian daripada kedua-dua kaedah penyelidikan ini, akan diseimbangkan bagi menyokong data kajian utama serta menguatkan lagi hujah bagi menjawab persoalan dan objektif kajian. (Dunn, 2014; Mohamad Zahir Zainudin, Roziah Omar, & Mohd Fauzi Kamarudin, 2016)

Secara rumusannya, data analisis ini merujuk kepada metodologi kajian yang muncul dalam kajian bersistematik yang melibatkan data kuantitatif dan kualitatif melalui penyelidikan sedia ada. Asas kepada kenyataan ini adalah kaedah gabungan yang merupakan integrasi dan sinergi penggunaan data yang lebih lengkap berbanding memisahkan data dan membuat analisis secara berasingan.

3.3 Reka Bentuk Kajian Kuantitatif

Reka bentuk kajian kuantitatif yang digunakan dalam kajian ini merangkumi kaedah kajian deskriptif. Statistik deskriptif adalah kajian ke atas isu semasa (Salkind, 2006). Borang soal selidik sebagai instrumen merupakan cara yang digunakan dalam kajian deskriptif bagi tujuan mendapatkan maklumbalas daripada sampel responden dan membuat generalisasi kepada populasi kajian.

Ujian-t pula merupakan ujian inferensi yang digunakan di dalam kajian ini bagi mengetahui sebarang signifikansi yang wujud melalui antara dua kumpulan responden yang berbeza dengan amalan gaya kepimpinan responden.

3.3.1 Populasi dan Pemilihan Sampel

Penumpuan skop penyelidikan populasi yang dikehendaki oleh pengkaji adalah di kawasan Daerah Lembah Klang. Terdapat beberapa lokasi utama di kawasan ini. Ia meliputi Ibu Pejabat Utama PDRM di Bukit Aman, Ibu Pejabat Polis Kontingen (IPK) Kuala Lumpur, Ibu Pejabat Polis Kontingen (IPK) Selangor dan Ibu Pejabat Polis Daerah (IPD) Dang Wangi dan Ibu Pejabat Polis Daerah (IPD) Shah Alam.

Selain itu, sasaran fokus responden sampel di kawasan ini adalah anggota polis yang berpangkat pegawai termasuk pegawai kanan (Deputi Inspektor Jeneral Polis, Komisioner Polis, Deputi Komisioner Polis, Senior Asisten Komisioner, Asisten Komisioner, Superintenden, Deputi Superintenden, Asisten Superintenden, Inspektor dan Inspektor Percubaan) dan pegawai rendah (Sub-Inspektor, Sarjan Mejar, Sarjan, dan Koperal).

Jadual 3.1 dibawah menunjukkan jumlah keseluruhan pegawai polis PDRM yang terdapat pada lima lokasi ibu pejabat polis di Daerah Lembah Klang pada tahun 2017.

Jadual 3.2: Populasi Anggota Polis PDRM di Lembah Klang, 2017

No.	Ibu Pejabat PDRM	Pegawai Lelaki	Pegawai Wanita
1	Ibu Pejabat PDRM, Bukit Aman	9,443	1,926
2	Ibu Pejabat Kontingen Kuala Lumpur	2,254	375
3	Ibu Pejabat Kontingen Selangor	1,603	348
4	Ibu Pejabat Daerah Dang Wangi	998	181
5	Ibu Pejabat Daerah Shah Alam	931	187
Jumlah Keseluruhan		15,229	3,017

Sumber: Data Pengurusan Sumber Manusia, PDRM (Mohd Rosdat, 2017)

Daripada seramai 3,017 pegawai polis wanita, sampel kajian yang diperlukan adalah sebanyak 341. Menurut Krejcie dan Morgan (1970) apabila sampel populasi pada tingkat 3,000 responden, sampel minimum yang terbaik adalah sebanyak 341 sampel responden. Jadual 3.2, menunjukkan panduan dalam menentukan saiz sampel.

Skop sampel yang diambil di kalangan pegawai polis wanita ini adalah sejajar dengan tema dan objektif kajian ini yang berkaitan dengan bidang kepimpinan dan pengalaman cabaran seorang wanita sepanjang bekerjaya sebagai pegawai polis.

Jadual 3.3: Jadual Menentukan Saiz Sampel Kajian

Populasi	Sampel	Populasi	Sampel	Populasi	Sampel	Populasi	Sampel
10	10	150	108	460	210	2,200	327
15	14	160	113	480	214	2,400	331
20	19	170	118	500	217	2,600	335
25	24	180	123	550	226	2,800	338
30	28	190	127	600	234	3,000	341
35	32	200	132	650	242	3,500	346
40	36	210	136	700	248	4,000	351
45	40	220	140	750	254	4,500	354
50	44	230	144	800	260	5,000	357
55	48	240	148	850	265	6,000	361
60	52	250	152	900	269	7,000	364
65	56	260	155	950	274	8,000	367
70	59	270	159	1,000	278	9,000	368
75	63	280	162	1,100	285	10,000	370
80	66	290	165	1,200	291	15,000	375
85	70	300	169	1,300	297	20,000	377
90	73	320	175	1,400	302	30,000	379
95	76	340	181	1,500	306	40,000	380
100	80	360	186	1,600	310	50,000	381

Sumber: Menentukan Saiz Sampel Kajian (Krejcie, 1970)

Penyelidik memilih sampel dan bilangan responden dari kawasan yang telah diterangkan pada jadual 3.2 dan 3.3 diatas adalah kerana kawasan ini meliputi pusat pentadbiran utama Organisasi Polis di Malaysia (Halal, Rashid, & Selamat, 2004) kerana mempunyai jumlah pegawai wanita yang lebih ramai berbanding dikawasan lain serta berpontensi mencapai jumlah sampel minimum yang terbaik yang telah disarankan oleh Krejcie dan Morgan (1970).

Selain itu, menurut kajian dari Mohamad Zahir Zainudin, Roziah Omar, & Mohd Fauzi Kamarudin (2016), mereka menyarankan kepada pengkaji yang akan datang supaya dapat menambah bilangan subjek dan memilih tempat kajian yang lebih luas supaya dapat mewakili populasi dalam menjalankan kajian. Di samping itu, ia dapat mengurangkan bias dalam kajian kerana semakin ramai subjek yang mewakili sesuatu

kajian, maka semakin tinggi darjah kebolehpercayaan yang diperolehi. Dengan ini hasil kajian boleh digeneralisasikan kepada semua populasi kakitangan yang menjadi responden kajian.

Jadual 3.4 Bilangan Soal Selidik yang Telah Diedarkan dan Dikumpulkan Semula Mengikut Lokasi Formasi

Formasi Ibu Pejabat	Jumlah Edaran	Bil. Dipulangkan	Soal Selidik Yang Tidak Lengkap	Soal Selidik yang lengkap	Peratusan yang digunakan
Bukit Aman	200	200	32	168	84%
Kontingen Kuala Lumpur	100	52	2	50	50%
Kontingen Selangor	100	74	-	74	74%
Daerah Dang Wangi	40	29	6	23	58%
Daerah Shah Alam	60	35	5	30	50%
Jumlah	500	390	45	345	69%

Sumber: Data Pengkaji

Oleh itu, merujuk jadual 3.4 diatas, selain memilih tempat pusat tumpuan pentadbiran utama Organisasi PDRM, jumlah set selidik juga diedarkan lebih banyak iaitu sebanyak 500 set bagi mencapai peratusan darjah kebolehpercayaan jumlah sampel yang telah disarankan oleh pengkaji terdahulu.

3.3.2 Instrumen Kajian

Instrumen kajian ini terdiri daripada satu set soal selidik yang mengandungi dua bahagian utama iaitu demografi dan amalan gaya kepimpinan diri.

i. Bahagian A: Demografi dan Latar belakang Responden

Permulaan instrumen ini mengandungi lima butiran item untuk mengetahui demografi responden. Ia mengandungi item umur, bangsa, agama, tahap pendidikan dan status perkahwinan. Bagi bahagian latar belakang responden pula terdapat empat butiran item disediakan termasuklah jumlah gaji, tempoh bekerja, pangkat dan jabatan.

ii. Bahagian B: Gaya Kepimpinan *Multifactor leadership questionnaire*

Instrumen yang digunakan dibahagian ini adalah *Multifactor leadership questionnaire* (MLQ 5X) dari Bass dan Avolio (1995) yang mengandungi 45 item. Soal selidik ini

secara khususnya ia menilai lapan dimensi utama yang mana yang dinilai melalui tingkah laku Kepimpinan Transformasi, Transaksi dan *Laissez-faire*. Bass telah mengasingkan item-item dalam MLQ kepada empat dimensi Kepimpinan Transformasi (Karismatik, motivasi berinspirasi, meransang intelek dan pertimbangan individu), tiga dimensi Kepimpinan Transaksi (Ganjaran tertakluk, pengurusan pengecualian aktif dan pengurusan pengecualian pasif) dan satu dimensi Kepimpinan Laissez-faire adalah laissez-faire.

Ukuran yang digunakan bagi item-item ini adalah skala likert 5; (1) tidak pernah, (2) sekali-sekala, (3) kadangkala, (4) agak kerap dan (5) kerap. Dalam kajian ini, penilaian diri (*self-assessment*) adalah tumpuan utama untuk dikaji ini dimana responden diminta menilai kekerapan amalan kepimpinannya. Bass dan Avolio juga mencadangkan bahawa bilangan item instrumen boleh dikurangkan/dibuang supaya penyelidik dapat menfokuskan sebilangan bahagian analisis instrumen item yang diperlukan sahaja bagi menjawab objektif kajian. Oleh itu, daripada 45 item secara keseluruhan, hanya 36 item yang telah disesuaikan oleh penyelidik untuk digunakan sebagai proses analisis penyelidikan (lihat dalam jadual 3.5).

Jadual 3.5: Senarai Item Instrumen *The Multifactor Leadership Questionnaire*

Gaya Kepimpinan	Dimensi	No. Item	Jumlah Item
Transformasi	Karismatik	10,18,21,25, 6,14,23,34	36
	Motivasi Berinspirasi	9,13,26,36	
	Meransang Intelek	2,8,30,32	
	Pertimbangan Individu	15,19,29,31	
Transaksi	Ganjaran Tertakluk	1,11,16,35	
	Pengurusan Pengecualian (Aktif)	4,22,24,27	
	Pengurusan Pengecualian (Pasif)	3,12,17,20	
<i>Laissez-faire</i>	<i>Laissez-faire</i>	5,7,28,33	
	Extra Effort	39,42,44	
Hasil	Effectiveness	37,40,43,45	45
	Satisfaction	38,41	
Jumlah Keseluruhan			45

Sumber: Bass and Avolio (1994)

Disebabkan responden mempunyai pangkat dan latarbelakang pendidikan berbeza, penukaran penterjemahan item dalam bahasa inggeris ke bahasa kebangsaan Malaysia iaitu Bahasa Malaysia telah dilakukan bagi memudahkan pemahaman responden semasa menjalani proses menjawab soal selidik yang diberikan. Menurut penyelidikan Rowold (2005), walaupun instrumen MLQ ini banyak kali diterjemahkan ke bahasa lain, ia masih mampu digunakan dengan baik oleh para penyelidik di seluruh dunia.

Dalam kajian ini, instrumen awal yang disediakan adalah dari input kajian literatur kemudian item-item yang disenaraikan mengikut susunan asal telah diterjemahkan melalui kaedah terjemahan balik (*back translation*) oleh Norzetty (2017) dan menginterpretasi soalan dengan menekankan objektif kajian. Ia lebih memudahkan para responden memahami soalan yang terdapat dalam soal selidik. Soalan-soalan yang diambil dari kajian asal diubahsuai, bagi mengelakkan berlaku bias iaitu kecenderungan penyelidik bersetuju dengan kenyataan sedia ada dalam skala atau instrumen lalu. (Nawang, Sa'at, Ahmad, & Mamat, 2015)

3.3.3 Prosedur Pengumpulan Data

Sebelum pengutipan data sebenar dilakukan, pengkaji telah membuat panggilan telefon terlebih dahulu terhadap Ibu Pejabat PDRM dan mengajukan pertanyaan dan info berkaitan kajian yang hendak dilakukan. Selain itu, pengkaji juga melakukan pre-temubual dengan wakil pegawai PDRM, Bukit Aman bagi memastikan kajian pengkaji adalah relevan dilakukan dan mendapat sokongan dari segi kebenaran ibu pejabat dan pengumpulan dokumen data-data awal dari PDRM yang diperlukan oleh pengkaji.

Antara data yang telah diminta oleh pengkaji adalah;

1. Jumlah semasa keseluruhan anggota polis di daerah Lembah Klang.
2. Jumlah semasa anggota polis wanita di daerah Lembah Klang berserta pangkat.
3. Jumlah lokasi ibu pejabat yang terdapat di daerah Lembah Klang.

4. Senarai prosedur, wakil pihak dan jabatan yang terlibat untuk melakukan kajian lapangan.

Setelah panggilan telefon dilakukan, pengkaji telah menghantar sepuluh set soal selidik dan soalan temubual sebagai *pre-test* berserta surat sokongan daripada Fakulti Ekonomi dan Pertadbiran, Universiti Malaya dan surat peribadi tambahan ke bahagian pentadbiran dan pengurusan ibu pejabat utama Polis Diraja Malaysia (PDRM) di Bukit Aman, Kuala Lumpur untuk kebenaran lanjut. Antara perkara yang terdapat dalam surat peribadi tambahan yang diberikan adalah;

1. Kumpulan sasaran yang diperlukan oleh pengkaji
2. Lokasi ibu pejabat yang terlibat dalam kajian
3. Tempoh/tarikh jangkaan lapangan kajian dilakukan

Wakil pihak PDRM telah meletakan tempoh tiga minggu untuk memberi keputusan terhadap surat kebenaran tersebut.

Daripada tempoh tiga minggu yang dijanjikan oleh pihak PDRM, keputusan kebenaran telah diberikan kepada pengkaji pada minggu kelima selepas penghantaran surat kebenaran pengkaji kepada pihak PDRM.

Sekali lagi, pengkaji perlu menelefon setiap lokasi ibu pejabat yang terlibat untuk memberikan info berkaitan kajian yang ingin dijalankan. Selain itu, pengkaji juga telah menghantar surat kebenaran kajian yang telah diluluskan oleh ibu pejabat pusat PDRM. Pada peringkat ini, pengkaji perlu menelefon setiap minggu kepada ibu pejabat yang terlibat untuk mengetahui keputusan kebenaran untuk menjalankan kajian lapangan di formasi masing-masing.

Daripada lapan lokasi ibu pejabat polis awal yang terlibat dalam kajian pengkaji, hanya lima ibu pejabat polis yang memberikan keputusan kebenaran untuk kajian dilakukan di lokasi tersebut. Keputusan kebenaran dan mengaturan jadual untuk kajian

dijalankan tersebut juga mengambil masa yang agak lama iaitu antara tiga hingga empat minggu.

Merujuk jadual 3.4, ia merupakan jumlah bilangan soalan selidik yang diedarkan dan dikumpulkan semula oleh pengkaji. Sebanyak 500 set soal selidik telah diedarkan kepada responden. Manakala sebanyak 390 set soal selidik telah berjaya dipulangkan kepada pengkaji. Walaubagaimanapun, terdapat sejumlah 45 set soal selidik yang tidak lengkap dan meragukan. Maka, keseluruhan dapatan set soal selidik yang lengkap yang digunakan dalam kajian ini adalah sebanyak 345 set (69%). Walau bagaimanapun, jumlah akhir set soalan yang dapat dianalisis adalah cukup dan bertepatan dengan sampel minimun yang disaranakan oleh Krejcie (1970) dan Zahir Zainudin et al. (2016).

3.3.4 Teknik Analisis Data

Analisis data kajian ini terdiri daripada dua peringkat iaitu peringkat pertama iaitu pengkodan data dan kemasukan data dalam SPSS 22.0. Manakala peringkat kedua ialah membuat analisis deskriptif untuk menganalisis, mengkaji dan menilai sejauhmana tahap kekerapan amalan kepimpinan pegawai polis wanita dalam organisasi PDRM. Ujian kebolehpercayaan juga digunakan untuk menguji kebolehpercayaan butiran item yang dikaji. Manakala ujian-t adalah untuk melihat jika wujud singnifikasi gaya kepimpinan antara kumpulan responden.

i. Pengujian Data

Bagi tujuan mengujian data kuantitatif ini, semasa proses awal pengutipan data, pengkaji menggunakan 10 set soal selidik untuk menunjukkan pendapat responden. Ia juga bertujuan untuk menguji, mengesan, dan mengatasi segala masalah seperti soalan yang tidak tepat, sukar difahami, atau arahan yang tidak lengkap atau mengelirukan dari sudut kefahaman responden. Hal ini untuk mengelakkan kekurangan yang berlaku

ketika pungutan maklumat dan data sebenar (Fuad Mohamed Berawi, 2017). Pre-test ini adalah penting untuk menguji bertujuan untuk menguji kebolehpercayaan setiap item dalam soal selidik. Walau bagaimanapun, hanya 2 set yang dipulangkan kepada penyelidik. Ia menyukarkan penyelidik membuat pilot-test yang dirancangakan. Namun begitu, setiap item soalan di dalam soal selidik yang dipulangkan dijawab dengan lengkap dan mudah dipahami oleh responden. Bagi mengelakkan kekurangan sampel data/ *missing data* dan *outlier* pada penyelidikan sebenar, penyelidik telah menambah bilangan subjek dan set soal selidik yang diedarkan untuk mencapai sekurang-kurannya mencapai jumlah sampel minimum yang terbaik yang telah disarankan oleh penkaji terdahulu.

Hal ini kerana, menurut Hair, Black, Babin dan Anderson, (2019), jika *missing data* tidak lebih daripada 15 peratus, maka responden tersebut boleh dibuang daripada analisis dengan syarat jumlah sampel masih mencukupi untuk dianalisis. Bagi *outliers* pula, ini berlaku adalah disebabkan oleh responden memberi jawapan yang terlalu eksterim (Sekaran, 2000). Hal ini boleh memberi kesan kepada data yang dianalisis dan menyebabkan hasil kajian menjadi tidak signifikan. (Hair et al., 2019)

ii. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif melibatkan usaha mengorganisasikan atau meringkaskan data yang diperolehi daripada pemprosesan data. Pengolahan data deskriptif pula dilakukan dalam bentuk peratusan, jadual, kekerapan, gambar rajah atau seumpamanya (Marican, 2006). Pengkaji juga menggunakan kaedah ini untuk mengkaji tahap amalan kekerapan responen terhadap tingkah laku kepimpinanya.

ii. Analisi Kebolehpercayaan

Kebolehpercayaan (Reliability) adalah satu ukuran yang dibuat untuk melihat sifat ketekalan sesuatu item yang terdapat didalam satu set soal selidik. Setiap item dalam

soal selidik perlu diukur atau dinilai dari segi pekali korelasi koefisien melalui Cronbach's Alpha. Di dalam buku metodologi *quantitative sosial research methods* yang dikaji oleh Singh (2007), nilai kebolehpercayaan yang melebihi 0.60 adalah diterimapakai dalam kajian.

iii. Interpretasi Skor Min

Jadual 3.6 dibawah menunjukkan interpretasi tahap skor min yang diadaptasi daripada Jamil (2002) yang digunakan melalui analisis statistik deskriptif.

Jadual 3.6: Interpretasi Skor Min

Interpretasi Skor Min (Tahap)	Skor Min
Tinggi	3.67 hingga 5.00
Sederhana	2.34 hingga 3.66
Rendah	1.00 hingga 2.33

Sumber: Jamil (2002)

Skor min 1.00 hingga 2.33 menunjukkan nilai min pada tahap rendah, skor 2.34 hingga 3.66 adalah nilai min pada tahap sederhana manakala skor nilai min 3.67 hingga 5.00 pada tahap tinggi.

iv. Ujian T

Kaedah penganalisan ujian t dilakukan untuk melihat samada wujud signifikansi antara setiap ciri dimensi mahupun gaya kepimpinan dan kumpulan pegawai polis wanita (pegawai kanan dan pegawai rendah).

3.4 Rekabentuk Kajian Kualitatif

Kajian ini juga menggunakan kaedah kualitatif iaitu penyelidikan yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penyelidikan. Untuk mendapatkan gambaran yang menyeluruh dan lengkap, temu bual dilakukan untuk mengumpulkan data dari beberapa responden kajian bagi membolehkan kefahaman yang mendalam terhadap sesuatu penyelidikan (Burns R. B., 2000). Selepas pengkaji

melakukan transkrip temu bual, maka proses analisis kandungan dilakukan untuk mengenal pasti kod-kod serta tema utama yang timbul bagi menjawab persoalan kajian.

3.4.1 Pemilihan Responden

Dalam pemilihan responden bagi kaedah ini, pengkaji telah memilih sebanyak 10 orang pegawai polis wanita (masing-masing 5 orang pegawai kanan dan pegawai rendah) dipilih yang terlibat untuk mendapatkan untuk mendapatkan seberapa banyak maklumat yang penting bagi mengetahui secara mendalam berkaitan pandangan, gambaran dan pengalaman sebagaimana yang telah digariskan di dalam kajian ini. Responden ini juga adalah sebahagian responden yang terlibat dalam menjawab soal selidik yang sama pada fasa pertama.

3.4.2 Kaedah Temubual

Terdapat beberapa jenis alat yang digunakan untuk mengumpulkan maklumat dalam penyelidikan ini. Satu daripada alat kajian yang mempunyai kaitan dengan kaedah kualitatif ini adalah dengan menggunakan teknik temu bual secara berdepan antara penyelidik dan responden. Hasil temu bual akan dianalisis untuk mendapatkan persepsi dan pengalaman responden terhadap amalan kepimpinan dan cabaran mereka sebagai pegawai polis wanita. (Senarai soalan temu bual semi-struktur, rujuk rajah 3.2)

Menurut Salkind (2006), terdapat tiga jenis temu bual di dalam kajian kualitatif, iaitu temu bual berstruktur, temu bual semi-berstruktur dan temu bual tidak berstruktur. Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan kaedah temu bual semi-berstruktur kerana kaedah ini bersifat fleksibel dan membolehkan responden menghuraikan apa yang difikirkan.

Selain itu, kaedah ini sesuai digunakan kerana pengalaman dan latarbelakang setiap responden yang dikaji adalah tidak sama, maka kaedah ini bersesuaian untuk mengumpulkan tentang persepsi terhadap kepimpinan diri serta cabaran responden di dalam bidang maskulin yang diceburi.

Sesi 1: Soalan Demografi

- 1) Apakah nama samaran Puan?
- 2) Apakah status perkahwinan Puan?
- 3) Apakah tahap pendidikan tinggi Puan?
- 4) Berapa tahunkah Puan berada di PDRM?
- 5) Berapa tahunkah Puan menjadi pegawai?
- 6) Apakah pangkat Puan?
- 7) Jabatan mana yang Puan bertugas sekarang?
- 8) Apakah saiz (bilangan kakitangan) jabatan Puan?
- 9) Berapa banyak kakitangan dalam penyeliaan Puan?

Sesi 2: Persepsi dan Pengalaman

Persepsi / pengalaman peribadi terhadap sifat kepimpinan sebagai pegawai polis

- i) Pada pandangan Puan, apakah yang dimaksudkan ‘Kepimpinan’?, dan; Boleh terangkan bagaimanakah ciri kepimpinan pegawai polis wanita yang berkesan ?, serta diantara ciri tersebut, yang manakah Puan sering amalkan didalam memimpin anggota lain/subordinat?.
- ii) Pada pandangan Puan, apakah cara memimpin yang perlu ada untuk mengelakkan salah laku dalam tugasannya, berpasukan?

Halangan dan cabaran semasa perkembangan kerjaya

- ii) Bagaimanakah Puan lihat perkembangan polis wanita di PDRM?
- iii) Pernahkah Puan menghadapi sebarang cabaran sepanjang kerjaya sebagai pegawai polis? Jika ya, bolehkah anda menerangkan cabaran dan apa yang telah anda pelajari daripadanya?
- iv) Pada pendapat Puan, mengapa bilangan / saiz polis tinggi masih rendah (dalam PDRM & Organisasi Kepimpinan)?

Rajah 3.2: Senarai Soalan Temu Bual Semi-Struktur
Sumber: Data Penyelidik

3.4.3 Prosedur Pengumpulan Data

Bahagian ini akan menerangkan beberapa prosedur yang dilakukan untuk merancang dan melaksanakan proses pengumpulan data. Oleh kerana proses pengumpulan data adalah rumit dan mengambil tempoh masa yang lama, ianya harus dirancang dan dijalankan dengan teliti.

Sebelum temubual dijalankan, penyelidik membuat temujanji terlebih dahulu. Setelah responden bersetuju untuk ditemu bual, pengkaji akan mengirimkan set soalan temu bual kepada responden terlebih dahulu. Setelah set soalan temu bual dibaca oleh

responden dan responden bersetuju untuk ditemu bual, barulah temu janji akan dilakukan. Pengkaji bertemu dengan responden untuk menemu bual mereka berdasarkan set soalan temu bual yang telah dijemelkan kepada responden terlebih dahulu. Disebabkan ibu pejabat polis tidak membenarkan sebarang peralatan digital, telefon mahupun perakam suara masuk kedalam lokasi kajian. Pengkaji menggunakan kaedah menulis secara manual bagi merekod temu bual yang telah dijalankan.

Pengkaji terlebih dahulu memberitahu responden bahawa temu bual yang dijalankan adalah untuk menghasilkan maklumat yang berguna di dalam bidang akademik semata-mata, bukannya bertujuan untuk membuat justifikasi kepada sesiapa ataupun pihak tertentu. Selama 30-45 minit proses temubual dijalankan secara perseorangan membolehkan setiap responden lebih selesa menceritakan pengalaman mereka sendiri tanpa dipengaruhi atau ditekan oleh pihak lain.

3.4.4 Analisis Data Temu Bual

Pengkaji menstruktur semula daptan temu bual yang dilakukan dari bentuk penulisan manual dan *casual* ke dalam bentuk transkrip dan seterusnya, kategori dan sub kategori akan disenaraikan berdasarkan kepada matlamat kajian. Kemudian, kategori pengkodan dilakukan sebaik sahaja pengumpulan data dilakukan. Menurut Miles (2014) pengkodan memudahkan seseorang pengkaji memahami maklumat yang diperolehi dan menjadi panduan kepadanya untuk menentukan apakah yang harus difokuskan kepada maklumat seterusnya. Selain itu, pembentukan kategori pengkodan diperhalusi sehingga kategori-kategori tertentu dapat menggambarkan tema utama. Tema-tema yang disenaraikan mestilah hampir kepada ciri dimensi gaya Kepimpinan Transformasi, Transaksi dan Laissez-faire dan juga cabaran pegawai pois wanita.

Tidak dapat dinafikan, bahagian yang paling sukar dan mencabar dalam proses analis kajian ini ialah mengintegrasikan data kuantitatif dan kualitatif yang dikumpulkan. Pendekatan yang pengkaji gunakan adalah menganalisis dua jenis data secara berasingan. Pada peringkat kedua proses analisis data inilah pengkaji membuat perbandingan, penilaian dan menggabungkan kedua-dua hasil dapatan dalam satu bab. Data-data yang diperolehi dianalisis menggunakan teknik yang serasi dengan kaedah kedua-duanya seperti menggunakan analisis statistik untuk tinjauan dan analisis tema untuk temu bual. Pendekatan ini bagi memastikan integriti data dapat dikekalkan dan pada masa yang sama meningkatkan kefahaman terhadap hasil analisis kedua-dua data dan set hasil kajian.

3.5 Kesimpulan

Bab ini menjelaskan tentang reka bentuk kajian, kaedah analisis ada yang digunakan dalam menjalankan penyelidikan ini. Pengkaji telah berusaha untuk mengikuti metodologi dan prosedur yang telah digariskan dengan sebaik mungkin. Ini untuk memastikan kajian yang dijalankan ini mencapai objektif yang telah digariskan.

BAB 4: ANALISIS DATA

4.1 Pendahuluan

Tujuan bab ini adalah untuk menganalisis dan membincangkan hasil dapatan daripada kajian ini. Reka bentuk kajian ini menggunakan pendekatan *a sequential explanation* yang melibatkan kaedah analisis data kuantitatif dan kualitatif bagi menjawab persoalan kajian. Hasil analisis daripada kedua-dua data tersebut diterjemahkan bagi menjawab objektif utama kajian;

- i) Mengenalpasti gaya kepimpinan dominan pegawai polis wanita.
- ii) Mengenalpasti perbezaan gaya kepimpinan antara pegawai kanan dan pegawai rendah polis wanita.
- iii) Mengenalpasti cabaran yang dihadapi sepanjang kerjaya sebagai pegawai polis wanita.

Penumpuan hasil dapatan kajian ini telah di strukturkan kepada dua bahagian iaitu hasil dapatan kajian kuantitatif dan hasil dapatan kajian kualitatif.

4.2 Hasil Dapatan Kuantitatif

Dapatan data yang diperoleh dari maklumbalas responden menerusi soal selidik gaya kepimpinan (MLQ) telah dianalisis dengan menggunakan *Statistical Package for the Science Social* versi 22.0 (SPSS 22) dalam bentuk kekerapan, peratusan, skor min, sisihan piawai (sp) dan ujian t.

4.2.1 Analisis Profil Responden

Sejumlah 500 set soal selidik telah diedarkan kepada responden dan sebanyak 390 set soal selidik telah berjaya dikembalikan kepada penyelidik. Walaubagaimanapun seperti

yang dikehendaki oleh penyelidik, hanya 345 set soal selidik yang sempurna dan lengkap dipilih untuk dianalisis.

Jadual 4.1: Taburan Demografi Responden

No	Demografik	Kategori	N	Peratusan
1	Umur	20-25	21	6.1%
		26-31	68	19.7%
		32-37	102	29.6%
		38-43	78	22.6%
		44-49	55	15.9 %
		50>	21	6.1%
2	Kaum	Melayu	286	82.9%
		Cina	24	7.0%
		India	19	5.5%
		Lain-lain	16	4.6%
3	Status Perkahwinan	Bujang	61	17.7%
		Kahwin	272	78.8%
		Janda	12	3.5%
4	Tahap Pendidikan	SPM	136	39.9%
		STPM/Diploma	86	24.9%
		Ijazah Sarjana Muda	106	30.7%
		Ijazah Sarjana Lanjutan	13	3.8%
		Lain-lain	4	1.2%
5	Tempoh Bekerja	< 5 Tahun	49	14.2%
		6-10 Tahun	67	19.4%
		11-15 Tahun	66	19.1%
		16-20 Tahun	109	31.6%
		21-25 Tahun	27	7.8%
		26 > Tahun	27	7.8%
6	Jawatan	Senior Asisten Komisioner	1	0.3%
		Asisten Komisioner	1	0.3%
		(A) Superintenden	3	0.9%
		Pengawai Kanan Polis	14	4.1%
		Deputi Superintenden	41	11.9%
		Asisten Superintenden	43	12.5%
		Inspektor	36	10.4%
		Inspektor Percubaan	139	(40.3%)
		(B) Sub-Inspektor	7	2.0%
		Pegawai Rendah Polis	14	4.1%
		Sarjan Mejar	54	15.7%
		Sarjan	131	38.0%
		Koperal	206	(59.7%)
Jumlah = A+B			345	100%

Sumber: Set soal selidik bahagian A

Jadual 4 menunjukkan data analisis keseluruhan taburan demografi 345 responden. Didapati seramai 21 orang (6.1%) merupakan responden dalam lingkungan

umur 20-25 tahun. Sejumlah 68 orang (19.7%) pula merupakan kumpulan responden yang berada dalam linkungan umur 26-31 tahun. Manakala 102 orang (29.6%) merupakan responden dalam linkungan umur 32-37 tahun. Selain itu, 78 orang (22.6%) dalam linkungan umur 38-43 tahun dan 55 orang (15.9%) merupakan responden dalam linkungan umur 44-49 tahun. Selebihnya, bilangan kumpulan umur yang melebihi 50 tahun ke atas pula seramai adalah seramai 21 orang (6.1%).

Majoriti kumpulan kaum yang tertera didalam data analisis jadual diatas menunjukkan 286 orang responden (82.9%) mewakili kaum melayu. Selebihnya ialah 24 responden (7.0%) berbangsa Cina, 19 responden (5.5%) berbangsa India dan 16 responden (4.6%) bagi lain-lain.

Selain itu, bagi analisis status perkahwinan keseluruhan responden, seramai 272 orang (78.8%) merupakan responden yang telah berkahwin. Selebihnya seramai 61 orang (17.7%) adalah bujang dan 12 orang (3.5%) merupakan responden dalam kumpulan ibu tunggal.

Jadual 4 juga menunjukkan taburan bagi tahap pendidikan responden, seramai 136 orang (39.4%) berkelulusan SPM. Seramai 86 orang (24.9%) berkelulusan STPM atau Diploma. Manakala 106 orang (30.7%) yang merupakan responden paling ramai berkelulusan Ijazah Sarjana Muda. Selebihnya seramai 13 orang (3.8%) berkelulusan Ijazah Lanjutan dan 4 orang (1.2%) berkelulusan lain-lain.

Bagi taburan tempoh pengalaman bekerja responden, seramai 49 orang (14.2%) mempunyai pengalaman bekerja kurang daripada 5 tahun. Seramai 67 orang (19.4%) pula mempunyai pengalaman bekerja selama 6-10 tahun. Seramai 66 orang (19.1%) mempunyai pengalaman antara 11-15 tahun bekerja. Bilangan responden yang paling ramai iaitu seramai 109 orang (31.6) yang mempunyai pengalaman bekerja antara 16-20 tahun bekerja. Selebihnya seramai 27 orang (7.8%) mempunyai pengalaman bekerja

antara 21-25 dan hanya seramai 27 orang (7.8%) mempunyai pengalaman bekerja lebih daripada 26 tahun.

Disamping itu, pembahagian pangkat seperti yang ditakrifkan di dalam Akta Polis Malaysia 1997 (2002), seramai 345 responden 135 orang (39.6%) merupakan Pegawai Kanan Polis manakala seramai 206 orang (60.4%) pula merupakan Pegawai Rendah Polis. Terdapat tujuh kumpulan jawatan yang terlibat dalam pangkat Pegawai Kanan Polis iaitu seorang Senior Asisten Komisioner (0.3%), seorang Asisten Komisioner (0.3%), 3 orang Superintenden (0.9%), 14 orang Deputi Superintenden (4.1%), 41 orang Asisten Superintenden (11.9%), 43 orang Inspektor (12.5%) dan 36 orang Inspektor Percubaan (10.4%). Manakala terdapat empat kumpulan jawatan yang terlibat dalam pangkat Pegawai Rendah Polis iaitu 7 orang Sub-Inspektor (2.0%), 14 orang Sarjan Mejar (4.1%), 54 orang Sarjan (15.7%), dan 131 orang Koperal (38.0%).

4.2.2 Analisis Kebolehpercayaan Instrumen

Ujian koefisyen kebolehpercayaan telah dijalankan terhadap instrumen yang digunakan dalam kajian ini iaitu soal selidik kepimpinan *The Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) dengan menggunakan keseluruhan responden ($n=345$) sebagai sampel. Kesahan dan kebolehkepercayaan dalaman instrumen kajian telah diuji dengan menggunakan *Cronbach Alpha*. Keputusan data analisis kebolehkepercayaan dapat dilihat dalam jadual 4.1 berikut:

Jadual 4.2: Kebolehkepercayaan Instrumen Gaya Kepimpinan MLQ

Ciri Dimensi Gaya Kepimpinan	Nilai Alpha	Bilangan Item
Transformasi	.933	20
Transaksi	.775	12
<i>Laissez-faire</i>	.804	4

Sumber: Set Soal Selidik Bahagian B

Jadual diatas menunjukkan instrumen Kepimpinan Transformasi responden yang mengandungi 20 item telah mencatatkan nilai *Alpha* sebanyak .933. Selain itu, instrumen Keimpinan Transaksi responden mengandungi 12 item telah mencatatkan nilai *Alpha* .775. Bagi instrumen Kepimpinan *Laissez-faire* responden pula mengandungi 4 item yang mencatatkan nilai *Alpha* .804.

Nilai *Alpha* yang diperolehi oleh pengkaji dalam menentukan kebolehkepercayaan instrumen kajian adalah antara .775 – .933. Ini menunjukkan alat instrumen kajian ini mempunyai realibiliti yang tinggi dan boleh diterima.

4.2.3 Gaya Kepimpinan Secara Keseluruhan

Terdapat tiga jenis gaya kepimpinan utama yang dikaji iaitu Kepimpinan Transformasi, Kepimpinan Transaksi dan Kepimpinan *Laissez-faire*. Pengkaji akan membandingkan secara terus nilai skor min bagi keseluruhan gaya kepimpinan responden.

Jadual 4.3: Keseluruhan Skor Min Gaya Kepimpinan Responden

Gaya Kepimpinan	Skor Min	Sisihan Piawai	Tahap
Transformasi	3.88	.645	Tinggi
Transaksi	3.10	.610	Sederhana
<i>Laissez-faire</i>	2.30	1.09	Rendah

Sumber: Set Soal Selidik Bahagian B

Merujuk kepada jadual pemeringkatan tahap skor min oleh Jamil (2002), pada penerangan bab metodologi sebelum ini, skor min gaya Kepimpinan Transformasi pegawai polis wanita berada pada tahap tinggi (min=3.88), gaya Kepimpinan Transaksi berada pada tahap sederhana (min=3.10) dan skor min gaya Kepimpinan *Laissez-faire* berada pada tahap rendah (min=2.30).

4.2.4 Taburan Persepsi Responden Terhadap Item Amalan Kepimpinan (MLQ)

Berdasarkan kepada instrumen soal selidik MLQ yang digunakan, terdapat 36 item seperti yang terdapat bahagian lampiran i set soal selidik bahagian B. Struktur analisis data telah dilakukan mengikut dimensi kepimpinan berdasarkan 3 gaya kepimpinan utama yang dikaji;

i. Gaya Kepimpinan Transformasi

Terdapat 4 dimensi ciri kepimpinan bagi gaya kepimpinan ini iaitu; Karismatik, Motivasi Berinspirasi, meransang Intelek dan Bertimbang rasa secara individu.

Jadual 4.4: Persepsi Responden Terhadap Dimensi Kepimpinan Karismatik

Item	N	Minimum	Maksimum	Skor Min	Sisihan Piawai
B10	345	1.00	5.00	4.02	.845
B18	345	1.00	5.00	3.78	1.11
B21	345	1.00	5.00	3.96	1.00
B25	345	1.00	5.00	3.49	1.03
B6	345	1.00	5.00	3.72	1.11
B14	345	1.00	5.00	3.89	.972
B23	345	1.00	5.00	4.03	.760
B34	345	1.00	5.00	3.88	1.01
Keseluruhan	345			3.85	.669

Sumber: Set Soal Selidik Bahagian B

Hasil analisis skor min keseluruhan 8 item bagi dimensi ini adalah tahap tinggi.

Skor min item paling tinggi adalah 4.03 pada item B23 ‘Mempertimbangkan aspek moral dan etika dalam membuat keputusan’. Manakala skor min item paling rendah pada dimensi ini adalah 3.49 pada item B25 ‘Menggunakan pengaruh dan kuasa bersesuaian dengan pangkat’.

Jadual 4.5: Persepsi Responden Terhadap Dimesnsi Kepimpinan Motivasi Berinspirasi

Item	N	Minimum	Maksimum	Skor Min	Sisihan Piawai
B9	345	1.00	5.00	3.80	.992
B13	345	1.00	5.00	3.84	1.04
B26	345	1.00	5.00	3.92	.910
B36	345	1.00	5.00	3.97	.922
Keseluruhan	345			3.88	.721

Sumber: Set Soal Selidik Bahagian B

Daripada 4 item hasil analisis skor min keseluruhan bagi dimensi ini adalah tahap tinggi. Skor min item paling tinggi adalah 3.97 pada B36 ‘Menunjukkan keyakinan bahawa matlamat pasukan boleh dicapai’. Manakala skor min item paling rendah pada dimensi ini adalah 3.80 pada item B9 ‘Menyatakan secara optimis tentang masa hadapan’.

Jadual 4.6: Persepsi Responden Terhadap Dimensi Kepimpinan Meransang Intelek

Item	N	Minimum	Maksimum	Skor Min	Sisihan Piawai
B2	345	1.00	5.00	3.95	.875
B8	345	1.00	5.00	4.03	.826
B30	345	1.00	5.00	3.76	1.03
B32	345	1.00	5.00	3.88	1.02
Keseluruhan				3.90	.702

Sumber: Set Soal Selidik Bahagian B

Hasil analisis skor min keseluruhan bagi 4 item dimensi ini adalah tahap tinggi. Skor min item paling tinggi adalah 4.03 pada item B8 ‘Melihat kepada perspektif yang berbeza dalam menyelesaikan masalah’. Manakala skor min item paling rendah pada dimensi ini adalah 3.76 pada item B30 ‘Menggalakkan anggota memikirkan punca masalah dari pelbagai aspek’.

Jadual 4.7: Persepsi Responden Terhadap Dimensi Kepimpinan Bertimbang Rasa

Item	N	Minimum	Maksimum	Skor Min	Sisihan Piawai
B15	345	1.00	5.00	3.85	.967
B19	345	1.00	5.00	3.99	1.00
B29	345	1.00	5.00	3.88	1.03
B31	345	1.00	5.00	3.91	.947
Keseluruhan				3.91	.746

Sumber: Set Soal Selidik Bahagian B

Hasil analisis skor min keseluruhan 4 item bagi dimensi ini adalah tahap tinggi. Skor min item paling tinggi adalah 3.99 pada item B19 ‘Hormati anggota lebih sebagai subordinat semata-mata’. Manakala skor min paling rendah pada dimensi ini adalah 3.85 pada item B15 ‘Meluangkan masa untuk menyelia dan membimbing anggota lain’.

ii. Gaya Kepimpinan Transaksi

Terdapat 3 dimensi ciri kepimpinan bagi gaya kepimpinan ini iaitu; Ganjaran Tertakluk, pengurusan melalui pengecualian aktif dan pengurusan melalui pengecualian pasif.

Jadual 4.8: Persepsi Responden Terhadap Dimensi Kepimpinan Ganjaran Tertakluk

Item	N	Minimum	Maksimum	Skor Min	Sisihan Piawai
B1	345	1.00	5.00	3.36	1.15
B11	345	1.00	5.00	3.45	.969
B16	345	1.00	5.00	3.16	1.056
B35	345	1.00	5.00	3.59	.907
Keseluruhan	345			3.39	.625

Sumber: Set Soal Selidik Bahagian B

Hasil analisis skor min keseluruhan 4 item bagi dimensi ini adalah tahap sederhana. Skor min item paling tinggi adalah 3.59 pada item B35 ‘Menunjukkan kepuasan jika anggota mencapai sasaran yang ditetapkan’. Manakala skor min paling rendah pada dimensi ini adalah 3.16 pada item B16 ‘Menekankan bahawa ganjaran akan diberikan kepada anggota sekiranya matlamat tercapai’.

Jadual 4.9: Persepsi Responden Terhadap Dimensi Kepimpinan Pengurusan Melalui Pengecualian Aktif

Item	N	Minimum	Maksimum	Skor Min	Sisihan Piawai
B4	345	1.00	5.00	3.44	.993
B22	345	1.00	5.00	3.45	1.03
B24	345	1.00	5.00	3.41	.981
B27	345	1.00	5.00	3.52	.909
Keseluruhan	345			3.45	.709

Sumber: Set Soal Selidik Bahagian B

Hasil analisis skor min keseluruhan bagi dimensi ini adalah tahap sederhana. Skor min item paling tinggi adalah 3.52 pada item B27 ‘Memberi arahan tugas kepada anggota semata-mata secara berterusan’. Manakala skor min paling rendah pada dimensi ini adalah 3.41 pada item B24 ‘Merekod dan memantau salah laku yang dibuat secara berkala’.

Jadual 4.10: Persepsi Responden Terhadap Dimensi Kepimpinan Pengurusan Melalui Pengecualian Pasif

Item	N	Minimum	Maksimum	Skor Min	Sisihan Piawai
B3	345	1.00	5.00	2.44	1.34
B12	345	1.00	5.00	2.28	1.34
B17	345	1.00	5.00	2.78	1.38
B20	345	1.00	5.00	2.37	1.40
Keseluruhan	345			2.47	1.07

Sumber: Set Soal Selidik Bahagian B

Hasil analisis skor min keseluruhan 4 item bagi dimensi ini adalah tahap sederhana. Skor min item paling tinggi adalah 2.78 pada item B17 Berpegang pada konsep “kita tidak perlu mengubah sistem selagi tidak memudaratkan”. Manakala skor min paling rendah pada dimensi ini adalah 2.28 pada item B12 pada item ‘Melengahkan diri sehingga sesuatu menjadi diluar kawalan sebelum mengambil tindakan’.

iii. Gaya Kepimpinan *Laissez-faire*

Terdapat 1 dimensi ciri kepimpinan bagi gaya kepimpinan ini iaitu; *Laissez-faire*

Jadual 4.11: Persepsi Responden Terhadap Dimensi Kepimpinan *Laissez-faire*

Item	N	Minimum	Maksimum	Skor Min	Sisihan Piawai
B5	345	1.00	5.00	2.57	1.38
B7	345	1.00	5.00	2.17	1.41
B28	345	1.00	5.00	2.30	1.35
B33	345	1.00	5.00	2.18	1.33
Keseluruhan	345			2.30	1.09

Sumber: Set Soal Selidik Bahagian B

Dimensi ini juga terdapat 4 item yang terdapat dalam intrumen MLQ. Hasil analisis skor min keseluruhan bagi dimensi ini adalah tahap rendah. Skor min item paling tinggi adalah 2.57 pada item B5 ‘Mengelak dari melibatkan diri apabila isu-isu penting timbul’. Manakala skor min paling rendah pada dimensi ini adalah 2.17 pada item B7 ‘Selalu tiada apabila diperlukan’

4.2.5 Perbandingan Gaya Kepimpinan Antara Pegawai Kanan dan Pegawai Rendah

Analisis lanjut berkaitan jadua-jadual diatas, ujian-t dilakukan bagi mengenalpasti sebarang signifikasi antara gaya kepimpinan terhadap kumpulan responden (pegawai kanan dan pegawai rendah).

Jadual 4.12: Analisis Ujian T-Test Perbezaan Gaya Kepimpinan antara Pegawai Kanan dan Pegawai Rendah

Gaya Kepimpinan	Pangkat	Skor Min	SP	T	Sig.
Kepimpinan Transformasi	Pegawai Kanan	4.21	.732	8.57	.000
	Pegawai Rendah	3.66	.463		
Kepimpinan Transaksi	Pegawai Kanan	2.83	.675	-7.25	.000
	Pegawai Rendah	3.29	.485		
Kepimpinan <i>Laissez-faire</i>	Pegawai Kanan	1.82	1.03	-7.33	.465
	Pegawai Rendah	2.63	.997		

Tahap signifikan adalah pada aras $p < 0.05$ (2-tailed)

Sumber: Soal Selidik Bahagian B

Jadual 4.11 diatas menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan gaya Kepimpinan Transformasi ($t=8.57$, $p < 0.05$) antara kedua-dua kumpulan. Ia adalah disebabkan jurang perbezaan skor min kepimpinan transformasi bagi pegawai kanan ($\text{min}=4.21$) adalah lebih tinggi daripada pegawai rendah ($\text{min}=3.66$).

Dapatan analisis jadual diatas juga menunjukkan terdapat perbezaan signifikan pada gaya Kepimpinan Transaksi ($t=-7.25$, $p < 0.05$) antara kedua-dua kumpulan. Ia adalah kerana min skor pegawai kanan ($\text{min}= 2.83$) jauh lebih kecil berbanding pegawai rendah ($\text{min}=3.29$).

Gaya kepimpinan *Laissez-faire* ($t=-7.33$, $p > 0.05$) pula menunjukkan hasil analisis tidak terdapat perbezaan singifikasi antara pegawai kanan ($\text{min}=1.82$) dan pegawai rendah ($\text{min}=2.63$).

4.3 Ringkasan Umum Dapatan Kuantitatif

Merujuk jadual 4.1, analisis yang telah dijalankan ke atas 345 responden yang merupakan pegawai polis wanita yang memegang pangkat pegawai kanan ($n=139$) dan pegawai rendah ($n=206$). Majoriti responden adalah mereka yang berstatus berkahwin (78.8%), dan bakinya adalah berstatus bujang (17.7%) serta janda (3.5%). Ini bermakna rata-rata responden telah mempunyai komitmen bukan sahaja terhadap kerja tetapi terhadap rumah tangga.

Beralih kepada analisis instrumen MLQ, merujuk jadual 4.2 mendapati secara keseluruhannya, kebolehkepercayaan intrumen kajian ini mempunyai reabiliti yang tinggi dan boleh diterima; gaya Kepimpinan Transformasi (.933), Kepimpinan Transaksi (.775), dan Kepimpinan Laissez-faire (.804).

Seterusnya, bagi melihat tahap kekerapan amalan gaya kepimpinan responden, berdasarkan jadual 4.3, gaya Kempimpinan Transformasi ($min=3.88$) tahap amalan kepimpinan yang tinggi, sekali gus merupakan kepimpinan yang dominan yang diamalkan oleh responden. Diikuti oleh tahap sederhana iaitu gaya Kepimpinan Transaksi ($m=3.10$) dan pengamalan kepimpinan pada tahap yang rendah iaitu gaya kepimpinan Laissez-faire.

Selain, sebanyak 36 item/soalan dianalisis dan distrukturkan mengikut dimensi gaya kepimpinan seperti yang dirujuk di *sub heading* 4.2.4. Sebanyak 4 dimensi kepimpinan berada di dalam gaya Kepimpinan Transformasi termasuk; Bagi dimensi karismatik, responden lebih tertumpu pada amalan sentiasa ‘mempertimbangkan aspek moral dan etikal dalam setiap membuat keputusan’ (item B23, $m=4.2$). Bagi dimensi motivasi berinspirasi pula, responden sentiasa ‘menunjukkan keyakinan bahawa matlamat pasukan boleh dicapai’ (item B36., $m= 3.97$). Seterusnya, bagi dimensi meransang intelek, responden lebih cenderung sentiasa ‘melihat kepada perspektif

berbeza dalam menyelesaikan masalah' (item 8, $m=4.03$). Dimensi bertimbang rasa, iaitu responden sentiasa menunjukkan rasa hormat para anggota lebih sekaadar subordinate semata-mata' (item B19, $m=3.99$).

Sebanyak 3 dimensi kepimpinan berada di dalam gaya kepimpinan Transaksi, iaitu; Skor min item paling tinggi pada dimensi ganjaran tertakluk adalah responden sentiasa 'menunjukkan kepuasan jika anggota mencapai sasaran yang ditetapkan' (item B35, $m=3.59$). Kemudian, bagi dimensi pengurusan melalui pengecualian aktif, responden paling sering 'memberi arahan tugas kepada anggota semata-mata secara berterusan' (item B27, $m=3.52$). Manakala, pengurusan melalui pengecualian pasif, responden memilih untuk berpegang pada konsep 'kita tidak perlu mengubah sistem selagi tidak memudaratkan' (item B17, item B17, $m=2.78$).

Mempunyai dimensi tunggal pada gaya Kepimpinan *Laissez-faire*; skor min item paling tinggi adalah dari melibatkan diri apabila isu-isu penting timbul'(item B5, $m=2.17$).

Selain itu, merujuk jadual 4.12, analisis menunjukkan terdapat perbezaan signifikan gaya kepimpinan antara pegawai kanan dan pegawai rendah; menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan gaya Kepimpinan Transformasi ($t=8.57$, $p<0.05$) antara kedua-dua kumpulan. Pegawai kanan ($min=4.21$) adalah lebih kerap mengamalkan kepimpinan in berbanding pegawai rendah ($min=3.66$). Manakala responden dari kalangan pegawai rendah ($min=3.29$) ini lebih mempraktiskan gaya Kepimpinan Transaksi ($t=-7.25$, $p<0.05$) berbanding pegawai kanan ($min= 2.83$).

4.4 Hasil Dapatan Kualitatif

Bahagian ini membincangkan secara terperinci mengenai hasil dapatan kajian yang telah diperolehi oleh pengkaji melalui sesi temubual yang telah dijalankan bersama 10 responden . Hasil analisis kaedah kualitatif ini telah digunakan untuk menjawab objektif penyelidikan kajian ini iaitu:

- i) Mengenalpasti perbezaan gaya kepimpinan antara pegawai kanan dan pegawai rendah polis wanita
- ii) Mengenalpasti cabaran yang dihadapi sepanjang kerjaya sebagai pegawai polis wanita.

4.4.1 Demografi Responden

Data demografi responden yang telah dianalisis oleh pengkaji adalah berkaitan status perkahwinan, tahap pendidikan, jawatan dan tempoh berkhidmat.

4.4.2 Analisis Profil Responden

Responden yang terlibat terdiri daripada 10 pegawai polis wanita daripada jawatan pegawai kanan dan pegawai rendah, PDRM. Untuk tujuan menganalisis penemuan kajian ini, penggunaan nombor kod responden telah digunakan bagi mengelakkan nama sebenar responden didedahkan. Ciri demografi dan latarbelakang responden telah ditunjukkan dalam jadual 4.10.

Jadual 4.14: Demografi dan Latar Belakang Responden

No. Kod Responden	Status Perkahwinan	Tahap pendidikan	Jawatan	Tempoh berkhidmat
PK1	Berkahwin	Ijazah	Pegawai Kanan	Superintenden 24
PK2	Berkahwin	Sarjana		Asisten Superintenden 10
PK3	Berkahwin	Sarjana		Asisten Superintenden 12
PK4	Berkahwin	Ijazah		Inspektor 12
PK5	Bujang	Ijazah		Inspektor 5
PR6	Bujang	Ijazah		Sub-Inspektor 5
PR7	Berkahwin	Diploma		Sub-Inspektor 10
PR8	Berkahwin	Diploma		Sarjan 6
PR9	Ibu Tunggal	Ijazah		Sarjan Mejari 17
PR10	Berkahwin	SPM		Koperal 9

Nota; PK : Pegawai Kanan

PR : Pegawai Rendah

Lima pegawai kanan daripada 10 responden terdiri daripada pangkat Superintenden, Asisten Superintenden dan Inspektor. Manakala, lima pegawai rendah yang telibat adalah responden yang memegang jawatan Sub-Inspektor, Sarjan, Sarjan Mejari dan Koperal. Berdasarkan keseluruhan butiran responden juga, masing-masing mempunyai tempoh perkhidmatan dari 5 hingga ke 24 tahun pengalaman bekerja sebagai polis. Selain itu, tujuh orang responden sudah mempunyai status berkahwin. Selebihnya dua orang responden masih bujang dan seorang adalah ibu tunggal.

4.4.3 Pengekodan Semi-struktur

Sepuluh set soalan temubual semi-struktur telah dirangka untuk para responden mengenai persepsi dan pengalaman kepimpinan mereka sendiri. Setelah analisis dilakukan, terdapat lebih 100 kod yang disenaraikan, kemudian kod-kod tersebut diperhalusi dan diperkecilkan kepada sub tema. Akhirnya, terdapat 25 kod sub tema telah diketengahkan. Melalui kod tersebut, 8 tema utama dibentuk sesuai bagi menjawab persoalan kajian.

Jadual 4.11 dibawah adalah ringkasan skema temubual analisis melalui kod-kod dan dikategorikan mengikut tema.

Jadual 4.15: Ringkasan Tema dan Kod Utama yang Berkaitan dengan Ciri Kepimpinan dan Cabaran Sepanjang Bekerjaya Sebagai Pegawai polis

Kategori	Tema	Sub Tema	PK 1	PK 2	PK 3	PK 4	PK 5	PK 6	PR 7	PR 8	PR 9	PR 10
Koding												
Gaya Kepimpinan Transformasi	Pertimbangan Individu	Pendengar yang baik Pasukan sebagai keluarga Bimbingan Prihatin Hormat										
	Motivasi Inspirasi	Kemahiran Berkomunikasi Bervisi Tingkat semangat berpasukan										
	<i>Role Model (Karismatik)</i>	Bekeyakinan Berketerampilan Berintergriti										
	Meransang Intelek	Mampu membuat Keputusan Secara demokratik										
Gaya Kepimpinan Transaksi	Pengurusan Pengecualian - Aktif	Tetap pada system sedia ada 'Command & Control' Pemantauan berkala										
Cabaran Pegawai Polis Wanta	Fator Individual	Keyakinan diri Tanggungjawab lebih berat Ketahanan Mental & fizikal										
	Individual Keluarga	Keutamaan dwi tanggungjawab Kurang masa bersama Perkembangan Kerjaya Sokongan Pasangan & Keluarga										
	Faktor Organisasi	Sukar Berdiplomasi-lelaki Kenaikan pangkat										

Sumber: Data Pengkaji

4.4.3.1 Analisis Temubual Semi-struktur: Bahagian Kepimpinan

Kerjaya sebagai anggota polis bukanlah pekerjaan yang mudah dan ia sentiasa melibatkan pelaksanaan tugas secara berpasukan. Skop penugasan di bidang ini juga adalah sentiasa berbeza mengikut jabatan dan pangkat serta memerlukan kemahiran kepimpinan berdasarkan pengalaman. Pengalaman para responden yang melebihi lima tahun sebagai ‘pegawai polis’ boleh dikatakan cukup berpengalaman dalam membincangkan amalan kepimpinan yang sepatutnya diperaktikkan dalam mengerakkan organisasi ini.

Bagi menganalisis pendapat responden mengenai ciri kepimpinan mereka secara konsisten, beberapa soalan telah diajukan seperti berikut;

- i) Pada pandangan Puan, apakah yang dimaksudkan ‘Kepimpinan’?, dan;
Boleh terangkan bagaimanakah ciri kepimpinan pegawai polis wanita yang baik?, serta diantara ciri tersebut, yang manakah Puan amalkan apabila memimpin anggota lain/subordinat?.
- ii) Pada pandangan Puan, apakah ciri kepimpinan yang perlu ada untuk mengelakkan masalah salah laku dalam tugas pasukan?

Merujuk jadual 4.11 diatas, analisis data yang diperoleh daripada temubual semi-struktur ini menunjukkan lima kod utama yang timbul iaitu; **Pertimbangan Individu, Motivasi Berinspirasi, Role Model, Meransang Intelek** serta **Pengurusan Pengecualian-Aktif**.

1) Tema: *Pertimbangan Individu*

Pertimbangan individu merupakan tema utama yang dibincangkan oleh majoriti responden dalam menerangkan persepsi mereka berkaitan kepimpinan. Ciri kepimpinan ini telah diutarakan oleh kesemua 10 responden sepanjang temubual dijalankan;

Responden mengatakan bahawa pemimpin perlu bersikap terbuka dan mendengar masalah atau pendapat pihak lain. Mempunyai ciri kepimpinan sebagai pendengar yang baik terhadap anggota lain adalah penting untuk menjadikan responden lebih mengenali dan mengambil berat terhadap anggota lain;

“Pemimpin yang bagus mesti sedia mendengar apabila diperlukan.” [PK5]

“Pemimpin itu perlu ada ‘character’(perwatakan) pendengar yang baik....bukan semua anggota mampu buat tugas dengan ‘perfect’(sempurna). Setiap anggota ada ‘level’ (tahap) kemahiran dan pengalaman yang berbeza bila buat ‘task’ (tugas) yang diberi. Jadi bagi saya, saya ‘handle’ (kawal) setiap anak buah saya dengan tahap berbeza. Saya kena sentiasa buka telinga terutamanya untuk anggota wanita kalau ada sebarang masalah yang timbul.” [PK1]

“...tiap sesi mesyuarat setiap minggu, saya sentiasa cadangkan semua anggota bersuara kalau ada masalah dan perkara yang tidak puas hati.” [PR6]

“Makin tinggi pangkat pegawai makin kena sentiasa ‘humble’ (merendah diri)...kena dengar apa yang anggota lain cakap dan bersikap terbuka, jangan cepat untuk ‘judge’ (menilai) dan jadi lebih prihatin.” [PR8]

Selain itu, responden juga mengambarkan bahawa sentiasa bersikap *treat* dan menganggap anggota lain sebagai sebahagian daripada keluarga dilihat mampu menjadikan suasana bekerja berpasukan dengan lebih selesa;

“Pemimpin mesti tidak ego...anggap setiap individu macam keluarga sendiri tak kiralah anggota lelaki atau perempuan, junior atau senior. Kalau ada salah laku dalam tugas, saya lebih suka memberi tunjuk ajar secara tidak formal...tidak perlu marah-marah.” [PR7]

“Saya selalu layan anggota lain macam adik-adik. Saya nak mereka berasa selesa bila kerja dengan saya. Dengan cara ini, boleh menjalankan tugas berpasukan dengan lebih mudah.” [PR9]

Pemimpin yang bagus juga adalah individu yang sentiasa belajar dari kesilapan dan sentiasa melakukan teguran sambil membimbing diatas salah laku anggota lain dilihat lebih berkesan seperti yang diutarakan oleh responden;

“Pemimpin perlu konsisten dan bersedia dibimbang dan membimbang... Setiap orang memerlukan dorongan dan latihan berterusan untuk berjaya.” [PK1]

“Dalam menyelia (pegawai), mereka mesti membimbang dan menjadi mentor kepada anggota bawahan mereka.” (PR7).

“...pada masa yang sama, saya amalkan konsep menegur sambil mengajar kepada anggota lain.” [PR6].

“Walaupun saya berpangkat paling tinggi di ‘department’ (jabatan) ni... saya masih banyak kekurangan dan masih perlu tunjuk ajar daripada anggota lain tanpa memandang rendah terhadap mereka yang lebih senior yang pangkat lagi renda.” [PK3]

Prihatin terhadap menjaga kebijakan anggota terutamanya melibatkan perihal keluarga juga merupakan amalan kepimpinan yang telah diutarakan oleh responden;

“Kenalah ‘consider’ (bertimbang rasa) sikit kalau ahli keluarga yang jatuh sakit.[PK2]

“Kalau anggota saya ada masalah penugasan berkaitan keluarga, saya akan mengarahkan anggota lelaki untuk menjalankan tugas tersebut dan anggota

wanita ini akan menjalankan tugas-tugas sebagai menganti kan anggota lelaki tersebut supaya beban tugas kedua-duanya adil.” [PK4]

Responden juga mengutarakan perihal hormat dan dihormati penting dalam kepimpinan untuk mengelakkan sebarang masalah dalam penugasan kerja berpasukan;

“Saya fikir sikap hormat tu sangat penting.” [PR7]

“Saya percaya tak kisahlah jawatan tinggi atau rendah, hormat itu penting, baru bekerja dalam pasukan boleh dibuat tanpa ada perselisihan faham.” [PR10]

Melalui perbualan pandangan responden mengenai ciri kepimpinan tema ‘prihatin’, terdapat 5 kod sub tema yang **timbul iaitu; pendengar yang baik, melayan rakan pasukan seperti keluarga, membimbang, prihatin** dan **hormat antara satu sama lain.**

2) Tema: ***Motivasi Berinspirasi***

Motivasi inspirasi merupakan kategori tema kedua yang diketengahkan oleh responden dalam menerangkan persepsi mereka berkaitan ciri kepimpinan dan amalan kepimpinan mereka. Ciri kepimpinan ini telah diperkatakan oleh 8 responden sepanjang temubual dijalankan.

Responden mendedahkan sikap kepimpinan sebagai pegawai polis perlu mempunyai kemahiran berkomunikasi dalam membentangkan perancangan tugas yang jelas dan berstrategik agar mampu mempengaruhi pasukan untuk capai matlamat yang dirancang bersama;

“Pegawai yang mengetuai pasukan perlu menyatakan dengan semangat set perancangan sehingga set matlamat terhadap kerjayaan yang nak dicapai.” [PR9]

“Hasil kerja berpasukan yang berjaya juga datang dari para pemimpin yang baik yang selalu membuat penerangan yang jelas tentang sasaran objektif kepada bawahan dan rakan sekerja mereka.” [PR8]

“...sasaran harus dicapai dalam setiap 2-3 bulan. Pembahagian pasukan dan skop tugas ditentukan mengikut kepakaran tenaga anggota. Kemudian, anggota boleh terus fokus untuk tugas itu dan matlamatnya akan dapat diselesaikan dengan jayanya sebagai berpasukan.” [PK1]

Selain itu, responden juga menjadikan visi organisasi sebagai panduan utama mempengaruhi pengikut supaya bergerak mencapai matlamat;

“Ingatkan berulang kali kepada anggota lain, apa sebenarnya misi dan visi organisasi (PDRM)...Menyediakan Perkhidmatan Profesional Serta Berkualiti dalam Menjadikan Negara Malaysia Selamat, Aman dan Sejahtera.” [PK3]

“Kena tetapkan pada setiap anggota bahawa kerja sebagai polis ini adalah membantu memudahkan orang awam dalam membasmi masalah jenayah.” [PK4]

Selain itu, responden juga ada megutarakan bahawa cara teguran secara berhikmah serta sentiasa memberikan kata sokongan mampu meningkatkan semangat rakan pasukan agar rasa tidak ditindas hanya untuk menjalankan tugas semata-mata.

“Mengalakkan setiap anggota memberi kata sokongan yang membina antara satu sama lain.” [PK1]

“Perlu banyakkan diplomasi dan sentiasa duduk bersama-sama subordinat untuk hasil kerja yang lebih baik.” [PK2]

“Dalam seminggu mesti lunch bersama sekurang - kurangnya sekali seminggu.... berborak pasal kerja dengan lebih santai... sebenarnya lebih berkesan.” [PR6]

“Tidak perlu marah-marah, sebab ia akan lebih ‘downkan’ (menjatuhkan motivasi) anggota tu lagi.” [PR7]

Melalui perbualan pandangan responden mengenai ciri kepimpinan tema ‘kemahiran berkomunikasi’, terdapat 3 kod sub tema yang timbul adalah; **kemahiran berkomunikasi, bervisi dan mampu meningkatkan semangat berpasukan.**

3) Tema: ***Role Model (Karismatik)***

Menjadikan diri sebagai *role model* merupakan hasil kategori tema ketiga berdasarkan temubual yang dijalankan bersama responden dalam menerangkan persepsi mereka

berkaitan ciri kepimpinan dan amalan kepimpinan mereka. Ciri kepimpinan ini telah diperkatakan oleh 7 responden sepanjang temubual dijalankan;

Berkeyakinan tinggi merupakan ciri kepimpinan yang wajib ada pada pemimpin, terutamanya pada polis wanita yang berpangkat ‘Pegawai kanan’ kerana bilanganya yang sedikit dan bersikap feminisme;

“Pemimpin adalah individu yang mesti ada keyakinan dan komited terhadap semua arahan dan keputusan mereka.” [PK1]

“...penting bagi seorang pegawai polis tidak kira lelaki ataupun perempuan untuk mempunyai kepimpinan yang jelas dari segi berkeyakinan tinggi dan tidak goyah dengan hasutan pihak lain...terutamanya pegawai perempuan lah..” [PK5]

“...perlu ada imej berkeyakinan tinggi sebagai seorang pemimpin...dapat mempengaruhi anggota lain dan pihak atasan timbul rasa lebih respect walaupun pegawai tersebut adalah seorang wanita.” [PK2]

“...dan seorang anggota yang berpangkat penyelia (pegawai) perlu menyelia anak buah mereka dengan yakin tanpa ragu-ragu.” [PK3]

Pendapat negatif perihal pemimpin yang kurang keyakinan diri seperti yang dinyatakan oleh responden;

“...bila pegawai perempuan tak mampu menonjolkan keyakinan diri terutamanya pegawai peringkat atasan. Rasanya, susah nak memimpin dalam bidang ni.”[PK5]

Sentiasa menjaga keterampilan dan disiplin juga antara amalan kepimpinan yang dilakukan seperti yang diutarakan oleh responden;

“Sentiasa kemas, sentiasa berusaha, menepati masa, dan sentiasa turun padang jika ada tugas dan program.” [PK1]

“Saya akan pastikan sentiasa kelihatan kemas, mengatur tugas secara teratur dan menunjukkan hasil kerja yang terbaik.” [PK2]

“Walaupun sibuk urus rumah dan kerja, Tapi sebagai pegawai atasan kena jaga timing, pastikan datang kerja tepat pada waktu dan kosisten dalam tugas... sebab anggota lain akan turut ikut jejak kami agar tidak lambat masuk kerja atau melengah dalam melaksana tugas.” [PK4]

“Saya sentiasa ingatkan diri saya, anak buah saya (subordinat) supaya jaga keterampilan dan disiplin supaya kerja lebih berkat.” [PK5]

Resonden juga ada mengaitkan perihal berintergriti dalam kepimpinan terutamanya bagi mengelakkan daripada melakukan salah laku dalam operasi penugasan ini;

“Pemimpin yang mengetuai atau memimpin pekerja bawahan sepatutnya mampu menjadi contoh yang tulus.” [PK1]

“Pegawai itu mestilah tidak sentuh rasuah, tidak berat sebelah, sentiasa jujur dan amanah.” [PK2]

“Secara peribadi, kepimpinan itu secara semulajadi datang dari integriti. Memberikan contoh yang baik kepada anak buah (subordinat), dengan sentiasa mempamerkan ‘rekod bersih’, ‘tidak terima suapan’ dan ‘tidak suap’ pihak lain dalam melakukan sebarang arahan dan tugasan.” [PK5]

“Konsisten dan berintergriti...tak sentuh rasuah, jangan malas, jaga air muka.”[PR7]

“Memberikan beban tugas kepada kedua-dua gender pegawai secara adil.” [PK4]

Majoriti pengawai kanan lebih mengamalkan ciri kepimpinan ini dimana melalui perbualan pandangan responden mengenai ciri kepimpinan tema ‘*role model*’, terdapat 3 kod sub tema yang timbul bagi ciri kepimpinan iaitu; **berkeyakinan, berketerampilan dan berintergriti.**

4) Tema: ***Meransang Intelek***

Mengamalkan ciri kepimpinan yang meransang intelek pasukan merupakan kategori tema keempat yang diutarakan oleh responden dalam menerangkan persepsi mereka berkaitan ciri kepimpinan dan amalan kepimpinan mereka. Ciri kepimpinan ini telah diperkatakan oleh 4 responden sepanjang temubual dijalankan.

Mempunyai kemahiran dan mampu membuat sebarang keputusan secara kreatif dan kritis terhadap permasalahan yang timbul merupakan menjadikan inividu tersebut terserlah akan kepimpinannya seperti yang diutarakan oleh responden

“Jangan terus menyalahkan anggota lain, sebagai pegawai perlu melibatkan diri dan memikir cara penyelesaian tugas.” [PK4]

“Jangan terus melatah, setiap masalah ada penyebabnya, dan ada penyelesaiannya.” [PK3]

“Jangan takut cuba pelbagai altenatif dan cara tersendiri untuk handle masalah.” [PK5]

Responden percaya terdapat membuat sesuatu keputusan secara berpasukan dan demokratik terutamnya melalui rujukan anggota lebih senior, mampu menyelesaikan masalah;

“Sentiasa befikiran terbuka dan bersikap relevan serta mendengar pendapat anak buah, dalam sama-sama menyelesaikan masalah.” [PK1]

“Percaya lagi banyak pengalaman, lagi banyak kemahiran dalam cara nak settle masalah, pangkat bukan bukan point semata-mata, tapi biasanya kata putus kebiasanya pelu tetap perlu dari pegawai atasan.” [PK3]

“Saya sentiasa bagitahu kepada mereka supaya jangan give up, masalah sentiasa ada, yang penting sentiasa cari jalan nak selesaikan... boleh minta bantuan anggota yang lebih senior.” [PR7]

“Sentiasa memberi peluang kepada idea-idea baru.” [PK4]

Majoriti pengawai kanan lebih mengamalkan ciri kepimpinan ini dimana melalui perbualan ‘mampu membuat keputusan’, terdapat 2 kod sub tema ciri kepimpinan yang timbul iaitu; **mampu membuat keputusan**, dan **melakukan keputusan secara demokratik**.

5) Tema: **Pengurusan Pengecualian-Aktif**

Patuh pada ‘Command and Control’ merupakan kategori tema kelima yang diutarakan oleh responden dalam menerangkan persepsi mereka berkaitan ciri kepimpinan dan amalan kepimpinan mereka. Ciri kepimpinan ini telah diperkatakan oleh 6 responden sepanjang temubual dijalankan.

Tetap berpengang dengan sistem yang sedia ada dengan menjalankan arahan atasan tanpa sebarang bantahan menunjukkan kepimpinan yang responden amalkan secara berterusan dalam melaksanakan setiap tugas yang diberikan;

“Tanggunjawab pun wajib ada pada pegawai tersebut (pemimpin)...walaupun saya cukup berpengaruh untuk mendapatkan apa yang saya mahu dan memang saya sarankan mereka laksanakan tugas dengan berstruktur ...yang penting kerja mesti buat...” [PK1]

“Saya akan bertanggungjawab segala ‘arahan’ yang diberikan kepada saya samada tugas itu ringan mahupun berisiko untuk ‘handle’(mengawal)....lepas tangan bukan cara saya.” [PR6]

“Jika melibatkan arahan atasan dan tugas berpasukan, saya sentiasa bertanggungjawab penuh terhadapnya, tiada istilah lepas tangan.” [PR8]

Apabila skop kerja melibatkan pelbagai pihak termasuk orang ‘public’ bersikap segera dalam semua urusan adalah jalan terbaik dalam menyesaikan tugas seperti yang diutarkan oleh responden;

“Bekerja dengan pegawai atasan ini, semua kene pantas, Jangan melengahkan diri dalam memberi arahan atau melakukan tugas arahan.” [PR10]

“Biasanya dalam operasi, pembahagian kes, jabatan pasukan, lokasi terlibat, mesti dah ‘diset up’ awal, pasti kan tiada perubahan, sebab ia melibatkan orang ‘public’.” [PR6]

“Sebab berurusan dengan pihak luar memang lain susah, pastikan setiap kes yang diterima, kena cepat settle... tapi apapun kena dapatkan arahan kata putus dari pihak pegawai atas juga...” [PR7]

Selain itu, responden melakukan pemantauan berkala terutamanya kepada subordinat yang kerap melakukan operasi luar;

“saya akan menyelia dan memantau kerja anggota lain, untuk elakkan salah laku berlaku tugas... secara konsisten mengikut jadual.” [PR6]

“Nak pastikan tak ada yang curi tulang, mesti selalu pantau tugas tiap anggota.” [PR9]

“Biasanya ‘report’ (laporan) memang kena buat tiap hari, kalau tak memang tindakan salah disiplin akan dijalankan.” [PR10]

Majoriti pengawai rendah lebih mengamalkan ciri ini dimana melalui perbualan pandangan responden mengenai ciri kepimpinan tema pengurusan pengecualian-aktif, terdapat 3 kod sub tema bagi ciri kepimpinan yang timbul iaitu; **sentiasa patuh dengan sistem sedia ada, ‘command and control’ dan pemantauan berkala.**

4.4.3.2 Analisis Data Temubual Semi-struktur : Bahagian Cabaran

Sebagai seorang wanita dan menceburi kerjaya sebagai seorang pegawai polis bukan perkara yang baru. Akan tetapi, penglibatan wanita dalam bidang yang didominasi golongan lelaki ini ternyata lebih memberi cabaran kepada mereka.

Bagi menganalisis pendapat responden mengenai cabaran yang dihadapi sepanjang kerjaya mereka sebagai pegawai polis secara konsisten, beberapa soalan telah ditanya seperti berikut;

- iii) Bagaimakah Puan lihat perkembangan polis wanita di PDRM?
- iv) Pernahkah Puan menghadapi sebarang cabaran sepanjang kerjaya sebagai pegawai polis? Jika ya, bolehkah anda menerangkan cabaran dan apa yang telah anda pelajari daripadanya?
- v) Pada pendapat Puan, mengapa bilangan/ saiz pegawai polis wanita masih rendah (Organisasi Kepimpinan)?

Merujuk jadual 4.12 diatas, analisis data yang diperoleh daripada temubual semi-struktur ini menunjukkan 3 tema/faktor utama iaitu; **individual, keluarga dan organisasi.**

1) Tema: Faktor Individual

Majoriti responden mengutarkan bahawa cabaran utamanya adalah berkaitan faktor individual. Ia melibatkan kekangan dan kesukaran diri para responden sepanjang

berkhidmat di organisasi ini. Cabaran ini telah diutarakan oleh kesemua 10 responden sepanjang temubual dijalankan;

Memulakan sesi temubual berkaitan persepsi responden secara umum berkaitan perkembangan polis wanita di PDRM. ‘Lebih memberangsangkan’ adalah perkara utama yang diutarakan oleh responden berkaitan dengan kewujudan dan kemasukan wanita sebagai polis di Malaysia. Hal ini juga kerana responden sedar bahawa kerjaya kepolisan ini adalah lebih sesuai untuk lelaki, akan tetapi, wanita juga mempunyai peranannya sendiri dalam organisasi ini terutamnya kes yang melibat perihal wanita dan kanak-kanak;

“...sekarang, terdapat perkembangan positif kepimpinan wanita dalam organisasi ini ...penting untuk pegawai polis di pelbagai peringkat dan jabatan boleh membawa idea dan strategi baru, dan dapat menggalakkan penglibatan perempuan dalam undang-undang penguatkuasaan sebagai profesi.” [PK2]

“...sebenarnya jauh lebih baik daripada sebelumnya. Berbanding tahun-tahun yang lepas, sebab wanita kini lebih diterima dalam sektor ini... ia sangat menggalakkan bilangan wanita yang ada di PDRM, kerana pada masa ini terdapat banyak isu jenayah yang berkaitan dengan wanita dan remaja. Kemahiran kualiti wanita perlu dikendalikan di kawasan ini.” [PR6]

Walaubagaimanapun, responden mendedahkan bahawa wanita masih lagi dikelaskan sebagai minoriti.

“Dah semakin ramai...tapi tak sampai separuh jumlah kekuatan anggota lelakilah.” [PR7]

“...tidak boleh nafikan saiz tenaga anggota wanita masih lebih kecil dari lelaki kerana profesi ini secara langsung digambarkan lebih kepada imej kelakian...” [PR6]

“Dulu sampai sekarang, anggota perempuan memang sangat sikit... boleh dikira dengan jari...biasalah, polis kan lebih sesuai untuk lelaki berbanding perempuan.” [PK1]

“Sekarang lebih ramai anggota perempuan ‘join’ (menceburi) bidang polis sebab anggota perempuan memang diperlukan disini tapi peringkat pegawai ni masih kurang lagilah...” [PK3]

“... untuk nak buat polis wanita dalam kedudukan kepimpinan, wanita itu sendiri perlu terlebih dahulu wujud dalam kedudukan yang berpengaruh.” [PK2]

Sorotan dari bilangan pegawai wanita yang kecil, responden mula mengutarakan berkaitan kurang keyakinan diri apabila melakukan arahan mahupun melaksanakan tugas. Sentiasa risau akan persepsi subordinat terhadap cara pelaksanaan kepemimpinannya menjadi halangan mereka untuk lebih menonjolkan diri;

“...sentiasa fikirkan apa anggota lain fikirkan cara saya handle anak buah.... ‘effective’ tak... bagus tak... dan bila saya menonjol kehadapan, mesti mereka ckap saya nak mencari pasangan hidup.” [PK 5]

“Percayalah disini (PDRM) ia tidak mudah dan tidak pernah mudah.” [PK4]

“Saya tak nak diorang fikir saya ni perempuan yang ‘Bossy’... ” [PK2]

“...laksana tugas kena sebagai pasukan tak boleh sorang-sorang...macam tak layak sangat nak buat keputusan sendiri..” [PR8]

“Disini ‘just’ buat jer apa arahan yang pihak atasan bagi...kadang-kadang nampak anggota lelaki lebih menyerlah, sebab lelaki kan.” [PR9]

“Kerana, tiap kali apa yang saya lakukan, saya perlu sentiasa merujuk kepada pegawai kanan lelaki dulu sebelum membuat apa-apa keputusan penting.” [PR6]

“Saya baru dipindahkan kesini dalam tempoh kurang 3 minggu, dan walaupun saya kedudukan yang lebih tinggi di jabatan ini, saya memerlukan masa untuk kenal bagaimana sistem operasi jabatan ini bergerak. Saya mendapati bahawa orang bawahan yang tidak menghormati dan memperlekehkan saya kerana saya agak ‘slow’(tidak aktif).” [PR7]

Walaubagaimanapun, sebahagian responden menjelaskan bahawa disebabkan beliau memberanikan untuk melibatkan diri dalam setiap kes berat mahupun mengendalikan operasi penting dilihat lebih diiktiraf oleh pegawai senior;

“Beranikan diri, sentiasa ambil peluang melibatkan diri dalam kes-kes yang lebih melibatkan wanita dan kanak... jadi wakil undangan di televisyen dan radio untuk memberi kesedaran terhadap jenayah kepada masyarakat.” [PK1]

“Setiap hari, saya belajar benda baru dan jangan sebabkan kami pegawai wanita, jangan ingat kami tidak mampu buat.” [PK3]

Beban kerja sebagai polis wanita juga agak berat lebih-lebih lagi apabila menyelia dan memimpin. Responden mengutarakan perkara ini juga mampu mempengaruhi penghalang kemajuan kerjaya responden kerana perlu menggalas tanggungjawab tugasannya lebih berat jika mereka ingin menjawat jawatan yang lebih tinggi;

“Saya rasa, saya tidak cukup bersedia untuk membuat sebarang keputusan sendiri kerana kedudukan yang saya duduk sekarang sudah cukup mencabar untuk saya sebagai pegawai polis, wanita, isteri, dan ibu.” [PR7]

“Bagi saya, untuk move ke peringkat seterusnya adalah perkara yang besar. Secara peribadi, Saya selesa dalam kedudukan saya dan saya berpuas hati dengan apa yang saya ada sekarang.” [PR8]

“Walaupun sudah hampir 5 tahun saya berada di kerusi ini (Inspektor) dan saya sebenarnya layak untuk naik ke level seterusnya, tetapi secara peribadi saya masih tidak mampu sahut tanggungjawab itu lagi.” [PK4]

“Jadi pegawai atasan ni kena banyak fikir, buat keputusan... selalu kerja luar kawasan...” [PK3]

Cabarannya dari segi ketahanan mental dan fizikal yang dihadapi oleh responden terhadap latihan-latihan kecerdasan yang berterusan; berkawad, perbarisan dan menembak, terutamanya kepada responden yang sudah berkahwin dan lebih berusia.

“Ingatkan sewaktu di Palapol (tempat latihan kadet polis) sahaja kena kerap berkawat... tapi bila dah kerja pun kena kerap berkawat, perbarisan bagai...” [PK3]

“Penat sebenarnya bila asyik kena libatkan diri dalam latihan kecergasan fizikal ni... saya bukannya muda lagi.” [PR6]

“Wajib pergi latihan menembak, memanah, olahraga. Kami juga diwajibkan aktifkan diri dalam program sukan... setiap anggota mesti terlibat.” [PK4]

“Anggota polis tidak kisah gender (jantina), badan kena sentiasa ‘fit’ (cergas).” [PK1]

“Stamina, kecergasan minda, tubuh badan, emosi.” [PK5]

Selain itu, dari segi ketahanan mental; apabila sentiasa menghadapi risiko dalam tugasannya yang tidak dapat dielakkan oleh anggota polis turut dirasai oleh pegawai wanita apabila ia melibatkan senjata api dan operasi malam.

“Lagi banyak kes, lagi stress (tertekan), terutamanya bila melibatkan kes kematian.” [PK2]

“Kalau ade shift (peralihan) operasi malam kena lebih hati-hati...payah sikit kalau nak minta pelepasan” [PR6]

“Sebab saya terlibat dalam jabatan ‘jail’(penjara) jadi senjata api dan gari kena get ready (bersedia) sentiasalah...” [PR7]

“Biasanya bila start (bermula) operasi luar memang sentiasa prepare (bersedia) kan diri lah... stamina, emosi...biasanya anggota lelaki lebih sesuai...” [PR10]

Melalui perbualan pandangan responden mengenai tema cabaran individual, terdapat 3 kod sub tema yang timbul iaitu; kurang keyakinan diri, beban tanggungjawab lebih berat dan ketahanan mental dan fizikal.

2) Tema: **Faktor Keluarga**

Responden mengutarakan bahawa cabaran seterusnya adalah berkaitan faktor keluarga. Cabaran ini lebih dikaitan oleh responden yang sudah berkahwin dan mempunyai anak serta tidak terlepas juga responden yang berstatus janda. Cabaran ini telah diutarakan oleh kesemua 6 responden sepanjang temubual dijalankan.

Wanita dan tanggungjawab dirumah tidak dapat dipisahkan, terutamanya apabila status wanita tersebut sudah berkahwin dan menjadi ibu. Fokus kerjaya sebagai polis mula menjadi sekadar mencari mata pedapan untuk keperluan keluarga. Responden juga terpaksa kerap berjauhan dengan keluarga kerana shift dan tugas kerja yang melibatkan operasi luar kawasan. Responden membincangkan cabaran berkaitan mengimbangi tanggungjawab kerja dan keluarga sebagai aspek penghalang paling besar bagi wanita yang bekerjaya.

“Secara peribadi, saya fikir wanita yang bekerjaya secara umumnya dan khususnya dalam organisasi polis mempunyai beban lebih berat untuk ditanggung berbanding lelaki kerana...wanita yang sudah berkahwin, bermaksud keluarga akan menjadi keutamaan dahulu.” [PR7]

“tidak boleh jangka selesaikan tugas dan pulang ke rumah seperti pekerja pejabat biasa yang kerja dari 8.30 pagi hingga 5.30 petang. Ada kalanya, mendapat kes baru dan perlu mengendalikan dengan serta-merta. Ada kalanya juga polis seperti saya (wanita) menghadapi dalam persekitaran lebih risiko semasa perlu melakukan beberapa tugas luar. Keluarga saya selalu risau.” [PK2]

Responden juga menjelaskan bahawa, skop kerja yang berbeza seperti terpaksa mengikuti penugasan shift malam atau terpaksa berada diluar kawasa mengudang tempoh bersama keluarga lebih terhad;

“Jelas sekali, saya perlu sentiasa menerangkan kepada dengan laki saya (suami) terutamanya anak-anak dengan jujur, keadaan kerja saya. Secara peribadi, saya tidak pernah berkesempatan atau luangkan masa ikuti program sekolah seperti mensyuarat PIBG ataupun tandatangani rekod kemajuan sekolah anak say,. dan syukur kerana kerana saya hanya mempunyai satu-satunya anak lelaki dan dia dapat memahami kerja keras ibunya.” [PR7]

“Adakalanya waktu raya, kami (anggota polis) perlu bekerja shift (peralihan) dan pada kebiasaan, keluarga saya akan pulang ke kampung dahulu, dan saya akan balik kampung pada pagi raya. Itupun cuti hingga pada raya ketiga, saya akan masuk kerja semula” [PR8]

“Memang perlu korban masa... operasi malam, program hujung minggu, hadiri mensyuarat luar kawasan, perlu bersedia 24 jam jika terdapat kes melibat pemimpin negara, politik atau rusuhan kaum.” [PK1]

“Memang dari awal jadi kadet polis sehingga kini, waktu bersama keluarga memang tidak dinafikan, agak terhad.” [PK2]

“Keluaga saya dah paham cara kerja saya, contoh bila bermula bulan PRU atau operasi ‘OPS kempen’ saya memang perlu membuat pantauan dan bertugas diluar untuk beberapa hari.” [PK3]

Cabaran dari segi dilema keluarga juga boleh mempengaruhi pencapaian kerjaya.

Terutama bagi ibu tunggal. Responden berkongsi pengalamannya;

“Sebab utama saya tidak mahu move (naik) ke pangkat yang lebih tinggi kerana anak-anak saya. Saya seorang ibu tunggal dan saya sangat sayangkan keluarga saya. Saya lebih suka menghabiskan lebih banyak masa dengan anak-anak. Saya tidak mahu kehilangan anak saya sama seperti saya kehilangan suami saya (bercerai). Kedudukan yang saya pegang sekarang sudah banyak tekanan dan kadang-kadang kerap perlu bekerja di luar.” [PR9]

“Jika nak naik pangkat, anggota tersebut berpotensi bukan sahaja bertukar jabatan tetapi akan berpindah tempat lain. Lebih banyak jam bekerja, banyak tekanan untuk membuat keputusan penting. Bagi saya,ianya bukan untuk saya.” [PR7]

Selain itu, kurang menerima sokongan dari pasangan mereka menyebabkan responden berbelah bagi terhadap keutamaan antara kerjaya dan keluarganya;

“Awal pembabitan saya disini, saya juga bekerja waktu malam, ianya sangat sukar dan suami saya kerap mengeluh.”

“Sampai satu tahap laki saya dan mak mertua menyarankan saya untuk menjadi menjadi suri rumah sepenuh masa sahaja.” [PR8]

“Tempoh 4 tahun awal sebagai polis, saya kerap kerja luar, kurang berkesempatan pulang kekampung dan luangkan masa bersama anak dan suami. Hubungan saya dan suami menjadi rengang dan ia menjadi punca penceraian kami.” [PR9]

Manjoriti pengawai rendah lebih membincangkan cabaran ini dimana melalui perbualan pandangan responden mengenai cabaran tema dilema keluarga ini, terdapat 4 kod sub tema yang timbul iaitu; keutamaan dwi tanggungjawab, kurang meluangkan masa, perkembangan kerjaya dan kurang sokongan.

3) Tema: **Faktor Organisasi**

Responden mengutarakan bahawa cabaran ketiga adalah berkaitan faktor organisasi yang memaparkan konflik kerja berpasukan, dimana ia (secara berpasukan) sangat ditiberatkan pada setiap penugasan dihadapi oleh responden sepanjang bekerja sebagai polis. Cabaran ini telah diutarakan oleh kesemua 8 responden sepanjang temubual dijalankan;

Selain itu, sukar melakukan urusan dan berkomunikasi bersama anggota lelaki lebih mencabar ketahanan mental untuk melakukan sebarang tugas berpasukan. Responden menngutarakan cabaran ini adalah disebabkan sikap ego dan memerlukan diplomasi yang banyak untuk terus berurusan dengan anggota lelaki. Selain itu status

berkahwin dan dalam islam juga mengalakan untuk menjaga batas pergaulan antara lelaki dan perempuan

“Menguruskan pasukan anggota lelaki memang sukar dan perlukan banyak diplomasi.” [PK2]

“Perlu banyak berurusan dengan anggota lelaki, mereka ego, sebagai perempuan, saya kerap mengalah.” [PK7]

“Anggota laki memenag ego tinggi.” [PR8]

“Memang kurang komunikasi dengan mereka kalau pasal luar dari skop kerja.... rasa jangkal.” [PR10]

“Sebab mungkin saya dah kahwin dan dalam islam sendiri suruh kita jaga batas pergaulan.” [PR9]

“Anggota lelaki ini ego tinggi, lebih baik kurangkan cakap dengan diorang.” [PR7]

Majoriti responden terutamanya bagi pegawai rendah mendedahkan bahawa tidak ada isu diskriminasi untuk naik pangkat. Peluangnya adalah sama dan adil antara pegawai polis dan wanita. Walau bagaimanapun, terdapat responden telah mendedahkan kesukaran beliau ketika dinilai temuduga;

“Secara peribadi, apabila kita melihat lelaki dan wanita (polis) ada sama, adil dan tidak terkecuali untuk berpeluang untuk naik pangkat selagi mereka sudah mencapai perkhidmatan tempoh masa tertentu, lulus pemeriksaan undang-undang, penilaian yang baik terhadap sikap dalam tempoh semasa perkhidmatan dan keperluan pendidikan untuk sesuatu jawatan.” [PK6]

“...dari pengalaman, waktu menghadapi ‘interview’ untuk naik pangkat. Penilai akan sentuh pasal beban keluarga sebagai bahan psikologi jika saya ditawarkan kepangkat tersebut.” [PK3]

“Rasanya memang tak ada kenaikan pegawai perempuan di peringkat tertinggi PDRM..kali pertama dan terakhir terakhir awal 2016, sebagai pegarah PDRM (Pengarah PDRM wanita keempat)...sebagai polis, wanita perlu ‘unik’ dan terus membuktikan diri kita bahawa kita berhak untuk kedudukan itu.” [PK1]

“Sebenarnya saya dah pegang jawatan sebagai inspektor ni 12 tahun dah... cuba 4 kali pemohonan naik pangkat, tapi tak ada rezeki.” [PK4]

“Nak tak nak, sebenarnya kena ada pengaruh orang dalam juga kalau nak penilaian bagus untuk proses kenaikan pangkat, terutamanya pegawai macam kami (perempuan).” [PK2]

Responden juga mendedahkan pegawai polis kanan yang ini melanjutkan jawatan berpangkat lebih tinggi perlu terus membuktikan kebolehan diri mereka untuk memperlihatkan wanita itu kosisten dalam memimpin;

“Saya seorang polis selama 24 tahun dan pada tahun yang sama saya seorang pegawai polis dalam jawatan Superintendent yang sangat jarang wanita itu memegang kerusi ini. Saya perlu mengendalikan empat unit sub-jabatan di jabatan saya. Saya mempunyai hampir 2,000 anggota bawahan dan saya juga mempunyai berurusan dengan pucuk pemimpin PDRM yang semunya adalah otai dan lelaki. Saya perlu terus membuktikan diri saya bahawa saya juga mempunyai cara saya sendiri untuk mengendalikan orang bawahan dan melakukan tugas dengan jujur dan cekap.” [PK1]

“Biasanya setiap proses penilaian naik pangkat KPI kena jalani peperiksaan undang-undang dan interview, jadi memang saya tengah gigih sekarang nak pastikan penilaian saya bagus, ‘exam law’ (peperiksaan undang-undang) saya lulus untuk pemohonan naik pangkat seterusnya.” [PK4]

Melalui perbualan pandangan responden mengenai tema cabaran kurang keseramarataan peluang, terdapat 2 kod sub tema yang timbul iaitu; sukar berdiplomasi bersama anggota lelaki dan kenaikan pangkat keperingkat lebih tinggi.

4.5 Ringkasan Umum Huraian Dapatan Kualittaif

Seramai sepuluh responden telah dipilih untuk ditemui bual secara berasingan. Responden ini juga adalah sebahagian daripada responden yang terlibat dalam menjawab borang soal selidik pada fasa pertama proses penyelidikan dijalankan. 5 responden yang terlibat adalah pegawai kanan dan baki 5 responden adalah terdiri daripada pegawai rendah. Majoriti responden iaitu 7 orang adalah berstatus berkahwin, 2 orang bujang dan seorang berstatus ibu tunggal.

Pada bahagian amalan gaya kepimpinan responden, terdapat 5 kategori tema utama yang telah terhasil melalui analisis data temu bual iaitu;

Gaya Kepimpinan Transformasi

- 1) **Pertimbangan Individu:** terdapat 5 kod sub tema yang didapati; pendengar yang baik, pasukan sebagai keluarga, prihatin dan hormat.

Tema ini telah diutarakan oleh kesemua sepuluh responden yang terlibat. Responden menegaskan pemimpin mestilah seorang pegawai mempunyai sikap terbuka dan sentiasa mendengar masalah atau pendapat anggota lain. Responden sebagai ketua jabatan juga bertanggungjawab dalam mencadangkan supaya setiap anggota jabatan bersuara dan menyatakan pendapat masing-masing pada setiap waktu bermesyuarat supaya tidak terdapat salah faham dalam perihal kerja mahupun hubungan sesama anggota. Selain itu, bekerja dalam dalam organisasi polis perlu sentiasa terlibat dalam kerja berpasukan, jadi sentiasa menjaga pasukan seperti keluaga, membimbing dan prihatain perihal kebajikan mereka adalah penting selain sentiasa tunjuk hormat tidak kira kepada anggota berpangkat rendah atau pegawai atasan.

- 2) **Motivasi Berinspirasi:** terdapat 3 kod sub tema; **kemahiran berkomunikasi, bervisi, mampu meningkatkan semangat berpasukan.**

Tema ini telah diutarakan oleh 8 responden yang terlibat secara seimbang. Disebabkan kerja polis ini sentiasa bergerak berpasukan, kemahiran bercakap untuk membentangkan perancangan dengan yakin dan jelas sangat penting bagi mencapai matlamat dan visi yang dipersetujui bersama. Selain itu, sebagai pegawai juga, responden perlu sentiasa memberikan kata semangat dengan mengingatkan anggota bawahan bahawa fokus PDRM untuk menjadikan Malaysia negara selamat, aman dan sejahtera.

3) ***Role Model*** (Karismatik): terdapat 3 kod sub tema; berkeyakinan, berketerampilan, berintergriti.

Majoriti responden dari kalangan pegawai kanan yang telah mengutarakan tema *role model* ini. Responden menerangkan bahawa tidak dinafikan pasukan polis masih dipenuhi anggota lelaki, dan wanita masih lagi sebilangan kecil. Jadi kewujudakn wanita pada peringkat pegawai yang lebih tinggi perlu sentiasa menunjukkan berkeyakinan tinggi dan berkeyakinan secara berterusan. Selain itu, memberi contoh terbaik dengan berdisiplin dan intergriti yang tinggi juga penting dalam melahirkan sifat hormat dan mampu jadi ikutan daripada anggota lain samada pegawai perempuan maupun lelaki.

4) ***Meransang Intelek***: terdapat 2 kod sub tema; mampu membuat keputusan dan secara demokratik.

Majoriti responden dari kalangan pegawai kanan yang telah mengutarakan tema ini. Responden percaya bahawa mereka yang berada dipangkat pegawai kanan ini memerlukan lebih banyak membuat kata putus untuk pelbagai masalah yang timbul. Pegawai yang bagus perlu tidak takut untuk mencari alternatif untuk mengawal masalah tersebut. Tidak dinafikan juga pengalaman pegawai senior lebih baik dalam membuat keputusan. Selain itu, tidak teragak-agak mendengar pendapat anggota lain yang lebih rendah pangkat mereka supaya keputusan yang dibuat lebih bersifat demokratik. Amalan kepimpinan ini dapat dikategorikan sebagai gaya Kepimpinan Transformasi.

Gaya Kepimpinan Transaksi

5) ***Pengurusan Pengecualian-Aktif*** : terdapat 3 kod sub tema; patut pada sistem yang sedia ada, *commad and control*, dan permantauan berkala.

Majoriti responden dari kalangan pegawai rendah yang telah mengutarakan tema ini. Responden menegasakan bahawa, tanggungjawab utama seorang pegawai polis adalah

memikul kerja yang telah diberikan arahan sahaja. Selain itu, oleh sebab skop pangkat kerja responden yang sentiasa melibatkan urusan terhadap *public*, jadi responden sebolehnya melakukan bahagian tugasan masing-masing yang diarahkan dengan cepat serta melakukan pemantauan anggota bawahan yang lain secara berkala supaya tidak terlibat dari melakukan salah disiplin.

Pada bahagian cabaran responden, terdapat 3 faktor/kategori tema yang telah disenaraikan melalui analisis pengkaji iaitu; faktor individu, keluarga dan organisasi.

- 1) **Faktor Individual:** terdapat 3 kod sub tema; keyakinan diri, tanggungjawab lebih berat, ketahanan mental dan fizikal.

Tema ini telah diutarakan oleh kesemua sepuluh responden yang terlibat. Responden tidak menafikan bahawa kini, bilangan dan kemahiran kewujudan polis wanita lebih memberangsangkan. Walaubagaimanapun, perasaan kurang keyakinan diri masih lagi ada pada diri responden terutamanya responden dari kalangan pegawai rendah kerana mereka masih digolongkan sebagai *minority*. Mereka sedar bahawa, pegawai wanita sukar untuk menonjolkan diri berbanding lelaki yang mudah menyerlah dari segi kemahiran dan kepimpinannya. Selain itu, responden sendiri tidak bersedia untuk merebut peluang kepangkat yang lebih tinggi kerana takut menggalas tanggungjawab lebih berat. Namun begitu, responden dari pegawai kanan menjelaskan bahawa, walaupun mereka terikat dengan budaya kepolisan yang sentiasa mendahulukan pegawai lelaki, tetapi harus tetap berani dan yakin memimpin dan menyuarakan pendapat. Responden juga meluahkan bahawa faktor usia menyukarkan untuk pegawai wanita mengikuti krusus ketahanan mental dan fizikal secara berkala menyebabkan anggota wanita mengelak untuk mewakilkan diri untuk krusus tersebut.

2) **Faktor Keluarga:** terdapat 4 kod sub tema keutamaan dwi tanggungjawab, kurang masa bersama, perkembangan kerjaya, sokongan pasangan dan keluarga.

Majoriti responden dari kalangan pegawai yang berstatus berkahwin yang telah mengutarakan tema ini. Responden menjelaskan bahawa, tidak dapat dinafikan kerja sebagai polis ini agak memberi bebanan kepada wanita yang sudah berumah tangga dan mempunyai anak. Shift, operasi, bekerja luar kawasan adalah perkara biasa bagi anggota polis dalam menjalankan tugas atau mengikuti krusus berkala menyebabkan mereka kurang memainkan peranan mereka sebagai isteri atau ibu. Kurang sokongan keluarga juga adalah punca responden dilema untuk menggalas tanggungjawab yang lebih berat jika diberi peluang untuk untuk kenaikan pangkat.

3) **Faktor Organisasi:** terdapat 3 kod sub tema; sukar berdiplomasi dengan anggota lelaki, kesukaran naik pangkat.

Tema ini telah diutarakan oleh 8 responden yang terlibat secara seimbang. Responden dari kalangan pegawai rendah mengutarakan bahawa sangat sukar berdiplomasi dengan anggota lelaki kerana rata-rata anggota lelaki adalah bersikap ego dan memandang rendah terhadap polis wanita. Selain itu, sebahagian pegawai rendah menjelaskan bahawa proses kenaikan pangkat adalah saksama bagi anggota polis wanita dan lelaki, di mana mereka perlu mengikuti dan lulus peperiksaan undang-undang, penilaian kerja yang bagus serta telah mencapai satu tahap tempoh perkhidmatan, anggota ini pasti diberi peluang untuk kenaikan pangkat. Walau bagaimanapun, responden dari kalangan pegawai tinggi mengutarkan bahawa pangkat kepimpinan wanita di barisan kepimpinan polis adalah terhad dan sukar untuk melepassi sesi temu duga kerana sering kali disoal perihal kesanggupan memikul tanggungjawab kerja dan keluarga.

Kaedah Kajian	Kuantitatif	Kualitatif
Persoalan Kajian i	<p>Merujuk jadual 4.1, N = 345</p> <p>Pegawai kanan - 139 responden Pegawai rendah - 206 responden</p>	<p>Responden yang terlibat dalam sesi temu bual merupakan sebahagian daripada responden yang terlibat dalam sesi menjawab soal selidik penyelidik.</p>
Persoalan Kajian ii	<p>Merujuk rajah 4.3, skor min gaya Kepimpinan Transformasi pegawai polis wanita berada pada tahap tinggi (min=3.88), gaya Kepimpinan Transaksi berada pada tahap sederhana (min=3.10) dan skor min gaya Kepimpinan Laissez-faire berada pada tahap rendah (min=2.30).</p> <p>Jadual 4.11; Ujian-t menunjukkan bahawa;</p> <ul style="list-style-type: none"> * Terdapat perbezaan yang signifikan gaya Kepimpinan Transformasi ($t=8.57$, $p < 0.05$) antara kedua-dua kumpulan. Ia adalah disebabkan jurang perbezaan skor min kepimpinan transformasi bagi pegawai kanan (min=4.21) adalah lebih tinggi daripada pegawai rendah (min=3.66). * Dapatkan analisis jadual diatas juga menunjukkan terdapat perbezaan signifikan pada gaya Kepimpinan Transaksi ($t=-7.25$, $p < 0.05$) antara kedua-dua kumpulan. Ia adalah kerana min skor pegawai kanan (min= 2.83) jauh lebih kecil berbanding pegawai rendah (min=3.29). * Gaya kepimpinan <i>Laissez-faire</i> ($t=-.7.33$, $p > 0.05$) pula menunjukkan hasil analisis tidak terdapat perbezaan singifikan antara pegawai kanan (min=1.82) dan pegawai rendah (min=2.63). 	<p>Merujuk jadual 4.15, setelah menganalisis tema dan kod daripada skrip sesi temu bual terdapat 5 tema utama berkaitan dengan ciri kepimpinan;</p> <p>1) Pertimbangan Individu <ul style="list-style-type: none"> - Pendengar yang baik -Bimbingan -Hormat -Pasukan sebagai keluarga -Prihatin </p> <p>Merupakan ciri kepimpinan yang diamalkan oleh kesemua responden samada polis wanita pegawai kanan mahupun rendah.</p> <p>2) Motivasi Inspirasi <ul style="list-style-type: none"> - Kemahiran berkomunikasi -Bervisi -Tingkat semangat pasukan </p> <p>Merupakan ciri kepimpinan yang diamalkan oleh responden sama ada polis wanita pegawai kanan mahupun rendah.</p> <p>3) Role Model (Karismatik) <ul style="list-style-type: none"> - Berkeyakinan -Berintegriti -Berketerampilan </p> <p>Majoriti pengawai kanan lebih mengamalkan ciri kepimpinan ini berbanding pegawai rendah.</p> <p>5) Meransang Intelek <ul style="list-style-type: none"> -Mampu membuat keputusan -Secara demokratik </p> <p>Majoriti pengawai kanan lebih mengamalkan ciri kepimpinan ini berbanding pegawai rendah.</p> <p>5) Pengursusan Pengecualian-Aktif <ul style="list-style-type: none"> -Tetap pada sistem sedia ada -Commad and Control - Pemantauan berkala </p> <p>Majoriti pengawai rendah lebih mengamalkan ciri kepimpinan ini berbanding pegawai kanan.</p>
Persoalan Kajian iii		<p>Merujuk jadual 4.15, setelah menganalisis tema dan kod daripada skrip sesi temu bual terdapat tema utama berkaitan dengan cabaran yang di hadapi oleh responden terbahagi kepada 3 faktor;</p> <p>1) Faktor Diri <ul style="list-style-type: none"> -Kurang keyakinan diri -Tanggungjawab lebih berat -Ketahanan mental dan fizikal </p> <p>2) Faktor Keluarga <ul style="list-style-type: none"> -Keutamaan dwi tanggungjawab -Kurang masa bersama -Perkembangan kerjaya -Sokongan pasangan/keluarga </p> <p>3) Faktor Organisasi <ul style="list-style-type: none"> -Sukar berdiplomasi dengan anggota lelaki -Kenaikan pangkat </p>

Rajah 4.1: Ringkasan Dapatan Kuantitatif dan Kualitatif
Sumber: Data Penyelidik

4.6 Kesimpulan

Bab ini telah menerangkan berkaitan dapatan analisis kajian yang melibatkan kajian lapangan data soal selidik dan temubual. Perbincangan hasil dapatan kajian akan dijelaskan dengan lebih terperinci dalam bab seterusnya.

BAB 5: PERBINCANGAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN

5.1 Pendahuluan

Bab ini membincangkan, mengupas dan merumuskan dapatan kajian seperti yang telah dihuraikan dalam bab 4 serta mengulas kaitannya dengan kajian-kajian lalu sama ada selari kajian hasil kajian ini atau sebaliknya. Struktur kajian ini, bermula dengan dinyatakan penerangan ringkasan kajian, perbincangan dapatan kajian, kesimpulan perbincangan ringkas, implikasi dan cadangan lanjutan kajian.

5.2 Ringkasan Kajian

Objektif penyelidikan ini dijalankan bertujuan untuk mengenalpasti serta mendapatkan pemahaman yang menyeluruh tentang amalan gaya kepimpinan pegawai polis wanita dalam melaksanakan tugas. Selain itu, penyelidikan ini adalah untuk menjelaskan cabaran-cabaran yang dihadapi mereka sepanjang bekerjaya dalam dunia profesi yang didominasi oleh lelaki ini. Sehubungan dengan itu, hasil kajian ini terdiri daripada 345 daripada termasuk temubual dengan 10 responden dalam kedudukan pegawai kanan dan pegawai rendah polis wanita, PDRM. Teori kajian ini memberi tumpuan kepada tiga gaya kepimpinan utama termasuk Kepimpinan Transformasi, Transaksi dan Laissez-Faire. Soal selidik kepimpinan Multifaktor (MLQ) digunakan sebagai instrumen soal selidik untuk mengenal pasti gaya kepimpinan yang digunakan di kalangan responden. Kemudian, temubual semi-struktur telah direka sebagai sudut pandangan bagi data kualitatif dengan lebih jelas cara kepimpinan pegawai polis wanita menjalankan peranan mereka dan juga sebarang cabaran yang dialami berdasarkan pengalaman peribadi responden.

5.3 Perbincangan Dapatan Kajian

Perbincangan dapatan kajian akan dikaitkan dengan kajian lalu sama ada dari dalam maupun dari luar negara yang selari atau bercanggah analisis dapatan kajian yang diperoleh dalam bab 4. Perbincangan hasil dapatan kajian ini telah berpandukan kepada turutan persoalan kajian seperti berikut;

5.3.1 Persoalan Kajian Pertama: Apakah gaya kepimpinan dominan yang diamalkan oleh pegawai polis wanita secara keseluruhannya?

Bagi menjawab persoalan kajian ini, penyelidik menfokuskan analisis data kuantitatif terhadap gaya kepimpinan pegawai polis wanita. Data responden telah dianalisis mengikut skor min dapatan kajian melalui instrumen soal selidik gaya kepimpinan (MLQ).

Dari hasil dapatan kajian ini, pada jadual 4.3, menunjukkan bahawa pengamalan gaya Kepimpinan Transformasi ($\text{min}=3.88$, $\text{sp}=.645$) adalah tahap tinggi berbanding tahap sederhana pada gaya Kepimpinan Transaksi ($\text{min}=3.10$, $\text{sp}=.619$) dan tahap yang rendah pada gaya kepimpinan Laissez-faire ($\text{min}=1.09$, $\text{sp}=1.09$). Oleh itu, ia membuktikan bahawa gaya Kepimpinan Transformasi adalah amalan kepimpinan yang dominan yang dalam kalangan responden secara keseluruhannya. Dapatan kajian ini selari dengan kajian lepas yang menunjukkan bahawa gaya Kepimpinan Transformasi adalah amalan gaya kepimpinan utama kepada pemimpin (Bass, 1990; Bass & Riggio, 2006; Berringer, 2005; Burns J. M., 1978; Kapla, 2005; Morreale, 2003; Northouse, 2007; Rahman, 2015; Singer & Singer, 1990; Jamal et al., 2019; Rohana Ahmad, 2019).

Tambahan pula, dapatan kajian ini selari dengan kajian lepas yang menunjukkan gaya kepimpinan ini juga adalah paling kerap dan berkesan digunakan oleh pemimpin wanita. (Balyer, 2012; Kark, 2004; Kelloway et al., 2003; Mohammed, et al., 2012;

Trinidad & Normore, 2005; Yammarino & Dubinsky, 1994) tidak kira dalam organisasi koperat (Muhammed et. al, 2012), pendidikan (Balyer, 2012; Musa, 2004), terutamanya dalam bidang yang didominasi oleh golongan lelaki seperti organisasi ketenteraan mahupun kepolisan (Adams, 2011; Andreeescu & Vito, 2010; Silvestri, 2007; Wittred, 2008).

Dapatan kajian ini juga selari hasil dapatan kajian lepas, dimana gaya kepimpinan ini turut digunakan dalam pelbagai peringkat kepimpinan samada diperingkat atasan mahupun diperingkat bawahan (Othman, 2004; Steven, 2013). Hal ini kerana, konsep kerja dalam bidang kepolisan yang melibatkan kerja berpasukan ini sangat memerlukan pemimpin yang boleh membimbang, memberi semangat dan menunjukkan contoh terbaik kepada subordinat. Selain itu, disebabkan wanita hanyalah sebilangan kecil dalam pasukan kepolisian ini, berkeyakinan dan berdemokratik dalam setiap keputusan yang diberikan adalah penting untuk mencapai visi dan misi organisasi. Selari dengan dapatan Jamal et al. (2019), bahawa perkembangan organisasi yang lebih positif memerlukan kepimpinan yang boleh membawa perubahan selagi mampu mencapai visi dan misi bersama antara ketua dan pekerja bawahan.

5.3.2 Soalan Kajian Kedua: Apakah perbezaan gaya kepimpinan yang diamalkan oleh polis wanita antara pegawai kanan dan pegawai rendah?

Bagi menjawab persoalan kajian ini, pendekatan hasil analisis dapatan kajian kaedah kuantitaif dan kualitatif telah digunakan dan dibincangkan bagi mencapai objektif kajian.

Merujuk hasil dapatan kajian pada ujian-t pada jadual 4.12, terdapat perbezaan yang signifikan bagi gaya Kepimpinan Transformasi ($t=8.57$, $p<0.05$) dan Transaksi

($t=-7.25$, $p<0.05$) terhadap kedua-dua peringkat pangkat responden. Ini membuktikan bahawa terdapat perbezaan antara tahap pengamalan gaya kepimpinan terhadap polis wanita pada peringkat pangkat pegawai kanan dan pegawai rendah. Dapatan ini adalah selari dengan kajian terdahulu yang mendapati terdapat perbezaan signifikan bagi gaya kepimpinan terhadap peringkat hierarki organisasi (Andreescu & Vito, 2010; Nor Famiza et. al., 2014; Silvestri, 2007).

Secara khususnya, berdasarkan dapatan ujian-t pada jadual 4.12, menujukkan pegawai kanan polis wanita lebih mengamalkan gaya Kepimpinan Transformasi berbanding responden dari kalangan pegawai rendah lebih suka mengamalkan gaya Kepimpinan Transaksi. Dapatan ini tidak selari dengan dapatan Othman (2004), mendapati bahawa perbezaan pangkat jawatan tidak terdapat sebarang perbezaan signifikan dari segi gaya kepimpinannya.

Walaubagaimanapun, menurut Ali (2012) pengalaman dan situasi yang berbeza akan sentiasa menghasilkan perbezaan konsep dan ciri kepimpinan tersendiri. Oleh itu, untuk memahami kesignifikasi gaya kepimpinan responden dengan lebih lanjut, berdasarkan analisis dapatan temubual, seterusnya, penyelidik telah membincangkan perbezaan gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pegawai kanan dan pegawai rendah secara lanjut;

i **Dimensi Gaya Kepimpinan Transformasi**

Pertimbangan Individu

Melalui dapatan hasil temubual yang telah dijalankan, ciri kepimpinan pertimbangan individu diamalkan oleh kesemua kedua-dua peringkat kumpulan responden seperti pendengar yang baik, melayan pasukan seperti keluarga, meluangkan masa untuk membimbing, prihatin perihal kebajikan dan hormat satu sama lain. Hasil dapatan ini

selari kajian lepas yang menampulkan pertimbangan individu adalah secara keseluruhannya ciri kepimpinan yang paling penting diamalkan dalam organisasi. (O'Leary et al., 2011; Singer & Singer, 1990; Schafer, 2010)

Disebabkan bidang kepolisan sentiasa memerlukan kerja secara berpasukan, ciri kepimpinan pertimbangan setiap anggota ini sangat penting sama ada pegawai rendah mahupun pegawai kanan, untuk menunjukkan keperhatinannya dengan membimbing anggota lain supaya mampu melahirkan suasana kerja berpasukan dengan lebih selesa serta menghasilkan mutu kerja yang lebih baik. Sentiasa tunjuk tanda hormat tidak kira kepada anggota berpangkat rendah atau pegawai atasan. Di samping itu, pegawai wanita juga lebih bersikap mengambil berat terhadap anggota lain berbanding pegawai lelaki.

Hal ini juga selaras dengan sikap feminin lebih bersikap ambil berat perihal kebijakan pekerja (Pounder, 2007), hormat menghormati (Boerner et al., 2007). Ciri kepimpinan ini juga secara tidak langsung mampu meningkatkan nilai positif serta meningkatkan hasil kerja pengikut (Bass, 1985, Rhoda & Kellerman, 2007).

Motivasi Inspirasi

Melalui dapatan hasil temubual yang telah dijalankan, ciri kepimpinan kemahiran berkomunikasi adalah seimbang diamalkan oleh kedua-dua peringkat pangkat responden seperti kemahiran berkomunikasi dengan baik, sentiasa bervisi dan mampu meningkat semangat pasukan.

Mampu berkomunikasi dengan bagus dan yakin, terhadap pasukan polis sangat penting kerana skop kerja polis diperingkat pegawai sentiasa melibatkan proses perbentangan perancangan dan pembahagian penugasan yang teratur dan jelas kepada pasukan. Selain itu, sebagai pegawai atasan juga, perlu sentiasa memberikan kata

semangat dengan menonjolkan fokus PDRM adalah untuk menjadikan Malaysia negara selamat, aman dan sejahtera

Melalui kemahiran berkomunikasi juga, responden telah mengaitkan perbezaan cara memberi teguran dan mengarah mampu menurunkan mahupun menaikkan semangat kerja pasukan tersebut. Dapatan ini juga selaras dengan kajian lepas bekanaan kepentingan kemampuan berkomunikasi dengan baik merupakan ciri kepimpinan yang perlu ada setiap pekerja di setiap peringkat jawatan (Berringer, 2005; Burns, 1978; Goff, 2013; Northouse, 2007; O’Leary et al., 2011; Narehan Hassanet. al, 2017), sekaligus menolak dapatan kajian oleh Barker (2006) dimana kemahiran berkomunikasi lebih diperlakukan oleh pemimpin diperingkat tertinggi semata-mata.

Dimensi inspirasi motivasi ini sangat penting dalam dalam mewujudkan komunikasi dua hala yang positif antara pemimpin dan subordinat untuk menghasilkan kerja berpasukan dalam bidang kepolisan yang berkesan, situasi ini seiring dengan dapatan Narehan Hassan et. al (2017), bahawa walaupun terdapat banyak ciri yang terdapat dalam gaya Kepimpinan Transformasi, ciri yang terdapat dalam dimensi insipirasi motivasi ini merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap kepuasan pekerja untuk mewujudkan keberkesanannya kerja secara berpasukan.

Role Model (Karismatik)

Perbezaaan ketara didapati berdasarkan hasil temubual yang dijalankan, pegawai kanan lebih mengutamakan pengamalan ciri kepimpinan *role model* seperti sentiasa menampilkan sebagai pemimpin yang berkeyakinan tinggi, berketerampilan, dan berintergriti.

Disebabkan kedudukan pengaruh jawatan mereka lebih tinggi, terutamanya pegawai wanita yang rata-rata sangat sedikit jumlahnya dalam setiap jabatan, mereka

rasa lebih bertanggungjawab dalam memberikan imej pemimpin yang positif ini kepada subordinat mahupun anggota polis yang lain. Dapatan ini selaras dengan kajian lepas berkaitan ciri karismatik seperti berkeyakinan tinggi adalah ciri kepimpinan yang terbaik yang perlu ditonjolkan oleh wanita (Bass & Ringgo, 2006; Burn, 1978; Dester, 2003; Goff, 2003; Rahman; 2005; Singer & Singer, 20003; Rohana et al., 2019).

Menurut Rohana et al. (2019) mendapati bahawa, organisasi dalam sektor awam khususnya perlu memberi perhatian kepada gaya kepemimpinan pengurusan tertinggi ke arah dimensi pengaruh individu iaitu, karismatik supaya sikap positif kepemimpinan seorang pemimpin dapat diserap ke setiap pekerja yang dibimbingnya sekali gus pembangunan kerjaya dalam perkhidmatan awam Malaysia dapat dilaksanakan dengan jayanya.

Menurut responden juga, pegawai wanita yang menghadapi ketidakmampuan mempamerkan keyakinan diri, mereka akan mengalami kesukaran memimpin serta mendapatkan sokongan pegawai lain yang mana kebanyakan polis adalah diminopoli oleh lelaki.

Meransang Intelek

Hasil perbezaaan juga ketara didapati berdasarkan hasil temubual yang dijalankan, pegawai kanan lebih mengutamakan pengamalan ciri kepimpinan mampu membuat keputusan seperti kreatif melakukan keputusan dan menerapkan secara demokratik dalam melakukan keputusan.

Oleh kerana pegawai kanan lebih berperanan melakukan sebarang kata putus dalam jabatannya, ciri pelaksanaan pegawai polis wanita lebih kepada bersikap terbuka terhadap idea-idea dan alternatif baru serta sentiasa menggalakkan anggota lain bersikap kreatif dalam menyelesaikan masalah secara demokratik. Dapatan ini seiring dengan

kajian lepas yang berkaitan kepentingan mampu membuat keputusan dalam kepimpinan (Bakker, 2006; Burns, 1978; Gatson, 1997; Goff, 2003; Miller et al., 2009; Meaklim dan Sims, 2011; O’Leary et al., 2011; Siti Nazatul Norashikin Ali, 2016) terutamnya individu berpangkat lebih tinggi (Bakker, 2006; O’Leary et al., 2011). Selain itu, ia menyokong selari kajian lepas iaitu pemimpin yang mengamalkan ciri kepimpinan ini juga mampu meningkatkan kreativiti dan intelek pengikut (Northouse, 2007).

Selain itu, kalangan pegawai rendah kurang berkemampuan dan berpeluang untuk melakukan sebarang keputusan yang penting tetapi, tidak dapat dinafikan bahawa, anggota polis yang lebih lama berkhidmat mempunyai pandangan yang lebih berasas jika diminta sebagai rujukan dalam melakukan keputusan yang sukar. Hal ini kerana, pegawai berpangkat rendah yang mempunyai tempoh berkhidmat yang lebih lama juga mampu memberi pandangannya dalam membuat keputusan yang lebih wajar berdasarkan pengalaman mereka. (Alin, 2012; Irodo, 1998)

ii **Dimensi Gaya Kepimpinan Transaksi**

Pengurusan Pengecualian-Aktif

Hasil perbezaaan ketara didapati berdasarkan hasil temubual yang dijalankan, pegawai rendah lebih mengutamakan pengamalan ciri kepimpinan pengurusan pengecualian-aktif seperti; sentiasa patuh dengan sistem sedia ada, sentiasa patuh pada *command and control* dan pemantauan berkala.

Disebabkan oleh skop kerja pegawai rendah lebih kepada menerima arahan tetap dari pegawai atasan, jadi mereka lebih kepada menturuti arahan dan sistem yang sedia ada semata-mata. Selain itu, beban kerja sebagai polis yang selalu berurusan dengan orang awam, responden perlu menyelia secara berkala dan bertindak pantas dalam melakukan sebarang arahan, bagi anggota yang bermasalah dan tidak mencapai piawai

organisasi perlu diberi amaran segera. Dapatan ini selari kajian lepas bahawa ciri kepimpinan ini lebih diamalkan oleh pegawai polis diperingkat bawahan bagi menggalakkan penyelenggaran status quo daripada sebarang perubahan (Bass, 2008; Bryman & Stephens, 1996; House & Aditya, 1997; Paracha et al., 2012; Parry, 1996; Sashkin, 2003,).

Walau bagaimanapun, segelintir responden pegawai kanan juga kadang-kala bersikap sentiasa memantau tugas anak buah untuk memastikan mereka (subordinat) selesaikan tugas tepat pada waktunya dan perlu bertetapan dengan standard organisasi. Hal ini juga kerana, pegawai kanan perlu berurusan dengan pegawai atasan yang lebih tinggi pertadbirannya, jadi mereka perlu membuat keputusan dengan lebih pantas. Turut disokong oleh kajian Adreescu dan Vito (2010) pegawai-pegawai polis lebih cenderung dan suka gaya Kepimpinan Transformasi, tetapi, jika mempunyai masa yang lebih terhad dalam jabatan, berkemungkinan mereka lebih menyokong tingkah laku Kepimpinan Transaksional. Hal ini kerana pelaksanaan gaya Kepimpinan Transformasi memerlukan masa lebih lama dan penugasan dalam bidang kepolisan memerlukan dalam melaksanakan tugas secara cekap dan pantas, jadi amalan Kepimpinan Transaksi adalah lebih baik (Northouse, 2017).

Oleh itu, menurut Bass (1985) ciri amalan Kepimpinan Transaksi adalah normal diamalkan pada organisasi awam kerana strukturnya adalah tetap dan ahlinya cenderung mengikut arahan berbanding melakukan perubahan. Ia adalah untuk memastikan laluan ke pencapaian matlamat difahami dengan jelas oleh para pengikut, untuk menghapuskan potensi halangan dalam organisasi, dan mereka untuk terus mencapai matlamat yang ditetapkan

Namun, Menurut dapatan Narehan Hasan (2017), mendapati bahawa memberi penghargaan kepada pekerja bawahan apabila pekerjaan itu diselesaikan dengan

memuaskan seperti yang telah ditetapkan, agar dapat menghasilkan tenaga kerja yang bahagia. Pendekatan ini akan mengurangkan keadaan kerja yang tertekan dan meningkatkan interaksi dan saling bergantung antara pegawai polis yang lebih baik.

Berdasar perbincangan diatas, disebabkan pangkat jawatan dan peranan kerja pegawai polis yang berbeza, terdapat perbezaan bagi ciri kepimpinan yang diutarakan, pegawai kanan adalah lebih mengutamakan pengamalan ciri kepimpinan ‘*role model*’ (Karismatik) dan merangsang intelek. Bagi peringkat pegawai bawah pula, mereka lebih kerap mengamalkan ciri kepimpinan sentiasa patuh pada pengurusan pengecualian-aktif.

5.3.3 Soalan Kajian Ketiga: Apakah cabaran-cabaran yang dihadapi oleh wanita sepanjang kerjaya sebagai pegawai polis?

Dapatan kajian melalui analisis semi-struktur temubual yang telah dijalankan, dibahagikan kepada tiga tema/faktor bagi menjawab persoalan penyelidik; faktor individual, keluarga, organisasi.

i. Kategori Tema: Faktor Individual

Melalui temubual yang dijalankan kesemua responden telah mengutarakan perihal cabaran individu sepanjang melibatkan diri dalam kejaya kepolisan ini termasuklah; keyakinan diri, tanggungjawab lebih berat serta ketahanan mental dan fizikal.

Tidak dapat dinafikan bahawa isu kurang keyakinan diri berlaku kerana jumlah wanita yang jauh lebih sedikit berbanding lelaki. Jadi, para pegawai polis wanita sentiasa merasa gentar untuk menonjolkan diri dalam bidang maskulin ini. Selain itu, responden memilih untuk tidak mahu menggalas beban tanggungjawab keperingkat lebih tinggi, menyebabkan responden hanya rasa selesa dengan zon jawatan sedia ada.

Dapatkan ini dapat dikaitkan dengan kurang keyakinan diri mampu mengundang wanita untuk tidak berjaya dalam kerjayaannya dan meyebabkan ketidakseimbangan lelaki dan wanita pada peringkat kepimpinan berterusan (Wright & Conley, 2016; Hryniwicz & Vianna, 2018) dan isu ini seringkali dihadapi oleh wanita yang dibawah organisasi yang didominasi oleh lelaki. (Kim Adams, 2011)

Tetapi, tidak dapat dinafikan bahawa, apabila sebahagian kecil responden mula menjadikan keyakinan diri sebagai satu batu loncatan untuk memajukan diri, mereka dilihat lebih diiktiraf oleh pegawai mahupun masyarakat luar. Dapatkan ini selari dengan kajian Joseph Conrad (2010), mendapati bahawa wanita yang ingin terus maju dalam kerjaya perlu lebih berkeyakinan dan lebih berkempimpinan dalam mengendalikan subordinat dengan lebih berkesan. Tambahan pula, menurut responden juga latihan kecerdasan, kawad, latihan luar daerah secara berterusan juga sangat menduga ketahanan fizikal dan mental responden terutamnya responden yang sudah berusia. Situasi dan keadaan ini mampu menjadi penyebab kepada penurunan bilangan polis wanita dan ketidakmampuan wanita ke peringkat yang lebih tinggi di organisasi kepolisan (Martin, 2007; Baxter, 2010).

ii. Kategori Tema: Faktor Keluarga

Melalui temubual yang dijalankan, majoriti responden dimana rata-rata responden ini adalah bersatus berkahwin, telah mengutarakan perihal cabaran keluarga sepanjang melibatkan diri dalam kejaya kepolisan ini termasuklah; keutamaan dwi tanggungjawab, kurang masa bersama keluarga, perkembangan kerjaya dan sokongan pasangan serta keluarga.

Ketidakseimbangan antara keluarga dan kerjaya menjadi cabaran utama bagi setiap wanita yang bekerja. Di mana sebagai polis wanita yang sudah berpangkat ‘pegawai’ dan sudah berumahtangga, mereka tetap memilih keluarga menjadi

keutamaan. Hasil dapatan ini disokong selari dari kajian oleh International Labour Office (ILO), (2009) bahawa secara kebiasannya wanita tidak kira sama ada bekerja atau tidak, mereka tetap peranan penting dalam menguruskan pasangan dan keluarga. Kajian ini turut selari oleh (Lantara, 2015; Martin & Jurik, 2007; Mooney & Ryan, 2009) bahawa keluarga adalah keutamaan bagi wanita yang sudah berkahwin manakala keutamaan lelaki adalah mencari mata pencarian. Ada kalanya polis wanita juga pernah memikirkan perihal berhenti daripada terburu-buru dalam mengendalikan urusan kedua-duanya. Melilih melepaskan kerjaya daripada keluarga adalah adalah perkara yang normal bagi wanita bekerjaya yang sudah mula mempunyai tanggungjawab anak. (Osman Lisut, 2018)

Selain itu kurang meluangkan masa menguruskan keluarga. Menurut responden, tidak dinafikan beban kerja sebagai polis melibatkan suasana kerja yang tidak flexibel dari segi waktu kerja, sering bekerja diluar kawasan menyukarkan urusan keluarga atau menguruskan anak yang masih kecil. Dapatkan kajian ini disokong oleh Lantara (2015) dan Kementerian Kesihatan Malaysia (Kementerian Kesihatan Malaysia, 2016) bahawa, wanita yang mempunyai jawatan akan mengalami keadaan lebih kesukaran stress yang tinggi, oleh kerana perlu menguruskan perihal di rumah dan kerjaya pada satu masa tertentu, wanita ini memutuskan wanita untuk mengelakkan kerja lebih masa dan ia memberi kesan kepada mutu kerja dan kesihatan wanita itu sendiri.

Selain itu, hasil temubual juga mendapati bahawa terdapat responden menghadapi kurang sokongan keluarga dan disebabkan kurang memberi perhatian antara pasangan. Martin (2007) juga menegaskan bahawa kerjaya kepolisan adalah kerjaya yang stress, tidak *flexible* (anjal), berisiko dan kurang sesuai bagi wanita yang mempunyai dwi-tanggungjawab dan sehingga ia juga dapat mempengaruhi keputusan wanita itu sendiri untuk memilih antara keluarga atau kerjaya (Argawal, 2015; Lantara, 2015).

iii. Kategori Tema: Faktor Organisasi

Melalui temubual yang dijalankan majoriti responden telah mengutarakan perihal cabaran organisasi sepanjang melibatkan diri dalam kejaya kepolisan ini termasuklah; kesukaran berdiplomasi dengan anggota lelaki, dan kenaikan pangkat keperingkat teringgi.

Disebabkan kerja berpasukan telah dititiberakan dalam organisasi ini sejak ketika dalm latihan kadet sehingga dalam pelaksanaan penugasan membanteras jenayah. Adakalanya responden akui kurang berkomunikasi dengan anggota lelaki terutamanya berkaitan perihal luar dari skop kerja, ketidakakrabban ini mengundang kesukaran berdiplomasi dengan anggota lelaki dalam melaksanakan tugasannya terutamanya apabila sikap ego lelaki ini mula kelihatan. Ini dapat dikaitkan dengan faktor komunikasi adalah sangat penting bagi lelaki dan wanita untuk mengelakkan ketidakefisen kerja berpasukan (Berringer, 2005; Burns, 1978; Goff, 2013; Northouse, 2007; O’Leary et al., 2011), dan mula menyebabkan kerja berpaukan tidak dijalankan dengan baik kerana lelaki bersikap tidak yakin dengan kepimpinan dan kemampuan wanita (Armstrong & Baron, 1998) terutamnaya dalam organisasi yang diterajui oleh kebanyakkhan lelaki (Chan, 2012; Eagly et al., 2001; Kringsen, 2014; Vega & Silverma, 1982).

Selain itu, sebahagian responden terutamanya pegawai rendah mengutarakan bahawa tiada lagi isu ketidaksamarataan antara polis wanita dan lelaki dari segi polisi kenaikan pangkat, skala gaji dan skop tugasannya sebagai polis. Hal ini kerana, apabila pegawai polis ingin naik pangkat selain ia memerlukan lulus pemeriksaan undang-undang dan tahap kelulusan pendidikan yang ditetapkan, mereka masih perlu dinilai oleh pegawai atasannya dan proses penilaian itu lebih menunjukkan kesukaran untuk dilepasi berbanding pegawai lelaki. Walaupun kesemaratan dalam organisasi ini (PDRM) telah dipratiskan, akan tetapi, secara realitnya, menurut responden tiada wakil

wanita di pucuk kepimpinan utama PDRM setelah sekian lama. Ia bertetapan dengan kajian oleh Chan (2013) bahawa, kini sudah tidak wujud “*barrier*” (halangan) dalam organisasi kepolisan, tetapi isu ini sebenarnya masih wujud.. Selari dengan dapatan dari Goldsworthy (2019) melalui hasil temu bual kajian yang dilakukan terdapat dua faktor utama yang menyebabkan wanita gagal dalam proses penilaian temu duga adalah kerana unsur diskriminasi yang disebabkan oleh budaya kerja itu sendiri yang dikuasai oleh lelaki dalam pasukan polis dan *leadership role image* bukanlah di bawah tanggungjawab utama bagi wanita.

Bagi responden, mereka perlu berusaha lebih dan kelihatan unik dan berkemampuan untuk bersaing dengan pegawai lelaki agar dapat melayakkan diri pada jawatan yang lebih tinggi. Ini turut disokong oleh dapatan Adam (2001) istilah diskriminasi wujud dalam pembahagian jawatan tertentu. Walaupun terdapat kemajuan dari segi bilangan iaitu lebih ramai wanita menjawat jawatan profesional dan pengurusan, tetapi masih wujud juga had sekatan yang tidak dapat ditembusi oleh wanita.

Berdasarkan perbincangan dapatan cabaran-cabaran diatas, tiga faktor cabaran utama sepanjang pegawai polis wanita bekerja telah diketengahkan iaitu cabaran dari faktor individual; (1) keyakinan diri, tanggungjawab lebih berat, ketahanan mental dan fizikal, (2) faktor keluarga; keutamaan dwi tanggungjawab, masa bersama keluarga yang terhad, perkembangan kerjaya, sokongan pasangan serta keluarga dan (3) faktor organisasi; sukar berdiplomasi bersama anggota lelaki dan kenaikan pangkat keperingkat atasan.

5.4 Ringkasan Perbincangan Kajian

Berdasarkan rajah 5.1, pengkaji telah menstruktur ringkasan hasil perbincangan dapatan kajian melalui interpretasi triangulasi data kajian yang telah dijalankan.

Gaya Kepimpinan Transformasi dilihat adalah amalan kepimpinan yang diamalkan digunakan secara dominan oleh pegawai polis wanita untuk memastikan misi dan visi utama PDRM terlaksana bersama subordinat. Hal ini kerana, agensi kepolisan PDRM menggunakan cara kerja yang berorientasikan kerjasama berpasukan dalam setiap perlaksanaan tugas yang dijalankan.



Namun begitu, terdapat **perbezaan signifikan terhadap gaya kepimpinan mengikut pangkat**. Ia disebabkan pengaruh dan fungsi pangkat dalam organisasi PDRM adalah berbeza, dan menyumbang kepada beberapa perbezaan dalam gaya kepimpinan yang khusus yang diamalkan dalam kepimpinan polis wanita.

Pengawai Kanan Polis Wanita	Pegawai Rendah Polis Wanita
<p>Lebih mengamalkan ciri dimensi gaya Kepimpinan Transformasi</p> <p>Kuantiti pegawai wanita di peringkat pegawai kanan adalah lebih sedikit tapi mempunyai pengaruh dan subordinat lebih banyak.</p> <p>Sentiasa ingin menampilkan diri sebagai wanita yang berkeyakinan, beketerampilan kemas, tepati waktu dan berintergriti kepada anggota polis yang lain. (Role model)</p> <p>Sentiasa berfikiran strategik dan mengalakkkan pandangan pasukan serta bimbing dalam setiap keputusan yang dilakukan (Motivasi Inspirasi)</p>	<p>Lebih mengamalkan ciri dimensi gaya Kepimpinan Transaksi</p> <p>Pegawai peringkat ini sentiasa berurusan dengan orang awam apabila melakukan operasi.</p> <p>Sentiasa patuh dengan arahan atasan dan menggesa pelaksanaan penugasan pasukan secara cekap mengikut sistem sedia ada. Jadi ia mampu bantu mengekalkan imej organisasi sebagai agensi penguatkuasaan undang-undang yang disengani di Malaysia.</p> <p>(Pengurusan Pengecualian-aktif)</p>



Cabarannya sepanjang bekerjanya sebagai pegawai polis;

-Masih terikat dengan istilah minoriti yang menyebabkan wanita berasa lebih gentar untuk menonjolkan diri keperingkat atasan. (**Faktor Individual**; Keyakinan diri, Tanggungjawab lebih berat, Ketahanan mental dan fizikal)

- Keutamaan tanggungjawab antara kerjaya dan keluarga terutamanya yang sudah berkahwin. (**Faktor Keluarga**; Keutamaan dwi tanggungjawab, masa bersama keluarga yang terhad, Perkembangan kerjaya, Sokongan pasangan serta keluarga)
- Sulit berurusan dengan anggota lelaki dan memenuhi penilaian tertentu untuk kenaikan pangkat. (**Faktor Organisasi**; Sulit berdiplomasi bersama anggota lelaki dan Kenaikan pangkat keperingkat pegawai atasan)



Jelas menunjukkan pegawai polis wanita telah mengamalkan ciri gaya kepimpinan yang tepat berdasarkan skop peranan dan tanggungjawab kerja mereka. Sungguhpun begitu, tidak dapat dinafikan bahawa pegawai wanita terpaksa berusaha keras dan bekerja lebih gigih berbanding lelaki dalam menjawat sebarang jawatan dalam organisasi PDRM.

Rajah 5.1: Ringkasan Interpretasi Perbincangan Triangulasi Data Kajian

Sumber: Data Penyelidik

5.5 Kesimpulan Dapatan Kajian

Kesimpulan ringkas kajian ini secara keseluruhannya adalah kajian ini dapat menjadi bukti terkini melalui penyelidikan kaedah gabungan, dimana gaya Kepimpinan Transformasi merupakan amalan gaya kepimpinan dominan yang diamalkan oleh pegawai polis wanita secara keseluruhannya. Hal ini menunjukkan pegawai polis wanita PDRM juga telah menggunakan amalan kepimpinan yang tepat dan berkesan berbanding gaya kepimpinan yang lain.

Namun, disebabkan pengaruh kuasa dan peranan kerja yang berbeza, terdapat ciri dimensi kepimpinan yang lebih kerap dipraktikkan mengikut peringkat pangkat responden. Dimana polis wanita diperangkat pegawai kanan lebih kerap mengamalkan *role model* (karismatik) dan meransang intelek; disebabkan kumpulan wanita adalah manoriti pada kedudukan jawatan ini lebih berpengaruh dan mempunyai kuantiti subordinat yang lebih ramai, responden sentiasa mahu dilihat sebagai pegawai polis wanita yang berkeyakinan, beketerampilan kemas, tepati waktu dan berintergriti kepada anggota polis yang lain disamping sentiasa berfikiran strategik dan menitikberatkan pandangan pasukan dalam setiap keputusan yang dilakukan. Bagi pegawai rendah pula, responden lebih tertumpu kepada sentiasa patuh pada pengurusan pengecualian aktif; sentiasa patuh dengan arahan atasan dan menggesa pelaksanaan penugasan pasukan secara cekap mengikut sistem struktur sedia ada kerana pegawai peringkat ini sentiasa berurusan dengan orang awam apabila melakukan operasi, jadi ia mampu bantu mengekalkan imej organisasi PDRM sebagai agensi penguatkuasaan undang-undang yang disengani di Malaysia.

Selain itu, melalui tiga faktor cabaran utama sepanjang pegawai polis wanita bekerja telah diketengahkan iaitu cabaran dari segi faktor individual; (1) keyakinan diri, tanggungjawab lebih berat, ketahanan mental dan fizikal, (2) faktor keluarga;

keutamaan dwi tanggungjawab, masa bersama keluarga yang terhad, perkembangan kerjaya, sokongan pasangan serta keluarga dan (3) faktor organisasi; sukar berdiplomasi bersama anggota lelaki dan kenaikan pangkat keperingkat atasan.

Penyelidikan ini juga, membuktikan polis wanita cukup berkemahiran dalam memimpin berdasarkan tingkah laku amalan kepimpinan yang dipraktikkan. Namun, fenomena minoriti wanita sebagai kepimpinan utama di PDRM masih tidak dapat dinafikan masih terikat dengan isu dan cabaran yang dihadapi oleh polis wanita tersebut. Dimana, jika halangan-halangan seperti ini jika tidak dibendung, dilihat boleh memberikan tekanan dan halangan utama kepada pegawai polis wanita dalam usaha mereka untuk mencapai kemajuan kerjaya yang lebih baik. Oleh itu, lanjutan seterusnya penyelidik mengutarkan beberapa cadangan tindakan atau pelaksanaan untuk tujuan cadangan penambahbaikan kepada isu kepimpinan polis wanita PDRM, Malaysia.

5.6 Implikasi Teoritikal dan Praktikal

Pelopor kajian kepimpinan pada tahun 1978 oleh Burns dan telah ditambahbaik oleh Bass pada 1985 telah menyenaraikan tiga gaya kepimpinan yang wujud pada seseorang pemimpin. Dari sudut teoritikal, kajian ini meyumbang kepada perkembangan literatur berkaitan kepimpinan secara umumnya dan kepada wanita sebagai pemimpin secara khususnya. Melalui instrumen MLQ yang digunakan oleh para penyelidik dalam pelbagai industri organisasi, dapatan ini juga membuktikan dimensi-dimensi pengamalan gaya Kepimpinan Transformasi, Transaksi dan Laisses-Faire wujud dalam kalangan pegawai polis wanita PDRM.

Implikasi kajian ini terhadap teori kepimpinan Burns dan Bass adalah dari segi tahap pengamalan antara dimensi kepimpinan MLQ yang menunjukkan polis wanita juga mampu mempratiskan gaya kepimpinan yang terbaik dalam profesi maskulin ini.

Dapatan kajian menambah pemahaman tentang konsep kepimpinan apabila teori kepimpinan ini memberi kesan terhadap amalan kepimpinan responden dimana amalan tingkah laku Kepimpinan Transformasi memberi impak yang paling tinggi diikuti oleh Kepimpinan Transaksi terhadap kepimpinan pegawai dan hala tuju PDRM. Manakala, dimensi gaya Kepimpinan Laisse-Faire menyumbang paling sedikit terhadap kepimpinan responden. Hal ini mengukuhkan asas andaian Kepimpinan Transformasi adalah amalan kepimpinan yang terbaik bagi setiap pemimpin. Selain itu, Kepimpinan Transaksi pula dilihat sebagai amalan kepimpinan yang perlu perlu dilaksanakan oleh pemimpin yang berada di organisasi yang bersifat maskulin dan formal.

Walau bagaimanapun, teori kepimpinan dengan menggunakan MLQ adalah tidak konklusif sepenuhnya dalam keadaan-keadaan tertentu, serta dalam penggunaan satu kaedah kajian semata-mata. Avolia dan Bass (1999) melihat penggunaan satu kaedah kajian semata-mata dalam penyelidikannya (kuantitatif) adalah terbatas dan memerlukan altenatif tambahan dalam mencapai objektif kajiannya.

Oleh itu, dapatan kajian ini yang lebih memberi gambaran menyeluruh menggunakan kaedah gabungan kuantitatif dang kualitatif telah mendapati pengaruh jantina dan pangkat dalam organisasi maskulin memainkan peranan kepada keputusan amalan tingkah laku kepimpinan yang dipraktiskan. Selain itu, kajian ini juga menambah ketepatan pangkaji-pengkaji terdahulu, dimana responden juga tidak dinafikan lebih mengalami cabaran dan halangan sebagai pemimpin berbanding lelaki dari faktor cabaran diri, keluarga dan organisasi.

Implikasi kajian kedua dapat dilihat dari aspek praktikal. Hasil kajian ini adalah sebagai rujukan penyelidikan terkini kepimpinan pegawai polis wanita di dalam organisasi Polis Diraja Malaysia. Dapatan ini menyumbang kepada bukti terkini bahawa ,pegawai polis wanita telah mempratiskan gaya kepimpinan yang paling berkesan.

Selain itu, penyelidikan ini mampu menunjukkan penghargaan apabila mengaitkan isu dan cabaran yang dihadapi oleh pegawai polis wanita sepanjang kerjaya mereka. Beban tanggungjawab kepimpinan dan cabaran yang dihadapi oleh golongan wanita ini menunjukkan wanita sebenarnya lebih kuat dan cekal berbanding golongan lelaki. Tambahan pula, hasil kajian ini secara tidak langsung mampu menaikkan imej PDRM melalui pasukan polis wanitanya terhadap keupayaan kepimpinan mereka menjalankan tanggungjawab dengan jayanya. Dalam masa yang sama, ini juga membuktikan keupayaan golongan wanita Malaysia, selaras dengan dasar yang dibentuk oleh Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat dalam usaha pihak kerajaan yang sentiasa mencari inisiatif agar golongan wanita Malaysia mampu mencapai kesaksamaan gender dilihat berjaya dicapai.

5.7 Cadangan Kajian Lanjut

Kajian ini mempunyai limitasi tersendiri. Oleh sebab populasi skop kajian ini fokus kepada pemimpin dan wanita semata-mata, maka kajian ini membuka peluang kepada penyelidik lain melakukan kajian lanjutan bagi meneruskan kesinambungan penyelidikan ini. Beberapa perkara yang boleh dikaji dicadangkan seperti berikut:

1. Memandangkan kajian ini adalah kajian yang menggunakan kaedah kuantitatif dan kualitatif, yang mempunyai kekuatan dan batasanya sendiri, kajian lanjut boleh dilakukan menggunakan kaedah kuantitatif yang melibatkan keseluruhan populasi hieraki pangkat (superordinat dan subordinat) dalam organisasi dalam menilai kepimpinan para pemimpinnya dan menjadikan kualitatif sebagai fokus pandangan jelas terhadap konsep kepimpinan dalam diri responden sebagai pegawai atasan.
2. Selain itu, penggunaan penuh instrument MLQ dalam kajian membataskan hasil keberkesanan (*outcome*) kepimpinan responden, kajian lanjut boleh

mempelbagaikan pembolehubah dan hipotesis seperti tahap gaya kepimpinan memberi kesan kepada tahap tekanan pemimpin dan tahap kepimpinan memberi kesan tahap motivasi subordinat.

3. Kajian ini juga yang menfokuskan wanita sebagai jantina utama kurang memberikan gambaran menyeluruh cabaran-cabaran pemimpin di PDRM, kajian lanjut yang boleh dilakukan adalah mengambil kenyataan dari kedua-dua jantina pegawai polis yang mampu membuka minda penyelidik melihat perbezaan cabaran sebenar yang dihadapi oleh responden berdasarkan jantina.

5.8 Penutup

Peningkatan wanita diperingkat pembuat keputusan bukanlah sesuatu yang asing tetapi fenomenaa minoriti masih dirasai secara keseluruhannya. Kajian ini yang menggunakan teori kepimpinan Burns dan Bass melalui instrument MLQ memperlihatkan responden telah menggunakan amalan tingkah laku kepimpinan yang tepat sebagai pemimpin iaitu gaya Kepimpinan Transformasi dan Kepimpinan Transaksi. Walau bagaimanapun, pengaruh pangkat dan skop kerja responden juga memainkan peranan dalam pelaksanaan amalan dimensi-dimensi gaya kepimpinan yang tertentu. Selain itu, cabaran tertentu juga dihadapi oleh responden dari segi faktor diri, keluarga dan organisasi sepanjang menjadi pegawai polis di organisasi PDRM. Hal ini kerana, pemimpin wanita tidak dinafikan masih terikat dengan statusnya terhadap keluarga dan batasannya sebagai wanita. Melalui kajian ini diharap dapat membuktikan keupayaan golongan wanita Malaysia, selaras dengan dasar yang dibentuk oleh Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat dalam usaha pihak kerajaan yang sentiasa mencari inisiatif agar golongan wanita Malaysia mampu mencapai kesaksamaan gender dilihat berjaya dicapai.

Rujukan

- Abdullah Abdul Rahman. (2015). *Transformational leadership; 8 steps to effective transformational leadership*. Malaysia: MPH Group Publishing Sdn Bhd.
- Adams, K., & Australasian Centre for Policing Research. (2001). *Women in senior police management*. Payneham, S.A: Australasian Centre for Policing Research.
- Agarwal, S., & Lenka, U. (2015). Study on work-life balance of women entrepreneurs- review and research agenda. *Industrial and Commercial Training*, 47(7), 356-362.
- Ali, A. (2012). Leadership and its influence in organizations - A Review of Intellections. *International Journal of Learning & Development*, 2(6), 73-85.
- Alvesson, M., & Billing, Y. D. (1992). Gender and organization; Towards a differentiated understanding. *Organization Studies*, 13(1), 73-103.
- Andreescu, V., & Vito, G. F. (2010). An exploratory study on ideal leadership behaviour: The opinions of American police managers. *International Journal of Police Science & Management*, 12(4), 567-583.
- Antonakis, J., Avolio, B., & Sivasubramiam, N. (2003). Context and leadership: An examine of the nine-factor full-range of leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
- Armstrong, A., & Baron, A. (1998). *Performance management: The new realities*. London: Institute of Personnel and development.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire. Manual and sampler set*. Redwood City: CA: Mind Garden.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Baharuddin Othman. (2004). *Gaya kepimpinan pemimpin dan pekerja di jabatan agama islam Selangor*. Kedah, Malaysia: Tesis Sarjana, Universiti Utara Malaysia.
- Baker, T. E. (2006). *Effective police leadership: moving beyond management*. New York: Looseleaf Law Publications.
- Balyer, A. (2012). Transformational leadership behaviors of school principals: A qualitative research based on teachers' perceptions. *International Online Journal of Education Science*, 4(3), 581-591.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, research and managerial Applications (4th ed.)*. New York: The Free Press.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organisational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.
- Baxter, J. (2010). *Language of female leadership*. London: Palgrave Macmillan Publisher.
- Beck, K., & Wilson, C. (1997). Police officers views on cultivating organizational commitment: Implications for police managers. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 20(1), 175-195.
- Berringer, R. (2005). The effect of formal leadership training on the leadership styles of police field trainer. *Dissertation Abstracts International*, 43 (2), 393-498.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), 1526.
- Bruns, G., & Shuman, I. (1988). "Police manager perception of organizational leadership styles". *Public Personnel Management*, 145-157.
- Bryman, A., & Stephens, M. (1996). The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *Leadership Quarterly*, 7(3), 353-371.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, R. B. (2000). *Introduction to research Method 4th edition*. London: Sage.
- Caless, B. (2011). *Policing at the top: The roles, values and attitudes of chief police officer*. Bristol: The Policy Press.
- Catalyst. (2018, Oktober 2). *Women in the workforce - Global: Quick take*. Didapatkan November 1, 2018, daripada Catalyst workplaces that work for women:
<https://www.catalyst.org/knowledge/women-workforce-global>
- Chan, S. M. (2013). Negotiating gender and police culture: Exploring the barriers to retention and progression of female police officers in New Zealand. *School of Social and Cultural Studies, Victoria University of Wellington*.
- Conrad, J. (2012). *Heart of Darkness*. New Delhi: Oxford University Press.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cuadrado, M. (1995). Female police officers: Gender bias and professionalism. *American Journal of Police*, 149-165.

- Densten, I. (2003). Senior police leadership: Does rank matter? *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 400-418.
- Dobby, J., Anscombe, J., & Tuffin, R. (2004). *Police leadership: expectations and impact*. London: Home Office Online Report 20/04.
- Dubrin, A. J. (2013). *Principle of Leadership (7th edition)*. South Western : Cengage Learning.
- Dunn, Y. G. (2014). *Characteristics of successful minority female police supervisors within a large urban midwest police department*. (Disertasi PHD, Olivet Nazarene University) Didapatkan dari http://digitalcommons.olivet.edu/edd_diss/68.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership style of women and man. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797.
- Engel. (2001). The effects of supervisor styles on patrol officer behaviour. *Journal of Criminal Justice*, 341-355.
- Flanagan, D. (1984). Women in Policing. *Ottawa, Ontario: Royal Canadian Mounted Police*.
- Gaines, J. (2017, Mei 3). *Women in male-dominated career*. Didapatkan November 1, 2018, daripada Cornell HR Review: <http://www.cornellhrreview.org/women-in-male-dominated-careers>
- Gaston, K., & King, L. (1995). Management development and training in the police: a survey of the promotion process. *Journal of European Industrial Training*, 19(7), 20-25.
- Girodo, M. (1998). Machiavellian, bureaucratic, and transformational leadership style in police manager: Preliminary findings of interpersonal ethics. *Percetual and Motor Skill*, 419-427.
- Goldsworthy, T. (2019, September 9). *Women have made many inroads in policing, but barriers remain to achieving gender equity*. Didapatkan Mei 1, 2020, daripada The Conversation: <https://theconversation.com/women-have-made-many-inroads-in-policing-but-barriers-remain-to-achieving-gender-equity-123082>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*. New York: Pearson Prentice Hall.
- Halal, Rashid, & Selamat. (2004). *Sejarah bergambar institusi polis di Malaysia*. Selangor, Malaysia: Klimorie Press Sdn Bhd.
- Herold, D. M. (2008). The effects of transformational leadership on employees' commitment to change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-357.
- Home, P. (2016). *Policewomen: Their first century and the new era*. Trenton, New Jersey: Mercer county Community College.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social science study of leadership: Quo vadis? *Jounal of Management*, 23(3), 409-473.

- Hryniewicz, L. G., & Vianna, M. A. (2018). Women and leadership: obstacles and gender expectations in managerial positions. *Cad. EBAPE.BR*, 16(3).
- Imran, R. (2011). *Innovative Work Behavior; The impact of organizational climate and transformational on innovative work behavior*. Faudation University Islamabad: LAP LAMBERT Academic Publishing.
- International Labour Office (ILO). (2009). *Work and family: the way to care is to share*. Geneva, Switzerland.
- Ivankova, N. V., Creswell, J. W., & Stick, S. L. (2006). Using mixed-methods sequential explanatory design: From theory to practice. *Sage Journals*, 18(1), 3-20.
- Jamal Nordin Yunus, Marinah Awang, & Mahaliza Mansor. (2019). Tingkahlaku kepimpinan transformasi di sekolah rendah luar bandar. *Journal of social sciences*, 5(1), 15-23.
- Johnson, R., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Sage Journals*, 33(7), 14-26.
- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (1999). *Essence of leadership*. United Kingdom: International Thomson Business Press.
- Kapla, D. P. (2005). Personalizing leadership: Institutional and individual factors affecting the. *Dissertation Abstracts International*, 66(4), 1494-1708.
- Kark, R. (2004). "The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective". *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 160-176.
- Kelloway, E., Barling, J., Kelley, E., Comtois, J., & Gatien, B. (2003). Remote transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3), 163-177.
- Kementerian Kesihatan Malaysia. (2016, Jan 2). *Stress di kalangan wanita berkerjaya dan berkeluarga*. Didapatkan Mei 2, 2019, daripada Portal Rasmi My Health: <http://www.myhealth.gov.my/stres-di-kalangan-wanita-bekerjaya-dan-berkeluarga/>
- Kementerian Pembangunan Wanita dan Keluarga. (2003). *The Progress of Malaysian Women Since Independence 1957 - 2000*. Kuala Lumpur: Kementerian Pembangunan Wanita dan Keluarga.
- Kent, T. W., Blair, C. A., & Rudd, H. F. (2010). Gender differences and transformational leadership behavior: Do both German men and women lead in the same way? *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 52-66.
- Khalid, R. (2019). Antara pemimpin dan yang dipimpin, kemana arah yang dituju? *Jurnal Refleksi Kepemimpinan*, Jilid I, 192-200.
- Krejcie, R. &. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 607-610.
- Kringen, A. L. (2014). *Understanding barriers that affect recruiting and retaining female police officer: A mixed method approach*. Texas State University: A Dissertation of Doctor of Philosophy.

- Kuykendall, J., & Unsinger, P. (1982). The leadership style of police manager. *Journal of Criminal*, 311-321.
- Lantara, N. F. (2015). The Role of Woman as Leader and Housewife. *Journal of Defense Management*, 5(1), 1-5.
- Latifah Arifin. (2020, April 14). *Khimat wanita barisan hadapan setanding lelaki*. Didapatkan Jun 1, 2020, daripada BH Online: <https://www.bharian.com.my/wanita/lain-lain/2020/04/676799/khidmat-wanita-barisan-hadapan-setanding-lelaki>
- Legault, M. (2005). Preferred police leadership styles in northern British Columbia. *Dissertation Abstracts International*, 43(2), 455-533.
- Lembaga Penyelidikan Undang-undang. (2002). *Akta Polis 1967 (Akta 344)*. Petaling Jaya, Selangor: International Law Books Service.
- Lievens, F., Van Geit, P., & Coetsier, P. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. *European Journal of Work Organizational Psychology*, 6(4), 415-430.
- MAMPU. (2018, March 12). *Jumlah anggota polis lelaki dan wanita di Malaysia mengikut jantina bagi tahun 2010- 2017*. Didapatkan Julai 3, 2018, daripada Portal Data Terbuka Malaysia: http://www.data.gov.my/data/ms_MY/dataset/jumlah-anggota-polis-lelaki-dan-wanita-di-malaysia
- Marican, S. (2006). *Penyelidikan sains sosial: pendekatan pragmatik*. Selangor, Malaysia: Edusystem Sdn. Bhd.
- Marshall, G. (2013). *Barrier for women in law enforcement*. Athabasca, Alberta: Athabasca University.
- Martin, S. E., & Jurik, N. C. (2007). *Doing justice, doing gender*. United State of America: SAGE Publication, Inc.
- Massey, K. (2015). Transformational leadership in law enforcement. *The Bill Blackwood*, 1-11.
- Matin, P., & Barnard, A. (2013). The experience of women in male-dominated occupation: A constructivist grounded theory inquiry. *SA. Journal of Industrial Psychology*, 1-12.
- Meaklim, T., & Sims, J. (2011). Leading powerful partnerships – a new model of public sector leadership development. *The International Journal of Leadership in Public Services*, 7(1), 21-31.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand oaks, Calif: Sage.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook 3rd edition*. California: Sage.
- Miller, M. B. (2014). Policing: An international journal of police strategies & management. *International Journal of Police Strategies & Management*, 37 (1), 126-143.

- Mohamad Zahir Zainudin, Roziah Omar, & Mohd Fauzi Kamarudin. (2016). Kaedah gabungan (mixed methods) dalam kajian pembasmian kemiskinan di Malaysian dan Indonesia: Pengalaman penyelidikan. *Journal of Human Capital Development (JHCD)* , 9(2), 47-58.
- Mohammed, K. A., Othman, J., & D'Silva, J. L. (2012). Social demographic factors that influence transformational leadership style top management in selected organizations in malaysia. *Asian Social Science*. Canadian Centre of Science and Education.
- Mohd Naim. (2018, Mac 12). *Jumlah anggota polis lelaki dan wanita di Malaysia mengikut jantina bagi tahun 2010- 2017*. Didapatkan Januari 1, 2018, daripada Portal Data Terbuka Malaysia: http://www.data.gov.my/data/ms_MY/dataset/jumlah-anggota-polis-lelaki-dan-wanita-di-malaysia
- Mohd Rosdat. (2017, January 20). Populasi anggota polis PDRM di Lembah Klang. (Norizzati Jailan, Penemu duga) Kuala Lumpur: Polis Diraja Malaysia (PDRM).
- Moirangthem, R., & Ibohal, M. C. (2014). Leadership with reference to women Police: A study in manipur. *Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management and Technology*.
- Mooney, S., & Ryan, I. (2009). A woman's place in hotel management: Upstairs or downstairs?' gender in management. *An International Journal*. 24(3), 195-210.
- Morreale, S. (2003). Analysis of preceived leader behaviors in law enforcement agencies. *Dissertation Abstracts International*, 63(12), 4385-4681.
- Musa, K., Yusof, H., Yunus, J., & Hamid, S. A. (2014). Kepimpinan transformasional pengetua: Perbandingan antara sekolah menengah awan dan swasta cemerlang. *Management Research Journal*, 3, 120-139.
- Narehan Hassan, Izuddin Ab. Wahab, Mazuin Mat Halif, Sharrifah Ali, Rozilah Abdul Aziz, & Nur Zainie Abd. Hamid. (2017). Leadership styles and employee satisfaction among police officers at Bukit Aman: A case study. *Proceedings of the 2nd Advances in Business Research International Conference* (hlm. 369-389). Kuala Lumpur: Faculty of Business Management UiTM.
- Nawang, W. M., Sa'at, N. H., Ahmad, S., & Mamat, I. (2015). Penggunaan Analisis Faktor bagi Kajian Hubungan antara Faktorfaktor Peramal dengan Kecenderungan Pelajar Menceburi Kerjaya. *International Journal of Business and Technopreneurship* , Volume 5, No. 2, June 2015 [293-306].
- Nor Famiza Tarsik, Norliya Ahmad Kassim, & Nurhidayah Nasharudin. (2014). Transformational, transactional or laissez-faire: What Styles do university librarians practies? *Journal of Organizational Management Studies*, 1-9.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership theory and practice* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Norzetty Zahir. (2017). *Perception of influence tactics and transformational leadership among DG (education) and PTD (administration) scheme officers in The Ministry of Education*

Malaysia: An application of the may fatet rasch model (MFRM). (Thesis Sarjana yang tidak diterbitkan). Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

Olatz Lopez-Fernandez, J. F.-A. (2011). *The use of mixed methods research in the field of behavioural sciences*. Barcelona: Department of Management, Faculty Economic and Business; University of Alicante.

O'Leary, D. R.-L., & Monk-Turner, E. (2011). Holding out for a hero; Selecting s chief of police. *Police Practice and Research: An International Journal*, 435-449.

Onsongo, J. (2004). Factor affecting women's participation in university management in Kenya. *Organisation for Social Science Research in Eastern and Southern Africa; Gender Issues Research Report Series no. 21* .

Osman Lisut. (2018, Mei 17). *Tinggal kerjaya demi keluarga*. Didapatkan Jun 2019, 1, daripada BH Online: <https://www.bharian.com.my/wanita/keluarga/2018/05/426840/tinggal-kerja-demi-keluarga>

Osterlind, M. &. (2010). The leadership discourse amongst female police leaders in Sweden. *Advancing Women in Leadership*, 30 (16).

Paracha, M. U., Qamar, A., Mirza, A., Inam-ul-Hassan, & Waqas, H. (2012). Impact of Leaderships Style (transformational and transactional Leadership) on Employee Performance and Performance and Mediating Role of Job Satisfaction. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(4), 55-64.

Parry, K. W. (1996). *Transformational leadership*. Australia: Pearson Professional Pty Ltd.

PDRM. (2016, Mei 18). *Majlis perasmian penutup seminar pegawai kanan polis wanita*. Didapatkan Januari 1, 2018, daripada Polis Diraja Malaysia: <https://www.kpwkm.gov.my/kpwkm/uploads/files/TextUcapan/Seminar%20.pdf>

Pearson-Goff, M., & Herrington, V. (2013). Police leadership: A systematic review of the literature. *Policing Advance Access Published* , 1-13.

Pounder, J. S. (2003). Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction. *Journal of Management Development*, 22(1), 6-13.

Propper, M., & Zakkai, E. (1994). Transactional, charismatic and transformational leadership: Conditions to their predominance. *Leadership and Organizational Development Journal*, 15 (6): 3-7 .

Rasor, C. (1995). An analysis of the relationship between personality preference traits of executive level and mid-level law enforcement/correction leaders and exemplary leadership practices. *Dissertation Abstracts International*, 1436-1714.

Razak, N. A. (2018, Januari 8). *Lima kriteria bentuk pemimpin wanita*. Didapatkan Mei 1, 2020, daripada BH Online: <https://www.bharian.com.my/rencana/komentar/2018/01/372369/lima-kriteria-bentuk-pemimpin-wanita>

- Rhoda, D. L., & Kellerman, B. (2007). *Women and leadership; The state of play*. San Francsco: A Wiley Imprint 989 Market Street.
- Rohana Ahmad. (2019). Hubungan pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional terhadap pelaksanaan program pelan penggantian pembangunan kerjaya dalam perkhidmatan awam Malaysia. *Jurnal Pengurusan*, 55, 159-167.
- Rowold, J. (2005). *Multifactor leadership questionnaire. psychometric properties of the German translation by Jens Rowold*. Redwood City: Mind Garden.
- Rozita Ibrahim, Muhammad Rahimi Hasan, & Bahiyah Abdul Hamid. (2018). Takrif kepimpinan, ciri-ciri pemimpin dan motivasi untuk memimpin menurut sudut pandang pemimpin wanita akar umbi. *Jurnal Pengajian Umum Asia Tenggara*, 19, 28-42.
- Sainayune Selamat. (2007). *Policewomen: Picture history 1955-2007*. Petaling Jaya, Selangor: Kelana Publication Sdn Bhd.
- Salkind, N. J. (2006). *Tests and measurement for people who (think they) hate tests & measurement*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Salkind, N. J. (2006a). *Data collection and analysis, 2nd Ed*. London: SAGE Publication.
- Sashkin, M., & Sashkin, M. G. (2003). *Leadership that matters: The critical factors for making a difference in people's lives and organizations' success*. Berrett-Koehler Publisher.
- Schafer, J. (2008). Effective police leadership: Experiences and perspectives of law enforcement leader. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 13-19.
- Schafer, J. (2010). Effective leaders and leadership in policing; Traits, assessment, development and expansion. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 644-633.
- Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach (3rdn)*. New York: John Wiley & Sons.
- Shahabudin, S. H., & Singh, J. K. (2000). Academic leadership strategies and skills for women in higher education. In *Asian women leaders in higher education: Management challenges for the new millennium. UNESCO Malaysia and University Kebangsaan, Malaysia*, 69-93.
- Silvestri, M. (2007). 'Doing' police leadership: Enter the new 'smart macho'. *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy*, 38-58.
- Singer, M., & Singer, A. (1990). Situational constraints on transformational vs. transactional leadership behaviour, subordinates' leadership preference, and satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 385-396.
- Singh, K. (2007). *Quantitative sosial research methods*. India: Sage.
- Siti Nazatul Norashikin Ali. (2016). Hubungan antara gaya kepimpinan transformasi pengetua dengan komitmen guru PJK di sekolah-sekolah menengah Daerah Gua Musang,

- Kelantan. *International Seminar on Generating Knowledge Through Research, UUM-UMSIDA*, (hlm. 1(1), 123-130). Kedah: Proceeding of the ICECRS.
- Star Media Group Berhad. (2018, Mei 4). *Bermula inspektor, kini Lee Ching berpangkat supritendan*. Didapatkan Jun 1, 2018, daripada Star Media Group Berhad: <https://www.mstar.com.my/lokal/semasa/2018/05/04/supt-lee-ching/#Q4BzCzCQBz0Tu9xL99>
- Starheim, R. P. (2019). *Women in Policing: Breaking Barriers and Blazing a Path*. United States: National Institute of Justice .
- Steven H. Appelbaum, B. T. (2013). Upward mobility for women managers: styles and perceptions: part 1. *Industrial and Commercial Training*, 45 (1), 51-59.,
- Syuhada Choo Abdullah. (2010, Februari 24). *Pembuat dasar wanita boleh cetus implikasi (Berita Harian)*. Didapatkan Januari 1, 2018, daripada Cuepacs: Kongres Kesatuan Pekerja-pekerja didalam Perkhidmatan Awam: http://cuepacs.blogspot.com/2010/02/pembuat-dasar-wanita-boleh-cetus_25.html
- The World Data. (2018, September 1). *Labor force participation rate, female (% of female population ages 15-64)*. Didapatkan Disember 1, 2018, daripada International Labour Organization: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.ACTI.FE.ZS>
- Trinidad, C., & Normore, A. H. (2005). Leadership and gender: A dangerous liaison? *Leadership & Organization Development Journal*, 26(7), 574-590.
- UN Women. (2011). *Global norms and standards: Leadership and political participation*. Didapatkan Mei 7, 2018, daripada UN Women: <http://www.unwomen.org/en/what-we-do/leadership-and-political-participation/global-norms-and-standards>
- Uzohue, C. E., Yaya, J. A., & Akintayo, O. A. (2016). A review of leadership theories, principles, styles and their relevance to management of health science libraries in Nigeria . *Journal of Educational Leadership and Policy*, 1(1)17-26.
- Vega, M., & Silverman, I. (1982). Female police officers as viewed by their male counterparts. *Police Science*, 5, 31-39.
- Vinger, G., & Cilliers, F. (2006). Effective transformational leadership behavior. *Journal of Human Resource Management*, 4(2),1-9.
- Wan Faridah Akmal Wan Ismail, Noor Azmi Mohamnad, & Ishak Mad Shah. (2002). Kepimpinan transaksi/ transformasi dan ciri kerja profesional teknologi maklumat sektor awam Malaysia. . *Jurnal Teknologi*, 37 (E), 57-70.
- Williams, T. (2017, September 27). Women move into male dominated occupation and vice versa. Chicago, United States of America.
- Wittred, J. (2008). *A Quantitative exploration into the transformational leadership styles of senior police women*. University of Leicester: Department of Criminology.
- Wright, T., & Conley, H. (2016). *Gowey handbook of discrimination at work*. New York: Routledge Taylor& Francis Group.

- Yammarino, F. J., & Dubinsky, A. J. (1994). Transformational leadership theory; Using level of analysis to determine boundary conditions. *Journal of Theoretical Leadership*.
- Yunus Othman. (1994). *Kesan kepimpinan transaksi dan transformasi ke atas hubungan antara organisasi dengan jiwa polis, prestasi kerja dan tekanan kerja. Satu kajian di kalangan anggota Polis Diraja Malaysia*. Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi: Tesis Ph.D yang tidak diterbitkan.