

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Pengenalan**

Sering dipaparkan di dada akhbar-akhbar utama negara kita mengenai keluhan dan aduan masyarakat mengenai mutu perkhidmatan awam. Antara isunya ialah cara berhubung dan berkomunikasi. Kempen-kempen yang mengajak orang ramai untuk mengamalkan budi pekerti mulia seperti bersopan di jalan raya, bersih, cekap dan amanah, kempen kurangkan gula dan lebihkan senyuman dan sebagainya mula mendapat tempat dan menjadi amalan di premis-premis awam dan swasta.

Sememangnya, kemahiran berkomunikasi memainkan peranan yang penting untuk memastikan kelicinan perjalanan sesebuah organisasi. Masalah yang timbul kadang-kadang akibat cara berkomunikasi yang sangat beremosi tanpa dapat dikawal dengan baik. Terdapat juga pentadbir dan pengurus organisasi yang tidak menguasai kemahiran berkomunikasi apabila mereka berurusan dengan kakitangan yang berada di bawah kawalan mereka. Sesebuah organisasi yang diurus dengan baik adalah yang dipimpin oleh seorang nakhoda yang cekap serta berkebolehan untuk berkomunikasi dalam pelbagai suasana yang ada.

Jatuh bangun sesebuah organisasi bergantung kepada sejauh mana kerjasama yang wujud antara pihak pengurusan dan golongan pelaksana. Maka yang menjadi perantaraan ialah cara mereka berhubung dan berkomunikasi. Kegagalan mereka berkomunikasi akan menimbulkan kekeliruan yang merosakkan keharmonian dan hubungan organisasi dan kesannya ia akan merencatkan produktiviti sesebuah organisasi.

## 1.2 Latar Belakang Kajian

Komunikasi mula wujud di dalam kehidupan manusia seiring dengan wujudnya mereka di muka bumi ini. Manusia berkomunikasi untuk memenuhi dan mendapatkan keperluan hidup mereka. Tanpa komunikasi, tujuan dan keperluan hidup manusia tidak dapat dipenuhi dan ini akan menjejaskan fungsi manusia sebagai khalifah di bumi. Imam al-Ghazali berpendapat komunikasi yang baik dan berkesan akan dapat mendorong kepimpinan organisasi mencapai matlamat amal makruf dan nahi mungkar di kalangan subordinat. Inilah yang membezakan antara konsep komunikasi Islam dan konvensional.

Konsep komunikasi Islam berkait rapat dengan matlamat pendidikan dan pentarbiahan. Dari sudut komunikasi dalam pentadbiran pendidikan di sekolah berlaku konflik seperti peselishan faham antara guru-guru dalam mengendalikan sesuatu program dan berlaku saling menuding jari antara pihak pentadbir dan guru-guru khususnya. Di sini peranan pentadbir diperlukan untuk menenangkan keadaan dari menjadi lebih buruk keadaannya.<sup>1</sup>

Penjelasan Imam al-Ghazali berkaitan dengan peranan kepimpinan iaitu dari sudut amar maruf dan nahi mungkar dapat dilihat di dalam karya agungnya **Kitab *Ihya' Ulum al-Din***. Imam al-Ghazali yang telah dikenali sebagai seorang tokoh dalam dakwah dan pendidikan dan mempunyai pandangan tersendiri. Antara ciri-ciri pendakwah yang baik mengikut pandangannya ialah kemahiran berkomunikasi apabila berhadapan golongan sasaran dakwahnya. Seorang pendakwah yang berkesan seharusnya menguasai kemahiran-kemahiran berkomunikasi atau teknologi yang berkaitan dengan komunikasi supaya matlamat dakwah akan mudah dicapai.

---

<sup>1</sup> Sarvinder Singh & Ahmad bin Esa), *Kepimpinan Dalam Menghadapi Isu-isu Semasa Pendidikan*, (Seminar Kebangsaan Pengurusan Pendidikan pada 16 Okt 2008 di UTHM, 2008).

Dalam konteks kepimpinan di sekolah, peranan pentadbir yang mempunyai kemahiran berkomunikasi berkesan akan dapat mengawal suasana yang tidak harmoni yang akan merencatkan perjalanan aktiviti-aktiviti di sekolah. Dalam penulisan ini, para pentadbir dan pemimpin organisasi akan ditonjolkan sebagai seorang pendakwah yang menguasai pelbagai teknik komunikasi yang berkesan. Seruan ke arah kebaikan (makruf) akan lebih mudah untuk diterima sekiranya beliau juga seorang pemimpin dalam organisasi.

### **1.3 Permasalahan Kajian**

Umumnya, masyarakat mengetahui bahawa komunikasi berkesan yang diamalkan akan dapat mempertingkatkan komitmen kerja yang tinggi dan mengurangkan ketidakhadiran, rungutan dan sabotaj yang banyak berlaku lantaran komunikasi kepimpinan yang kurang berkesan<sup>2</sup>. Jennings (1971) mendapati orang yang dilantik menjadi presiden di dalam sesebuah syarikat besar adalah dari kalangan mereka yang berkemahiran dalam komunikasi.<sup>3</sup>

Dalam penulisan ini, dipaparkan komentar orang ramai terhadap mutu perkhidmatan awam di Malaysia. Sumber Jabatan Perkhidmatan Awam melaporkan 75 peratus masalah kerja berpunca dari sudut komunikasi<sup>4</sup>. Manakala sumber akhbar pula, pada 24 Jun 2004 melaporkan aduan seorang pelanggan yang telah berurusan dengan Jabatan Tenaga Kerja di Melaka menjelaskan sikap seorang penjawat awam telah memaki hamun seorang warga asing di khalayak ramai merupakan pemain bola sepak Melaka yang bermasalah tunggakan bayaran gaji telah menjangkau selama tiga

---

<sup>2</sup> Kamaruzaman Noordin, *Komunikasi Kepimpinan Menurut Islam, dalam Dimensi Pengurusan Islam*, ed. Ab. Mumin Ab. Ghani dan Fadillah Mansor (Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya, 2006), 140.

<sup>3</sup> Raja Roslan Raja Abd. Rahman, *Peranan Komunikasi Kepimpinan Diri Dan Organisasi Dalam Perpekstif Islam*, ( Melaka : Kolej Universiti Teknikal Kebangsaan, t.t ) 5.

<sup>4</sup> Seminar : *Komunikasi Berkesan*, Bahagian Perkhidmatan Psikologi, Jabatan Perkhidmatan Awam di Rompin, Pahang (2008). Sila rujuk lampiran 4, 148..

bulan<sup>5</sup>. Adalah menjadi tugas seorang ketua untuk cuba menenangkan keadaan seperti ini. Sekiranya komunikasi berkesan digunakan, ianya akan menghindari situasi seperti itu. Komunikasi yang diamalkan bergantung kepada karektristik perlakuan interaksi. Ciri-ciri karekteristik yang patut diamalkan di kalangan pemimpin organisasi ialah bersifat terbuka, spontan berorientasi masalah, deskriptif, empati, saksama dan profesionalisme<sup>6</sup>.

Manakala isu pendidikan negara yang berkaitan dengan komunikasi ialah perselisihan faham antara guru dalam melaksanakan aktiviti sekolah sering berlaku. Ini mungkin terjadi apabila komunikasi antara bahagian kurang berlaku, seterusnya saling salah menyalahkan di antara satu sama lain apabila timbul sesuatu masalah.<sup>7</sup>

Selain itu, masalah disiplin juga dikaitkan dengan kakitangan bawahan yang membawa kepada keretakan rumah tangga dan masalah keluarga yang lain. Contohnya, tekanan emosi juga akibat masalah di rumah terbawa-bawa sampai di sekolah dan seterusnya mengganggu kebolehan guru untuk mengajar. Selain itu, faktor yang mendorong masalah disiplin guru ialah tanggungjawab yang dipikul mereka. Peningkatan harga minyak meningkatkan lagi harga barangan harian tetapi dalam masa yang sama gaji tidak bertambah dan terpaksa menanggung kehidupan keluarga, ibubapa dan perbelanjaan anak-anak.<sup>8</sup>

Terdapat juga di kalangan guru-guru yang tidak menjalankan tugas dengan penuh dedikasi. Ini berlaku apabila guru itu yang mengajar kelas tambahan di luar dan memperolehi imbuhan yang lumayan dan dengan itu pengajaran di sekolah pula

---

<sup>5</sup>“Pegawai maki hamun dalam pejabat,” Utusan Malaysia, 24 Jun 2004 : (ruangan pembaca). Sila rujuk di lampiran 3, petikan akhbar 2, 146.

<sup>6</sup> Raja Roslan bin Raja Abd. Rahman, (Seminar: *Peranan Komunikasi Kepimpinan Diri Dan Organisasi*). (t.t), Universiti Teknikal Malaysia, Melaka, 11.

<sup>7</sup> Sarvinder Singh & Ahmad bin Esa, ( Seminar : *Kepimpinan Dalam Menghadapi Isu-isu Semasa Pendidikan* , UTHM, 16 Okt. 2008) 2.

<sup>8</sup> Ibid, 2.

tidak dititikberatkan dan tidak menjadi keutamaan baginya.<sup>9</sup> Dalam isu ini peranan pentadbir untuk berkomunikasi dengan guru-guru yang menghadapi masalah-masalah seperti itu dan cuba untuk memberi rasional tindakan yang perlu diambil.

Untuk mengatasi masalah-masalah yang timbul, seorang pemimpin organisasi yang baik sewajarnya menguasai teknik komunikasi berkesan untuk menggerakkan anggota di bawah kawalannya melakukan perubahan sikap yang lebih positif<sup>10</sup>. Apabila golongan pengurusan tidak mengamalkan atau menunjukkan cara berkomunikasi yang betul, ianya akan menimbulkan pelbagai tafsiran dari mereka yang berada di bawah kawalannya.

#### **1.4 Persoalan Kajian**

Persoalan yang akan dijawab oleh kajian ini ialah sebagai berikut:

1. Apakah ciri-ciri komunikasi kepimpinan yang diamalkan oleh para pentadbir di sekolah-sekolah di daerah Alor Gajah ?
2. Sejauhmana tahap komunikasi kepimpinan sepertimana yang disarankan oleh Imam Al-Ghazali dilaksana di kalangan para pentadbir sekolah-sekolah di daerah Alor Gajah Melaka terutamanya apabila berhadapan pelanggan mereka seperti guru-guru, para pelajar, ibubapa dan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap sekolah.
3. Adakah komunikasi kepimpinan memainkan peranan di dalam pembentukan dan perubahan sikap yang lebih positif ?
4. Bagaimanakah kualiti komunikasi kepimpinan dapat dipertingkatkan ?

#### **1.5 Objektif kajian**

---

<sup>9</sup> *Ibid*, 2.

<sup>10</sup> *Ibid*, 3.

Kajian ini mempunyai beberapa objektif yang boleh diketengahkan:

1. Mengenalpasti ciri-ciri komunikasi kepimpinan yang diamalkan oleh para pentadbir sekolah-sekolah di daerah Alor Gajah Melaka.
2. Menganalisis tahap-tahap pelaksanaan komunikasi kepimpinan di kalangan para pentadbir sekolah-sekolah di daerah Alor Gajah Melaka.
3. Mengkaji samada komunikasi kepimpinan mampu mengubah tingkah laku ke arah yang lebih positif.
4. Mengemukakan cadangan dan saranan bagi meningkatkan lagi kualiti komunikasi kepimpinan di kalangan pentadbir sekolah.
5. Mengkaji elemen-elemen komunikasi kepimpinan yang terdapat dalam kitab Ihya Ulummudin.

## **1.6 Skop Dan Batasan Kajian**

Dari segi skop kajian ini, ia tertumpu kepada pelaksanaan di kalangan pentadbir sekolah-sekolah rendah dan menengah di daerah Alor Gajah Melaka. Pemilihan sekolah-sekolah di daerah Alor Gajah yang terdiri dari 74 buah sekolah rendah dan 17 buah sekolah menengah.<sup>11</sup> Skop kajian ini lebih tertumpu ke arah pentadbiran dan pengurusan dari sudut komunikasi kepimpinan di kalangan para pentadbir yang muslim sahaja.

Pemilihan sekolah-sekolah di daerah Alor Gajah kerana jumlah sekolah yang terdapat di situ melebihi 70 buah sekolah rendah dan menengah, termasuk sebuah sekolah Maktab Rendah Sains MARA, sebuah sekolah menengah vokasional dan lima buah sekolah Agama Bantuan Kerajaan (SABK). Melihat kepada keperluan pengurusan komunikasi kepimpinan yang mantap, ianya akan dapat membantu

---

<sup>11</sup> [www.melaka.gov.my/rakyat/pendidikansekolah](http://www.melaka.gov.my/rakyat/pendidikansekolah). Dicapai pada 23 Jun 2012.

pentadbiran sekolah mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Kepelbagaian jenis sekolah-sekolah yang ada, akan dapat memberikan respon soalselidik yang dikehendaki.

Pengukuran sekolah-sekolah yang maju, bukan sahaja dilihat dari keputusan peperiksaannya sahaja, malah sudut komunikasi kepimpinannya juga akan diambil kira sebelum dinaikkan taraf sesebuah sekolah atau diberikan pengiktirafan sekolah berprestasi tinggi dan sebagainya.

Di samping itu, penulisan disertasi ini juga mengulas pandangan al-Imam Ghazali dalam Ihya Ulumuddin iaitu Rūbūūl āḍāṭ dalam kitab ke sembilan iaitu āl-āmrū bil māārūf wān nāhyū ānīl mūngkār (menyuruh ke arah kebaikan dan mencegah kemungkaran). Dalam kitab ini, penekanan kepada golongan pentadbir dan pengurus yang memainkan peranan yang penting bahkan menjadi suatu kewajipan mengajak kakitangan mereka untuk bersama-sama mencegah kemungkaran dan menggalak maaruf di dalam organisasi mereka. Pemimpin organisasi bertanggungjawab sepenuhnya menentukan halatuju organisasi yang dipimpinya. Jatuh bangun sesebuah organisasi bergantung kepada kecekapan mereka mengurus dan mentadbir.

## **1.7 Kepentingan Dan Sumbangan Kajian**

1. Dapat menambah koleksi penyelidikan dalam bidang pengurusan komunikasi kepimpinan apatah lagi yang mengambil dari sumber dari kitab-kitab lama (Ṭḥūrāṭḥ) seperti kitab Ihya Ulumuddin untuk diadaptasikan oleh organisasi berteraskan Islam masa kini.

2. Mengukuhkan fakta bahawa kepimpinan komunikasi penting di dalam sebuah organisasi yang mempunyai visi dan misi ke arah kecemerlangan dan kemajuan pada setiap aktiviti yang dirancang.
3. Mendedahkan pengetahuannya kepada masyarakat bahawa seorang pentadbir organisasi sewajarnya menguasai teknik-teknik komunikasi yang akan membantu beliau dalam mengurus dan mentadbir organisasinya dengan cekap.
4. Dapat membantu mengenali ciri-ciri komunikasi kepimpinan yang diperkenalkan oleh tokoh ilmuwan Islam iaitu Imam al-Ghazali. Seterusnya, dapat memberi cadangan kepada bagaimana para pentadbir dapat memperbaiki kelemahan-kelemahan dan kekurangan-kekurangan serta mempertingkatkan lagi ciri-ciri yang telah dilaksanakan menjadi lebih baik, berkesan dan berkualiti.

## **1.8 Metodologi Kajian**

Metode atau kaedah merupakan cara yang digunakan oleh penyelidik bagi menyelesaikan masalah kajian yang dilakukan<sup>12</sup>. Metode menurut Kamus Dewan ialah cara melakukan sesuatu atau sistem<sup>13</sup>. Dapatlah difahami di sini bahawa metode ialah kaedah atau cara yang digunakan oleh seseorang penyelidik semasa melakukan sesuatu kajian.

Secara umumnya, kaedah utama penyelidikan yang terbaik untuk mendapatkan data terbahagi kepada tiga jenis iaitu :

- i) Penyelidikan kuantitatif.
- ii) Penyelidikan kualitatif.

---

<sup>12</sup> Syed Arabi Idid, *Kaedah Penyelidikan Komunikasi dan Sains Sosial*, (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, 1993), 44.

<sup>13</sup> *Kamus Dewan*, ed. ke-4, (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, 2007), 1030, entri “metode”.



iii) Penyelidikan campuran (*mixed methode*).

Memandangkan semasa pengumpulan data primer, pengkaji menggunakan dua kaedah pengumpulan data iaitu, kaji selidik serta kaedah temu bual, maka sewajarnya pengkaji menggunakan metode campuran. Berikut dinyatakan metode penyelidikan campuran yang bakal digunakan dalam penulisan disertasi ini. Pengertian metode penyelidikan campuran ialah menggunakan lebih daripada satu kaedah penyelidikan di dalam sesebuah penulisan kajian ilmiah. Ianya terjadi hasil dari campuran penyelidikan kuantitatif dan juga kualitatif<sup>14</sup>. Kedua-dua metode ini digunakan untuk menyelesaikan sesuatu kajian yang sedang dilakukan oleh penyelidik. Selain itu, metode penyelidikan campuran juga bermaksud penggunaan data yang pelbagai. Ia mungkin menggunakan kaedah penyelidikan yang berbeza. Perbezaan tempat kajian menyebabkan cara kajian yang dilakukan juga turut mengalami perbezaan. Oleh itu, metode penyelidikan campuran ini juga dikenali sebagai kaedah penyelidikan yang pelbagai atau *multi strategy research*<sup>15</sup>. Metode penyelidikan campuran ini bermula dengan menggunakan dapatan dari kedua-dua metode iaitu kualitatif dan kuantitatif. Sebenarnya, idea menggunakan metode penyelidikan campuran ini telah digunakan oleh Greene dan Caracelli pada tahun 1997. Mereka telah menggunakan kaedah campuran ini dalam kajian mereka<sup>16</sup>. Pengenalan metode penyelidikan campuran ini sedikit sebanyak memberi peluang bagi memperkayakan lagi metodologi penyelidikan yang ada di samping berkemungkinan mendatangkan risiko kepada penyelidik yang menggunakan metode ini. Kajian penyelidikan campuran yang biasa digunakan oleh pengkaji

---

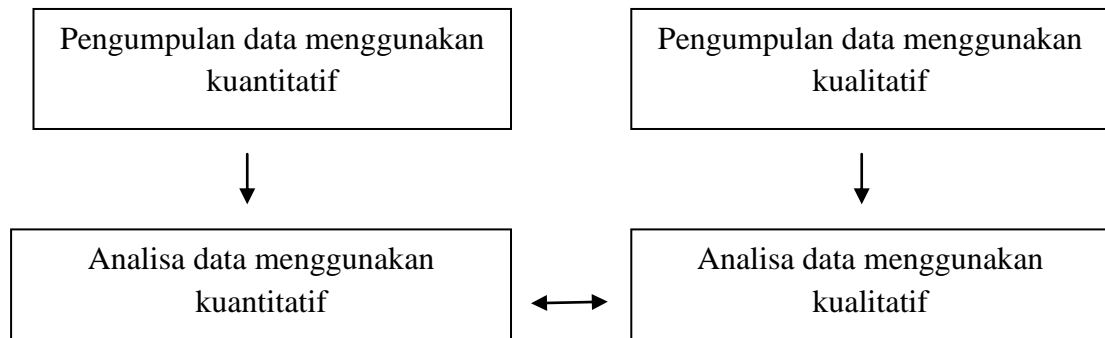
<sup>14</sup> Julia Brannen, *Mixed Methods Research: A Discussion Paper*, dicapai pada 07 Jun 2010, <http://www.ncrm.ac.uk..>

<sup>15</sup> *Ibid*, 4.

<sup>16</sup> John W. Creswell, *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, 3rd Edition, (California: SAGE Publications Inc, 2009), 66.

dengan cara menggunakan kedua-dua metode tersebut iaitu kuantitatif dan kualitatif, tetapi mereka akan menggunakan analisa data kedua-duanya sekali.

**Rajah 1** : Metode campuran biasa yang digunakan



### 1.8.1 Perbandingan dapatan data yang diperolehi

Untuk tujuan kajian ini, pengumpulan dan analisis data yang dibuat, pengkaji menggunakan metode kuantitatif terlebih dahulu bagi melihat pelaksanaan komunikasi berkesan di kalangan pentadbir sekolah-sekolah di daerah Alor Gajah Melaka.

Metode ini penting dalam kajian yang dilaksanakan, kerana ia akan menunjukkan kekerapan pelaksanaan komunikasi berkesan di kalangan para pentadbir sekolah. Selain dari metode kuantitatif, metode kualitatif juga digunakan oleh pengkaji bagi memperolehi data serta memproses dapatan data yang diperolehi hasil dari temu ramah yang dijalankan oleh pengkaji. Akhir sekali, pengkaji akan membuat perbandingan hasil daripada dapatan kedua-dua metode tersebut yang akan dijelaskan dalam bahagian dapatan dan rumusan nanti.

### 1.8.2 Latar belakang Lokasi Kajian

Lokasi kajian ini ditumpukan hanya di daerah Alor Gajah Melaka. Daerah ini merupakan salah satu daerah yang terdapat di Melaka. Keluasan daerah ini meliputi

kawasan seluas 660 km persegi meliputi dua kawasan parlimen. Jumlah sekolah-sekolah di daerah ini sebanyak 74 buah sekolah rendah dan 17 buah sekolah rendah.<sup>17</sup>

### **1.8.3 Pengumpulan Data**

Selain dari metode atau kaedah yang digunakan untuk mendapatkan maklumat kajian, pengumpulan data juga merupakan perkara utama yang diambil kira oleh pengkaji di dalam menjalankan kajian. Bagi tujuan tersebut, pengkaji menggunakan dua cara pengumpulan data iaitu primer dan sekunder.

#### **1.8.3.1 Data Primer**

Data primer merupakan data yang diperolehi secara langsung daripada kejadian sebenar. Bagi tujuan untuk mendapatkan maklumat penulisan disertasi ini dengan lengkap, pengkaji menggunakan metode pengumpulan data primer. Antara teknik yang akan digunakan bagi mendapat maklumat ialah<sup>18</sup>:

- i. Metode Soal Selidik.** Untuk menghasilkan borang soal selidik yang baik, maka pengkaji telah merujuk kepada penulisan lepas seperti Rashidi Abas (2004): Kesan Pelaksanaan MS ISO 9002:1994 di Kolej IKIP Kuantan Menurut Perspektif Islam serta buku kaedah penyelidikan dan panduan penulisan oleh Sulaiman Masri. Buku ini menjelaskan bagaimana untuk menghasilkan borang soal selidik yang sesuai dengan kajian yang sedang dilaksanakan. Pengkaji telah menggunakan kaedah yang ditunjukkan bagi menghasilkan borang soal selidik tersebut. Selain itu, bagi memastikan

---

<sup>17</sup> [www.melaka.gov.my/rakyat/pendidikansekolah](http://www.melaka.gov.my/rakyat/pendidikansekolah). Dicapai pada 23 Jun 2012.

<sup>18</sup> Mohd Majid Konting, Kaedah Penyelidikan Pendidikan, ed.ke- 5, (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka,1990), 196.

soalan dalam borang tersebut sesuai digunakan, maka pengkaji telah mengedarkan sebanyak 48 borang bagi tujuan uji rintis (*pilot test*). Terdapat masalah dari sudut masa yang diperuntukkan untuk menjawab soal selidik. Ini disebabkan semua yang menjawab soalan uji rintis terdiri rakan-rakan sepejabat dengan pengkaji. Seramai 18 orang tidak dapat memulangkan borang soal selidik mengikut tempoh yang dikehendaki pengkaji disebabkan kekangan masa dan hambatan tugas mereka di sekolah.

### 1.8.3.2 Ujian Kebolehpercayaan

Kesahan soalselidik uji rintis (*pilot test*) diperolehi melalui proses pengesanan dan pengesahan yang menggunakan analisis Cronbach Alpha menunjukkan nilai ketekalan dalam setiap bidang. Nilai yang diperolehi menunjukkan kebolehpercayaan alat kajian adalah memuaskan di mana indeks ketekalannya adalah di antara 0.695 hingga 0.895 (lihat jadual). Secara keseluruhannya, kajian rintis ini adalah berdasarkan Nunnally (1976) yang menyatakan nilai kebolehpercayaan 0.5-0.6 sudah memadai bagi item soalselidik yang dibentuk sendiri atau yang diadaptasi untuk menguji item tersebut. Pekali adalah sempurna jika ianya menunjukkan pekali 1.00.

1.8.3.1.1: Jadual pekali kebolehpercayaan untuk skala-skala dalam soal selidik uji rintis pelaksanaan komunikasi kepimpinan di kalangan pentadbir sekolah di daerah Alor Gajah.

Skala	Bilangan Item	Pekali Alpha Cronbach
-------	---------------	--------------------------

Ciri-ciri penglibatan responden dalam bidang komunikasi	8	0.724
Tahap pelaksanaan komunikasi kepimpinan	13	0.895
Tahap kesan-kesan komunikasi kepimpinan	8	0.724
Cadangan meningkatkan kualiti komunikasi	7	0.695

Setelah pengkaji berpuas hati terhadap soalan-soalan yang digunakan dalam borang soal selidik yang telah diuji melalui proses uji rintis (*pilot test*) yang telah dibuat, pada awalnya pengkaji, telah mengedarkan sebanyak 170 borang kajiselidik kepada 65 premis sekolah-sekolah di daerah Alor Gajah.

Pemilihan sekolah-sekolah ini dibuat secara rawak mudah sahaja. Jumlah ini amat bersesuaian dengan jumlah keseluruhan sekolah-sekolah yang ada di Alor Gajah yang berjumlah 91 buah sekolah. Manakala responden pula, seramai 170 orang para pentadbir pengurusan dan pentadbiran sekolah yang muslim sahaja terlibat semasa kajian ini dilakukan.

Daripada 170 borang yang telah diedarkan, sebanyak 135 borang soalselidik berjaya dikembalikan dalam tempoh dua bulan. Dari segi peratusannya pula, ialah sebanyak 79.4 peratus pegawai yang mengembalikan borang soal selidik tersebut. Didapati hanya 35 borang soal selidik atau 20.6 peratus yang tidak dikembalikan. Jumlah ini memadai untuk digunakan bagi tujuan kajian ilmiah peringkat sarjana sebagaimana yang disyorkan oleh Mohd Majid Konting<sup>19</sup>.

Pengagihan borang tersebut telah dilakukan sebanyak dua kali. Kali pertama pengkaji telah mengagihkan borang soal selidik di Pejabat Pelajaran Daerah Alor Gajah terlebih dahulu iaitu sebanyak 10 borang di tiga bahagian iaitu

---

<sup>19</sup> Mohd Majid Konting, *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*, ed.ke- 5, (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka,1990), 196.

pengurusan akademik, hal ehwal murid dan pengurusan sekolah iaitu pada pertengahan bulan Ogos 2011. Pegawai-pegawai PPD telah memberikan sokongan yang baik dan respon yang memuaskan hati. Sebanyak 65 buah sekolah terdiri daripada 15 sekolah menengah dan 50 buah sekolah rendah telah dipilih. Borang soal selidik ini dihantar di kalangan pentadbir sekolah yang muslim sahaja bermula dari pegawai PPD, pengetua, guru besar sehingga guru penolong kanan serta guru kanan mata pelajaran (GKMP). Sebanyak 170 borang soalselidik telah diedarkan. Malangnya tidak semua borang yang diagihkan, dapat diambil semula kesemuanya untuk diproses. Ini disebabkan responden-reponden yang telah dipilih gagal ditemui pada tarikh 20 Sept 2011. Kemudian pada akhir bulan November 2011, sekali lagi pengkaji mengagihkan borang. Namun, kali ini pengkaji mengagihkan semula kepada soal selidik tersebut kepada pentadbir yang telah gagal ditemui pada kali pertama tempohari dengan harapan mendapat respon yang baik, iaitu 15 buah sekolah menengah dengan jumlah 54 borang soalselidik.

Dari jumlah itu, pengkaji telah meminta para pentadbir di sekolah untuk mengisi maklumat seperti yang ada di dalam borang soal selidik. Kekangan masa yang dihadapi seseorang pentadbir telah menghalang pengkaji mendapat kerjasama yang baik dari sudut maklumbalas mereka. Walaubagaimanapun, pengkaji tetap bersyukur, akhirnya apa yang dikehendaki oleh pengkaji telah dapat diperolehi walaupun dalam jangka masa yang agak panjang. Dari 44 borang soalselidik telah dapat dipulangkan kepada pengkaji dengan sempurna. Seterusnya, pengkaji mengagihkan pula untuk sekolah-sekolah rendah di daerah Alor Gajah. Untuk tujuan itu, sebanyak 116 borang soalselidik telah diagihkan di kalangan pentadbir di sekolah-sekolah rendah pada awal Mac 2012. Pengkaji telah meminta para pentadbir untuk mengisi maklumat dan akan mengambil semula soal selidik yang telah diisi

selepas seminggu. Pada minggu hadapannya, pengkaji telah mengambil semula dan sebanyak 91 borang selidik telah dapat diambil semula.

Untuk tujuan itu, pengkaji menggunakan borang soal selidik yang terdiri dari lima bahagian utama. Bahagian A mengandungi maklumat peribadi pekerja seperti jantina, bangsa, umur, status perkahwinan, kelayakan akademik, pendapatan bulanan, jawatan yang disandang, gred perkhidmatan, pengkhususan akademik, pengalaman bekerja serta bahagian yang sedang berkhidmat. Pada bahagian ini, responden hanya perlu membuat tandaan terhadap pilihan yang sesuai sahaja.

Manakala soalan di bahagian B berkisar tentang penglibatan responden di kalangan pentadbir dan pengurusan terhadap pelaksanaan komunikasi kepimpinan. Skala yang digunakan oleh pengkaji pada bahagian ini diwakili (i) “ ya ”, manakala (ii) mewakili pernyataan “ tidak ”. Kemudian soalan B13 sehingga B16, skala yang digunakan ialah iaitu (i) “ ya” manakala (ii) “ tidak ” dan (iii) mewakili “ tidak pasti “.

Bahagian C pula meminta responden menyatakan penilaian terhadap pelaksanaan ciri-ciri komunikasi yang mampu mengubah tingkahlaku ke arah yang lebih baik. Bahagian ini menggunakan skala likert iaitu (1) tidak laksana, (2) kurang laksana, (3) tidak pasti, (4) laksana, (5) sangat laksana bermula daripada soalan C17 sehingga soalan C30. Soalan-soalan yang ditanya tertumpu kepada soalan tertutup dan juga soalan terbuka.

Soalan bahagian D pula berkisar kesan-kesan program komunikasi kepimpinan bermula D30 sehingga D37 menggunakan skala likert iaitu (1) sangat tidak setuju, (2) kurang setuju, (3) tidak pasti, (4) setuju dan (5) paling setuju.

Soalan bahagian E pula, terdapat tujuh soalan sahaja iaitu kepada cadangan pelaksanaan untuk meningkatkan kualiti komunikasi kepimpinan di kalangan

pentadbir menggunakan skala likert juga menggunakan skala yang sama juga iaitu (1) sangat tidak setuju, (2) kurang setuju, (3) tidak pasti, (4) setuju dan (5) paling setuju.

Bagi memastikan setiap soalan yang dikemukakan sesuai, maka pengkaji telah membuat beberapa rujukan yang dijelaskan seperti berikut:

<b>Bil</b>	<b>No. Soalan</b>	<b>Skala</b>	<b>Rujukan</b>
1.	<b>Bahagian A</b> Soalan 1 hingga 8	Tiada	Dibangunkan sendiri oleh pengkaji.
2.	<b>Bahagian B</b> Soalan 9 hingga 16	i. Ya ii. Tidak iii. Tidak Pasti	Gerald Goldhaber (1992) Komunikasi dalam Organisasi, terjemahan Omardin Hj. Azhari, Dewan Bahasa dan Pustaka Kuala Lumpur
4.	<b>Bahagian C</b> Soalan 17 hingga 29	i. Tidak laksana ii. Kurang laksana iii. Tidak pasti iv. Laksana v. Sangat laksana	Imtiaz Hasanain (1993) Komunikasi Suatu Pendekatan Islam, Wimal Dissayanake, Dewan Bahasa Dan Pustaka, terjemahan Rahmah Husin.
5.	<b>Bahagian D &amp; E</b> Soalan 30 hingga 44	i. Paling tidak setuju ii. Tidak setuju	Saodah Wok (2003) Teori- teori Komunikasi, PTS



		iii. Tidak pasti iv. Setuju v. Paling setuju	Professional Publishing Sdn Bhd. Cetakan kedua. Gerald Goldhaber (1992) Komunikasi dalam Organisasi, terjemahan Omardin Hj. Azhari, Dewan Bahasa dan Pustaka.
--	--	--	--

*(Sila rujuk kepada lampiran satu untuk contoh soal selidik, halaman 136)*

- ii. Metode Temu Bual.** Metode ini digunakan bagi mendapatkan maklumat yang sewajarnya terutama tentang pelaksanaan komunikasi kepimpinan di sekolah-sekolah. Temu bual ini berfungsi lebih kepada untuk melengkapkan dan mengesahkan maklumat yang sedia ada<sup>20</sup>. Dalam menggunakan metode ini, pengkaji telah menyediakan sebanyak 17 soalan (lampiran 3) dan ianya diserahkan kepada pegawai berkenaan seminggu lebih awal sebelum sesi temuramah berlangsung. Ianya dijalankan di dua tempat yang berasingan. Seramai dua pentadbir yang terlibat secara langsung terhadap pelaksanaan komunikasi kepimpinan iaitu, Cik Normadiah bt Mohamad Isa selaku pengetua SMA JAIM Al-Asyraf Pekan Pulau Sebang (Gred DG48) pada 17 April 2012. Manakala Pn. Hjh. Nubah bt Aton, pengetua kanan cemerlang SMK Ghaffar Baba Masjid Tanah Melaka (Gred DG54) pada 18 April 2012. Antara soalan temubual yang dikemukakan kepada responden ialah adakah komunikasi

<sup>20</sup> Idris Awang, Penyelidikan Ilmiah, Amalan Dalam Pengajian Islam. (Selangor: Kamil & Shakir Sdn. Bhd, 2009), 71.

kepimpinan yang berkesan dan berhikmah mampu mengurangkan salah salahlaku disiplin di kalangan kakitangan.

Berikut pengkaji telah membuat beberapa rujukan yang dijelaskan seperti berikut:

Bil	Jenis Soalan	Rujukan
1.	<p><b>Soalan Temu bual</b></p> <p>Soalan 1 hingga 9</p> <p>Soalan 10 hingga 17</p>	<p>Dibangunkan sendiri oleh pengkaji.</p> <p>Dibangunkan berdasarkan tulisan :</p> <p>1- Jaafar Muhammad, Mohd Hizam Hanafiah dan Zafir Mohd Makhbul (2004) : Pengantar Pengurusan. Leeds Publications.</p> <p>2- Saodah Wok, Narimah Ismail dan Mohd Yusuf Hussain(2006) : Teori-teori Komunikasi</p>

*(Sila rujuk lampiran dua untuk contoh temu bual, halaman 143)*

### 1.8.3.3 Data sekunder

Data sekunder merupakan data atau maklumat yang diperolehi daripada bahan yang sedia ada<sup>21</sup>. Memandangkan tajuk kajian ini berkaitan dengan pelaksanaan komunikasi kepimpinan, maka pengkaji

<sup>21</sup> Mohd Majid Konting, *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*, ed.ke-5, (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka,1990)., 98.

berpendapat betapa perlunya menggunakan teknik penulisan kedua ini. Antara teknik yang telah digunakan ialah:

- i. **Metode Sejarah.** Metode ini lebih menjurus kepada proses yang meliputi pengumpulan dan pentafsiran sejarah, peristiwa yang timbul di masa lampau sebagai dasar pengertian dan pemahaman permasalahan yang sedia ada sekarang dan pengamalan yang akan datang.
- ii. **Kajian Perpustakaan.** Untuk mendapatkan maklumat yang secukupnya, pengkaji telah menggunakan perkhidmatan Perpustakaan Utama dan Perpustakaan Akademi Islam Universiti Malaya serta Perpustakaan Fakulti Ekonomi dan Pengurusan Universiti Malaya. Selain dari itu, penulis juga telah mendapatkan sumber dari Perpustakaan Pusat Islam, Perbadanan Perpustakaan Awam Melaka serta Perpustakaan Masjid Al-Azim Melaka. Diharapkan dengan penyelidikan perpustakaan ini akan memberi input yang baik sebagaimana yang diharapkan oleh pengkaji bagi tujuan mendapatkan maklumat.
- iii. **Metode Dokumentasi.** Iaitu cara pengumpulan data dengan menjalankan penyelidikan terhadap segala dokumen yang mempunyai hubungan dengan tajuk yang dikaji.

## 1.9 Sorotan Kajian Lepas

Terdapat beberapa penulisan yang berkait rapat dengan tajuk tesis ini. Antaranya :

1. Penulisan yang ditulis oleh Prof . Madya Dr. Zulkiple bin Abdul Ghani dalam bukunya: *Islam, Komunikasi dan Teknologi Maklumat* (2001)<sup>22</sup>. Dalam buku ini, beliau telah menghuraikan keperluan masyarakat Islam untuk menguasai teknologi maklumat dan komunikasi untuk bersaing dengan barat dan membentuk identiti mereka sendiri yang sesuai dengan nilai-nilai dan pegangan dan anutan agama mereka. Apa yang perlu difahami oleh setiap muslim bahawa mereka adalah pendakwah (Komunikator Agama) dan diwajibkan kepada mereka menyampaikan mesej dakwah mengikut keupayaan masing-masing. Kepentingan untuk menyampaikan ajaran agama secara berkesan dapat dilihat menerusi hadis Nabi Muhammad SAW yang bermaksud wajib disampaikan ajaran Islam walaupun hanya sepotong ayat sahaja. Pengkaji ini juga menyatakan bahawa bidang tugas dakwah adalah sesuatu yang profesional di mana keupayaan da'i memanfaatkan prasarana komunikasi secara maksimum dalam rangka menyampaikan mesej Islam merupakan sebahagian dari usaha ke arah mencapai profesionalisme. Tanpanya usaha-usaha dakwah akan tercabar malah proses *de-islamization* iaitu penghakisan iman dan penurunan tahap penghayatan Islam akan berlaku. Pengkaji juga menyebut dakwah zaman Nabi Muhammad SAW yang telah menjadikan masjid sebagai tempat proses komunikasi di mana seruan solat telah dilaksanakan melalui azan dan penyampaian ilmu pengetahuan merupakan aktiviti utama yang berlangsung. Di dalam peristiwa hijratul wada', ucapan baginda kepada umat manusia di sebuah lembah (tempat yang sesuai) yang merupakan *transmitter* (alat pemancar) yang sangat strategik dan sesuai mengikut bilangan yang hadir ketika itu sekitar

---

<sup>22</sup> Zulkiple bin Abdul Ghani, *Islam, Komunikasi dan Teknologi Maklumat*, (Kuala Lumpur : Utusan Publication & Distributor Sdn Bhd, 200).

seratus ribu orang manusia. Selain itu usaha Nabi SAW mengutus surat-surat kepada para mad'u dengan mengamanahkan 45 orang para sahabat bertindak sebagai jurutulis baginda boleh dikatakan suatu revolusi komunikasi zaman itu.

2. Tulisan Ab. Aziz Yusuf (2003) *Komunikasi untuk Pengurus*.<sup>23</sup> Beliau telah mengemukakan empat fungsi asas sebagai seorang pengurus iaitu :

- a) Merancang iaitu dengan membentuk strategi untuk mencapai matlamat melalui penyelarasan sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi.
- b) Mengorganisasi iaitu menentukan corak penstrukturan organisasi dan memantapkan tugas setiap anggota.
- c) Memotivasi iaitu mendorong seseorang melakukan tugas dan meningkatkan komitmen mereka dengan tugas yang telah dipertanggungjawabkan
- d) Mengawal iaitu memastikan ketiga-tiga fungsi dapat dilaksanakan melakukan pengukuran kriteria. Untuk memastikan fungsi-fungsi ini berkesan, seorang pengurus hendaklah menguasai kemahiran berkomunikasi. Antara fungsi-fungsi komunikasi yang dinyatakannya ialah :
  - a) Memantau perilaku ahli dalam organisasinya. Seorang pengurus yang cekap hendaklah berusaha memantau tingkahlaku ahli dalam organisasi agar mereka mempunyai gambaran visi dan misi yang telah ditentukan oleh pihak pengurusan atasan.

---

<sup>23</sup> Ab. Aziz Yusuf, *Komunikasi untuk Pengurus*, ( Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributor Sdn Bhd, 2003).

- b) Meningkatkan dorongan bekerja di kalangan subordinat. Komunikasi yang berkesan akan dapat meningkatkan hubungan dua hala yang memberikan motivasi dan akan meningkatkan produktiviti.
- c) Meluahkan perasaan ketidakpuasan hati di kalangan subordinat. Komunikasi telah memberikan ruang yang membolehkan subordinat meluahkan rasa ketidakpuasan hati kepada pihak pengurusan supaya tindakan dapat diambil.
- d) Menghantar maklumat untuk mencari alternatif yang terbaik. Subordinat sekiranya mempunyai pandangan dan ketidakpuasan hati boleh menyalurkannya dengan menggunakan saluran komunikasi yang sesuai. Apabila maklumat dapat disalurkan mengikut saluran yang betul maka tindakbalas dan respon dapat disegerakan.

Dalam tulisannya, beliau juga menyatakan halangan-halangan komunikasi iaitu :

- a) Struktur : apabila semakin tinggi kedudukan seseorang maka semakin jauh penerima maklumat daripada pengurus. Dan ini menyukarkan untuk memahami maklumat yang disampaikan.
  - b) Pengkhususan : bermaksud semakin tinggi pengetahuan pengurus, ianya menjadi lebih khusus, maka bahasa dan istilah yang digunakan menjadi lebih sukar untuk difahami oleh subordinat.
3. Tulisan Ahmad Redzuwan Mohd Yunus<sup>24</sup> (*Demokrasi dan Kepimpinan Islam*) terbitan Utusan Publication & Distributor Sdn Bhd, 2001 yang menyatakan antara ciri-ciri kepimpinan Islam ialah menguasai kemahiran berkomunikasi. Pemimpin negara merupakan tunjang dalam sesebuah

---

<sup>24</sup> Ahmad Redzuwan Mohd Yunus, *Demokrasi Dan Kepimpinan Islam*, ( Kuala Lumpur : Utusan Publication & Distributor Sdn Bhd., 2001).

organisasi yang bertanggungjawab memimpin rakyat ke arah kebaikan dunia dan akhirat. Keberkesanan komunikasi para pemimpin dapat mengelakkan timbulnya permasalahan yang boleh menjejaskan kecekapan dan kelicinan perjalanan sesebuah organisasi. Beliau juga menyatakan perbezaan perspektif Barat dan Komunis. Mereka berpendapat bahawa pemimpin dan rakyat adalah berbeza dari sudut status dan peranan mereka. Manakala Islam yang mempunyai gambaran yang berbeza pula iaitu pemimpin dan yang dipimpin adalah berasal daripada jiwa yang satu. Atas dasar ini, hubungan antara pemimpin dan masyarakat dibina atas nama kemanusiaan, bertimbang rasa dan bekerjasama untuk memanifestasikan sifat perhambaan mereka kepada Allah melalui tugas dan peranan masing-masing. Umpama kapten kapal dan anak-anak kapalnya, di mana mereka semua bertanggungjawab ke atas keselamatan bahtera mereka sehinggalah sampai ke destinasi yang dituju. Sekiranya ada di antara mereka yang tidak bertanggungjawab yang membawa kepada perkara-perkara tidak diingini berlaku atau malapetaka, mereka semuanya akan menanggung akibatnya. Untuk mencapai hasrat ini, maka pemimpin hendaklah berusaha mempengaruhi subordinat sehingga bersikap dan bertindak penuh efisien. Komunikasi berkesan yang sebenarnya untuk seorang pemimpin ialah beliau mampu mengajak rakyatnya ke arah amar makruf nahi mungkar.

4. Tesis sarjana yang ditulis oleh Asep Dadan Wildan<sup>25</sup>: *Prinsip Komunikasi Dalam Al-Quran*, Universiti Malaya (2003), lebih menumpukan kajian prinsip dalam surah al-Hujurat. Beliau telah mengatakan bahawa surah ini hampir-hampir menggambarkan ciri-ciri sebuah alam atau masyarakat yang

---

<sup>25</sup> Asep Dadan Wildan, *Prinsip Komunikasi Dalam Al-Quran*, ( Disertasi Sarjana, Jabatan Al-Quran & As-Sunnah, Akedemik Pengajian Islam, Universiti Malaya, 2003).

luluh bersih dan sejahtera, di samping mendedahkan hakikat-hakikat agung dan menanamkan lunas-lunasnya di lubuk hati manusia dengan hanya menggunakan lapan belas ayat sahaja di dalam surah tersebut.<sup>26</sup>

5. Penulisan di dalam *āl- Ī'lām fī āl-Qūrān āl-Kārim*<sup>27</sup> oleh Dr. Abd al-Qadir Hatim (2000). Penekanan dalam buku ini lebih kepada bentuk penyampaian maklumat serta komunikasi massa menurut al-Quran yang dikaitkan dengan konsep dakwah. Pada awal huraianya disertakan perbandingan antara bentuk penyampaian maklumat dan komunikasi sebelum diturunkan al-Quran dan setelah diturunkan al-Quran. Kemudian penulis buku ini menghubungkan dengan metod dakwah dalam proses penyampaian maklumat dan komunikasi tersebut. Di dalam buku ini juga diberikan contoh-contoh yang berlaku di kalangan para Nabi dan umat-umat yang terdahulu mengenai apa yang berlaku dalam komunikasi.
6. Majid Tehranian (1988) telah menulis sebuah artikel bertajuk (*Teori Komunikasi Dan Perpekstif Islam*) di mana beliau telah menerangkan kaedah normatif, kualitatif, pensejarahan dan intepratif dalam teori serta penyelidikan komunikasi, telah dan masih dianggap bersikap tidak saintifik. Teori tersebut menangani masalah“sepatutnya ” dan bukan realiti objektif. Beliau seterusnya membincangkan pandangan dunia Islam yang tidak jauh berbeza dengan pandangan Yahudi-Kristian, syariah, ulama dan masjid sebagai institusi komunikasi serta amalan komunikasi dalam konteks sebuah negara Islam.

---

<sup>26</sup> Šāyyīd Qūṭūb (, *Fī Zīlāl āl-Qūrān*. (Beirut, 1982),6:3354.

<sup>27</sup> Ābd al-Qādir Ḥaṭīm, *āl- Ī'lām fī āl-Qūrān āl-Kārim*.( Kaherah : terbitan Ḥāiāḥ Mišriyāḥ āl-āmmāḥ līl kiṭāb, 2000).



7. Manakala Fauziah Mohamad <sup>28</sup>(1996), dalam bukunya telah menerangkan tentang kepentingan berbicara dalam kehidupan dan pandangan Islam terhadap galakan serta peraturan tutur bicara. Beliau selanjutnya menyentuh tentang kepincangan dalam tutur bicara serta prinsip dan adab dalam tutur bicara yang digariskan di dalam Islam samada dari sudut rohani mahupun fizikal.
8. Mohd Yahya bin Mohamed Ariffin<sup>29</sup>, dalam tulisannya bertajuk: (*Komunikasi Imam Syafie Dalam Penyebaran Islam*) menyatakan prinsip-prinsip komunikasi Islam yang harus diamalkan oleh pemimpin dan pendakwah seperti bercakap dengan lemah lembut, menggunakan perkataan yang baik-baik, menggunakan hikmah dan nasihat yang baik-baik, mengotakan apa yang dikatakan dan sebagainya telah menjadikan dakwah Islam telah sampai ke seluruh Semenanjung Arab. Manakala Imam Syafie pengasas mazhab fiqh telah menggunakan segala kelebihan di dalam komunikasi lisan (vokal dan bukan vokal) seperti pidato dalam meneruskan perjuangan menyebarkan dan mengembangkan agama Islam di tanah Arab, sehingga pengaruhnya berkembang sehingga ke Asia Tenggara termasuk Malaysia. Beliau juga menyebut mengenai perspektif yang ada dalam komunikasi ialah penekanannya terhadap nilai-nilai sosial, agama dan kebudayaan. Hasil dari pendekatan ini, maka satu aspek komunikasi interpersonal yang merangkumi bidang ucapan, gaya percakapan, perlakuan sosial serta sains telah dapat

---

<sup>28</sup> Fauziah Mohamad, *Konsep Tutur Bicara Dalam Islam* (Kuala Lumpur Penerbitan Jahabersa, , 1996).

<sup>29</sup> Mohd Yahya bin Mohamed Arifin, *Komunikasi Imam Syafie Dalam Penyebaran Islam*,(t.t)

dicapai pada 4 Jun 2012,

<http://portalfsss.um.edu.my/portal/uploadFolder/pdf/Komunikasi+Imamshafei+Dalam+Peyebaran+Islam.pdf>

dihasilkan. Pendekatan yang telah ditunjuk oleh Imam Shafie telah memberi kesan terhadap dakwahnya.

9. Ahmad Nawawi bin Haji Yaakob<sup>30</sup>(2000) dalam tesis sarjananya bertajuk : *Penghayatan Komunikasi Islam Dalam Pengurusan di Kalangan Pengetua dan Komitmen Guru* telah menegaskan di dalam dapatan kajiannya tiada perbezaan di antara penghayatan komunikasi di kalangan pengetua di sekolah-sekolah yang dijalankan kajian. Para pengetua di enam buah sekolah di Johor telah menunjukkan penghayatan amalan komunikasi pada tahap yang tinggi tanpa melihat kepada latar belakang pendidikan samada di dalam bidang agama atau sebaliknya. Kajian juga menunjukkan bahawa penghayatan gaya dan adab berkomunikasi juga berada di tahap yang tinggi juga. Manakala komitmen guru juga tinggi hasil dari penghayatan komunikasi pengetua. Ini bermakna pengetua telah menunjukkan teladan yang baik di kalangan guru-guru di bawah kawalan mereka. Kajian juga mendapati ada perbezaan yang signifikan antara sekolah aliran agama dan sekolah aliran bukan agama di mana penghayatan komunikasi di sekolah agama berada di tahap tinggi berbanding di sekolah aliran biasa.
10. Laporan penyelidikan yang ditulis oleh Hassan bin Abu Bakar<sup>31</sup> (2002) mendapati komunikasi kepimpinan dikenali komunikasi kepenyeliaan memainkan peranan yang penting di mana ianya mempunyai hubungan pekerjaan dengan komitmen terhadap organisasi, persepsi kakitangan

---

<sup>30</sup> Ahmad Nawawi bin Haji Yaakob, *Penghayatan Komunikasi Islam Dalam Pengurusan di Kalangan Pengetua dan Komitmen Guru*, (Johor Bahru, Fakulti Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia, 2000).

<sup>31</sup> Hassan bin Abu Bakar et al. *Laporan penyelidikan, Hubungan Komunikasi Kepenyeliaan Dengan Komitmen Terhadap Organisasi Kakitangan Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Perlis*,(Kedah: Universiti Utara Malaysia, 2002).

PKNP's ( Perbadanan Kemajuan Negeri Perlis) terhadap gelagat dan jalinan hubungan dengan ketua mereka. Kajian ini juga dilakukan untuk mengenal pasti aspek komunikasi kepenyeliaan dan jalinan hubungan pekerjaan yang mempunyai nilai peramal komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Kajian ini juga memetik pendapat penyelidik organisasi komunikasi berkesan yang dapat membantu organisasi mencapai kepuasan kerja dan komitmen yang tinggi di kalangan ahli-ahlinya.

11. Sarvinder Singh dan Ahmad bin Esa (2008)<sup>32</sup> dalam seminar Kepimpinan Kebangsaan Pengurusan Pendidikan menyatakan bahawa terdapat enam gaya kepimpinan yang dapat membantu pengurusan sekolah iaitu :
- a- Gaya kawalan iaitu komunikasi sehalu yang berbentuk arahan, tuntutan dan tidakan yang harus dipatuhi oleh orang lain.
  - b- Gaya *Equalitarian* iaitu komunikasi yang bercorak dua hala dengan menggerakkan pendapat orang ramai secara bebas dan menekankan suasana persefahaman dan kemesraan.
  - c- Gaya *Structuring* iaitu komunikasi adalah bertujuan membina peraturan dan memperkukuhkannya. Komunikator atau pemimpin akan mempengaruhi orang lain dengan menggunakan undang-undang atau peraturan yang sedia ada.
  - d- Gaya *Dynamic* di mana seorang pemimpin akan bercakap perkara – perkara penting dengan jujur dan berterus terang.
  - e- Gaya *Relinquis* di mana pemimpin (komunikator) bersetuju dengan pendapat orang lain. Secara tidak langsung, pemimpin dapat mengalihkan tanggungjawab dan berperanan sebagai pembantu sahaja.

---

<sup>32</sup> Sarvinder Sigh dan Dr. Ahmad Esa, (Seminar Kebangsaan : *Pengurusan Pendidikan PKPGB* di UTHM, 16 Oktober 2008)

Kesimpulan dari kajian-kajian lepas, pengkaji mendapati ada ruang yang boleh dibuat kajian iaitu asas komunikasi moden yang telah dipelopori ulama Islam iaitu Imam Al-Ghazali yang telah menjelaskan di dalam kitabnya Ihya Ulumudin. Imam Al-Ghazali walaupun beliau lebih terkenal dengan konsep dakwahnya, akan tetapi saranan-saranan yang dilontarkan beliau dalam bidang komunikasi yang boleh dijadikan asas untuk menjelaskan kepentingan komunikasi dalam kepimpinan organisasi. Oleh itu dalam penulisan tesis ini, pengkaji akan menghuraikan idea-idea beliau dalam kitab Ihya Ulumudin yang berkaitan rapat dengan komunikasi sekalipun tidak dijelaskan oleh beliau secara khusus dalam komunikasi. Saranan beliau dalam kitab Ihya Ulumuddin ditujukan kepada golongan pendakwah akan tetapi golongan pentadbir juga boleh mengambilnya sebagai panduan dan rujukan dalam mentadbir organisasinya.

#### **1.10 Sistematika penulisan**

Secara keseluruhannya, disertasi ini mengandungi lima bab. Bab satu dalam penulisan disertasi ini, pengkaji akan membincangkan tentang pengenalan, latar belakang kajian, permasalahan kajian, persoalan kajian, objektif kajian, kepentingan kajian, skop dan batasan kajian, kepentingan kajian, metodologi kajian. Dalam bahagian ini, pengkaji akan menjelaskan kaedah penyelidikan yang digunakan iaitu kaedah penyelidikan campuran. Seterusnya, pengumpulan data yang terdiri daripada data primer dan sekunder, menganalisa data secara induktif dan deduktif. Seterusnya sorotan penulisan (*literature review*) dan akhir sekali, sistematika penulisan juga termasuk dalam bab ini.

Seterusnya dalam bab kedua, pengkaji akan membincangkan definisi komunikasi kepimpinan. Perbincangan dalam bab ini merangkumi definisi komunikasi, istilah-istilah komunikasi, jenis-jenis komunikasi, bahagian-bahagian komunikasi, prinsip-prinsip komunikasi, rukun-rukun komunikasi Islam, komunikasi kepimpinan, definisi komunikasi kepimpinan moden, definisi kepimpinan menurut Islam, etika komunikasi kepimpinan menurut Islam, ciri-ciri komunikasi kepimpinan berkesan, peranan-peranan pemimpin komunikasi serta kesimpulan bab dua.

Bab ketiga memperkenalkan sejarah hidup Imam al-Ghazali merangkumi latar belakang kehidupan Imam al-Ghazali dan sejarah pengajian beliau. Bab ini juga memperkenalkan kitab *Ihya Ulumuddin*, meliputi faktor yang mendorongnya untuk mengarang kitab *Ihya Ulumuddin*, tujuan dan matlamat penulisan kitab, manhaj penulisan kitab, pandangan Imam al-Ghazali mengenai komunikasi kepimpinan yang berkesan dan pendapat Imam al-Ghazali mengenai dakwah (*amar ma'ruf nahi mungkar*).

Bab keempat menfokuskan kepada dapatan kajian pelaksanaan komunikasi kepimpinan di kalangan pentadbir di sekolah-sekolah di daerah Alor Gajah Melaka. Dalam bab ini pengkaji memulakan metod penyelidikan yang digunakan iaitu metod campuran antara kualitatif dan kuantitatif. Pengumpulan data iaitu data primer yang terdiri soal selidik yang dikemukakan kepada responden yang dipilih secara rawak mudah. Pemilihan sampel dikhususkan hanya di kalangan pentadbir-pentadbir sekolah yang terdiri dari pengetua, penolong-penolong kanan dan guru kanan matapelajaran (GKMP) yang rata-rata mereka mempunyai pengalaman dalam bidang perguruan melebihi sepuluh tahun.

Bab lima, merupakan bab akhir disertasi ini, pengkaji akan mengutarakan kesimpulan hasil dari kajian yang telah dijalankan serta saranan yang dapat meningkatkan lagi kualiti komunikasi kepimpinan dan pengurusan sekolah pada masa akan datang. Selain itu, terdapat saranan akan diajukan kepada penyelidik-penyelidik pada masa akan datang agar dapat memperbaiki penyelidikan yang sedia ada.

## BAB II

### KOMUNIKASI KEPIMPINAN ISLAM

#### 2.1 Definisi Komunikasi Islam

Komunikasi Islam merupakan salah satu bentuk interaksi manusia dalam kehidupan sosial, yang tidak terlepas dari dua sumber iaitu al-Quran dan as-Sunnah. Ini kerana proses komunikasi merupakan bahagian yang penting di dalam mua'malah, iaitu hubungan manusia sesama manusia yang lebih luas. Islam menghendaki nilai-nilai syar'ie ini dapat mewarnai dalam proses komunikasi sehingga melahirkan suatu kedudukan di mana komunikasi melahirkan suasana kedamaian dan bukannya permusuhan.<sup>33</sup>

Oleh itu, Islam menganggap komunikasi sebagai satu wasilah penting yang menganjurkan perdamaian di kalangan umatnya sepanjang zaman. Kepentingan komunikasi dari perpektif Islam boleh dilihat dari sudut penyebaran dakwah, menjaga hubungan sesama manusia dan hubungan dengan Allah, melaksanakan tuntutan-tuntutan syariah dan menegakkan konsep amar makruf dan nahi mungkar serta melaksanakan apa sahaja perintah Allah dan menjauhi diri dari segala laranganNya. Untuk mencapai maksud yang difahami, Allah SWT telah menjelaskan kepentingan komunikasi di dalam al-Quran seperti firmanNya di dalam Surah al-Hūjūrāt ayat 13 :

يَتَأَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ  
أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقْوَاهُ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Yang bermaksud: Wahai umat manusia! sesungguhnya Kami telah menjadikan dari kalangan lelaki dan wanita dan kami telah menjadikan pelbagai bangsa dan puak, supaya kamu dapat saling berkenalan (dan

---

<sup>33</sup> Asep Dadan Wildan , *Prinsip-prinsip Komunikasi Di Dalam Islam: Tumpuan Terhadap Surah Al-Hujurat*, ( Disertasi Sarjana : Jabatan al-Quran dan AsSunnah Universiti Malaya, 2003), 33.

dapat beramah mesra). Sesungguhnya semulia-mulia kamu di sisi Allah ialah yang paling bertaqwa (bukan yang lebih keturunan dan bangsa) Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mendalam Pengetahuannya (hal keadaan kamu).

(QS. Al-Hujarat [49]: 13)

Dalam ayat di atas, Allah SWT menegaskan untuk berkenal-kenalan antara puak, kaum dan bangsa, ianya mestilah didahului dengan cara berkomunikasi. Tanpa berinteraksi adalah mustahil jalinan perkenalan dapat dimulakan.

## 2.2 Istilah-istilah Komunikasi Dalam Al-Quran

Al-Quran telah mendoktrinkan dirinya sebagai al-Kitab yang sempurna serta dijaga dari segala usaha yang boleh menghilangkan kesuciannya sebagaimana di dalam firmanNya :

إِنَّا نَحْنُ نَزَّلْنَا الذِّكْرَ وَإِنَّا لَهُ لَحَافِظُونَ ﴿١٥﴾

Yang bermaksud: Sesungguhnya Kamilah Yang menurunkan Al-Quran, dan Kamilah Yang memelihara dan menjaganya.(QS.Al-Hijr[15]:9)

Adapun istilah-istilah komunikasi dalam al-Quran terbahagi kepada tiga jenis :

### 2.2.1 Qāwlān ṣādiqān (Perkataan yang benar)

Beberapa tafsiran kepada maksud qawlan sadidan antaranya bermaksud adil dan benar.<sup>34</sup> Manakala Ibnu Kathir memberikan maksud perkataan yang lurus dan tidak berpaling dari perjanjian<sup>35</sup>.

### 2.2.2 Qāwlān Bālīghān : (Perkataan yang berkesan)

<sup>34</sup>Ahmad Mustafa Āl- Mārāghī, *Ṭāfsīr āl-Mārāghī*, (Beirut : Dar Ihya al-Turath al-Arabi., 1974), 4:191.

<sup>35</sup> Āl-Īmām ‘Imād al-Ḍīn Ābī l- Fīḍā “Īsmā’īl bīn Kāṭḥīr āl- Qūrāsyī āl-Ḍīmāsyqī, *Ṭāfsīr āl-Qūrān ‘an āl-Āzīm* ( Beirut: Dar al-Andalus, 1984 ), 3: 522.



Mengikut Ābū Jāāfār Mūḥāmmād bīn āl-Ḥāṣān<sup>36</sup> ianya memberi maksud perkataan yang fasih yang dapat menjelaskan berita yang sesuai dengan hati pendengar (komunikasi), dengan melalui cara ini akan memberi kesan kepada jiwa mereka.

Manakala āl-Īṣfāḥāny<sup>37</sup> menjelaskan terdapat tiga kriteria yang harus dipenuhi sehingga dikatakan komunikasi itu dikatakan fasih iaitu :

- i) Benar dalam penempatan bahasa.
- ii) Ada kesesuaian dengan makna yang dimaksudkan.
- iii) Ada kebenaran dan dapat dipercayai.

### **2.2.3. Qāwḷān Māyṣūrān : (Perkataan yang menyenangkan hati).**

Mengikut pendapat Īmām Ībnū Kāṭḥīr, ianya memberi maksud berbicara dengan cara yang lemah lembut dan mudah difahami<sup>38</sup>. Dalam proses komunikasi, agar sesuatu maklumat dapat difahami, ianya hendaklah menggunakan perkataan yang umum dan mudah supaya dapat mengelakkan dari tidak difahami apabila berkomunikasi secara lisan.

## **2.3 Jenis-jenis Komunikasi**

Manakala jenis-jenis komunikasi berdasarkan ilmu komunikasi terbahagi kepada dua jenis sahaja iaitu<sup>39</sup> :

**2.3.1 Komunikasi lisan** iaitu proses yang melibatkan lisan yang menitik beratkan keadaan nada suara, bahasa yang digunakan, kefasihan sebutan dan kelancaran perkataan yang digunakan. Komunikasi cara ini hendaklah sejajar dengan pergerakan

<sup>36</sup> Mūḥāmmād bīn Āl-Ḥāṣān (t.t) *āl-Ṭībyān fī ṭāfṣīr āl-Qūrān*, (Bāyrūt: Dārūl Ṭūrāṭḥ āl Ārābī), 8:366.

<sup>37</sup> Āl-Rāghīb āl-Āṣfāḥāny(1992) *Mūfrāḍāt āl-fāz āl-Qūrān*, Bāyrūt Dār āl-Syāmiāh, 145.

<sup>38</sup> Āl-Īmām 'Īmād āl-Ḍīn Ābī l- Fīḍā "Īsmā'īl bīn Kāṭḥīr āl- Qūrāyṣyī āl- Ḍīmāsyqī, *Ṭāfṣīr āl-Qūrān 'ān āl-Āzīm* ( Beirut: Dar al-Andalus, 1984 ), 3: 38.

<sup>39</sup> Che Siah Ramli, *Komunikasi Berkesan Dalam Organisasi : Tinjauan Masalah Yang Dihadapi Oleh Pegawai Awam, Buletin Komunikasi Berkesan*, INTAN, bil. 1, (1994) 3, 73.

anggota badan, mimik muka dan gerak mata. Contoh komunikasi lisan seperti ini boleh dilihat di telefon, perkhidmatan kaunter, ceramah, taklimat, mesyuarat, bengkel dan persidangan.

**2.3.2 Komunikasi bukan lisan** iaitu yang tidak melibatkan suara. Prosesnya adalah secara bertulis, bercetak ataupun melalui penggunaan isyarat, simbol dan pergerakan lain-lain anggota badan. Komunikasi jenis ini lebih mudah difahami makna mesej yang disampaikan terutama yang menggunakan anggota badan seperti tangan, badan, kontek mata dan mimik atau air muka. Sehubungan dengan ini, komunikasi jarak, komunikasi melalui pakaian, melalui bau dan lain-lain lagi juga memberi kesan di dalam perhubungan dengan masyarakat sekeliling terutamanya di dalam organisasi.

## **2.4 Bahagian-bahagian Komunikasi Islam**

Ahli-ahli komunikasi Islam telah membahagikan jenis-jenis komunikasi kepada tiga bahagian iaitu <sup>40</sup>:

**2.4.1 Komunikasi dengan Allah.** Ia merupakan tingkatan komunikasi yang tertinggi kerana berkait rapat dengan hubungan Allah semasa beribadat. Tiadalah sesuatu ibadat yang dianggap rapat dengan Allah melain ketika solat iaitu semasa sujudnya. Malah keistimewaan dalam Islam ia tidak menghadkan tempat, ruang serta masa untuk beribadat. Keupayaan umat Islam untuk beribadat merupakan suatu perkara yang amat diberikan penekanan oleh syariat Islam.

**2.4.2 Komunikasi sesama manusia.** Ianya lebih menekankan komunikasi secara bersemuka atau bersifat dua hala seperti komunikasi melalui alat perhubungan seperti telefon, internet perbincangan, taklimat, ceramah dan sebagainya. Dalam

---

<sup>40</sup> Saodah Wok, *Teori-teori Komunikasi*, (Kuala Lumpur: PTS, 2006), 216.

konteks ini Islam mengiktiraf dan menerima segala bentuk komunikasi selagi ianya tidak memberi kesan negatif terhadap keaslian fitrah manusia yang memerlukan keamanan, kebaikan dan lain-lain. Komunikasi peringkat ini tidak terbatas kepada sesama manusia sahaja malah al-Quran menceritakan bagaimana Nabi Sulaiman sendiri telah dianugerahkan kelebihan untuk memahami pertuturan burung dan semut.

**2.4.3 Komunikasi dengan diri sendiri.** Ia berbentuk lebih kepada penilaian terhadap amalan-amalan (muhasabah diri) dan melibatkan unsur-unsur niat dan berfikir malah dalam Islam sendiri masalah niat itu penting kerana ia akan menentukan sah atau tidak sahnya sesuatu perbuatan khasnya ibadat. Malah peranan niat dalam konteks undang-undang disebut motif menjadi perkara yang amat penting dalam pelaksanaan undang-undang bagi memastikan seseorang itu bersalah atau tidak. Dr. Mūṣṭafā āl-Būgho dalam menerangkan sabda Rasulullah SAW<sup>41</sup> :

إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ

Iaitu yang bermaksud : Sesungguhnya setiap amalan akan diterima sah atau tidak, hanya dengan adanya niat dari si pelaku. Bahkan dengan niat sahaja pun boleh membezakan antara ibadat dan adat.

## 2.5 Prinsip Komunikasi Menurut Islam

Islam sebagai satu cara yang cukup sempurna telah menetapkan prinsip-prinsip yang harus diikuti oleh setiap pemimpin semasa berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang bawahannya dan organisasi di bawah kepimpinannya. Jatuh bangun sesebuah

---

<sup>41</sup> Mūṣṭafā āl-Būgho, *āl-Wāfi fī syārḥī āl-ārbāīn āl-nāwāwīyāh*, ( Dār ibnū Kāṭḥīr, perawi hadis Ūmār ibnū Āl-Kḥāṭṭāb 1997), 11 dan Ībnū Ḥājār Āl-Āṣqālāny, *Fāṭḥūl Bārī syārāḥ ṣāḥīḥ Būkhārī* no. 6689, 1997), 11: 696.

organisasi bergantung kepada kepimpinannya<sup>42</sup>, dan di antara ciri-ciri kepimpinan yang baik ialah kemahiran komunikasi. Komunikasi yang berkesan amat perlu dikuasai oleh setiap pemimpin untuk mempengaruhi tindakan-tindakan ahli-ahli organisasi di bawahnya selagi ianya tidak bercanggah dengan kehendak syariat. Antara prinsip komunikasi yang penting ialah <sup>43</sup>:

**2.5.1 Hikmah** : bermaksud setiap pendekatan dan tindakan hendaklah berdasarkan hikmah dan kasih sayang dan ianya sepatut menjadi dasar setiap prinsip *human oriented* yang meletakkan penghargaan kepada manusia sebagai sebaik-baik ciptaan<sup>44</sup>. Ini bertepatan dengan firman Allah SWT:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۗ وَجَدِلْهُمْ بِلَا تِي هِيَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ  
 رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾

Bermaksud : Serulah kamu (wahai Muhammad) ke arah jalan Tuhan mu dengan penuh hikmah dan berdebatlah dengan cara-cara yang paling baik.

(QS. al-Nahl [16]: 125)

Hikmah itu sendiri mengikut kamus dewan bermaksud kepandaian dan bijaksana<sup>45</sup>. Tokoh-tokoh terkemuka bahasa telah mentafsirkan maksud hikmah sebagai usaha atau perkataan yang tepat dan bersesuaian dengan sasaran. Ianya juga bermaksud kebijaksanaan yang memerlukan seseorang itu arif dalam semua bidang ilmu pengetahuan, baik ilmu agama, mahupun ilmu akedemik seperti psikologi,

<sup>42</sup>Raja Roslan bin Raja Abdul Rahman, *Peranan Komunikasi Diri Dan Organisasi Dalam Perspektif Islam* (Melaka : Universiti Teknikal Melaka) (t.t), 8.

<sup>43</sup> Kamaruzaman Noordin, *Dimensi Pengurusan Islam : Komunikasi Kepimpinan Menurut Islam* (Kuala Lumpur : Penerbit Univ. Malaya, 2006), 143.

<sup>44</sup> *Ibid.*

<sup>45</sup>Hajah Noresah bt. Baharom, Kamus Dewan, Edisi ke 3.(Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, 1996), 457.

sosiologi dan sebagainya.<sup>46</sup> Dr. Wāḥbāḥ Zūḥāyḷī telah mendefinisikan hikmah sebagai perkataan yang jelas dengan dalil yang terang yang akan dapat menyampaikan kebenaran dan menyingkap keraguan. Seorang pemimpin mestilah bijak untuk memerhatikan suasana, situasi dan keadaan mereka yang di bawah kepemimpinannya.<sup>47</sup>

Di samping itu, komunikasi juga hendaklah menggunakan cara yang relevan dan bersesuaian dengan kadar pemikiran, intelektual, psikologi dan juga sosial orang tersebut. Ini menyebabkan mereka tidak keberatan dengan metode dan penyampaian yang sesuai dengan keadaan. Ini juga berkait rapat dengan cara berbicara di samping mempelbagaikan cara penyampaian bersesuaian dengan keadaan dan tidak menyulitkan dengan tugas-tugas yang tidak bersedia untuk diterima oleh subordinat.<sup>48</sup>

Di dalam kemahiran berkomunikasi, hikmah merupakan pendekatan terhadap pihak komunikan sehingga apa yang dilakukan oleh pihak komunikan timbul atas kesedaran sendiri tanpa dipaksa dan rasa tertekan. Inilah yang disebut sebagai *frame of reference dan field of experience* iaitu situasi total yang mempengaruhi sikap dari pihak komunikan. Ianya dibina atas dasar pendekatan persuasif (memujuk) dan sangat sesuai ditujukan kepada golongan cendekiawan dan ilmunan. Di dalam sirah Nabi SAW diceritakan bagaimana baginda telah berdakwah kepada golongan cendekiawan Quraish yang diwakili oleh Husain yang telah berdialog dengan Nabi dalam mencari erti ketuhanan yang sebenar. Dakwaan beliau bahawa tuhan yang mereka sembah adalah banyak telah disanggah oleh Nabi SAW dengan cara yang lembut serta menegaskan bahawa tuhan di langit dan di bumi adalah tuhan yang

---

<sup>46</sup> Ghazali Darusalam, *Dinamika Ilmu Dakwah Islamiah*, (Kuala Lumpur: Utusan Publication, 1996), 28.

<sup>47</sup> Wāḥbāḥ Zūḥāyḷī, *Tāfṣīr āl-Mūnīr* (Damsyiq, Darul Fikri, 1998), 14 : 267-269.

<sup>48</sup> Raja Roslan, *Peranan Komunikasi Diri Dan Organisasi Dalam Perpekstif Islam*(t.t), 6.

sama sahaja dan bukan yang berlainan. Akhirnya, beliau telah menerima tawaran Nabi SAW untuk memeluk Islam setelah berpuas hati dengan jawapan yang diberikan<sup>49</sup>.

## **2.6 Rukun-rukun Komunikasi Islam**

Untuk menghasilkan sesuatu komunikasi yang berkesan, ianya perlu melalui proses-proses yang akan menjamin kelancaran komunikasi itu sendiri. Antara rukun-rukun komunikasi Islam yang penting ialah :

### **2.6.1 Merancang idea sebelum berkomunikasi<sup>50</sup>**

Sebagai seorang pemimpin sebuah organisasi, adalah sesuatu yang perlu diberikan penekanan iaitu merancang idea agar ianya akan melancarkan lagi proses komunikasi yang akan berlaku. Merancang idea ini boleh dilakukan melalui perbincangan dengan kumpulan pengurusan tertinggi di dalam memutuskan perkara yang menjadi dasar dan hala tuju organisasi agar idea yang merangkumi kepentingan semua aspek atau peringkat organisasi itu, dapat disampaikan dengan jelas tanpa menimbulkan kesangsian dan kecelaruan serta konflik di kalangan subordinat yang akan menerima arahan itu.

### **2.6.2 Analisis keadaan pendengar<sup>51</sup>**

Adalah perlu bagi seorang pemimpin untuk menganalisis pendengar (audien) sebelum menyampaikan mesejnya. Analisis boleh dilakukan berdasarkan :

- 1- Siapa pendengar

---

<sup>49</sup> Kamaruzaman Noordin, *Komunikasi Kepimpinan Menurut Islam*, 144.

<sup>50</sup> *Ābdūllāh Mūsţāfā Āl-Āḍāwī Āḍābūt-Ṭākḥoṭīb*, (Meşir, Dārül Āl-āndālūs āl-Kḥoḍrā Kāḥerāh , 1999),82.

<sup>51</sup> *Ibid*, 139.

- 2- Kedudukan pangkat
- 3- Kelulusan akedemik
- 4- Latar belakang pekerjaan
- 5- Bilangan pendengar
- 6- Tempat

Analisis seumpama ini penting untuk menghindari suasana yang tidak ceria dan tidak harmonis. Dengan adanya analisis seperti ini akan menimbulkan keseronokan di kalangan sipendengar dan mesej akan dapat disampaikan dengan lebih berkesan. Sebelum memulakan bicara, seseorang pemimpin sudah mengetahui sejauhmana kefahaman kakitangannya. Bersesuaian dengan hadis nabi yang bermaksud” *Berbicaralah dengan menurut kadar kemampuan akal mereka* ”<sup>52</sup>

### 2.6.3 Isi bicara hendaklah benar<sup>53</sup>

Seorang pemimpin hendaklah memastikan isi ucapan yang akan disampaikan adalah merupakan perkara-perkara yang benar. Islam mewajibkan umatnya khasnya para pemimpin untuk berkata benar dan tidak melakukan pembohongan dalam kepimpinannya seperti yang ditegaskan dalam firmanNya :

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوْا اللّٰهَ وَقُولُوْا قَوْلًا سَدِيْدًا ﴿٧٠﴾

Bermaksud : Wahai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kamu kepada Allah dan berkatalah dengan kata-kata yang benar.

(QS. Al-Ahzab [33]: 70)

### 2.6.4 Gaya bahasa hendaklah bersesuaian

---

<sup>52</sup> *Ibid*, 89.

<sup>53</sup> *Ibid*, 13.

Cara komunikasi yang baik ialah yang memberi penekanan kepada gaya bahasa mengikut suasana persekitaran yang ada. Firman Allah di dalam al-Quran :

وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنْزِعُ بَيْنَهُمْ<sup>٥٤</sup> إِنَّ الشَّيْطَانَ  
كَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوًّا مُّبِينًا ﴿٥٣﴾

Bermaksud : Dan Katakanlah (Wahai Muhammad) kepada hamba-hambaku yang beriman supaya mereka berkata dengan kata-kata yang baik. Sesungguhnya syaitan itu senantiasa menghasut di antara yang beriman dan yang menentang. Sesungguhnya syaitan merupakan musuh yang nyata kepada manusia.

(QS. Al-Isra` [17]: 53)

#### 2.6.5 Nada percakapan perlu dikawal dan sesuai

Pemimpin apabila mereka berkomunikasi hendaklah menjaga dan mengawal antonasi suara. Kalau diperhatikan bagaimana sifat seorang khatib Jumaat yang baik dapat menyampaikan khutbahnya mengikut suasana para hadirin yang berada di hadapan. Ini bertujuan untuk menarik perhatian dan menghilangkan kebosanan mereka. Firman Allah SWT:

وَأَقْصِدْ فِي مَشْيِكَ وَأَغْضُضْ مِنْ صَوْتِكَ<sup>٥٤</sup> إِنَّ أَنْكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ ﴿١٩﴾

Yang bermaksud : Dan sederhanakanlah langkah mu ketika berjalan dan rendahkanlah suaramu. Sesungguhnya seburuk-buruk suara ialah suara keldai.

(QS. Luqman [31]: 19)

#### 2.6.6 Susunan maklumat perlu jelas<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> *Ibid*, 140.



Ianya diperlukan agar sipendengar dapat memahami maklumat yang disampaikan dan tidak menimbulkan pertanyaan dan persoalan yang rumit apabila melaksanakan tugas yang diberikan. Firman Allah SWT :

قُلْ أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ ۗ فَإِن تَوَلَّوْا فَإِنَّمَا عَلَيْهِ مَا حُمِّلَ وَعَلَيْكُمْ مَّا حُمِّلْتُمْ ۗ وَإِن تُطِيعُوهُ تَهْتَدُوا ۗ وَمَا عَلَى الرَّسُولِ إِلَّا الْبَلَاغُ الْمُبِينُ ﴿٥٤﴾

Bermaksud : Katakanlah lagi kepada mereka. Taatlah kamu kepada Allah dan taatlah kamu kepada Rasulullah. Kemudian jika kamu berpaling ingkar maka ketahuilah sesungguhnya Rasulullah bertanggungjawab apa yang ditugaskan kepadanya. Dan jika kamu taat kepadanya nescaya kamu beroleh hidayah dan petunjuk. Dan sebenarnya Rasulullah bertanggungjawab menyampaikan perintah-perintah Allah dengan penjelasan yang terang dan nyata.

(QS. al-Nur [24]: 54)

### 2.6.7 Bahasa badan perlu menyokong lisan

Bahasa badan turut memainkan peranan yang cukup penting dalam berkomunikasi. Termasuk dalam bahasa badan ialah postur tubuh, penempilan, kontak mata, mimik muka dan perkataan seperti “ah”, “uh” dan sebagainya. Bahasa badan ini penting untuk menilai maksud sebenar sesuatu maklumat, terutamanya apabila berlaku sesuatu percanggahan di dalam perkara yang diungkapkan seperti lisan<sup>55</sup>. Ini dijelaskan dalam hadis Rasulullah SAW yang berbunyi :

أنه سمع العرباض بن سارية يقول : وعظنا رسول الله ﷺ موعظة ذرفت من العيون ووجلت منه القلوب فقلنا يا رسول الله إن هذه لموعظة مودع

Yang bermaksud : Apabila Rasulullah s.a.w berkhotbah, kedua matanya merah, suaranya lantang (nyaring) dan semangatnya bangkit bagai seorang Panglima perang yang memperingatkan tentang kedatangan musuh yang ingin memerangi umat Islam di ketika pagi atau petangnya.<sup>56</sup>

### 2.6.8 Meninggalkan celaan dan umpatan

<sup>55</sup> Kamaruzzaman Nordin, *Komunikasi Kepimpinan Menurut Islam*, 155.

<sup>56</sup> Ibnū Mājāh, *Ṣūnān Ibnū Mājāh*, (Beirūt Lübnān, Dārül Mākriḥah,, 1996) no. ḥaḍīṣ 2/ 43, 1: 14.

Pemimpin yang berkesan ialah pemimpin tidak mengeji dan mengumpat subordinat mereka sendiri. Seorang pemimpin yang ingin mengukuh kredibilitinya sebagai pemimpin seharusnya merebut peluang dengan menitikberatkan keistimewaan orang lain bukannya dengan mencari aib sesuatu golongan<sup>57</sup>. Firman Allah SWT :

وَيْلٌ لِّكُلِّ هُمَزَةٍ لُّمَزَةٍ

Bermaksud : Kecelakaan besar bagi setiap pengumpat dan pencaci  
(QS. al-Humazah [104]: 1)

Perbuatan mengumpat adalah sesuatu yang amat keji apatah lagi seorang pemimpin mengumpat mereka yang di bawah kawalannya.

### **2.6.9 Mendengar dengan berkesan**

Seorang pemimpin yang baik ialah seorang ketua yang boleh, mahu dan mempunyai kemahiran mendengar apa-apa sahaja yang ingin diperkatakan oleh kakitangannya.<sup>58</sup> Ini memudahkannya untuk mengambil tindakan hasil maklumat yang diterimanya.

## **2.7 Komunikasi Kepimpinan**

Komunikasi kepimpinan yang berkesan adalah antara faktor utama kejayaan dalam sesebuah organisasi. Dalam sejarah Islam sendiri menunjukkan bagaimana kejayaan dakwah Rasulullah yang telah dapat berkomunikasi dengan cemerlang sekali dan hasilnya seluruh semenanjung Tanah Arab telah dapat diislamkan dengan jayanya. Kalau dilihat dari latar belakang sikap, perangai, cara hidup dan budaya bangsa Arab itu sendiri yang dianggap begitu kasar, pembengis dan biadap adalah sukar bagi seseorang yang ingin berdakwah dan mengajak mereka melakukan perubahan sikap dan perangai mereka itu.

---

<sup>57</sup> Kamaruzzaman Nordin, 152.

<sup>58</sup> Aziz Salleh, *Panduan Komunikasi dan Pengurusan Cemerlang*, (Shah Alam, Fajar Bakti Sdn.Bhd, 1998), 95.

Tetapi dengan kesabaran yang tinggi yang ada pada Rasulullah dan cara berkomunikasi yang penuh dengan hikmah, maka cabaran yang begitu hebat dapat di atasi malah perkembangan dakwah Nabi sendiri dianggap sebagai suatu revolusi komunikasi di zaman itu yang melampaui batasan geografi, bahasa dan bangsa<sup>59</sup>. Utusan-utusan dakwah Nabi SAW telah berjaya menyampaikan mesej Islam kepada pemerintah Rom, Parsi, Mesir dan sebagainya. Dalam penulisan disertasi ini, pengkaji mengupas intipati karya-karya Al-Imam Ghazali yang membincangkan dan menghuraikan sifat-sifat sabar, jujur dan tabah yang memberikan kesan besar kepada peranan komunikasi ketika berdakwah.

Takrifan komunikasi ini berbeza di antara takrifan semasa dan pada masa lampau. Jikalau pada masa lampau, bidang komunikasi lebih tertumpu secara lisan sahaja manakala takrifan hari ini pula, selari dengan kemajuan sains dan teknologi maklumat, komunikasi dilakukan melalui media seperti telefon, faksimili, internet, sidang video dan sebagainya. Lantaran persepsi yang berbeza itu, sudah tentu perselisihan pendapat di antara ahli teori komunikasi tidak dapat dielakkan untuk meletak dan menentukan takrifan komunikasi di bawah satu makna sahaja.

Mengikut Jaafar Muhamad<sup>60</sup>, dalam memberikan takrifan komunikasi yang mudah ianya sebagai satu proses interaksi antara penerima dan pemberi maklumat agar kedua-dua pihak saling memahami maksud yang ingin disampaikan. Manakala Hisham Al-Thalib<sup>61</sup>berpendapat bahawa komunikasi ialah membiarkan orang lain mengenali anda dan menjalankan persefahaman dengan anda. Proses ini melibatkan perkongsian idea-idea, perasaan dan fikiran dari seseorang individu yang secara jujur.

---

<sup>59</sup> Mūhāmmād Ṣā'īd Rāmādān āl-Būṭī, *Ṣirāḥ ān-Nābāwīyāh*, ( Beirut, Dar al-Fikr, 1991), 33.

<sup>60</sup> Jaafar Muhamad, *Pengantar Pengurusan*, ( Selangor : Leeds Publication , 2004), 369.

<sup>61</sup> Ḥiṣhām āl-Ṭālīb, *Panduan Latihan Bagi Petugas Islam*, ( Kuala Lumpur : Nurin Eterprise, 1992 ), 182.

Manakala komunikasi menurut Quran berdasarkan dari kata kerja "Itṭṣālā"<sup>62</sup> yang bermaksud seru dan sampaikan seperti yang dinyatakan dalam Surah al-Qasas ayat 51:

﴿ وَلَقَدْ وَصَّلْنَا لَهُمُ الْقَوْلَ لَعَلَّهُمْ يَتَذَكَّرُونَ ﴾

Yang bermaksud : Sesungguhnya Kami sampaikan kata-kata kepada mereka supaya mereka beroleh peringatan lalu beriman.

(QS. Al-Qasas [28]: 51).

Terdapat banyak ayat di dalam al-Quran yang menerangkan maksud komunikasi seperti:

a) *Katakanlah* : di dalam surah al-Maidah ayat 4:

يَسْأَلُونَكَ مَاذَا أُحِلَّ لَهُمْ قُلْ أُحِلَّ لَكُمْ الطَّيِّبَاتُ

Bermaksud : Mereka bertanya kamu (wahai Muhammad) " Apakah perkara yang dihalalkan untuk mereka katakanlah (kepada mereka) Dihalalkan untuk apa-apa sahaja makanan yang baik-baik.

(QS. Al-Maidah [5]: 4)

b) *Bacalah* : di dalam surah Alaq ayat 1:

﴿ أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴾

Maksudnya : Bacalah dengan nama tuhan Mu yang telah menciptakan.

(QS. Al-‘Alaq [96]: 1)

c) *Khabarkanlah* : di dalam surah al-Nisa' ayat 138.

﴿ بَشِّرِ الْمُنَافِقِينَ بِأَنَّ لَهُمْ عَذَابًا أَلِيمًا ﴾

Maksudnya : Khabarkanlah kepada orang-orang munafiq sesungguhnya bagi mereka itu azab yang pedih.

(QS. Al-Nisa` [4]: 138)

d) *Berpesan-pesan*; di dalam surah al-‘Asr ayat 3:

﴿ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ﴾

Bermaksud : Berpesan-pesan dengan kebenaran dan berpesan-pesan dengan kesabaran.

<sup>62</sup> Ībrāhīm Mūṣṭāfā, *Mū'jām āl-Wāṣī'ī*, (Dār Dā'wāh, 1989), 1037.

## 2.8 Definisi Komunikasi Kepimpinan Moden

Komunikasi kepimpinan mengikut tafsiran moden boleh didefinisikan sebagai gaya, kaedah dan strategi komunikasi yang digunakan semasa menjalankan peranan dan tugas formal pemimpin dalam organisasi.<sup>63</sup> Ia merupakan proses untuk mencipta dan bertukar-tukar mesej dalam rangkaian hubungan yang saling bergantung antara satu sama lain untuk menyelesaikan perkara-perkara yang berlaku. Komunikasi kepimpinan yang berkesan penting kerana tugas seorang pemimpin sentiasa berkait dengan percambahan, penciptaan hubungan dan penggunaan mekanisme tertentu yang banyak melibatkan aktiviti komunikasi dan komponennya. Komunikasi yang baik perlu untuk menjamin semua proses berjalan dengan baik supaya ianya memberi kesan kepada organisasi.

Komunikasi kepimpinan diperlukan sebagai jaminan agar semua proses berjalan dengan baik. Di samping itu, ianya juga diperlukan untuk membolehkan proses timbal balik menerusi individu dari pelbagai sumber, seterusnya menjadi pemangkin kepada hubungan kemanusiaan yang lebih mesra di antara pemimpin dan orang yang dipimpin. Kesan positif yang diperolehi dari proses itu ialah segala unsur-unsur kelemahan dan kekurangan boleh dinilai semula untuk meningkatkan produktiviti dan kepuasan kerja di kalangan anggota organisasi sekaligus mengurangkan ketidakhadiran, rungutan dan sabotaj yang banyak berpunca lantaran komunikasi kepimpinan yang kurang berkesan. Carl I. Hovland menyatakan komunikasi ialah proses di mana seorang penutur memindahkan rangsangan (biasanya perlambangan berbentuk kata-kata) untuk mengubah tingkah laku orang

---

<sup>63</sup> Mohd Yusuf Husin, *Komunikasi Kepimpinan Mengikut Perspektif Islam*, 116.

lain. Daripada definisi ini, terdapat satu faktor yang jelas berhubung kait dengan kepimpinan iaitu tujuannya. Komunikasi yang digunakan bukan setakat untuk menyampaikan pesan tetapi ia melibatkan satu tujuan yang lebih bermakna iaitu merubah tingkah laku orang lain dan merangsang tindakan yang positif.

## 2.9 Definisi Komunikasi Kepimpinan Menurut Islam

Komunikasi kepimpinan Islam pula mengikut Islam boleh didefinisikan sebagai contoh dan teladan seorang pemimpin bukan sahaja tentang gaya, kaedah dan strategi tetapi merangkumi aspek akhlak dan ibadah<sup>64</sup>. Pemimpin organisasi yang berjaya sewajarnya seorang yang boleh berkomunikasi dengan orang bawahannya dengan berkesan untuk memastikan segala arahan dan taklimat dapat difahami dengan jelas tanpa menimbulkan sebarang tanda tanya dan kekeliruan di kalangan mereka.

Takrifan lain juga menyebut bahawa kepimpinan ialah satu seni yang menyusun di antara individu dengan beberapa kumpulan untuk membentuk interaksi di antara manusia untuk mencapai matlamat tertentu<sup>65</sup>. Dalam usaha untuk mencapai kualiti kepimpinan amatlah perlu kemahiran berkomunikasi diberikan peranan penting untuk menghuraikan kehendak visi dan misi supaya menjadi lebih jelas dengan landasan yang akan diikuti. Oleh kerana kepimpinan melibatkan proses memimpin, membimbing, mempengaruhi atau menguasai pemikiran maka komunikasi penting dalam mewujudkan suatu hubungan berbentuk komunikatif.<sup>66</sup> Kegagalan sesebuah organisasi dalam mencapai visi dan misi mereka kerana kegagalan kumpulan pengurusan tertinggi menyampaikan hasrat dan kehendak visi dan misi kepada kumpulan pelaksana. Kemampuan kumpulan tertinggi

---

<sup>64</sup> *Ibid*, 118.

<sup>65</sup> Kamaruzaman Noordin, 140.

<sup>66</sup> Onong Uchana Effendy MA, *Kepimpinan Dan Komunikasi*, (Bandung: Penerbit Alumni( 1981), 39.

berkomunikasi dengan kumpulan pelaksana akan menjadi kayu pengukur kejayaan organisasi tersebut.

Bidang komunikasi memainkan peranan yang begitu penting di dalam aktiviti seharian manusia seperti bercakap, mendengar, menonton, membaca, menulis, berdoa dan sebagainya. Islam sebagai suatu cara hidup yang sempurna dan lengkap sudah pastinya mempunyai dasar dan prinsip supaya ianya selaras mengikut roh Islam itu sendiri. Antara ayat Quran yang menerangkan prinsip komunikasi ialah ketika berda'wah dan berdebat seperti firman Allah:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِّ لَهُم بِأَلَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾

Bermaksud : Serulah kamu ( wahai Muhammad) ke arah jalan Tuhan mu dengan penuh hikmah dan berdebatlah dengan cara-cara yang paling baik.

( QS. al-Nahl [16]: 125)

## 2.10 Prinsip-prinsip Komunikasi Kepimpinan Islam

Prinsip-prinsip dan kaedah-kaedah yang diutarakan di dalam Islam sememangnya mudah untuk dilaksanakan berdasarkan kepada keupayaan seseorang. Antaranya ialah:

### 2.10.1 Memulakan percakapan dengan ucapan salam " Assalamualaikum "

Ini berdasarkan kepada hadis Nabi SAW yang diriwayatkan oleh Jabir bin Abdullah<sup>67</sup>:

"السلام قبل الكلام"

Yang bermaksud : Ucapan salam sebelum membuat ucapan.

<sup>67</sup> Ābū Ālā, Mūḥammād Ābdūr Rāḥmān bīn Ābdū Rāḥīm āl-Mūbārākfūry, *Tūḥfātūl āl-Āḥwāzy, Syārāḥ Jāmi' āt-Ṭīrmīzī*( Bāyrūt : Ḍārūl Kūṭūb Īlmiāḥ, t.t), 7: 397.

Maksud salam sendiri itu bermaksud sejahtera dan aman. Malah Islam menjadikan kesejahteraan dan keamanan sebagai suatu yang menjadi keperluan penting manusia sejagat. Tanpa jaminan keamanan dan kesejahteraan, perhubungan dan komunikasi antara manusia akan terjejas juga. Dasar Islam sendiri yang menjadi rahmat untuk sekalian alam inilah menjadi asas yang sangat penting untuk memastikan kesejahteraan dapat dinikmati oleh semua makhluk.

### 2.10.2 Bercakap dengan lemah lembut dan bersopan

Nabi SAW sebagai teladan kepada umatnya telah menunjukkan sikap dan cara semasa berdepan dengan manusia untuk berda'wah. Ini akan dapat menyuburkan kasih sayang dan mengeratkan hubungan anatra individu. Firman Allah SWT:

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ<sup>ط</sup> وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنفَضُوا<sup>ط</sup> مِنْ حَوْلِكَ

Maksudnya : Dengan sebab rahmat ( yang melimpah-limpah ) daripada Allah kamu telah berlemah-lembut. Kalaulah kamu bersikap kasar lagi keras, sudah pasti mereka akan menjauhkan diri dari kamu.

(QS. Ali Imran [3]: 159)

Malah kepada musuh-musuh Islam sendiri diminta kita berda'wah dengan cara yang baik dan sopan seperti dalam firman Allah:

أَذْهَبَا إِلَىٰ فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَىٰ ﴿٤٣﴾ فَقَوْلَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ ﴿٤٤﴾

Bermaksud : Pergi kamu berdua ( nabi Musa dan nabi Harun ) kepada Firaun sesungguhnya ianya telah melampaui batas. Maka berkatalah kamu kepadanya dengan kata-kata yang baik semoga dia akan mengingati atau merasa takut.

(QS. Taha [20]: 43-44)

### 2.10.3 Menggunakan perkataan yang baik.

Cara berdakwah yang baik dengan menggunakan kata-kata yang tidak menyinggung perasaan manusia juga diberikan penekanan dalam Islam sendiri. Firman Allah:



وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ<sup>ج</sup>

Maksudnya : Dan katakanlah ( wahai Muhammad ) kepada hamba-hambaku yang beriman supaya mereka menggunakan perkataan-perkataan yang baik-baik.

(QS. al-Isra` [17]: 53)

#### **2.10.4 Menyesuaikan bahasa dan isi percakapan mengikut tingkatan kecerdasan pendengar.**

Setiap manusia mempunyai kemampuan berfikir yang berbeza antara satu sama lain. Oleh itu, seorang pemimpin komunikasi yang berkesan mestilah meraikan kemampuan semasa berkomunikasi. Ini berdasarkan kepada hadis Nabi SAW yang diriwayatkan oleh Abdullah bin Abbas<sup>68</sup> berkata Rasulullah SAW :

إِنَّا مَعشَرَ الأنبياءِ كذاكَ أَمَرنا أَنْ نُكَلِّمَ النَّاسَ على قَدْرِ عقولِهِم

Bermaksud : Kami diperintahkan untuk berbicara dengan manusia mengikut kemampuan akal mereka.

#### **2.10.5 Menyebut perkara-perkara penting berulang-ulang kali.**

Adalah menjadi amalan nabi SAW akan mengulang-ulangkan sesuatu perkara yang penting sehinggalah ianya difahami oleh pendengarnya. Hikmah pengulangan mesej adalah perlu sebagai suatu peringatan kepada sipendengar bahawa ianya merupakan perkara yang penting dan perlu diberikan perhatian yang serius. Seperti dalam riwayat Ibnu Baz<sup>69</sup> :

أَنَّ النَّبِيَّ ﷺ كَرَّرَ السُّورَةَ فِي رَكْعَتَيْنِ

<sup>68</sup> Āl-Şakḥāwī (904H), *āl-Māqāṣid āl-Ḥāṣanāh fī mā Āṣḥṭāḥār ālā āl-Ālṣīnāh*. No hadis 177.

<sup>69</sup> Ibnu Baz(t.t) ( Fāṭāwā Nūrrūn Ālā-Ḍārb), 12:13.

Maksudnya : Sesungguhnya Nabi SAW mengulang-ulang satu surah pada dua rakaat seperti surah Al-Qadar yang menceritakan peristiwa malam Lailatul Qadr yang mempunyai kelebihan tertentu dan meminta umatnya memberikan perhatian yang serius mencari keberkatan malam itu.

## 2.11 Etika Komunikasi Kepimpinan Menurut Islam

Etika bermaksud sebahagian atau cabang ilmu falsafah yang menentukan bentuk tingkah laku yang betul. Fungsi etika ialah ianya menjadi asas dan kayu pengukur tingkahlaku yang betul dan tidak betul. Menurut pandangan Islam pula, etika ini didefinisikan sebagai akhlak. Akhlak ini berasal dari perkataan khūlūq yang terdapat di dalam di dalam Quran seperti yang dijelaskan dalam surah al-Qalam ayat empat yang berbunyi :

وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴿٤﴾

Yang bermaksud : “Sesungguhnya kamu wahai Muhammad mempunyai perilaku akhlak yang amat baik ”.

(QS. Al-Qalam [68]: 4)

Sementara itu, akhlak dalam Islam mempunyai pengertian yang tersendiri iaitu suatu ilmu yang menerangkan sifat-sifat kebaikan dan cara-cara untuk mendapatkannya. Ia juga menerangkan sifat-sifat keburukan dan cara-cara menjaga diri dari terjebak melakukannya. Di dalam Islam, antara faktor-faktor kepimpinan yang cemerlang ialah faktor-faktor yang berkaitan akhlak dan tingkahlaku yang selaras dengan roh dan syariat Islam serta falsafah Islam<sup>70</sup>.

Apa yang lebih difahami bukan setakat ciri-ciri kepimpinan bahkan setakat mana seseorang pemimpin itu dapat mencirikan kepimpinannya dengan ciri-ciri kualiti akhlak. Walaupun terdapat persamaan antara etika Islam dan barat tetapi ia

---

<sup>70</sup> Abdūr Rāḥmān Ḥāṣān Ḥābānnākāḥ āl-Māīdānī, *Āl-Ākḥlāq al-Īslāmīyah wā ūṣūṣūḥā*, (Damsyiq : Dar-Qalam, 1996), 1 : 214.

berbeza dari sudut sumber. Etika Islam bersumberkan dari Al-Quran dan al-Hadis. Manakala etika barat bersumberkan teori akal yang di ambil dari pemikiran ahli falsafah barat yang sudah tentunya terpengaruh kepada kehendak hawa nafsu semata-mata tanpa ada sandaran dan rujukan yang kuat.<sup>71</sup>

## **2.12 Kaedah-kaedah Komunikasi Kepimpinan Islam**

Komunikasi kepimpinan merujuk kepada contoh dan teladan yang sewajarnya ditunjukkan oleh seorang pemimpin bukan sahaja tentang gaya, kaedah dan strategi komunikasi bahkan meliputi aspek akhlak dan amal ibadat. Menurut kaedah kepimpinan Islam, seseorang pemimpin yang mempunyai kemahiran berkomunikasi yang baik akan tetapi kurang dan tidak menjaga bidang akhlak dan amal salih, tidak boleh dianggap sebagai pemimpin yang baik<sup>72</sup>. Ini kerana Islam menjadikan bidang kepimpinan sebagai satu ibadat yang sama penting dengan ibadat khusus yang lain seperti puasa, solat dan sebagainya.

Tugas seorang pemimpin tidak hanya terbatas kepada usaha-usaha menyampaikan mesej semata-mata akan tetapi harus peka kepada kesan langsung komunikasinya terhadap orang yang dipimpinnya. Bahkan kewibawaannya banyak terletak kepada integrasinya terhadap reaksinya serta cara memberikan layanan kepada anggota bawahannya. Islam telah menentukan beberapa syarat-syarat yang akan mengesahkan kepimpinan seseorang. Antara syarat-syarat itu ialah :

**2.12.1** Memperbanyakkan sifat mahmudah seperti berilmu, adil, berani, kesucian moral, pemurah, pemaaf, bertimbang rasa, menepati janji, benar, tegas, bijaksana cekap berfikir dan sebagainya. Apabila pemimpin yang mempunyai sifat-sifat

---

<sup>71</sup> Saodah Wok, *Teori-teori Komunikasi*, (Kuala Lumpur : PTS Publishing Sdn Bhd, 2006), 190.

<sup>72</sup> Mohd Yusuf Husin, *Komunikasi Kepimpinan Mengikut Perspektif Islam*, 118.

mahmudah ini, beliau merupakan seorang pemimpin yang berintergriti tidak mudah menerima sogokan, rasuah dan ada daya kepimpinan yang boleh diteladani subordinat yang berada di bawah kepimpinannya.<sup>73</sup>

### 2.12.2 Memelihara hubungan baik dengan Allah sebagaimana firmanNya :

﴿ وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴾

Bermaksud: Tidak aku jadikan manusia kecuali untuk beribadat kepada Aku.

(QS. Al-Dhariyat [51]: 56)

Perlu diingatkan hubungan dengan manusia tidak sempurna sekiranya tidak menjaga hubungan dengan Allah sebaik mungkin. Adalah menjadi kewajipan untuk mendahulukan hubungan dengan Allah berbanding hubungan dengan manusia. Apabila kita berusaha menjaga hak-hak Allah dengan sebaiknya, maka ada jaminan di mana Allah akan menjaga hak-hak manusia.

### 2.12.3 Memelihara hubungan baik sesama manusia bersesuaian dengan firman Allah yang berbunyi :

﴿ وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ﴾

Maksudnya : Dan berpegang teguhlah kamu semua kepada tali Allah dan jangan sesekali kamu bercerai-berai .

(QS. Ali Imran [3]: 103)

Tali Allah yang dimaksudkan ialah kitab Allah iaitu Quran yang mengandungi arahan-arahan dan perintah untuk menjaga perhubungan sesama manusia<sup>74</sup>. Masyarakat yang sejahtera terdiri daripada individu-individu yang memahami tanggungjawab sosial dan senantiasa mengambil tahu perkara-perkara

<sup>73</sup> Āl-Māwārdī, āl-Āḥkām āl-Şūltānīyāḥ, (Beirut: Dār āl-Kūṭūb āl-’Īlmīāḥ, 1985), 6.

<sup>74</sup> Wahbah Zuhayli, Tafsir al-Munir, ( Damsyiq :Darul Fikri, 1991) 4 : 28.

dan bersifat cakna kepada yang berlaku di sekeliling mereka. Adalah bertepatan di mana Allah menggunakan kalimat “ ḥāblūn ” yang bermaksud tali seperti yang difahami dalam penggunaan biasa adalah untuk menyelamatkan manusia dari tenggelam dan lemas di dasar laut. Manakala al-Quran juga mempunyai peranan yang amat besar sebagaimana peranan tali itu sendiri iaitu menyelamatkan manusia dari kesesatan hidup dalam dunia. Jadi, penggunaan tali di dalam ayat ini adalah untuk memudahkan manusia memahami dengan lebih jelas.

**2.12.4** Memelihara hubungan baik dengan alam persekitaran yang terdiri daripada tumbuh-tumbuhan dan binatang-binatang. Ini bertepatan dengan risalah Nabi SAW sebagai rahmat untuk sekalian alam, maksud alam itu sendiri ialah selain dari Allah.

Firman Allah :

وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ ﴿١٠٧﴾

Bermaksud : Tidak Kami utuskan (wahai Muhammad) kecuali sebagai rahmat (kasihan belas) terhadap alam ini.

(QS. Al-Anbiya` [21]: 107)

Hubungan yang baik dengan alam sekitar perlu untuk menjamin kesejahteraan alam berterusan. Manusia tidak mungkin boleh menjalani kehidupan normal tanpa ada unsur-unsur persekitaran seperti tumbuhan dan haiwan. Manusia dengan tugas sebagai khalifah unggul sudah tentu tidak akan lengkap tanpa mempunyai komunikasi yang berkesan terhadap alam di persekitarannya.

## **2.13 Ciri-ciri Komunikasi Kepimpinan Berkesan**

Terdapat beberapa ciri-ciri komunikasi yang boleh dijadikan sebagai asas kepada komunikasi kepimpinan berkesan. Antaranya<sup>75</sup> :

**2.13.1 Kefahaman** iaitu para pendengar (kakitangan) benar-benar memahami maksud yang dikehendaki. Sebaliknya kalau mereka tidak memahami apa yang sedang diperkatakan bererti ianya bukan komunikasi yang berkesan.

**2.13.2 Keseronokan.** Kadang-kadang semasa kita sedang berkomunikasi, ianya tidak membawa satu maksud yang khusus. Bahkan semata-mata mencari keseronokan. Apabila seorang pemimpin merasa seronok dengan perbualan dengan kakitangan, ianya akan membangkitkan satu komunikasi yang akan memberikan kesan yang positif. Walaupun ianya mengambil masa yang lama dan panjang. Perbualan yang menyeronokkan juga merupakan ciri-ciri komunikasi yang berkesan. Contohnya, perbualan di kedai-kedai kopi, di kantin pejabat, meja majlis perkahwinan dan kenduri-kendara.

**2.13.3 Pengaruh kepada sikap.** Ciri-ciri komunikasi yang berkesan juga mempunyai pengaruh kepada sikap sipendengar, nilai dan kepercayaan orang lain terhadap kita. Tujuan utamanya ialah menyampaikan maklumat dan berharap ada perubahan kepada sipenerima. Biasanya ia berlaku di dalam mesyuarat, taklimat, perbincangan, rundingan dan sebagainya. Di sana kita cuba mengubah persepsi orang lain dengan cara mereka menerima pendapat kita. Apabila mereka menerima mesej yang disampaikan dengan terang dan jelas, pastinya tindakbalas yang diterima akan lebih mudah dan meningkatkan kualiti dan produktiviti.

---

<sup>75</sup> Fadzilah Abdullah, *Komunikasi Dalam Pementoran*, (Kuala Lumpur : Institut Aminuddin Baki, 2010) 9.

## 2.14 Peranan pemimpin dalam komunikasi

Seorang yang menjadi pemimpin seharusnya menyadari keperluan menguasai teknik berkomunikasi yang berkesan. Kegagalannya menguasai komunikasi yang berkesan akan menyebabkan sistem penyampaian maklumat kepada subordinat kurang difahami atau mungkin menjadi khilaf antara mereka dan ini akan memberi kesan yang besar kepada perjalanan organisasi. Oleh itu, sebagai seorang pengurus mestilah mempunyai kewibawaan, kemampuan mengurus, dan memimpin yang unggul, di samping daya motivasi yang tinggi untuk diteladani oleh anggota organisasi yang lain. Bernard berpendapat satu-satu arahan dianggap berwibawa apabila memenuhi empat syarat berikut<sup>76</sup> :

- a) Pegawai rendah berkebolehan dan berkemampuan untuk mengerti cara arahan yang dikomunikasikan.
- b) Ketika membuat keputusan, dia mempercayai arahan itu selari dengan tujuan organisasi
- c) Ketika membuat keputusan dipercayai arahnya sepadan dengan secara keseluruhan.
- d) Ianya secara mental dan fizikal berkebolehan untuk melaksanakan arahan itu.

Pengurusan atasan hendaklah memastikan proses penyampaian maklumat yang sesuai diwujudkan dalam organisasi dan keberkesanan sistem pengurusan kualiti disampaikan kepada semua anggota organisasi. Pihak pengurusan atasan juga haruslah memastikan, wujudnya forum yang sesuai bagi anggota-anggota organisasi berkomunikasi berhubung dengan perkara-perkara atau isu-isu yang berkaitan

---

<sup>76</sup> Dr. Raja Roslan bin Raja Abd. Rahman, *Peranan Komunikasi Kepimpinan Diri Dan Organisasi dalam Perspektif Islam*, (kertas kerja, t.t), 8.

dengan keberkesanan sistem pengurusan kualiti. Ini boleh dilakukan misalnya melalui mesyuarat, sistem peti cadangan dialog, taklimat, pengiktirafan di atas pencapaian, papan kenyataan, *in-house* jurnal, media audio-visual, media elektronik dan sebagainya. Carl. I. Hovland menjelaskan bahawa tujuan berkomunikasi yang terpenting ialah untuk mengubah tingkah laku orang lain.<sup>77</sup> Manakala peranan pemimpin dalam komunikasi boleh dibahagikan kepada beberapa bahagian iaitu <sup>78</sup>:

#### **2.14.1 Pemimpin sebagai penyebar maklumat<sup>79</sup>**

Seorang pemimpin bertindak sebagai pemimpin yang menyampaikan idea, fakta dan menerangkan rasional setiap cadangan dan arahan kepada seluruh anggota organisasi dan di samping berperanan sebagai penyampai maklumat dari dunia luar yang bermanfaat kepada organisasinya. Seorang pemimpin akan menjadi jurucakap organisasinya dalam segala hal yang berkaitan dengan pihak-pihak yang berkepentingan di luar. Untuk memudahkan ia menjalankan tugas-tugasnya, seorang pemimpin mempunyai faktor daya tarik (*source attractiveness*) dan kepercayaan (*credibility*) yang akan menghilangkan unsur-unsur keraguan agar maklumat yang disampaikan akan benar-benar difahami.

#### **2.14.2 Pemimpin sebagai perunding.**

Ini bermakna seorang pemimpin menjadi jurucakap dalam organisasi untuk mencari penyelesaian masalah yang dihadapi dengan menggunakan mekanisme komunikasi. Ini bermakna seorang pemimpin perlu peka dengan memiliki hubungan interpersonal

---

<sup>77</sup> Onong Uchana Effendy MA, *Kepimpinan dan Komunikasi*, (Bandung: Penerbit Alumni, 1981), 39.

<sup>78</sup> Kamaruzaman Noordin, *Komunikasi Kepimpinan Menurut Islam*, dalam *Dimensi Pengurusan Islam* Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya, 2006), 141.

<sup>79</sup> *Ibid*, 141.



untuk mencari maklumat secepat mungkin dari laporan-laporan dalam bentuk laporan bertulis atau dapatan-dapatan yang telah dirumuskan.<sup>80</sup> Dengan menggunakan kemahiran berkomunikasi, mereka menggunakan gaya pujukan dan dapat memberi alasan kepada diri sendiri atau pihak lain supaya dapat menerima sesuatu penyelesaian atau kedudukannya<sup>81</sup>.

#### **2.14.3 Pemimpin sebagai pemantau.<sup>82</sup>**

Seorang pemimpin haruslah melakukan pemantauan dan pemerhatian bagi meneliti setiap gejala yang wujud yang ada di persekitaran yang mungkin menimbulkan pengaruh kepada diri, kelompok dan organisasi. Dalam situasi ini, seorang pemimpin bertindak menerima pesanan kerana ianya merupakan proses penerimaan maklumat yang berterusan. Tugas pemantau memerlukan pemimpin yang banyak berkomunikasi untuk mendapatkan maklum balas dan juga pandangan umum mengenai organisasi. Segala maklum balas ini penting untuk tujuan penambahbaikan atas kegagalan atau respon negatif samada dari dalam organisasi atau luar. Hasil daripada pemantauan dapat digunakan untuk mengurangkan maklum balas negatif.

#### **2.14.4 Pemimpin sebagai penghubung (Liason)<sup>83</sup>.**

Seorang pemimpin bertindak sebagai penghubung antara sub-unitnya dengan sub-unit lain yang terdapat dalam organisasi. Selain itu, ia juga berperanan sebagai penyambung idea di samping perlu menyatakan idea lama dalam bentuk yang lebih murni. Peranan yang lebih besar lagi, seorang pemimpin hendaklah lebih

---

<sup>80</sup> Muhd Mansur Abdullah, *Komunikasi Dalam Pengurusan*, (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, 2002), 144.

<sup>81</sup> Abdul Mua'ti Zamri Ahmad, *Santun Komunikasi*, (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, 2001), 74.

<sup>82</sup> Kamaruzaman Noordin, 141.

<sup>83</sup> *Ibid.*, 142.

berpengaruh, mengawal pengaliran maklumat dan bertindak sebagai pengintergrasi kumpulan dan individu.

#### **2.14.5 Pemimpin sebagai agen perubahan<sup>84</sup>.**

Kepimpinan yang berkesan ialah kepimpinan yang dapat mempengaruhi perubahan dan tingkah laku ke arah perubahan yang positif. Untuk tujuan itu, seorang pemimpin sewajarnya mempunyai kelayakan yang sesuai, berpengalaman dan kreatif, dapat menyesuaikan diri dengan situasi dan dapat bertindak dengan lebih rasional. Lantaran itu, pengalaman, sikap dan nilai yang ada pada diri pemimpin amat berkesan untuk mempengaruhi tindakan-tindakan orang bawahannya. Kepercayaan dan kredibiliti merupakan kelayakan yang paling tidak boleh diketepikan bagi tujuan melaksanakan pujukan. Corak komunikasi dalam kepimpinan boleh mempengaruhi ahli-ahli organisasi menjangka dan menerima sebarang perubahan dengan memberi pernyataan yang jelas tentang segala aspek berhubung program-program perubahan, rancangan dan harapan pemimpin itu sendiri.

#### **2.15 Kesimpulan**

Sebagai kesimpulannya, komunikasi kepimpinan sememangnya amat penting untuk memastikan matlamat organisasi dapat dicapai melaluinya di samping berupaya mewujudkan perubahan yang positif di dalam sesebuah organisasi. Kepimpinan komunikasi yang berkesan ialah mereka yang berupaya menjalankan tugas formal pemimpin seperti mengeluarkan arahan, memberi penjelasan, tunjuk ajar, memberi nasihat, menguruskan mesyuarat dan menyelia tugas kakitangan bawahan. Seorang pemimpin sewajarnya menguasai teknik-teknik komunikasi yang berkesan

---

<sup>84</sup> *Ibid.*, 143.

untuk mengelakkan berlaku konflik di kalangan subordinat. Antara sifat-sifat komunikasi kepimpinan yang baik ialah<sup>85</sup> :

- i. Memberi peluang kepada subordinat peluang bercakap dan mengeluarkan pendapat mereka. Peluang bercakap dan menyuarakan pendapat merupakan salah satu cara untuk pihak pengurusan atasan membaca dan mengenal pasti masalah yang dihadapi oleh pihak subordinat.
- ii. Memberi maklumat perjalanan organisasi atau perkara-perkara yang berkaitan yang memberi manfaat kepada subordinat. Subordinat perlu mengetahui perjalanan dan struktur pentadbiran atasan untuk memudahkan mereka menyalurkan maklumat.
- iii. Memberikan penjelasan sekiranya berlaku konflik di kalangan subordinat. Pertemuan antara pihak-pihak yang berkonflik boleh memberikan jalan dan ruang untuk menyelesaikan masalah yang timbul. Persetujuan bersama boleh dicapai setelah perbincangan dilakukan.
- iv. Menimbang dan menyelidiki maklumat yang diterima agar ianya tidak menimbulkan fitnah dan masalah kepada organisasi kemudian hari nanti. Pengurus yang cekap sewajarnya memastikan maklumat yang diterima dan yang hendak disampaikan adalah maklumat yang benar sah dan betul sahaja. Ini untuk mengelakkan kekeliruan akibat salah faham yang timbul.

---

<sup>85</sup> Raja Roslan, *Peranan Komunikasi Kepimpinan Diri Dan Organisasi Dalam Perspektif Islam*, 13.

Apabila seorang pemimpin komunikasi menguasai teknik dan teknologi komunikasi yang akan membolehkannya berhubung dengan subordinat maka ini akan memudahkan mereka mencapai visi dan misi organisasi seperti yang telah ditetapkan. Kepimpinan komunikasi yang telah diasaskan oleh Islam merupakan suatu perancangan yang amat rapi dan tersusun melalui pelbagai pendekatan, telah menghasilkan kejayaan mutlak dan berkesan, kerana hala tujuannya yang jelas.

Kepimpinan komunikasi yang disarankan oleh Al-Ghazali dalam kitab *Ihya Ulumuddin* adalah berlandaskan al-Quran dan as-Sunnah, menegakkan fungsi komunikasi iaitu amar makruf dan nahi mungkar. Bahkan berkomunikasi dalam organisasi menekankan suatu hubungan mesra antara pemimpin dan subordinat dan ini adalah sebahagian dari prinsip asas dalam kepimpinan Islam.

## BAB III

### SEJARAH HIDUP DAN PANDANGAN IMAM AL-GHAZALI TERHADAP KOMUNIKASI KEPIMPINAN

#### 3.1 Latar belakang kehidupan Imam Al-Ghazali

Nama beliau yang sebenar ialah Abu Hamid, Muhammad ibn Muhammad ibn Ahmad al-Ghazali al-Tusi<sup>86</sup> yang digelar dengan beberapa gelaran seperti Hujjat al-Islam ( *the proof of Islam* ) dan *zāny-āl-dīn* (*The ornament of religion*)<sup>87</sup>. Al-Ghazali telah dilahirkan dalam tahun 450 Hijrah bersamaan tahun 1058 Masehi. di Tabaran, iaitu sebuah kota dalam daerah Tus yang terletak di dalam negeri Khurasan, Iran sekarang. Beliau juga terkenal dengan gelaran *āl-Nāyṣābūrī*. Beberapa gelaran dan nama jolokan istimewa bukan sahaja menggambarkan penghormatan tinggi masyarakat terhadap sumbangannya dalam bidang keilmuan, tetapi melambangkan juga pengiktirafan mereka terhadap ketokohnya yang luar biasa berbanding dengan tokoh-tokoh tersohor yang lain. Sehingga ada sarjana yang menggelarkannya sebagai “ *The Greatest Muslim* ” selepas Nabi Muhammad SAW.

Al-Ghazali berasal dari keluarga berkedudukan sederhana dalam masyarakat yang menekankan aspek penghayatan ajaran Islam dalam melayari bahtera kehidupan mereka. Manakala ayahnya bekerja sebagai penenun bulu binatang untuk dibuat pakaian yang kemudiannya dijual di kedai-kedai di kota Tus, Khurasan. Dia merupakan seorang yang salih, ahli tasawuf yang tidak memakan melainkan dari

---

<sup>86</sup> *Āl-Sūbki, Ṭābāqāt*: (t.t) 6:191. Hampir keseluruhan para sejarawan bersepakat tentang nama beliau. Lihat umpamanya, *Ībnū Khālikān, Wafayat*, (t.t) 4: 216. *Ībn āl-Jawzī, āl-Mūntāzām*: (t.t) 19:124. *al-Subki, Ṭabaqat*. (t.t).6:19.

<sup>87</sup>Smith, al-Ghazali, .9.

hasil kerja sendiri yang diusahakan selama ini. Ini kerana beliau takut balasan buruk dari Allah s.w.t. Berdasarkan kepada sumber-sumber sejarah, al-Ghazzali adalah berbangsa Parsi walaupun sebahagian besar buku-bukunya ditulis dalam bahasa arab.

Sepanjang hidupnya, beliau telah melalui dua peringkat kehidupan yang penting. Peringkat pertama iaitu sebelum beliau mendalami ilmu tasawuf dan peringkat kedua selepas beliau mendalami bidang tasawuf yang telah mengubah gaya hidupnya dari diulit kemewahan hidup, kemasyhuran di kalangan para ulamak dan pemerintah. Perubahan ini berlaku setelah beliau menimbang kembali cara kehidupannya dengan neraca akhirat lalu beliau mendapati kehidupan yang dilaluinya penuh dengan kepalsuan antara dua perkara iaitu agama dan ilmu. Sedangkan hakikat kedua-duanya penuh dunia dan kemasyhuran sahaja. Atas dasar inilah yang telah merubah corak kehidupan beliau yang dianggap terlalu drastik. Perubahan-perubahan didorong oleh beberapa faktor yang boleh disimpulkan seperti berikut<sup>88</sup> :

- a) **Kesungguhan dan ketabahan**<sup>89</sup>: Diriwayatkan bahawa Imam Ghazali seorang yang tidak pernah mengenali erti kekosongan sepanjang kehidupan dan senantiasa melakukan tugas dengan bersungguh-sungguh dan penuh keseriusan. Sebagai suatu contoh yang dijelaskan dalam kitabnya di mana beliau mulai mempelajari falsafah tanpa meminta bantuan seorang guru yang dapat mengajar dalam bidang falsafah. Ketika itu, beliau berada di Madarasah ān-Nāzāmiyāh dengan jumlah murid seramai tiga ratus orang. Sementara itu pelaksanaan pengajian hanya boleh dilaksanakan pada masa

---

<sup>88</sup>Şoleh Şhāmī, al-Imam al-Ghazali: *Hūjjāṭul āl-Īslām wā Mūjāddīd āl-Miāh āl- Khāmişāh*, (Damsyik: Dar al-Qalam, 1994)., 38.

<sup>89</sup>*Ibid.*, 39.

terluang sahaja. Namun, beliau telah dapat melaksanakan tugas dengan dalam masa kurang dari dua tahun. Perubahan ini tentunya tidak akan tercapai tanpa mempunyai kesungguhan dan ketabahan yang tinggi.

b) **Semangat yang kuat**<sup>90</sup> : Allah telah menganugerahkannya iradat (semangat) yang kuat. Dengannya beliau mampu menguasai dirinya dan merubah perjalanan hidupnya secara menyeluruh. Walaupun beliau pernah suatu ketika berada di dalam zaman penuh kegemilangan ilmiahnya di mana golongan ulama dan umara ketika itu begitu patuh dan hormat kepadanya. Walaupun pengiktirafan yang tinggi diterimanya oleh Al-Imam al-Ghazali tetapi beliau akhirnya dapat menilai mengikut timbangan akhirat dan telah meletakkan apa yang diperolehinya itu hanya merupakan kehidupan palsu sahaja, zahirnya agama dan ilmu namun, batinnya merupakan dunia dan kemasyhuran sahaja. Lantaran itu, beliau telah melakukan anjakan yang cukup besar dalam kehidupannya dengan meninggalkan kedudukan, kemewahan, harta benda, kemasyhuran dan nama baik dalam satu masa dan sebaliknya, beliau telah menjalani kehidupan zuhudnya dan berpindah kepada suasana kehidupan orang miskin dan menjadi orang asing di tempatnya sendiri bertujuan untuk mempelajari keikhlasan dan melaksanakannya.

### 3.2 Sejarah pengajian Imam Ghazali

Al-Imam menerima pendidikan awalnya dengan guru iaitu Syeikh Ahmad bin Muhammad *āl-Rāḍzākānī āl-Ṭūṣī* dan belajar di tempat yang bernama *āl-Ṭūṣī*, Selepas itu beliau berguru dengan seorang ulama yang bernama *Ābū āl-Nāṣr Āl-*

---

<sup>90</sup> Ibid, 39.

Īsmā'īlī dari Jurjan dan diikuti dengan Īmām āl-Hārāmāin di daerah Nisabur. Manakala guru dalam bidang tasawufnya ialah Īmām āl-Zāhīd Ābū Ālī āl-Fāḍl bīn Mūḥammād bīn Ālī āl-Fārāmāḍī āl-Ṭuṣī. Dia di antara murid pilihan Ābū āl-Qāṣīm āl-Qūṣyāirī iaitu pemilik kitab *al-Risalah*. Dalam bidang hadis pula, beliau telah mempelajari dari Ābū Ṣāḥl āl-Mārwāzī dan Mūḥammād bīn Yāḥyā āl-Zūzānī.<sup>91</sup>

Adapun dalam bidang tasawuf, beliau tidak mempunyai guru yang khusus seperti dalam bidang-bidang yang lain. Ini disebutkan di dalam kenyataan beliau sendiri dengan kata-katanya : *Maka aku bersungguh-sungguh mempelajarinya daripada kitab-kitab tanpa meminta bantuan dari pihak guru. Aku mempelajarinya dari waktu-waktu luang dari mengajar dan mengarang, lalu Allah SWT memberiku pengetahuan dengan semata-mata mempelajarinya pada waktu-waktu yang dicuri atas ilmu-ilmu selama lebih kurang dua tahun lamanya. Beliau memperolehi banyak pengetahuan terutama yang berkaitan dengan falsafah semasa mengarang dan mengajar.*<sup>92</sup> Kalau dilihat dari cara pembelajaran Al-Imam amat berlainan dengan ulama-ulama yang lain yang lebih gemar kepada sistem hafalan apa sahaja yang diterimanya, mengulanginya dan menukikan sahaja. Beliau seorang alim aktif, fikiran dan idea yang diterimanya diteliti dan diuji sejauh mana kebenaran dan kebatilannya. Terdapat perkara-perkara yang ditolak, dirubah serta diberikan penjelasan. Oleh itu, beliau boleh dianggap sebagai seorang pengkaji yang kritis. Abdul Ghafir Farisi memberikan komen terhadap yang dilakukan oleh al-Imam dengan katanya<sup>93</sup> : *Kemudian al-Ghazali memandang kepada ilmu usul dan dia mendalaminya lalu menyusun kepadanya beberapa buah karangan dan memperbaharui di dalam mazhab dalam fiqh lalu beliau menyusun kepadanya*

---

<sup>91</sup> *Ibid.*, 34.

<sup>92</sup> *Ibid.*, 34.

<sup>93</sup> *Ibid.*, 33.



beberapa karangan dan meleburkan khilaf yang terdapat di dalam sesuatu permasalahan dan diperbaharui di dalam beberapa karangan.

### 3.3 Kajian terhadap kitab *Īhyā' Ūlūm al-Dīn*

Para ilmuan telah meletakkan Imam al-Ghazali sebaris dengan pengarang-pengarang kitab-kitab yang lain seperti Ibnū Jārīr al-Ṭābārī, Ibnū Nāqīb, al-Nāwāwī, al-Ṣūbki, al-Ṣūyūṭī dan selain<sup>94</sup>. Di antara kitab beliau yang masyhur :

*Ihya' Ulum al-Din*: Kitab ini telah dikarang oleh al-Imam semasa di dalam pertapaan (*uzlah*) termasuk di antara karangan beliau yang agung seperti yang dinyatakan oleh Ibnu Taimiyah atau di antara kitab beliau yang lebih bernilai dan lebih indah seperti yang dinyatakan oleh Ibnu Khalkan. Gambaran umum kitab Ihya Ulumudin boleh dikategorikan seperti berikut :

- i) Keistimewaan kitab ini. Ianya telah disusun mengikut empat bahagian<sup>95</sup>
  - a- Seperempat Pertama (āl- Ībādāt ) iaitu ibadat.
  - b- Seperempat Kedua ( āl-Āḍāt ) iaitu adat.
  - c- Seperempat Ketiga ( āl-Mūhlīkāt ) iaitu perkara yang membinasakan.
  - d- Seperempat Keempat ( āl-Mūnǰiāt) iaitu perkara yang menyelamatkan.

Kemudian setiap seperempat kitab ini dibahagikan kepada sepuluh kitab dan dengan ini, ia mempunyai empat puluh kitab. Pada setiap kitab dari kitab-kitabnya dibahagikan mengikut peranannya kepada bab-bab dan fasal-fasal. Al-Imam memulakan kitabnya dengan kitab ilmu kerana ia sebagai tujuan yang penting agar mengetahui ilmu yang diturunkan oleh Allah ke atas lisan Rasulullah SAW yang wajib dituntut dan juga untuk membezakan ilmu yang bermanfaat dan yang

---

<sup>94</sup> *Ibid.*, 35.

<sup>95</sup> *Ibid.*,145.

memudaratkan. Al-Imam juga memasukkan dalam kitab ilmu, perbahasan aqidah, ibadat serta zikir-zikir dan wirid-wirid sebagai satu tambahan. Begitu juga, di dalam bahagian kedua dimasukkan juga adab-adab makan, adab nikah kahwin, adab mencari rezeki, adab-adab bermusafir. Dalam bahagian ketiga pula, Al-Imam al-Ghazali telah menghuraikan keajaiban-keajaiban dari bencana-bencana yang menimpa seperti marah, takbur dan hasad. Manakala di dalam bahagian empat pula, dihuraikan pula perkara-perkara yang menyelamatkan seperti taubat, takut, berharap benar dan ikhlas. Kesimpulan keseluruhan kitab ini merangkumi <sup>96</sup>:

- 1- Hukum-hukum Aqidah
- 2- Hukum-hukum Ibadah
- 3- Hukum Muamalat dan Adat
- 4- Penerangan mengenai akhlak terpuji dan akhlak yang tercela.
- 5- Menjelaskan wasilah kemenangan dari sifat taubat, takut, berharap, ikhlas muraqabah. Dengan ini, ia dapat memenuhi keperluan diri seorang muslim dalam kehidupan mereka.

### **3.3.1 Faktor yang mendorong Al-Imam untuk mengarang Kitab *Ihya' Ulum al-Din* <sup>97</sup>**

Apabila al-Imam melihat penyelewengan–penyelewengan yang telah diutarakan oleh golongan ulama berkepentingan dalam memberikan pengertian ”ilmu dan fiqh” sehingga mereka memperdayakan manusia dengan kenyataan seperti:

- a- Fatwa pemerintah yang meminta bantuan golongan qadi untuk menyelesaikan masalah ketika rakyat berada di dalam keadaan kacau bilau.

---

<sup>96</sup> *Ibid.*,146.

<sup>97</sup> *Ibid.*,147.

- b- Kekerasan yang dilakukan oleh golongan yang angkuh untuk memperoleh kemenangan.
- c- Sajak-sajak palsu yang digunakan oleh penasihat-penasihat pemerintah untuk menarik perhatian rakyat.

Beliau beranggapan mereka itu tidak melihat selain dari tiga cara itu semata-mata mahu mengejar kemewahan dengan cara yang haram dan mengaut harta-kekayaan yang banyak. Di hadapan penyelewengan-penyelewengan ini, maka hilanglah yang dikatakan sebagai ilmu yang bermanfaat. Adapun yang dinamakan sebagai ilmu akhirat seperti yang telah dirintis oleh ulama salafus soleh, dinamakan Allah SWT di dalam al-Quran sebagai fiqh, ilmu, sinar, nur dan petunjuk ianya semakin dilupakan oleh manusia. Maka berkewajipan kepada seorang ulama menjelaskan segala kepalsuan ini kepada umat Islam dan memimpin mereka ke jalan yang benar. Maka atas dasar ini, Al-Imam berpendapat bahawa sudah menjadi kewajibannya untuk menjelaskan kebenaran seperti yang dinyatakan di dalam ungkapannya kata-kata : *Apabila keretakan di dalam agama semakin kuat dan keadaan menjadi semakin kelam kabut, aku melihat menjadi satu tugas yang penting untuk mengarang kitab ini, Ihya Ulumudin dan menyingkap metode yang digunakan oleh para imam terdahulu dan menjelaskan ilmu yang berguna di sisi para nabi dan salafu soleh.*<sup>98</sup>

### 3.3.2 Tujuan dan matlamat penulisan Kitab *Īḥyā' Ūlūm āl-Ḍīn*

---

<sup>98</sup> *Ibid.*, 148.

Apa yang dapat diharapkan dari penulisan beliau di dalam Kitab *Ihya Ulumudin* ialah menghubungkan ilmu dan amalan. Manakala tujuan sebenar menuntut ilmu ialah membersihkan ibadat dari unsur-unsur kekeliruan serta berusaha mencapai keikhlasan ketika mengamalkannya. Ibnu Jauzi<sup>99</sup> menyatakan ada di kalangan para sahabat beliau yang meminta wasiat sebelum hari kematiannya, beliau menegaskan dengan kata-kata supaya senantiasa bersifat ikhlas semasa melaksanakan kerja dan tanggungjawab dan beliau mengulanginya sehinggalah hari kematiannya.

### **3.3.3 Manhaj penulisan Kitab *Īhyā' Ūlūm āl-Dīn*<sup>100</sup>**

Al-Imam menggunakan manhaj yang digunakan ahli sunnah wal jamaah untuk menghurai dan mengupas tajuk yang terkandung di dalam kitabnya itu. Beliau akan mengemukakan terlebih dahulu ayat-ayat al-quran dan al-hadis, athar para sahabat serta para salafus soleh. Kemudian diambil pula idea-dea dan pemikiran dari kitab-kitab lain yang mempunyai koordinasi dengan perkara yang sedang diperkatakan.

### **3.4 Pandangan Imam al-Ghazali mengenai komunikasi kepimpinan.**

Imam Ghazali dengan jelas menyatakan adab-adab mendengar yang perlu diberikan penekanan. Ini kerana tujuan mendengar itu ialah untuk memahami setiap isi percakapan. Ini bermaksud setiap pemimpin dan pendakwah perlu mempunyai kemahiran mendengar. Apabila ianya telah mendengar dan memahami apa yang diperkatakan akan melahirkan suatu perasaan di dalam hati sanubarinya yang akan menggerakkan anggota badan untuk melaksanakan sesuatu tugas dan

---

<sup>99</sup> *Ibid*, 148.

<sup>100</sup> *Ibid.*, 148.

tanggungjawab.<sup>101</sup> Ini menunjukkan bahawa peranan hati yang cukup patuh kepada pendengaran yang diterimanya. Sekiranya apa yang didengarinya, mempunyai nilai positif, ia akan menghasilkan manfaat yang baik dan begitu juga sebaliknya. Seseorang yang ingin berkomunikasi dengan baik sewajarnya menguasai kemahiran mendengar seperti mana yang telah dijelaskan. Oleh itu, setiap pengurus dan pentadbir sewajarnya menguasai teknik berkomunikasi yang berkesan untuk menarik kakitangan untuk terus memberikan perhatian dan tumpuan terhadap perkara yang sedang disampaikan. Sekiranya komunikasi ini berlaku, ianya akan memberi kesan iaitu berlaku perubahan tingkahlaku dan sikap yang positif. Ini akan memberikan sumbangan ke arah kemajuan sesuatu organisasi.

#### **3.4.1 Pendapat Imam Al-Ghazali mengenai dakwah (amar ma'ruf nahi mungkar)**

Islam mengajar umatnya melaksanakan tuntutan amal makruf nahi mungkar sebagai suatu unsur kebaikan dalam pengurusan yang perlu dipupuk serta disemai. Manakala sebarang unsur yang tercela seperti rasuah, penindasan, pecah amanah, khianat, pemerasan dan sebagainya pula perlu dicegah dan dibanteras habis-habisan secara bersungguh-sungguh. Kewajipan amar makruf dan nahi mungkar perlu difahami oleh setiap anggota dalam masyarakat dan organisasi. Slogan memerangi rasuah secara bersepadu yang dilancarkan oleh kerajaan perlu disambut baik, disokong dan dibantu oleh semua agensi dan pentadbiran. Agenda itu tidak mungkin akan berjaya jika tiada penglibatan bersungguh-sungguh dari semua pemimpin atasan dan bawahan. Dan sekiranya tiada yang melaksanakan tanggungjawab ini,

---

<sup>101</sup> Ābdūs Sālām Ḥārūn, *Tāḥḍīb Ḍīn al-ʿUlūm al-ʿUlūm al-ʿUlūm lil-ʿImām al-Ghāzālī*. Maktabatul Kutub al-Thaqafah, 1988), 1: 263.

ianya akan membawa kebinasaan kepada organisasi itu sendiri dan ini dilarang di dalam Islam.

Firman Allah s.w.t dalam konsep amal maaruf nahi mungkar dalam surah al-Hajj ayat 41 :

الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ  
وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَاللَّهُ عَلِيمٌ بِالْأُمُورِ ﴿٤١﴾

Maksudnya: " Iaitu mereka (umat islam) yang jika Kami berikan mereka kekuasaan memerintah di bumi nescaya mereka mendirikan sembahyang serta memberi zakat, dan mereka menyuruh berbuat kebaikan serta melarang dari melakukan kejahatan dan perkara yang mungkar. Dan (ingatlah) bagi Allah jumlah kesudahan segala urusan.  
(QS. al-Hajj [22]: 41)

Imam al-Ghazali telah menerangkan dengan jelas, kewajipan seorang muslim apatah lagi sekiranya berada di dalam saf kepimpinan untuk memastikan dirinya dan mereka yang berada di bawah kawalannya mengamalkan konsep (**amar ma'ruf nahi munkar**) di dalam kehidupan seharian. Malah, ianya akan menentukan jatuh dan banggunya sesebuah ummah (organisasi). Firman Allah SWT di dalam surah Ali Imran ayat 104 berbunyi :

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ  
وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

Bermaksud : Dan hendaklah ada dikalangan kamu satu golongan yang menyeru ke arah kebaikan dan menyuruh perbuatan makruf dan mencegah kemungkaran dan itulah mereka golongan yang berjaya.  
(QS. Ali Imran [3]: 104)

Di dalam ayat ini, terdapat tiga arahan penting untuk menjadikan sesuatu organisasi itu berjaya<sup>102</sup> :

1. Mengajak (berdakwah) ke arah melakukan kebaikan.
2. Menyuruh kepada makruf (arahan)
3. Mencegah kemungkaran (larangan).

Arahan ini ditujukan juga kepada sekelompok manusia sebagai fardhu kifayah iaitu mereka yang mempunyai kuasa (kepimpinan) di dalam sesebuah organisasi. Kesan tindakan pihak atasan yang melakukan tiga elemen tersebut akan menjadikan organisasi bertambah mantap. Kadang-kadang ada juga yang berpendapat bahawa sikap negatif pada seseorang tidak akan menjejaskan perjalanan sesebuah organisasi atau memberi kesan yang buruk. Tanggapan ini tidak benar sama sekali. Diriwayatkan dari Saidina Abu Bakar Assiddiq RA di dalam khutbahnya telah menyatakan<sup>103</sup> : *Wahai manusia! Sesungguhnya kamu telah membaca ayat ini dan mentakwil yang sebaliknya iaitu firman Allah di dalam surah al-Maidah ayat (105) yang berbunyi :*

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا عَلَيۡكُمْ اَنْفُسُكُمْ ۗ لَا يَضُرُّكُمْ مِّنۡ ضَلَّ اِذَا اَهْتَدَيْتُمْ ۗ اِلَى اللّٰهِ  
مَرْجِعُكُمْ ۗ جَمِيْعًا فَيُنۡبِئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ ﴿١٠٥﴾

Bermaksud : Wahai orang-orang yang beriman, jagalah diri kamu dari melakukan sesuatu yang dilarang oleh Allah. Orang-orang yang sesat tidak akan mendatangkan kepada kemudharatan apabila kamu sendiri mendapat hidayah.

(QS. al-Maidah [5]: 105)

---

<sup>102</sup> *Ibid.*, 1 : 285.

<sup>103</sup> *Ibid.*, 1: 286.

Sedangkan aku sendiri mendengar dari Rasulullah sendiri yang menyatakan

104.

مامن قوم يعمل فيهم بالمعاصي ثم يقدرن أن يغيروا ثم لا يغيروا إلا أن يوشك أن يعمهم الله بعقاب .

Bermaksud : Mana-mana golongan yang melakukan maksiat sedangkan ada di kalangan mereka yang mampu mencegah perbuatan maksiat di kalangan mereka tetapi mereka tidak melakukannya melainkan Allah akan timpakan ke atas mereka kesemuanya azab.

Jelas di sini bahawa semua pihak berperanan memastikan organisasi mereka hendaklah dijauhkan dari unsur-unsur yang boleh menghancurkan keutuhan sesebuah organisasi. Di sini, seorang pemimpin organisasi hendaklah memainkan peranan cuba berkomunikasi dengan kakitangan melalui pelbagai medium atau keadaan untuk memastikan segala mesej yang hendak disampaikan difahami dan membolehkan kakitangannya melakukan perubahan sikap dan tingkah laku ke arah yang lebih baik. Keutuhan sesebuah organisasi bergantung kepada corak kepimpinan yang menjadi tunjang dan nadinya.

### 3.4.2 Rukun-rukun amar makruf nahi mungkar (Hisbah).

Seperti mana ibadat khusus yang lain maka amar makruf pun ada rukun-rukunnya dan Imam al-Ghazali menjelaskan terdapat beberapa rukun di dalam sistem hisbah<sup>105</sup>. Antaranya :

**1. al-Muḥtāṣib:** (Pelaksana Hisbah) : mestilah terdiri seorang yang mukalaf, Islam dan mempunyai kuasa (autoriti) iaitu yang dilantik oleh pemerintah atau badan yang diberi mandat. Walaupun ada pendapat yang tidak mensyaratkan ada keizinan dari pihak berkuasa untuk melakukan

<sup>104</sup> Ṣulāimān bīn al-āshās al-Āzḍī(202H) *Ṣūnān Ābū Dāwūd, Kitāb Mūlāḥim* bāb(17) Āl-āmrū wān-nāḥyū, no.hadis 4338, Ḍārūl ḥādīṣ Ḥimṣ Ṣyriā,(t.t)510. <http://www.dorar.net/enc/hadith?skeys>

<sup>105</sup> *Ibid.*, 287.



pengecegan<sup>106</sup>. Ini dari sudut yang umum. Tetapi dalam berorganisasi, sudah tentu kemungkaran dalam pentadbiran mestilah melalui kuasa yang ada. Hal seperti ini adalah perlu untuk mengelakkan salah faham yang ketara di kalangan anggota organisasi.

**2. Mā fiḥī āl-Ḥiṣbāh:** (Perkara mungkar) perkara mungkar ialah sesuatu perbuatan yang dilarang oleh syarak dan ianya memang berlaku semasa dilaksanakan hisbah ke atasnya. Termasuk di dalam kategori ini juga ialah perkara-perkara yang melanggar etika kerja dan disiplin organisasi. Menjadi syarat perkara kemungkaran yang dilakukan tidak dibongkar sekiranya ia berlaku di dalam rumah atau permis persendirian. Ini dinyatakan dalam al-Quran :

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا

Yang bermaksud : Wahai orang yang beriman hendaklah kamu menjauhi dari sifat berburuk sangka dan jangan kamu sesekali mengintai-ngintai kesalahan orang lain.

( QS. al-Hujurat [49]: 12 )

Larangan ini jelas dan menjadi kewajipan setiap pentadbir agar menjaga adab-adab yang perlu dipatuhi.<sup>107</sup> Diriwat pernah Saidina Umar al-Khattab memanjat sebuah rumah untuk melihat kemungkaran yang berlaku. Perbuatan ini telah ditegur oleh tuan rumah dengan mengatakan perbuatannya telah melanggar tiga adab-adab :

a) Mengintai sedangkan perbuatan ini telah dilarang oleh Allah.

<sup>106</sup> Ṣoleḥ Ṣḥāmī, *āl-Mūḥaḍḍḥāb min Iḥyā' ʿUlūm āl-Dīn*, (Beirūt: Dār Qālām, 1993), 470.

<sup>107</sup> *Ibid.*, h. 471.

- b) Tidak masuk melalui pintu sedangkan jelas dalam adab-adab Islam apabila memasuki sesebuah rumah hendaklah melalui pintunya bukan melalui tingkapnya.
- c) Tidak meminta izin untuk masuk. Adapun kesalahan beliau hanya dari satu sudut sahaja.

**3. *āl-Mūḥṭāṣabū ālāih*: (Pelaku kemungkaran)** ianya mestilah seorang manusia iaitu kakitangan atau subordinat. Mereka yang tidak terlibat di dalam organisasi tidak boleh diambil tindakan disiplin ke atas mereka. Disebut sebagai seorang kakitangan sudah sewajarnya seseorang yang sudah boleh dipertanggungjawabkan (*mukallaf*). Maka kelakuan atau tingkah laku yang bertentangan dengan etika dan disiplin, boleh diberikan teguran dan tindakan yang boleh dikenakan ke atasnya sebagai satu peringatan atau satu bentuk denda.

**4. *Nāfṣ āl-Īḥṭīṣāb*: (Kaedah pelaksanaan Hisbah)** terdapat beberapa prosedur dan adab-adab yang perlu dijaga semasa hisbah dijalankan antaranya menggunakan bahasa yang lunak dan lembut untuk memberitahu seseorang akan kesalahan yang dilakukan. Ini mungkin berlaku atas kejahilannya sendiri.

Seseorang muhtasib (ketua) sewajarnya memiliki ciri-ciri akhlak mahmudah (terpuji). Antaranya ianya mestilah seorang berilmu dan serta mengetahui had dan batasan kuasa yang perlu dipatuhi semasa melaksanakan hisbah itu sendiri. Selain itu, seorang muhtasib hendaklah ada padanya sifat warak yang akan menjadi benteng pada diri dari perkara-perkara yang menyalahi syarak

seperti rasuah, ponteng kerja dan sebagainya. Seorang muhtasib yang profesional boleh berlemah lembut dalam pertuturan dan sikapnya. Sekiranya berlaku keadaan seperti marah atau suasana yang tidak terkawal contohnya di mana ilmu dan sifat warak sahaja tidak memadai untuk menangani situasi tersebut. Ketika ini sifat lemah lembut yang ditonjolkan boleh menjadikan seseorang yang sedang marah menjadi reda<sup>108</sup> dan boleh menerima teguran dengan berlapang dada. Langkah seumpama ini perlu untuk mengimbangi suasana yang berlaku ketika itu.

### 3.4.3 Tahap-tahap mencegah kemungkaran

Islam sebagai satu agama yang mempunyai disiplin yang tegas tetapi lunak dalam mengajak manusia ke arah kebaikan dan mencegah kemungkaran. Di dalam Kitab *Māw'izātūl Mū'minīn* menjelaskan tatacara atau tahap yang perlu dipatuhi semasa melaksanakan amar makruf dan nahi mungkar. Antara yang perlu dipatuhi ialah<sup>109</sup> :

- a) Memaklumkan kepada sipelaku kesalahan mengenai kemungkaran yang dilakukan terlebih dahulu tanpa mencercanya. Barangkali dia melakukan kesalahan atas kejahilannya sendiri. Oleh kerana proses ini akan membuka keaiban mereka dan mengguris hati mereka sewajarnya dilakukan dengan penuh lemah lembut dan lunak. Seperti dikatakan seseorang itu tidak dilahirkan terus menjadi serba tahu maka hendaklah diberitahu terlebih dahulu dan seharusnya diketahui bahawa menyakiti hati seseorang adalah dilarang. Cara seumpama ini akan membuka hati subordinat agar kesalahan yang sama tidak diulangi lagi pada masa akan

---

<sup>108</sup> *Ibid.*,1:294.

<sup>109</sup> *Jāmāl al-Dīn al-Qāṣimī, Māw'izāh al-Mūkmīnīn min Ḥyā' 'Ulūm al-Dīn, Dār al-Mākrifāh (t.t),173.*

datang. Dengan cara seumpama ini, sekurang-kurangnya akan dapat mengingatkan kepada mereka agar tidak mengulangi dengan kesalahan yang sama pada masa akan datang. Adalah lebih baik sekiranya setiap kesilapan diberikan memo peringatan secara hitam putih di mana ianya akan dicatatkan setiap tindakan telah diambil mengikut peruntukan kuasa yang ada.

b) Melarang dengan menasihati serta memberi amaran-amaran keras. Tahap ini sesuai untuk mereka yang mengetahui dan menyedari kesalahan yang mereka lakukan seperti kaki minum arak, siperampas harta benda orang ramai. Ketika itu, hendaklah diberikan nasihat yang berupa peringatan dan memberikan amaran-amaran Allah yang menakutkan berkaitan kesalahan mereka serta riwayat-riwayat para salafusaleh dan golongan yang bertaqwa. Cara penyampaian hendaklah dilakukan dengan cara yang lembut bukan cara yang kasar serta boleh menjauhkan mereka dari Islam. Para pentadbir dan pengurus sememangnya menguasai teknik psikologi untuk berhadapan dengan kakitangan yang bermasalah. Tindakan disiplin yang dikenakan ke atas mereka hendak setimpal dengan perbuatan yang dilakukan dan Firman Allah SWT :

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ

وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿٩٠﴾

Bermaksud : Sesungguhnya Allah menyuruh agar berlaku adil dan belas kasihan , memberikan bantuan kepada kaum kerabat yang terdekat, mencegah perbuatan keji, mungkar dan perbuatan yang melampaui batas (kederhakaan). Dia yang mengajarkan kamu semua itu dengan perkara-perkara tadi agar kamu semua mengerti.

( QS.al-Nahl [16]: 90)

c) Menggunakan teguran keras ketika saluran dan cara yang lembut tidak memberikan kesan atau sipelaku kesalahan mengulang-ngulangi kesalahan-kesalahan yang sama atau bersikap mempermainkan nasihat-nasihat yang diberikan. Ini bertepatan dengan apa yang ditegaskan oleh Allah swt di dalam al-Quran :

أَفِ لَكُمْ وَلِمَا تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِ اللَّهِ أَفَلَا تَعْقِلُونَ ﴿٦٧﴾

Bermaksud:”Jijik perasaanku terhadap kamu dan apa yang kamu sembah selain dari Allah! Maka kenapa kamu tidak menggunakan akal fikiran kamu”  
(QS. al-Anbiya [21]: 67 )

Walaupun begitu ia hendaklah melalui dua adab yang perlu dilakukan<sup>110</sup> :

- i) Menggunakan cara yang keras ketika darurat sahaja dan ketika mana cara yang lembut tidak dapat mencegah perbuatan kemungkaran atau salahlaku yang dilakukan. Darurat yang dimaksudkan ialah darurat yang boleh merosakkan perjalanan organisasi yang dipimpin. Seorang pemimpin yang cekap seharusnya mempunyai kemahiran untuk membaca, menilai, dan mengenalpasti masalah organisasi yang timbul dan mempunyai pilihan cara-cara untuk mengatasinya. Kelemahan membaca masalah akan membawa kepada kesilapan pembetulan dan pemulihan semula organisasi yang dipimpinnya.
- ii) Berkata-kata dengan kebenaran serta tidak memanjangkannya, bahkan memfokuskan kepada perkara-perkara yang berkaitan dan relevan sahaja mengikut keperluan.
- d) Mengubah kemungkaran dengan kuasa yang ada. Kuasa ini merujuk kepada kuasa pemerintahan (pentadbiran) melalui punca kuasa yang

---

<sup>110</sup> *Ibid.*

diberikan oleh pihak kerajaan. Tidak seharusnya seseorang individu mengambil tindakan sendiri di dalam pencegahan kemungkaran yang berlaku. Seandainya dibiarkan berlaku, ianya akan menghuru-harakan keadaan dan tidak akan mencapai maksud dakwah itu sendiri.

- e) Penguatkuasaan undang-undang hanya boleh dilaksanakan sekiranya mempunyai kuasa sah yang diiktiraf oleh pihak berkuasa di dalam masyarakat. Apa yang boleh disarankan ialah penggunaan kata-kata atau yang disebutkan sebagai komunikasi berkesan yang akan dapat merubah tingkah laku seseorang. Pentadbir atau yang dikatakan sebagai pendakwah di dalam organisasi yang mempunyai kemahiran berkomunikasi adalah seorang yang berjaya di dalam tugasnya. Dengannya dapat menarik masyarakat untuk melaksanakan kewajipan dengan sebaik-baiknya. Faktor kebijaksanaan setiap pemimpin organisasi pastinya mempengaruhi perjalanan pentadbiran organisasi. Malah seorang ketua yang memahami kewajipan amar makruf dan nahi mungkar di dalam organisasinya akan melaksanakannya dengan rasa penuh kesedaran dan rasa bertanggungjawab. Di dalam suatu kisah digambarkan secara psikologi bagaimana Rasulullah mencegah kemungkaran yang berlaku. Seorang pemuda yang meminta kebenaran daripada Nabi untuk berzina. Walaupun para sahabat marah dengan permintaan pemuda itu tetapi Rasulullah berjaya menghindarkan perbuatan maksiat dengan memberikan analogi yang mudah diterima oleh pemuda itu. Ditanya sekiranya perbuatan zina berlaku ke atas keluarga pemuda adakah dia mahu menerimanya? Maka pemuda itupun enggan meneruskan hasratnya.

<sup>111</sup> Pendekatan seumpama ini perlu ada pada seorang pentadbir iaitu cuba memahami isihati menerusi bahasa badan (*body language*) mereka yang berada di bawah kawalannya. Dengan sedikit nasihat, maka satu kemungkaran dapat dielakkan. Kaedah ini sewajarnya dipraktikkan oleh para pentadbir dalam menangani masalah disiplin yang timbul.

Kesimpulannya yang dapat difahami di dalam kitab ini, Imam al-Ghazali telah memberikan asas komunikasi kepimpinan yang boleh digunakan oleh para pentadbir dan pemimpin organisasi. Dalam bab ini juga menerangkan keperibadian Al-Imam al-Ghazali, seorang ilmuan ulung di zaman beliau yang telah mengarang buku *Ihya Ulumuddin* yang merupakan sebuah penulisan yang mengandungi pelbagai disiplin ilmu. Walaupun beliau tidak memberikan pandangan beliau secara khusus dalam bidang komunikasi tetapi kita dapat memahami bahawa komunikasi ini juga ditujukan kepada para pemimpin semasa mereka berurusan dengan kakitangan di bawahnya. Pemimpin yang menguasai teknik komunikasi akan dapat berhubung dengan kakitangan bawahan dengan lebih berkesan lagi. Penulisan beliau juga telah membuktikan bahawa asas teori-teori komunikasi dalam zaman moden telah diasaskan oleh beliau sendiri di dalam kitab *Ihya Ulumuddin*.

---

<sup>111</sup> Şoleḥ Şḥāmī, *āl-Mūḥāḍḍḥāb min Īḥyā' Ūlūm āl-Dīn*, (Beirūt: Dār Qālām, 1993), 475.

## **BAB IV**

### **DAPATAN KAJIAN PERLAKSANAAN KOMUNIKASI KEPIMPINAN DI KALANGAN PENTADBIR SEKOLAH-SEKOLAH DI ALOR GAJAH MELAKA**

#### **4.1 Pendahuluan**

Dalam bab ini, pengkaji akan menjelaskan tentang bagaimana pelaksanaan komunikasi kepimpinan dijalankan di sekolah-sekolah yang terdapat di daerah Alor Gajah Melaka yang mempunyai keluasan 660km persegi. Dalam membuat pemilihan lokasi kajian juga, beberapa perkara telah dipertimbangkan seperti faktor kos, mengumpul data, jarak perjalanan dan masa kajian yang amat terhad. Dengan mengambil kira faktor-faktor di atas, pengkaji dapat mengelak masalah-masalah yang tidak diingini yang boleh menjejaskan proses penyelidikan seperti kesukaran mendapatkan kebenaran untuk mengumpul data dan ketiadaan saluran mengedarkan borang soal selidik secara terus kepada responden.

Pemilihan sekolah-sekolah berdasarkan persampelan rawak mudah sahaja. Persampelan rawak mudah merupakan persampelan yang paling asas di mana ia menjadi asas kepada rekabentuk persampelan yang lain dan ianya bertujuan memastikan setiap individu berpeluang mendapat peluang yang sama untuk diambil atau digunakan untuk mewakili populasi.<sup>112</sup>

Bagi mencapai matlamat tersebut, kaedah yang telah digunakan oleh pengkaji dalam bab ini bagi mendapatkan maklumat ialah melalui pengedaran borang kaji selidik kepada semua sekolah-sekolah yang telah dipilih dan juga kaedah temu bual bersama Cik Normadiah bt Mohd Isa Pengetua SMA JAIM Al-Asyraf dan serta Puan Nubah Bt Aton pengetua kanan SMK Ghafar Baba. Dalam bab ini, pengkaji

---

<sup>112</sup>Chua Yan Piaw, *Kaedah Penyelidikan* (Kuala Lumpur : Mc Graw Hill Education, 2006) 1, 190.



juga akan menjelaskan tentang ciri-ciri penglibatan responden komunikasi kepimpinan, tahap pengetahuan para pentadbir sekolah mengenai komunikasi kepimpinan, penglibatan dan tahap pelaksanaan komunikasi kepimpinan di tempat mereka bertugas serta kesimpulan bab.

Pemilihan responden dalam soalselidik mengikut jawatan mereka di sekolah. Di sekolah menengah dipilih pengetua sebagai responden utama, kemudian diikuti penolong kanan pentadbiran, hal-ehwal murid dan dan ko-kurikulum. Selain mereka, para GKMP iaitu guru kanan matapelajaran juga dipilih untuk mengisi borang soal-selidik. Golongan GKMP dipilih kerana mereka juga terlibat dalam urusan pentadbiran sekolah.

#### 4.2 Dapatan kajian pelaksanaan komunikasi kepimpinan

Jadual 4.2.1: Kadar responden kajian

BIL	RESPONDEN	SEKTOR AWAM/PENDIDIKAN		
		Jumlah Pegawai	Jumlah borang dikembalikan	Jumlah tidak mengembackkan borang
1.	Pengetua	15	10	05
2.	Guru Besar	50	48	02
3.	Penolong. Kanan Sek. Menengah	20	18	02
4.	Penolong. Kanan Sek.Rendah	15	10	05
5.	Guru Kanan Mata Pelajaran Menengah	19	14	05
6.	Guru Kanan Mata Pelajaran Rendah	51	35	16
7.	<b>Jumlah keseluruhan kakitangan</b>	<b>170</b>	<b>135</b>	<b>35</b>
8.	<b>Jumlah borang yang</b>			

	<b>dikembalikan</b>	<b>135</b>
<b>9.</b>	<b>Peratus borang yang dikembalikan</b>	<b>79.4</b>

Sumber : Borang Kaji Selidik

Seramai 170 orang pentadbir sekolah telah dipilih untuk menjadi responden yang terdiri daripada para pengetua dan guru besar seramai 65 orang. Penolong kanan menengah dan rendah pula seramai 35 orang dan manakla GKMP rendah dan menengah pula seramai 70 orang. Dari jumlah itu, hanya seramai 135 orang atau 79.4 peratus telah mengembalikan borang soal selidik yang telah dilengkapkan dengan baik.

**Jadual 4.2.2 : Taburan ciri demografi responden di daerah Alor Gajah**

Nombor Soalan	Perkara	Jumlah	Peratus
1.	<b>Jantina</b>		
	Lelaki	70	51.8
	Perempuan	65	48.2
2.	<b>Umur</b>		
	30-39 tahun	07	5.1
	40-49 tahun	101	74.8
	50- tahun ke atas	27	20.1
3.	<b>Bangsa</b>		
	Melayu	135	100
4.	<b>Status Perkahwinan</b>		
	Bujang	06	4.4
	Berkahwin	100	74.1
	Duda/janda	29	21.5
5.	<b>Pendapatan</b>		
	RM3001- 4000	60	44.4
	RM4001- 5000	42	31.1
	RM5001 ke atas	33	24.4
6.	<b>Jawatan</b>		

	Pentadbir/ Pengetua/ Guru Besar	58	42.9
	Penolong Kanan	28	20.7
	Guru Kanan Matapelajaran	49	36.3
7.	Gred perkhidmatan		
	DGA34	50	37.0
	DG 44	75	55.6
	DG 48	06	4.4
	DG 52	03	2.2
	DG 54	01	0.7
8.	Pengkhususan/ Kepakaran		
	Profesional	135	100

Sumber : Borang Kaji Selidik

Dari segi bangsa pula, hanya pentadbir yang muslim sahaja yang terlibat dengan soalselidik. Ini disebabkan kerana pertanyaan yang diajukan dalam soalselidik adalah berkaitan komunikasi kepimpinan Islam.

Manakala status responden pula, seramai 73.4 peratus atau seratus orang terdiri dari mereka yang berumah tangga. Adapun yang berstatus bujang seramai enam orang atau 4.4 peratus dan golongan duda dan janda terdiri daripada 29 orang sahaja atau 21.5 peratus. Jika dilihat dari aspek umur pula, mereka yang berumur antara 40 hingga 49 tahun merupakan had umur yang paling ramai mendominasi jawatan pentadbir iaitu seramai 101 orang atau 76.5 peratus berbanding dengan kumpulan umur yang lain. Mereka yang berumur 30 hingga 39 tahun hanya seramai 4 orang atau 3 peratus sahaja. Manakala kumpulan umur 50 tahun ke atas adalah seramai 27 orang atau 20.4 peratus.

Dari sudut perjawatan pula, mereka yang dikategorikan sebagai penjawat awam kelas atasan di sektor pendidikan sebagai pentadbir samada gred DG 54, DG52, DG48 atau DG44. Pengkelasan gred ini adalah untuk sekolah menengah sahaja. Golongan pengetua yang mempunyai gred DG48 merupakan golongan yang

mewakili 4.4 peratus iaitu seramai enam orang. Manakala pemegang DG44, merupakan golongan teramai mewakili seramai 75 orang atau 55.6 peratus dari kumpulan yang sama. Manakala pemegang DG52 pula, seramai tiga orang iaitu 2.2 peratus. Untuk DG54 pula, penyandanganya hanya seorang sahaja iaitu seramai 0.7 peratus. Ini bermakna di kalangan pentadbir sendiri ramai yang mempunyai kelulusan tinggi sekurang-kurangnya peringkat ijazah yang pertama. Oleh sebab itu, golongan ini mudah untuk mengadakan dan menjalinkan komunikasi lantaran tahap pendidikan tinggi yang diterimanya semasa pengajian peringkat sarjana muda.

#### 4.3 Ciri-ciri Responden Dalam Bidang Komunikasi Kepimpinan

Jadual 4.2.3 : Berminat dalam bidang komunikasi

Responden	Kekerapan	Peratus
Ya	95	70.3
Tidak	40	29.7
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik

Di kalangan profesional ini seramai 95 orang atau 70.3 peratus telah menyatakan minat mereka terhadap program komunikasi. Minat mereka di dalam bidang komunikasi telah memberikan kelebihan untuk dilantik sebagai ketua di organisasi mereka di samping faktor senioriti dalam perjawatan yang dijadikan kayu

ukur utama kenaikan pangkat. Seorang pentadbir sewajarnya dilantik dari mereka yang boleh berkomunikasi dengan baik dalam pelbagai situasi.<sup>113</sup>

Jadual 4.2.4 : Kekerapan perlantikan mengikut paling kanan dan berpengalaman dalam komunikasi.

Responden	Kekerapan	Peratus
Ya	88	65.1
Tidak	47	34.9
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik.

Perkara yang wajar diambil kira dalam urusan kenaikan pangkat ialah dari sudut senioriti dan kebolehan berkomunikasi yang baik. Daripada dapatan ini, seramai 88 responden atau 65.1 peratus responden mengakui mengetahui bahawa perlantikan mereka berdasar pengalaman bekerja dan cara berkomunikasi terutama dalam sesi temuduga yang telah diadakan. Dalam sistem kenaikan pangkat kakitangan awam kebolehan pengucapan awam (*public speaking*) juga menjadi antara prasyarat kenaikan sesuatu jawatan.<sup>114</sup>

Jadual 4.2.5 : Kekerapan komunikasi kepimpinan bidang yang penting dikuasai seorang pentadbir

<sup>113</sup> <http://www.jpa.gov.my/docs/spp/2011/spp152011.pdf>., Raja Roslan, *Pelaksanaan Komunikasi Kepimpinan Dalam Organisasi*, 3.

<sup>114</sup> *Ibid.*

Responden	Kekerapan	Peratus
Ya	91	67.4
Tidak	44	32.6
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik

Manakala 91 responden atau 67.4 peratus di kalangan para pentadbir bersetuju mengatakan bahawa bidang komunikasi ini sememangnya penting untuk dikuasai oleh seorang pentadbir yang cekap dan berkesan. Apabila seorang itu boleh menguasai komunikasi yang berkesan, maka dengan mudah dia dapat menguasai kakitangan di bawah kawalannya. Hanya 32.6 peratus atau 44 responden sahaja yang tidak bersetuju dengan penguasaan komunikasi akan memudahkan pengurusan organisasi di bawah kawalannya.

Jadual 4.2.6: Kekerapan berminat menganjurkan program komunikasi kepimpinan di tempat bertugas.

Responden	Kekerapan	Peratus
Ya	97	71.8
Tidak	27	20.0
Tidak pasti	11	8.2
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik

Para pentadbir disekolah bersetuju untuk mengadakan program komunikasi kepimpinan di tempat mereka bertugas. Seramai 71.8 peratus menyatakan persetujuan. Hanya 20 peratus tidak berminat. Manakala 8.2 peratus lagi menyatakan tidak pasti.

Jadual 4.2.7 : Kekerapan kesedaran sendiri sebab berminat menganjurkan program komunikasi

Responden	Kekerapan	Peratus
Ya	79	58.5
Tidak	32	23.7
Tidak pasti	24	17.8
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik

Dorongan kesedaran diri sendiri yang kuat adalah faktor seseorang pentadbir menghendaki program berbentuk komunikasi dianjurkan untuk kepentingan organisasi di bawah kepimpinannya. Seramai 79 orang atau 58.5 peratus para pentadbir bersetuju mengatakan atas dorongan kesedaran sendiri, mereka berusaha

untuk menguasai komunikasi. Manakala 23.7 peratus atau 32 responden lagi tidak bersetuju. Manakala 17.8 peratus lagi atau 24 orang hanya mengatakan tidak pasti.

Jadual 4.2.8: Kekerapan program / kursus komunikasi yang perlu diadakan dua kali setahun.

Responden	Kekerapan	Peratus
Ya	77	57.0
Tidak	37	27.4
Tidak pasti	21	15.6
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik

Mereka juga bersetuju bahawa program atau kursus serta latihan yang berkaitan dengan komunikasi sepatutnya diadakan dua kali setahun iaitu mewakili 77 responden atau 57.0 peratus. Hanya 27.4 peratus sahaja yang menyatakan tidak setuju program ini dijalankan dua kali setahun. Ini disebabkan, tiada keperluan untuk berbuat demikian. Walaupun begitu seramai 21 orang atau 15.6 peratus lagi menyatakan tidak pasti.

Jadual 4.2.9 : Kekerapan pengetahuan mengenai komunikasi kepimpinan secara umum sebelum program dan kursus komunikasi kepimpinan

Responden	Kekerapan	Peratus
-----------	-----------	---------



Ya	27	20.1
Tidak	51	37.7
Tidak pasti	57	42.2
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik

Dari tinjauan soal selidik yang dijalankan, hanya 20.1 peratus sahaja yang mengatakan mendapat maklumat yang jelas sahaja mengenai komunikasi kepimpinan manakala bakinya 79.9 peratus berada pada kedudukan samada tidak dan tidak pasti.

Jadual 4.2.10 : Kekerapan pengetahuan mengenai komunikasi kepimpinan yang jelas mengikut pandangan Imam al-Ghazali selepas program komunikasi kepimpinan

Responden	Kekerapan	Peratus
Ya	73	54.1
Tidak	21	15.6
Tidak pasti	41	30.3
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik

Pengetahuan para responden mengenai komunikasi kepimpinan mengikut Imam al-Ghazali hanya diketahui sekitar 73 orang atau 54.1 peratus dari jumlah

keseluruhan. Manakala 15.6 peratus pula menyatakan tidak jelas dengan pernyataan ini, manakala 30.3 peratus lagi berada pada tahap tidak pasti mengenai komunikasi mengikut pandangan Imam Ghazali.

#### **4.4 Tahap-tahap pelaksanaan kepimpinan komunikasi di kalangan responden**

Jadual 4.2.11 : Kekerapan perancangan yang menerangkan visi, misi dan matlamat organisasi bukan dibuat secara spontan.

Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak laksana	0	0
Kurang laksana	07	5.3
Tidak pasti	11	8.1
Laksana	99	73.3
Sangat laksana	18	13.3
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik

Dalam menetapkan visi dan misi, penerangan mengenainya tidak boleh dilakukan secara spontan sahaja atau serta merta sahaja iaitu tanpa direncanakan terlebih dahulu. Semua anggota organisasi perlu dilibatkan sama dalam menentukan visi dan misi bersama. Apabila berlaku perselisihan pendapat di kalangan anggota organisasi, ianya sebagai satu langkah awal mencari titik persefahaman yang boleh membawa kepada kebersamaan dalam mencapai misi dan visi organisasi. Di kalangan pemimpin organisasi yang melaksanakan seramai 86.6 peratus dan hanya 5.3 peratus sahaja yang kurang melaksanakannya.

Jadual 4.2.12: Kekerapan andaian yang jelas dan tidak mengelirukan

Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak laksana	0	0
Kurang laksana	06	4.3
Tidak pasti	03	2.2
Laksana	37	27.4
Sangat laksana	89	70.0
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik

Untuk menjadi seorang pemimpin organisasi, seseorang sewajarnya mampu untuk membuat andaian yang tepat dan tidak mengelirukan kepada penerima mesej. Andaian yang tidak jelas akan menyebabkan subordinat tidak akan memahami apa yang kehendaki pemimpin organisasi dalam menghuraikan visi dan misi organisasi. Dari sudut perlaksanaannya 97.4 peratus pemimpin sekolah-sekolah di Alor Gajah berada di kedudukan laksana dan sangat laksana.

Jadual 4.2.13: Kekerapan menyebut perkara yang penting berulang-ulang kali.

Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak laksana	0	0
Kurang laksana	07	5.2
Tidak pasti	07	5.2
Laksana	32	23.7

Sangat laksana	89	65.9
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik

Antara ciri-ciri mesej yang berkesan ialah menyebut perkara yang penting berulang-ulang kali dan ringkas serta lengkap. Seramai 89.6 peratus pemimpin organisasi telah melaksanakan mesej ini di tempat mereka. Apabila matlamat dan visi diulang-ulangkan, ia akan memberikan peringatan kepada setiap individu tentang matlamat organisasi agar terus memberikan fokus dan tumpuan untuk mencapai visi dan misi bersama-sama.

Jadual 4.2.14 : Kekerapan menggunakan hikmah (kebijaksanaan) dan nasihat yang baik.

Menggunakan hikmah (kebijaksanaan) dan nasihat yang baik.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak laksana	0	0
Kurang laksana	02	1.5
Tidak pasti	05	3.7
Laksana	30	22.2
Sangat laksana	98	72.6
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik

Selain itu juga, para pemimpin juga perlu menggunakan hikmah (kebijaksanaan) dan nasihat yang baik sebagai satu cara penyelesaian dalaman sebelum tindakan disiplin atau tatatertib diambil ke atas subordinat yang melanggar disiplin. Bahkan cara ini adalah cara yang lebih menepati kehendak Islam. Tindakan disiplin adalah cara yang terakhir setelah usaha-usaha untuk membetulkan tingkahlaku subordinat yang boleh menghalang matlamat organisasi dicapai oleh pihak pengurusan. Di kalangan pemimpin organisasi, seramai 94.8 peratus berada di kedudukan laksana dan sangat laksana.

Jadual 4.2.15: Menyesuaikan bahasa dan isi percakapan dengan tahap kecerdasan akal dan pandangan pendengar

Menyesuaikan bahasa dan isi percakapan dengan tahap kecerdasan akal dan pandangan pendengar.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak laksana	0	0
Kurang laksana	12	8.9
Tidak pasti	12	8.9
Laksana	81	60.0
Sangat laksana	30	22.2
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik

Elemen seterusnya berkaitan penyesuaian sudut bahasa dan tahap kecerdasan pendengar. Pemimpin mestilah seorang yang boleh membaca kebolehan subordinat untuk menerima setiap arahan dan tugas. Seorang yang mempunyai tahap pendidikan

yang rendah, sukar untuk memahami bahasa yang tinggi tatabahasanya, sebaliknya mereka yang tahap pendidikan yang tinggi tidak merasa sukar untuk memahaminya. Soal selidik menunjukkan 82.2 peratus pemimpin organisasi mengamalkan elemen ini dalam organisasi mereka. Mereka berada pada tahap laksana dan sangat laksana. Hanya 8.9 peratus sahaja yang tidak melaksanakan.

Jadual 4.2.16: Kekerapan mengotakan apa yang dikatakan

Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak laksana	04	3.0
Kurang laksana	0	0
Tidak pasti	15	11.1
Laksana	34	25.2
Sangat laksana	82	60.7
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik

Sementara itu, seorang pemimpin akan dipandang hormat oleh subordinatnya apabila mengotakan apa yang dikatakan. Ianya juga merupakan sesuatu elemen yang penting untuk diamalkan di dalam pengurusan mereka. Para pemimpin organisasi dianggap nakhoda di dalam sesebuah organisasi. Di dalam soal selidik yang dilakukan 85.9 peratus berada pada tahap telah melaksanakan dan sangat melaksanakan elemen ini berbanding tiga peratus tidak melaksanakan sementara 11.1 peratus lagi berada di kedudukan tidak pasti.

Jadual 4.2.17 : Kekekapan banyak menggunakan komunikasi secara lisan

Responden	Kekekapan	Peratus
Tidak laksana	0	0
Kurang laksana	06	4.4
Tidak pasti	10	7.4
Laksana	37	27.4
Sangat laksana	82	60.7
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik

Biasanya, seorang pemimpin banyak menggunakan komunikasi verbal untuk menyampaikan maksud kepada para subordinat. Ini disebabkan dengan menggunakan komunikasi cara ini ia dapat berinteraksi secara langsung tanpa ada penghalang ataupun jurang di antara pemimpin dan subordinat. Dalam soal selidik ini, didapati seramai 88.1 peratus berada pada tahap laksana dan sangat laksana. Manakala 4.4 peratus lagi kurang melaksanakan elemen ini. Keberkesanan elemen dapat dilihat dari produktiviti yang dihasilkan.

Jadual 4.2.18 : Kekekapan berminat dan memberi respon baik semasa mendengar masalah subordinat

Responden	Kekekapan	Peratus
Tidak laksana	0	0
Kurang laksana	0	0

Tidak pasti	13	9.6
Laksana	36	26.6
Sangat laksana	86	63.7
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik

Selain itu, seorang pemimpin yang prihatin dengan permasalahan anggota akan memberikan minat dan respon yang baik semasa mendengar masalah yang disampaikan oleh anggotanya. Sikap ini penting sebagai rasa bertanggungjawab mereka terhadap kebajikan anggota yang berada di bawah kawalannya. Soal selidik menunjukkan 90.3 peratus berada di kedudukan laksana dan sangat laksana. Sikap ini didorong oleh kesedaran di kalangan pemimpin organisasi untuk melihat dan mendengar sendiri permasalahan yang timbul. Kebajikan para pekerja di antara perkara yang perlu diberikan perhatian serius sekiranya sesebuah organisasi itu ingin menjadi maju. Hanya 13 peratus sahaja yang berada pada tahap tidak pasti.

Jadual 4.2.19 : Kekerapan menunjukkan moral yang baik semasa mendengar

Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak laksana	0	0
Kurang laksana	0	0
Tidak pasti	13	9.6
Laksana	86	63.7
Sangat laksana	36	26.7
Jumlah	135	100



Sumber : Borang kaji selidik

Seorang pentadbir yang cekap dan berkesan, pada setiap masa dan ketika akan memperlihatkan moral yang baik semasa mendengar masalah subordinat. Ia tidak mengambil sikap sambil lewa atau acuh tidak acuh kerana sifat ini akan membawa persepsi yang negatif di kalangan subordinat. Mereka akan beranggapan bahawa majikan mereka tidak prihatin dan simpati dengan keadaan mereka. Seramai 90.4 peratus melaksana dan sangat melaksanakan elemen ini.

Jadual 4.2.20 : Kekekapan meminta bukan mengarahkan kakitangan melakukan kerja

Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak laksana	0	0
Kurang laksana	08	5.9
Tidak pasti	08	5.9
Laksana	30	22.2
Sangat laksana	89	65.9
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik

Sikap pemimpin yang meminta kakitangan melakukan tugas dan bukannya mengarah juga menjadi antara elemen penting yang akan menjadikan hubungan yang rapat antara pemimpin organisasi dan para kakitangan. Senario kakitangan

bersifat rajin apabila berada di depan ketua sahaja juga perlu dikikis. Tetapi sebaliknya apabila apabila ketua tiada bersama-sama mereka akan buat ala kadar sahaja serta acuh tidak acuh. Seramai 88.1 peratus pemimpin organisasi telah menunjukkan untuk meminta kakitangan bekerja bukan mengarah berbanding 5.9 peratus yang dilihat tidak bersedia untuk bersikap demikian.

Jadual 4.2.21 : Kekerapan memuji-muji kakitangan dan orang bawahan yang telah memberi perkhidmatan yang baik secara lisan

Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak laksana	0	0
Kurang laksana	07	5.2
Tidak pasti	07	5.2
Laksana	26	18.2
Sangat laksana	95	70.4
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik.

Sebagai penghargaan atas sesuatu tugas yang telah dilaksanakan dengan baik, sewajarnya pujian boleh diberikan atas dasar menggalakkan kakitangan lain mencontohnya. Kakitangan akan merasakan diri mereka dihargai oleh ketua mereka apabila diberikan pujian atas setiap pencapaian. Melalui soal selidik yang dilakukan 88.6 peratus golongan pentadbir berada pada kedudukan laksana dan sangat laksana pada elemen ini. Ucapan berupa pujian lebih merupakan satu cara motivasi untuk

para kakitangan meneruskan tugas-tugas seterusnya dengan pencapaian yang lebih baik.

Jadual 4.2.22: Kekerapan berkomunikasi secara bersemuka merupakan elemen yang penting kepada seorang pentadbir

Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak laksana	0	0
Kurang laksana	06	4.4
Tidak pasti	06	4.4
Laksana	25	18.5
Sangat laksana	98	72.6
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik

Kemahiran seterusnya yang perlu dikuasai oleh pemimpin ialah komunikasi secara bersemuka. Tujuan bersemuka adalah lebih untuk berbincang dari hati ke hati. Berkemungkinan masalah-masalah atau konflik yang timbul dari pihak pentadbir dan subordinat timbul akibat tiada pertemuan yang melibatkan kedua-dua pihak secara rasmi. Sekiranya adapun, mungkin tidak rasmi (tidak formal) atau berkebetulan sahaja. Dalam kajian soal selidik, dinyatakan 91.1 peratus mengaku menggunakan pendekatan ini untuk menyelesaikan masalah yang timbul. Apabila setiap pihak meluahkan pendapat mereka, maka dapat diambil kesimpulan untuk jalan penyelesaian. Menjadi sesuatu kebiasaan apabila bermesyuarat semasa

mengutarakan pendapat dan buah pemikiran di kalangan ahli mesyuarat akan berlaku pertentangan antara mereka sesama sendiri.

Jadual 4.2.23: Kekerapan tidak ego dengan pandangan sendiri jika bertentangan dengan anggota lain.

Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak laksana	0	0
Kurang laksana	10	7.4
Tidak pasti	16	11.9
Laksana	79	58.5
Sangat laksana	30	22.2
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik.

Seorang pemimpin organisasi dengan teknik komunikasi yang ada padanya akan meraikan setiap pandangan dan cadangan tanpa menolaknya bulat-bulat pendapat-pendapat itu. Setiap pendapat sepatutnya diminta justifikasinya dan diterangkan kepada ahli mesyuarat. Pemimpin organisasi tidak boleh bersikap ego dengan cadangan yang ada padanya walaupun secara formalnya keputusan pengerusi mesyuarat adalah muktamad sekiranya ada pertentangan yang sukar untuk diambil penyelesaian. Soal selidik yang dilakukan menunjukkan 80.7 peratus para pemimpin organisasi sangat laksana dan laksana elemen ini berbanding hanya 7.4 peratus berada di kedudukan kurang laksana.

#### **4.5 Kesan-kesan pelaksanaan komunikasi kepimpinan**

Jadual 4.2.24 : Kekerapan program komunikasi boleh meningkatkan kualiti komunikasi di kalangan ahli organisasi.

Responden	Kekerapan	Peratus
Paling tidak setuju	10	7.4
Tidak setuju	17	12.6
Tidak pasti	51	37.8
Setuju	36	26.7
Paling setuju	21	15.5
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik

Jika dilihat kepada kesan kekerapan mengadakan program berbentuk komunikasi, seramai 57 orang atau 42.2 peratus berpendapat ianya akan memberi kesan, berbanding 27 orang atau 20.0 peratus berada pada kedudukan tidak bersetuju dan paling tidak setuju. Manakala bakinya tidak pasti seramai 51 orang atau 37.8 peratus. Dari dapatan ini jelas menunjukkan pihak pentadbir mengetahui dengan mengadakan program berbentuk komunikasi akan meningkatkan kualiti komunikasi di kalangan ahli organisasi. Ini akan menambahkan keyakinan untuk berkomunikasi apabila berada di kalangan anggota organisasi mereka.

Jadual 4.2.25 : Kekerapan hubungan komunikasi sesama ahli semakin baik selepas program komunikasi diadakan

Responden	Kekerapan	Peratus
Paling tidak setuju	0	0
Tidak setuju	11	8.1
Tidak pasti	17	12.6
Setuju	77	57.0
Paling setuju	30	22.2
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik

Natijahnya, hubungan komunikasi di antara ahli organisasi semakin bertambah baik. Ianya dipersetujui di kalangan para pentadbir seramai 76 orang atau 57.0 peratus. Ahli organisasi semakin menghormati mereka dan menjadikan mereka sebagai rujukan atau inspirasi dalam membina komunikasi samada sesama mereka dan di kalangan masyarakat luar. Hanya 8.1 peratus sahaja yang tidak bersetuju dengan kenyataan ini.

Jadual 4.2.26 : Kekerapan komunikasi kepimpinan yang berkesan boleh mendorong subordinat kepada perubahan sikap yang lebih positif.

Responden	Kekerapan	Peratus
Paling tidak setuju	0	0
Tidak setuju	19	14.0
Tidak pasti	10	7.4
Setuju	72	53.3

Paling setuju	34	25.1
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik

Seorang pemimpin organisasi yang yang menitik beratkan soal komunikasi kepimpinan dalam organisasi, akan menjadikan dirinya sebagai teladan dan ikutan dalam setiap tindakan. Ini secara tidak langsung akan menjadikan dirinya sebagai dorongan kepada kakitangan kepada perubahan sikap yang lebih positif. Dalam soal selidik yang dijalankan, didapati 78.4 peratus bersetuju dan paling bersetuju dengan pernyataan ini. Hanya 14.0 peratus sahaja yang menolak pernyataan ini.

Jadual 4.2.27 : Kekerapan teguran yang berkesan terhadap perkara yang menyalahi ajaran Islam dan etika kerja, boleh memajukan organisasi.

Responden	Kekerapan	Peratus
Paling tidak setuju	10	7.4
Tidak setuju	11	8.1
Tidak pasti	19	14.1
Setuju	73	54.1
Paling setuju	22	16.3
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik

Tanggungjawab di kalangan para pentadbir juga berkaitan dengan teguran terhadap perkara yang menyalahi etika kerja dan ajaran Islam telah dipersetujui di kalangan mereka seramai 73 orang atau 54.1 peratus dan paling setuju hanya seramai 22 orang atau 16.3 peratus. Kesedaran pemimpin ini penting untuk memastikan perjalanan organisasi yang berada di bawah kawalannya sebagai sebuah sesebuah organisasi yang dilihat mantap apabila kepimpinannya begitu cakna serta mengambil berat setiap perkara yang berlaku yang boleh merencatkan perjalanannya ke arah mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

Jadual 4.2.28 : Komunikasi secara langsung yang berkesan berupaya menggerakkan kakitangan bekerja.

Responden	Kekerapan	<i>Peratus</i>
Paling tidak setuju	9	6.6
Tidak setuju	9	6.6
Tidak pasti	10	7.4
Setuju	84	62.2
Paling setuju	23	17.0
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik

Seterusnya untuk menggerakkan kakitangan di bawah kawalan mereka, para pentadbir seramai 79.2 peratus atau 107 orang menyatakan bahawa mereka lebih suka menggunakan komunikasi secara langsung dengan menggunakan kemudahan seperti internet, khidmat pesanan ringkas dan sebagainya untuk menggerakkan ahli



mereka. Ini disebabkan kekangan masa untuk dipanggil berhimpun setiap kali ada sesuatu maklumat yang ingin disampaikan. Mungkin dari suatu sudut ia menjimatkan masa, akan tetapi kesan yang diterima tidak seperti yang diharapkan. Akan tetapi jika ianya diadakan dalam bentuk yang formal, para audien akan memberi tumpuan setiap ucapan yang disampaikan oleh pihak pentadbir.

Jadual 4.2.29 : Komunikasi kepimpinan berkesan dapat meningkatkan pencapaian organisasi

Responden	Kekerapan	Peratus
Paling tidak setuju	0	0
Tidak setuju	10	7.4
Tidak pasti	10	7.4
Setuju	23	17.0
Paling setuju	92	68.1
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik

Peri pentingnya komunikasi kepimpinan ianya dianggap komponen penting di dalam pengurusan organisasi. Malah kesannya ialah pencapaian akan meningkat telah dipersetujui 85.1 peratus dari kalangan para pentadbir iaitu pada tahap setuju dan paling setuju. Ini disebabkan pentadbir telah berjaya menarik hati kakitangan di samping memberi motivasi kepada mereka. Manakala golongan yang tidak bersetuju, menyatakan tidak semestinya dengan komunikasi berkesan sahaja dapat meningkatkan pencapaian organisasi.

Jadual 4.2.30 : Kekerapan komunikasi yang berkesan berjaya meningkatkan kesedaran amar ma'ruf dan nahi mungkar di kalangan anggota organisasi

Responden	Kekerapan	Peratus
Paling tidak setuju	0	0
Tidak setuju	02	1.5
Tidak pasti	03	2.2
Setuju	49	36.3
Paling setuju	81	60.0
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik

Untuk mengatasi masalah kemungkaran atau perkara-perkara yang berkait dengan etika, komunikasi yang berkesan boleh menjadi ukurannya. Bermakna seorang pemimpin organisasi yang bertanggungjawab akan bertindak mengikut saluran komunikasi dan sesi kaunseling terlebih dahulu sebelum sebarang tindakan disiplin dikenakan. Berdasarkan soal selidik yang dilakukan, seramai 60.0 peratus orang pentadbir menyatakan paling bersetuju dan 36.3 peratus lagi juga menyatakan bersetuju berbanding dua orang sahaja menyatakan tidak bersetuju.

Jadual 4.2.31 : Kekerapan kejayaan sesebuah organisasi bergantung kepada pengurusan cekap dan cara komunikasi berkesan.

Responden	Kekerapan	Peratus
Paling tidak setuju	0	0
Tidak setuju	10	7.5
Tidak pasti	10	7.5
Setuju	29	21.9
Paling setuju	83	62.9
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik

Berdasarkan soal selidik yang dilakukan, kejayaan sesebuah organisasi bergantung kepada sejauh mana cara pengurusan yang cekap dan cara komunikasi yang berkesan. Di dapati seramai 84.8 pentadbir yang ditemui telah menyatakan persetujuan mereka malah 62.9 peratus sangat bersetuju dengan pernyataan ini.

#### 4.6 Cadangan untuk meningkatkan kualiti komunikasi kepimpinan.

Jadual 4.2.32 : Kekerapan kaedah penyampaian maklumat yang berkesan tentang aktiviti-aktiviti organisasi boleh menarik minat subordinat.

Responden	Kekerapan	Peratus
Paling tidak setuju	0	0
Tidak setuju	6	4.4
Tidak pasti	15	11.1

Setuju	86	63.7
Paling setuju	28	20.7
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik

Untuk menarik subordinat untuk menyertai aktiviti-aktiviti organisasi, para pentadbir sewajarnya bersifat lebih proaktif dengan mengedarkan maklumat menggunakan kaedah yang berkesan di kalangan anggota bawahan mengenai aktiviti-aktiviti organisasi. Dalam soal selidik yang dijalankan didapati 63.7 peratus bersetuju agar kepimpinan menggunakan kaedah penyampaian yang berkesan agar diketahui semua ahli organisasi sebagai satu cara meningkatkan berkomunikasi. Manakala 20.7 peratus paling bersetuju pernyataan tersebut. Hanya didapati 6 orang atau 4.4 peratus yang tidak menyetujui pendekatan seperti ini.

Jadual 4.2.33: Komunikasi berorientasikan individu lebih mudah diterima berbanding berorientasikan arahan secara umum

Responden	Kekerapan	Peratus
Paling tidak setuju	0	0
Tidak setuju	0	0
Tidak pasti	20	14.8
Setuju	83	61.5
Paling setuju	32	23.7
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik.

Jika ada ahli organisasi melakukan yang melakukan kesalahan, mereka sebagai pentadbir akan memanggilnya secara individu. Ahli organisasi lebih menggemarnya kerana dapat bersemuka untuk menyatakan masalah mereka. Ahli organisasi didapati lebih cenderung dan menggemarnya sekiranya ketua-ketua mereka menggunakan pendekatan komunikasi individu berbanding pendekatan arahan umum yang dilihat akan menjauhkan lagi jurang antara pentadbir dan ahli organisasinya. Ini sebenarnya untuk lebih menimbulkan suasana mesra antara para pentadbir dan ahlinya dan sebagai seorang pentadbir itu lebih dilihat mempunyai dasar “buka pintu” di kalangan ahlinya. Mengikut soal selidik yang dilakukan, seramai 83 orang pentadbir iaitu 61.5 peratus lebih gemar menggunakan cara ini. Malah seramai 32 orang atau 23.7 peratus dikatakan paling bersetuju dengan pendekatan ini.

4.2.34: Kekerapan komunikasi kepimpinan yang menggunakan cara bercerita lebih berkesan berbanding cara direktif

Responden	Kekerapan	Peratus
Paling tidak setuju	0	0
Tidak setuju	05	3.7
Tidak pasti	10	7.4
Setuju	35	25.9

Paling setuju	85	62.9
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik

Antara teknik komunikasi yang berkesan dan popular digunakan ialah menggunakan komunikasi bercerita atau maklumat ringkas berbanding direktif (arahan terus). Cara ini di dapati lebih mudah diterima di kalangan kakitangan. Para kakitangan tidak merasa tekanan yang berupa arahan dari pihak atasan dan akan menerima setiap arahan dengan hati yang lebih terbuka. Mereka merasakan diri mereka lebih dihargai dan diperlukan. Dalam soal selidik ini 88.8 peratus bersetuju komunikasi yang berkomunikasi dengan cara bercerita dan ianya mudah untuk difahami maksudnya.

Jadual 4.2.35 : Kekerapan kejayaan organisasi bergantung kepada komunikasi kepimpinan yang jelas berasaskan pelbagai teknologi.

Responden	Kekerapan	Peratus
Paling tidak setuju	0	0
Tidak setuju	0	0
Tidak pasti	23	17.1
Setuju	31	22.9
Paling setuju	81	60.0
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik.

Kebolehan berinteraksi di dalam pelbagai saluran dan media dengan menggunakan teknologi moden juga menyumbang ke arah meningkatkan produktiviti yang ada. Di zaman serba moden dan canggih ini, para pentadbir sewajarnya mengikuti perkembangan ini agar tidak ketinggalan. Penggunaan pelbagai alat komunikasi akan menjadikan komunikasi lebih seronok dan berkesan serta menjimatkan tenaga dan masa. Penjimatan dari sudut kos, masa dan tenaga dapat dicapai apabila komunikasi dapat dijalankan sepenuhnya dengan menggunakan teknologi moden. Seramai 82.9 peratus telah menyatakan persetujuan mereka pada tahap bersetuju dan paling setuju

Jadual 4.2.36: Kekerapan kecekapan sesebuah organisasi bergantung kepada keberkesanan interaksi kepimpinan dengan media.

Responden	Kekerapan	Peratus
Paling tidak setuju	03	2.2
Tidak setuju	06	4.4
Tidak pasti	08	5.9
Setuju	30	22.2
Paling setuju	88	65.1
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik.

Seorang pentadbir yang cekap dan berkesan, dapat dilihat dan diukur kemampuan dalam mentadbir organisasinya apabila ia mampu berinteraksi dengan

media. Kebolehan berinteraksi akan menjadi nilai tambah kepada personaliti seorang yang akan dilantik sebagai pentadbir. Sebarang kenyataan dari seorang pentadbir akan dijadikan sumber maklumat yang diperakui kesahannya. Sekiranya maklumat yang diberikan itu tidak benar ianya akan memberi kesan yang negatif terhadap organisasi. Seramai 87.3 peratus bersetuju dan paling bersetuju dengan kenyataan bahawa kecekapan sesebuah organisasi bergantung kepada keberkesanan interaksi dengan media.

4.2.37 :Kekerapan situasi organisasi dan kemampuan serta imej pemimpin komunikasi yang berkesan boleh meningkatkan kemajuan organisasi.

Responden	Kekerapan	Peratus
Paling tidak setuju	0	0
Tidak setuju	0	0
Tidak pasti	13	9.6
Setuju	96	71.1
Paling setuju	26	19.2
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik.

Amalan komunikasi kepimpinan cemerlang bergantung keberkesanan situasi organisasi serta melibatkan kemampuan pemimpin dan imej yang ditonjolkan sewajarnya diberikan penekanan oleh para pemimpin organisasi. Soal selidik mendapati di kalangan pemimpin organisasi seramai 71.1 peratus pemimpin



organisasi bersetuju mengenai kenyataan ini. Manakala 19.2 peratus sangat bersetuju dan hanya 9.6 peratus yang tidak pasti. Kepimpinan yang cemerlang sememangnya menguasai teknik-teknik dan cara berkomunikasi yang boleh mengubah tingkah laku subordinat.

Jadual 4.2.38 : Ahli organisasi perlu mengetahui asas kepimpinan Islam.

Responden	Kekerapan	Peratus
Paling tidak setuju	5	3.7
Tidak setuju	10	7.4
Tidak pasti	21	15.6
Setuju	68	50.4
Paling setuju	31	22.9
Jumlah	135	100

Sumber : Borang kaji selidik

Tinjauan juga dilakukan untuk melihat kekerapan pengetahuan mengenai komunikasi Islam perlu diterapkan di kalangan ahli organisasi melalui latihan-latihan, kursus-kursus berkala dan sebagainya. Didapati seramai 99 orang atau 73.3 peratus bersetuju asas komunikasi Islam perlu diketahui oleh ahli organisasi berbanding hanya 11.1 peratus mengatakan tidak bersetuju dan tidak pasti pula 15.6 peratus.

#### 4.7 Sesi temu bual

Seterusnya pengkaji, melalui temu bual pertama bersama Cik Normadiah bt. Mohd Isa<sup>115</sup>, Pengetua SMA JAIM AL-Asyraf Pekan Pulau Sebang Alor Gajah Melaka pada 17 April 2012 yang lalu, di mana beliau telah menyatakan keperluan penguasaan teknik komunikasi kepimpinan khasnya semasa menangani karenah-karenah para pelanggan dan kakitangan sendiri. Sekiranya guru-guru yang sering meninggalkan kelas atau tidak masuk kelas, mereka akan dipanggil untuk dinasihati. Sekiranya berlarutan akan diminta surat tunjuk sebab. Beliau yang mempunyai pengalaman sudah berkhidmat melebihi lima tahun sebagai pentadbir di sekolah, turut mengakui dan bersetuju dengan kenyataan bahawa komunikasi berkesan boleh mengubah tingkah laku subordinat ke arah yang lebih positif. Ini dilakukan supaya kakitangan tidak merasakan satu tekanan dan akan menyebabkan mereka bertindak ikut emosi mereka. Apatah lagi sekiranya perkhidmatan yang menawarkan perkhidmatan kaunter yang senantiasa berhadapan dengan orang ramai.

Sementara itu, pengetua sekolah bertaraf kluster iaitu Puan Hajah Nubah bt Aton<sup>116</sup> pengetua SMK Ghafar Baba Masjid Tanah Melaka menegaskan komunikasi kepimpinan yang berkesan dan berhemah akan dapat mengurangkan salahlaku di kalangan kakitangan sendiri. Beliau menghuraikan sikap profesional pengetua akan dapat mengurangkan kes salahlaku di kalangan subordinat organisasi. Ini termasuk juga kes-kes disiplin pelajar. Apabila kes disiplin berkurangan, tumpuan kecermelangan akademik akan dapat digembeleng oleh seluruh warga organisasi. Ini akan menyumbangkan kecemerlangan akademik yang menjadi visi dan misi utama sekolah.

---

<sup>115</sup> Hajah Cik Normadiah bt Mohd Isa ( DG48). Temuramah diadakan pada 17 April 2012 di pejabat pengetua jam 11.30 pagi

<sup>116</sup> Hjh Nubah bt Aton, pengetua kanan SMK Gaffar Baba Masjid Tanah Melaka (DG54), temuramah telah diadakan pada 18 April 2012 di bilik pengetua.

#### **4.8 Kesimpulan**

Kesimpulan dari dapatan kajian melalui soal selidik dan temubual didapati penglibatan pemimpin organisasi dalam bidang komunikasi adalah tinggi. Seorang pentadbir yang dilantik sewajar mempunyai teknik komunikasi dengan kakitangan yang berada di bawah kawalannya. Di samping itu, tahap pengetahuan pentadbir dalam bidang komunikasi juga tinggi. Para pentadbir seharusnya mempelajari teknik komunikasi dengan kerap menghadiri kursus-kursus atau bengkel yang menganjurkan teknik komunikasi berkesan. Pentadbir sekolah khususnya akan berhadapan dengan pelanggan mereka yang terdiri dari para guru, staf sokongan dan seterusnya para pelajar yang akan. Manakala tahap pelaksanaan pula berada tahap tinggi juga. Ini menunjukkan kebanyakan mereka mengamalkan seperti apa yang disarankan oleh Imam al-Ghazali dalam tugas mereka. Keadaan ini sewajar diteruskan untuk memastikan para pentadbir ini dapat mencapai misi dan visi mereka.

## **BAB 5**

### **RUMUSAN DAN PERBINCANGAN**

#### **5.1 Pengenalan**

Dalam bab ini, ianya mengandungi beberapa bahagian iaitu meliputi ringkasan kajian, perbincangan dapatan kajian, implikasi dapatan kajian, cadangan kajian lanjutan, kesimpulan dan penutup kepada hasil kajian yang diperolehi dalam bab empat. Dalam ringkasan kajian, pengkaji akan memaparkan secara ringkas ciri sosio-demografi, perbincangan objektif dan latar belakang kajian. Ini diikuti oleh perbincangan dan kesimpulan berdasarkan teori-teori dan dapatan-dapatan kajian lepas yang berkaitan. Seterusnya, pengkaji akan merumuskan dapatan kajian secara menyeluruh serta membincangkan implikasi kajian, khususnya kepada pelaksanaan komunikasi kepimpinan di sekolah-sekolah daerah Alor Gajah dan mencadangkan kajian-kajian lanjutan yang perlu dalam usaha meningkatkan kualiti pelaksanaan komunikasi kepimpinan di kalangan para pentadbir sekolah secara keseluruhannya.

#### **5.2 Ringkasan ciri sosio-demografi**

Bahagian ini membincangkan secara ringkas dapatan kajian mengenai ciri sosio-demografi responden seperti yang diperolehi dalam bab empat. Kajian mendapati bahawa sebilangan besar responden adalah lelaki iaitu 51.8 peratus, kesemuanya beragama Islam dan berbangsa Melayu seratus peratus, mereka berumur antara 40 – 49 tahun atau 74.8 peratus, bahkan yang berumur 50 tahun ke atas seramai 20.1 peratus. Sementara itu, ramai di kalangan mereka telah berkahwin iaitu seratus orang, dengan peratusan 74.1 peratus. Manakala dari sudut pendapatan pula, purata

pendapatan mereka adalah diantara RM 3001 – RM 5001 ke atas. Dari sudut perjawatan pula, golongan pengetua dan guru besar mendominasi iaitu 42.9 peratus, penolong kanan 20.7 peratus dan GKMP pula 36.3 peratus. Gred perkhidmatan mereka pula bermula dari DGA34 sehingga DG54 di mana DG44 merupakan golongan yang ramai iaitu 55.6 peratus. Pengkhususan mereka seratus peratus iaitu bertaraf profesional di mana mereka memegang sijil perguruan Malaysia atau diploma pendidikan lepasan ijazah.

### **5.3 Ringkasan umum kajian**

Apabila membicarakan tentang komunikasi kepimpinan mengikut pandangan Imam Al-Ghazali dan perlaksanaannya di sekolah-sekolah di daerah Alor Gajah Melaka, ia meliputi juga ciri-ciri penglibatan responden, tahap-tahap pelaksanaan komunikasi kepimpinan, kesan-kesan perlaksanaannya. Oleh itu, kajian ini penting untuk menentukan sejauhmana pelaksanaan komunikasi kepimpinan telah dipraktikkan dengan sebaik mungkin oleh para pentadbir sekolah-sekolah di daerah Alor Gajah.

Ringkasan hasil kajian dibuat berdasarkan objektif kajian iaitu : mengenalpasti ciri-ciri komunikasi kepimpinan yang diamalkan oleh para pentadbir sekolah-sekolah di daerah Alor Gajah Melaka, mengenalpasti tahap-tahap pelaksanaan komunikasi kepimpinan di kalangan para pentadbir sekolah-sekolah di daerah Alor Gajah Melaka, mengenalpasti samada komunikasi kepimpinan mampu mengubah tingkah laku ke arah yang lebih positif, mengemukakan cadangan dan saranan bagi meningkatkan lagi kualiti komunikasi kepimpinan di kalangan pentadbir sekolah.

Kajian yang dijalankan ini berbentuk tinjauan. Data-data dikumpulkan melalui soal selidik yang terdiri daripada lima bahagian. Soalan bahagian A berbentuk nominal yang mempunyai lapan item iaitu jantina, umur, bangsa, status perkahwinan, pendapatan, jawatan, gred perkhidmatan dan bidang pengkhususan. Manakala soalan bahagian B berbentuk soalan tertutup. Manakala C, D dan E berbentuk nisbah yang terdiri daripada 29 item. Sampel kajian terdiri daripada 135 orang responden dari kalangan pentadbir-pentadbir sekolah-sekolah di daerah Alor Gajah, Melaka.

#### **5.4 Perbincangan rumusan dan dapatan kajian**

Bahagian ini akan membincangkan dapatan kajian seperti yang dipenuhi dalam bab empat. Berdasarkan dapatan kajian menunjukkan bahawa majoriti responden dengan kapasiti 95 dari 151 responden yang dilantik memang berminat dalam bidang komunikasi. Ini membuktikan bahawa minat mereka dalam bidang komunikasi memberikan kelebihan untuk mereka dilantik sebagai pentadbir. Antara faktor terkuat yang mendorong mereka ialah adalah di atas kesedaran sendiri iaitu 58.5 peratus. Ianya berkait rapat dengan latar belakang pengajian mereka sendiri adalah lepasan universiti-universiti dan di maktab-maktab perguruan. Di atas faktor inilah, mereka amat berminat untuk menganjurkan program komunikasi di tempat mereka

Berdasarkan dapatan kajian menunjukkan bahawa kehadiran responden dalam program komunikasi kepimpinan yang di sertai kakitangan mereka sekurang-kurangnya dua kali setahun mewakili 57 peratus. Ini berkemungkinan, kesibukan

mereka dengan tugas rutin harian atau terlibat dengan tanggungjawab dan komitmen luar yang lebih penting.

Berdasarkan dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap pengetahuan berkaitan komunikasi kepimpinan secara umum iaitu hanya 20.1 peratus, manakala 37.7 peratus menyatakan tidak mengetahuinya secara umum. Adapun pengetahuan mereka mengenai komunikasi kepimpinan mengikut Al-Ghazali pula terdapat perbezaan yang ketara iaitu seramai 54.1 peratus mengakui mereka mengetahuinya selepas mereka diberi pendedahan melalui program-program yang dirancang, di mana tahap pengetahuan mereka semakin baik dan jelas. Ini berdasarkan kepada kekaburan berkaitan komunikasi kepimpinan Islam. Ini membuktikan bahawa saluran penerangan melalui kursus komunikasi kepimpinan berkaitan perkara ini telah memberikan input dan pencerahan maklumat kepada para responden.

#### **5.4.1 Ciri-ciri komunikasi kepimpinan yang berkesan**

Secara umumnya, komunikasi yang berkesan akan mempengaruhi para audien. Dan pasti akan ada tindakbalas yang positif hasil dari interaksi antara pemimpin dan para subordinatnya. Ciri-ciri komunikasi kepimpinan berkesan yang dapat dirumuskan adalah seperti berikut :

5.4.1.1 **Kefahaman** iaitu para pendengar (kakitangan) benar-benar memahami maksud yang dikehendaki oleh pihak kepimpinan atasan dalam melaksanakan visi dan misi organisasi. Sebaliknya, kalau mereka tidak memahami apa yang sedang diperkatakan bererti ianya bukan komunikasi yang berkesan. Malah kesan negatif yang paling buruk ianya akan menjadi parasit yang akan meruntuhkan organisasi dengan timbulnya unsur-unsur sabotaj, hasutan dan sebagainya.

5.4.1.2 **Keseronokan.** Kadang-kadang semasa kita sedang berkomunikasi, ianya tidak membawa satu maksud yang khusus. Bahkan semata-mata mencari keseronokan. Apabila pihak pimpinan merasa seronok dengan berkomunikasi dengan pihak kakitangan, mereka juga akan merasa rasa seronok yang sama dan akan bertambah mesra. Walaupun ianya mengambil masa yang lama dan panjang. Perbualan yang menyeronokkan juga merupakan ciri-ciri komunikasi yang berkesan.

5.4.1.3 **Pengaruh kepada sikap.** Ciri-ciri komunikasi kepimpinan yang berkesan juga mempunyai pengaruh kepada sikap sipendengar, nilai dan kepercayaan orang lain terhadap kita. Tujuan utamanya ialah menyampaikan maklumat dan berharap ada perubahan kepada sipenerima. Biasanya ia berlaku di dalam mesyuarat, taklimat, perbincangan, rundingan dan sebagainya. Di sana kita cuba mengubah persepsi orang lain dengan cara mereka menerima pendapat kita. Apabila mereka menerima mesej yang disampaikan dengan terang dan jelas, pastinya tindakbalas yang diterima akan lebih mudah dan meningkatkan kualiti dan pencapaian.

#### **5.4.2 Tahap-tahap pelaksanaan komunikasi kepimpinan mengikut pandangan Imam Al-Ghazali di kalangan pentadbir sekolah di daerah Alor Gajah Melaka**

Berdasarkan dapatan kajian menunjukkan bahawa pentadbir-pentadbir sekolah telah membuat perancangan yang menerangkan mengenai visi, misi dan objektif organisasi bukan spontan, di mana 86.6 peratus responden telah melaksanakan perancangan ini. Tujuan penerangan ini ialah sebagai langkah awal untuk mencari



titik persafahaman yang boleh membawa kebersamaan dalam mencapai misi dan visi organisasi

Berdasarkan dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap pelaksanaan di mana andaian yang dilakukan oleh para pentadbir jelas dan tidak mengelirukan adalah antara asas komunikasi kepimpinan Islam. 97.4 peratus pentadbir telah melaksanakan dan sangat melaksanakan tahap ini. Andaian yang jelas ini sangat penting, supaya subordinat yang menerimanya boleh memahami tanpa berlaku kekeliruan lagi.

Berdasarkan dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap pelaksanaan menyebut perkara-perkara yang penting berulang-ulang kali. Tahap ini penting sebagaimana yang dilakukan oleh Nabi SAW<sup>117</sup> yang pernah diriwayatkan bahawa baginda mengulang-ngulang bacaan surah al-Qadar kerana hendak menekankan peri pentingnya setiap umatnya berusaha mendapatkannya. Di kalangan para pentadbir di Alor Gajah mendapati 89.6 peratus berada pada tahap sangat laksana dan melaksana. Ini juga menunjukkan kesedaran para pentadbir untuk melaksanakannya.

Seterusnya, menggunakan komunikasi secara berhikmah dan nasihat iaitu penuh dengan kebijaksanaanya. Didapati 94.8 peratus pentadbir melaksanakan dan sangat melaksanakan tahap ini. Pentingnya hikmah ini, supaya para pentadbir dapat mempengaruhi tindakan-tindakan ahli organisasi yang ada di bawah kawalannya. Bahkan cara ini adalah cara yang lebih menepati kehendak Islam. Tindakan disiplin adalah cara yang terakhir setelah usaha-usaha untuk membetulkan tingkahlaku subordinat yang boleh menghalang matlamat organisasi dicapai oleh pihak pengurusan.

---

<sup>117</sup> Ibnu Baz(t.t) ( *Fatāwā Nūrrūn Ālā-Dār*),12/13, <http://www.dorar.net/enc/hadith>.

Seterusnya, dapatan kajian mengenai tahap mengotakan apa yang dikatakan. Didapati di dalam soal selidik yang dilakukan 85.9 peratus berada pada tahap telah melaksanakan dan sangat melaksanakan elemen ini. Seseorang pemimpin akan dipandang hormat oleh subordinatnya apabila mengotakan apa yang dikatakan. Kesannya ialah pemimpin akan terus dipercayai oleh subordinat. Ini kerana para pemimpin organisasi dianggap nakhoda di dalam sesebuah organisasi

Dapatan kajian mendapati tahap menyesuaikan bahasa dan isi percakapan dengan kecerdasan akal dan pandangan pendengar telah dilaksanakan oleh para pentadbir seramai 82.2 peratus. Tahap ini penting untuk disedari oleh pemimpin organisasi bahawa seorang yang mempunyai tahap pendidikan yang rendah, sukar untuk memahami bahasa yang tinggi tatabahasanya, sebaliknya mereka yang mempunyai tahap pendidikan yang tinggi tidak merasa sukar untuk memahaminya.

Tahap seterusnya ialah tahap menggunakan komunikasi secara lisan. Dapatan yang diperolehi menyebut seramai 88.1 peratus berada pada tahap laksana dan sangat laksana. Seorang pemimpin banyak menggunakan komunikasi verbal untuk menyampaikan maksud kepada para subordinat. Ini disebabkan dengan menggunakan komunikasi cara ini ia dapat berinteraksi secara langsung tanpa ada penghadang dan penghalang. Serta jurang di antara pemimpin dan subordinat dapat dirapatkan.

Dapatan seterusnya, berkaitan dengan tahap minat dan respon baik semasa mendengar masalah subordinat. Soal selidik menunjukkan 90.3 peratus berada di kedudukan laksana dan sangat laksana. Sikap ini didorong oleh kesedaran di kalangan pemimpin organisasi untuk melihat dan mendengar sendiri permasalahan yang timbul. Kebajikan para pekerja di antara perkara yang perlu diberikan perhatian serius sekiranya sesebuah organisasi itu ingin menjadi maju.

Seterusnya, tahap berkaitan dengan moral yang baik semasa mendengar. Seramai 90.4 peratus melaksana dan sangat melaksanakan elemen ini. Seorang pentadbir yang cekap dan berkesan, pada setiap masa dan ketika akan memperlihatkan moral yang baik semasa mendengar masalah subordinat. Ia tidak mengambil sikap sambil lewa atau acuh-acuh kerana sifat ini akan membawa persepsi yang negatif di kalangan subordinat. Mereka akan beranggapan bahawa majikan mereka tidak prihatin dan simpati dengan keadaan mereka.

Elemen seterusnya ialah meminta bukan mengarahkan pekerja melakukan kerja. Seramai 88.1 peratus pemimpin organisasi telah menunjukkan untuk meminta kakitangan bekerja bukan mengarah. Sikap pemimpin yang meminta kakitangan melakukan tugas dan bukannya mengarah juga menjadi antara elemen penting yang akan menjadikan hubungan yang rapat antara pemimpin organisasi dan para kakitangan.

Tahap yang seterusnya ialah elemen memuji-muji kakitangan dan orang bawahan yang telah memberi perkhidmatan yang cemerlang secara lisan. Melalui soal selidik yang dilakukan 88.6 peratus golongan pentadbir berada pada kedudukan laksana dan sangat laksana pada elemen ini. Sebagai penghargaan atas sesuatu tugas yang telah dilaksanakan dengan baik, sewajarnya pujian boleh diberikan atas dasar menggalakkan kakitangan lain mencontohinya. Kakitangan akan merasakan diri mereka dihargai oleh ketua mereka apabila diberikan pujian atas setiap pencapaian yang diraihinya.

Tahap berikutnya ialah berkomunikasi secara bersemuka merupakan elemen yang penting kepada seorang pentadbir. Dalam kajian soal selidik, dinyatakan 91.1 peratus mengaku menggunakan pendekatan ini untuk menyelesaikan masalah yang timbul. Tujuan bersemuka adalah lebih kepada perbincangan dari hati ke hati.

Berkemungkinan masalah-masalah atau konflik yang timbul dari pihak pentadbir dan subordinat timbul akibat tiada pertemuan yang melibatkan kedua-dua pihak secara rasmi.

Dapatan seterusnya iaitu tidak ego dengan pandangan sendiri jika bertentangan dengan anggota lain. Soal selidik yang dilakukan menunjukkan 80.7 peratus para pemimpin organisasi sangat laksana dan laksana elemen ini. Seorang pemimpin organisasi dengan teknik komunikasi yang ada padanya akan meraikan setiap pandangan dan cadangan tanpa menolaknya bulat-bulat pendapat-pendapat itu. Setiap pendapat sepatutnya diminta justifikasinya dan diterangkan kepada ahli mesyuarat.

Kesimpulannya, secara keseluruhan pelaksanaan komunikasi kepimpinan di kalangan para pentadbir sekolah-sekolah di daerah Alor Gajah berada tahap yang baik iaitu 88.7 peratus. Peratusan pelaksanaan akan meningkat sekiranya pihak-pihak yang terlibat dalam pentadbiran berusaha untuk menerapkan teknik komunikasi kepimpinan di dalam organisasi mereka.

#### **5.4.3 Kesan-kesan Pelaksanaan Komunikasi Kepimpinan**

Berdasarkan dapatan kajian menunjukkan bahawa program-program latihan komunikasi boleh meningkatkan kualiti komunikasi di kalangan ahli organisasi. Ini berdasarkan kepada dapatan kajian iaitu 42.2 peratus berpendapat ianya akan memberi kesan, berbanding 27 orang atau 20.0 peratus berada pada kedudukan tidak bersetuju dan paling tidak setuju.

Dapatan kajian seterusnya menunjukkan hubungan komunikasi di antara ahli organisasi semakin bertambah baik. Ia dipersetujui di kalangan para pentadbir seramai 76 orang atau 57.0 peratus. Ahli organisasi semakin menghormati mereka

dan menjadikan mereka sebagai rujukan atau inspirasi dalam membina komunikasi samada sesama mereka atau di kalangan masyarakat luar.

Seterusnya dapatan kajian menunjukkan bahawa komunikasi kepimpinan yang berkesan boleh mendorong subordinat kepada perubahan sikap yang lebih positif. Dalam soal selidik yang dijalankan, didapati 78.4 peratus bersetuju dan paling bersetuju dengan pernyataan ini. Ini secara tidak langsung akan menjadikan dirinya sebagai dorongan kepada kakitangan kepada perubahan sikap yang lebih positif.

Dapatan kajian juga mendapati teguran yang berkesan terhadap perkara yang menyalahi ajaran Islam dan etika kerja, boleh memajukan organisasi. Berdasarkan kajian bahawa seramai 70.4 peratus bersetuju dengan pernyataan ini. Kesedaran pemimpin ini penting untuk memastikan perjalanan organisasi yang berada di bawah kawalannya sebagai sebuah sesebuah organisasi yang dilihat mantap apabila kepimpinannya begitu cakna serta mengambil berat setiap perkara yang berlaku yang boleh merencatkan perjalanannya ke arah mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

Kajian juga mendapati berkomunikasi secara langsung yang berkesan berupaya menggerakkan kakitangan bekerja. Seramai 79.2 peratus atau 107 orang menyatakan bahawa mereka lebih suka menggunakan komunikasi secara langsung dengan menggunakan kemudahan seperti internet, khidmat pesanan ringkas dan sebagainya untuk menggerakkan ahli-ahli mereka. Ini disebabkan kekangan masa untuk dipanggil berhimpun setiap kali ada sesuatu maklumat yang ingin disampaikan.

Dapatan seterusnya menerangkan betapa pentingnya komunikasi kepimpinan ia dianggap komponen penting di dalam pengurusan organisasi. Malah kesannya

ialah pencapaian akan meningkat telah dipersetujui 85.1 peratus dari kalangan para pentadbir iaitu pada tahap setuju dan paling setuju. Ini disebabkan pentadbir telah berjaya menarik hati kakitangan di samping memberi motivasi kepada mereka.

Seterusnya, kajian mendapati, komunikasi yang berkesan berjaya meningkatkan kesedaran amar ma'ruf dan nahi mungkar di kalangan anggota organisasi. Berdasarkan soal selidik yang dilakukan, seramai 96.3 peratus orang pentadbir menyatakan bersetuju dengan pernyataan ini. Ini bermakna seorang pemimpin organisasi yang bertanggungjawab akan bertindak mengikuti saluran komunikasi terlebih dahulu sebelum sebarang tindakan disiplin dikenakan.

Kajian juga mendapati situasi organisasi dan kemampuan serta imej pemimpin komunikasi yang berkesan mampu meningkatkan kemajuan organisasi. Soal selidik mendapati di kalangan pemimpin organisasi seramai 90.3 peratus pemimpin organisasi bersetuju mengenai kenyataan ini. Amalan komunikasi kepimpinan cemerlang bergantung keberkesanan situasi organisasi serta melibatkan kemampuan pemimpin dan imej yang ditonjolkan sewajarnya diberikan penekanan oleh para pemimpin organisasi.

Secara keseluruhannya tahap keberkesanan komunikasi kepimpinan melalui program atau amalan yang dilakasan adalah baik iaitu 74.8 peratus sahaja.

#### **5.4.4 Cadangan meningkatkan kualiti komunikasi kepimpinan**

Dalam kesimpulan ini, terdapat beberapa cadangan yang boleh dilakukan oleh pihak pentadbir untuk meningkatkan kualiti komunikasi.

Dalam kajian mendapati bahawa kaedah penyampaian maklumat yang berkesan tentang aktiviti –aktiviti boleh menarik minat subordinat. Dalam soal

selidik yang dijalankan didapati 84.4 peratus bersetuju dan sangat bersetuju agar kepimpinan menggunakan kaedah penyampaian yang berkesan agar diketahui semua ahli organisasi sebagai satu cara meningkatkan berkomunikasi.

Dapatan kajian juga menjelaskan bahawa komunikasi berorientasikan individu lebih berkesan berbanding berorientasikan arahan secara umum. Mengikut soal selidik yang dilakukan, iaitu 85.2 peratus orang pentadbir lebih gemar menggunakan cara ini.

Dapatan juga mendapati bahawa, teknik komunikasi yang berkesan dan popular digunakan ialah menggunakan komunikasi bercerita atau maklumat ringkas berbanding direktif (arahan terus). Dalam soal selidik ini, 88.8 peratus bersetuju komunikasi yang berkomunikasi dengan cara bercerita dan ianya mudah untuk difahami maksudnya.

Kajian juga mendapati bahawa, penggunaan pelbagai alat komunikasi akan menjadikan komunikasi lebih seronok dan berkesan serta menjimatkan tenaga dan masa. Penjimatan dari sudut kos, masa dan tenaga dapat dicapai apabila komunikasi dapat dijalankan sepenuhnya dengan menggunakan teknologi moden. Seramai 82.9 peratus telah menyatakan persetujuan mereka pada tahap bersetuju dan paling setuju.

Seterusnya kajian mendapati bahawa, seorang pentadbir yang cekap dan berkesan, dapat dilihat dan diukur kemampuan dalam mentadbir organisasinya apabila ia mampu berinteraksi dengan media. Kebolehan berinteraksi akan menjadi nilai tambah kepada personaliti seorang yang akan dilantik sebagai pentadbir. Seramai 87.3 peratus bersetuju dan paling bersetuju dengan kenyataan bahawa kecekapan sesebuah organisasi bergantung kepada keberkesanan interaksi dengan media.

Amalan komunikasi kepimpinan cemerlang bergantung keberkesanan situasi organisasi serta melibatkan kemampuan pemimpin dan imej yang ditonjolkan sewajarnya diberikan penekanan oleh para pemimpin organisasi. Soal selidik mendapati di kalangan pemimpin organisasi seramai 71.1 peratus pemimpin organisasi bersetuju mengenai kenyataan ini. Kepimpinan yang cemerlang sememangnya menguasai teknik-teknik dan cara berkomunikasi yang boleh mengubah tingkah laku subordinat.

Kajian juga mendapati bahawa asas pengetahuan mengenai komunikasi Islam perlu diterapkan di kalangan ahli organisasi melalui latihan-latihan, kursus-kursus berkala dan sebagainya. Didapati seramai 99 orang atau 73.3 peratus bersetuju bahawa asas komunikasi Islam perlu diketahui oleh ahli organisasi.

Kesimpulan dari cadangan-cadangan yang boleh dilakukan oleh pihak pentadbir secara keseluruhannya telah dipersetujui dengan purata 81.9 peratus. Ini bermakna cadangan yang dikemukakan boleh meningkatkan lagi kualiti komunikasi di kalangan pentadbir sekolah-sekolah di daerah Alor Gajah Melaka.

## **5.5 Kesimpulan dapatan kajian**

Kajian ini bertujuan mengkaji komunikasi kepimpinan mengikut pandangan Imam Al-Ghazali diadaptasikan dan diamalkan oleh para pentadbir di sekolah-sekolah di daerah Alor Gajah adalah seperti berikut :

1. Tahap kekerapan pentadbir sekolah-sekolah melaksanakan komunikasi kepimpinan mengikut pandangan Imam Al-Ghazali adalah sangat baik. Oleh itu, mereka perlu mengekalkan amalan ini untuk mencapai visi dan misi yang diharapkan.



2. Tahap keberkesanan pelaksanaan dalam pembentukkan sahsiah dan perubahan sikap yang lebih positif adalah sangat baik.
3. Tahap kualiti komunikasi kepimpinan boleh dipertingkatkan dengan latihan yang berterusan.
4. Tahap amalan menegur perkara-perkara yang menyalahi ajaran Islam dan etika semakin baik bahkan sangat baik dan dapat diterima sebagai suatu penambahbaikan. Maka sewajarnya diperbaiki dari masa ke semasa.
5. Tahap penyaluran maklumat komunikasi kepimpinan dengan menggunakan teknologi moden dan canggih adalah sangat baik. Langkah lebih drastik perlu dirangka agar setiap maklumat yang disalurkan tepat dan cepat diterima.
6. Tahap peningkatan pencapaian organisasi apabila berlaku perubahan sikap dari yang negatif kepada lebih positif semakin baik dan mesti dipertingkatkan dari masa ke semasa.

Selain itu, kajian ini juga bertujuan untuk mengemukakan cadangan-cadangan untuk meningkatkan lagi mutu dan kualiti komunikasi kepimpinan di kalangan pentadbir sekolah di daerah Alor Gajah khususnya dan Malaysia amnya. Antara cadangan yang dikemukakan ialah :

1. Menggunakan kaedah dan teknik penyampaian maklumat untuk menarik minat subordinat untuk mengetahuinya.
2. Disarankan juga agar para pentadbir menggunakan pendekatan berorientasikan individu untuk menyelesaikan masalah yang timbul.
3. Disyorkan kepada para pentadbir menggunakan cara bercerita untuk menyampaikan maklumat.
4. Menggunakan pelbagai teknologi moden untuk menyampaikan maklumat.

5. Disarankan juga kepada para pentadbir untuk meningkatkan kualiti komunikasi apabila berinteraksi dengan pihak media.
6. Disyorkan imej pemimpin organisasi perlu ditingkatkan agar ianya dpandang tinggi dan dihormati di kalangan subordinat.
7. Asas pengetahuan mengenai komunikasi kepimpinan seharusnya didedahkan di kalangan ahli organisasi supaya mereka mengetahui cara berkomunikasi dengan pemimpin mereka.

### **5.6 Implikasi dapatan kajian**

Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap pelaksanaan komunikasi kepimpinan mengikut pandangan Imam Al-Ghazali dan bagaimana ciri-ciri ini diadaptasikan dan diamalkan oleh pentadbir sekolah-sekolah daerah Alor Gajah membentuk perubahan sikap dari bersikap negatif kepada sikap positif adalah sangat baik. Ini memberi maksud bahawa amalan ini perlu dikekalkan dan dipertingkatkan keberhasilan, kemahiran dan pengamalannya secara lebih praktikal dalam pelbagai situasi samada secara teori, amali, pendedahan, kursus dan sebagainya dengan menggunakan pelbagai teknologi moden untuk memudahkan komunikasi dan perhubungan.

### **5.7 Cadangan kepada pengkaji akan datang**

Berpandukan kepada kajian ini, terdapat beberapa cadangan yang ingin pengkaji kemukakan untuk panduan pengkaji-pengkaji lain untuk menjalankan kajian pada masa hadapan.

Dalam kajian ini, pengkaji hanya menggunakan borang soal selidik untuk memperolehi maklumat mengenai kajian daripada responden. Lazimnya, kebergantungan kepada satu-satu instrumen pengumpulan data tidak dapat memberi

jawapan yang tepat mengenai sesuatu situasi yang dipersoalkan. Terdapat kemungkinan responden memberi reaksi yang kurang tepat dengan kenyataan yang dipersoalkan dalam soal selidik. Oleh yang demikian, bagi mengatasi masalah ini, pengkaji mencadangkan gabungan instrumen kajian dibuat untuk mendapatkan hasil yang lebih tepat.

Kajian ini hanya mengkaji mengenai komunikasi kepimpinan mengikut pandangan Imam Al-Ghazali, sejauh mana ini dilaksanakan oleh pentadbir-pentadbir sekolah di daerah Alor Gajah. Bidang kepimpinan yang lain yang boleh dibuat kajian juga ialah bidang motivasi yang boleh diambil dari kitab-kitab turath yang lama seperti *Zādūl Māād* karang *Ībnū Qāyyīm Āl-Jāūzīāh*. Tujuan kaji seperti ini ialah untuk menonjolkan idea-idea ulama silam yang telah mencetuskan idea-idea untuk pembangunan ummah sejagat.

## BIBLIOGRAFI

### RUJUKAN BERBAHASA ARAB

Al-Quran al-Karim(2006) cetakan Maktābāh dan Maṭbāāh Mūhāmmād ān-Nahdī wā āulādūhū, Thailand.

Ābdūllāh Mūṣṭāfā Āl-Āḍawī *Āḍabūṭ-Ṭākḥoṭūb*(1999), ( Meṣīr, Ḍārūl Āl-āndālūṣ āl-Kḥoḍrā Kāḥerāh

Ābd āṣ-Ṣālām Hārūn (1988), *Ṭāḥḍhib Ḍhyā Ūlīm āl-Ḍīn līl Īmām āl-Gḥāzālī*. Maktābātūl Kūṭūb āl-Ṭḥāqāfāh.

Ābd āl-Qāḍīr Ḥāṭīm (2000), *āl- Īlām fī āl-Qūrān āl-Kārīm*. Terbitan Ḥāīāḥ Miṣriyāḥ āl-āmmāḥ līl kiṭāb, Kaherah.

Ābū Ālā, Mūhāmmād Ābdūr Rāḥmān bīn Ābdū Rāḥīm āl-Mūbārākfūry, *Ṭūḥfātūl āl-Āḥwāzy, Ṣyārāḥ Jāmi' āṭ-Ṭīrmīzī*,( Bāyrūt : Ḍārūl Kūṭūb Īlmiāḥ, t.t)

Būṭī, Dr. Mūhāmmād Ṣā'īḍ Rāmāḍḥān (1991), *Sirah al-Nabawiyah*, Beirut: Ḍār āl-Fīkr.

Ībn Kāṭḥīr, 'Īmād āl-Ḍīn Ābī l- Fīḍā "Īsmā'il āl-Qūrāysyī āl- Ḍīmāsyqī (1984), *Ṭāfṣīr āl-Qūrān 'ān āl-Āzīm*. Beirut, Ḍār āl-Āndālūṣ.

Ībrāḥīm Mūṣṭāfā (1989), *Mū'jām āl-Wāṣīṭ*, Ḍār Ḍā'wāḥ.

Mārāghī, Āḥmād Mūṣṭāfā Āl- (1974), *Ṭāfṣīr āl-Mārāghī*, Beīrūt: Ḍār Ḍhyā āl-Ṭūrāṭḥ āl-Ārābī.

Māwārdī Āl- (1985), *Āl-Āḥkām āṣ-Ṣūltānīyāḥ*, Beīrūt: Ḍār āl-Kūṭūb āl-Īlmiāḥ.

āl-Būgho, Mūṣṭāfā (1997) āl-Wāfī fī ṣyārḥī āl-ārbāīīn ān-Nāwāwīyāḥ,Ḍīmāṣq, Ḍār Ībnū Kāṭḥīr.

Qāṣīmī, Jāmāl āl-Ḍīn āl- (t.t), *Māw'izāḥ āl-Mūkmīnīn min Ḍhyā' 'Ūlūm āl-Ḍīn*, Dar al-Makrifah.

Al-Raghib al-Asfahany(1992) *Mūfrāḍāt āl-fāz āl-Qūrān*, Bayrut Dar al-Syamiah.

Ṣākhāwī Āl- (904H), *āl-Māqāṣīḍ āl-Hāṣānāḥ fī mā Āṣḥṭāḥār ālā āl-Ālṣīnāḥ*. No hadis 177.

Ṣoleḥ Ṣḥāmī (1994), *āl-Īmām āl-Gḥāzālī: Ḥūjāḥ āl-Īslām wā Mūjāddīḍ āl-Miāḥ āl-Kḥāmīṣāḥ*. Ḍār āl-Qālām.

Ṣāyyīḍ Qūṭūb (1982), *Fī Zīlāl āl-Qū'rān*. Dar Syuruq.

Ṣūlāīmān bīn āl-āṣḥāṣ āl-Āzḍī(202H) Ṣūnān Ābū Ḍāuḍ, Ḍārūl ḥāḍīṣ Ḥīmṣ Ṣyriā (t.t).

Ṭīrmīdhī, Mūḥāmmād bin Īsā āl- (256H), *Jāmi' āl-Ṭīrmīdhī*.

Wāḥbāḥ Zūḥāyī, *Tāfṣīr āl-Mūnīr* (Damsyiq, Darul Fikri, 1998)

## **RUJUKAN BERBAHASA MELAYU DAN INGGERIS**

Abas bin Awang Hj. (t. t), *Pengurusan Sekolah Berkesan*, Institut Aminuddin Baki.

Abdul Mua'ti Zamri Ahmad (2001), *Santun Komunkasi*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Ab. Aziz Yusuf (2003), *Komunikasi untuk Pengurus*, terbitan Utusan Publication & Distributor Sdn Bhd.

Ahmad Nawawi bin Haji Yaakob (2000), *Penghayatan Komunikasi Islam Dalam Pengurusan di Kalangan Pengetua dan Komitmen Guru*, Fakulti Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia.

Ahmad Redzuwan Mohd Yunus (2001), *Demokrasi dan Kepimpinan Islam*. Terbitan Utusan Publication & Distributor Sdn Bhd.

Asep Dadan Wildan (2003), *Prinsip-prinsip komunikasi Di Dalam Islam: tumpuan terhadap Surah Al-Hujurat*. Universiti Malaya.

Chua Yan Piaw(2006), *Kaedah Penyelidikan* , Terbitan Mc Graw Hill Education.

Fauziah Mohamad (1996), *Konsep Tutur Bicara Dalam Islam*, Penerbitan Jahabersa Kuala Lumpur.

Fadzilah Abdullah (2010), *Komunikasi Dalam Pementoran*: Institut Aminuddin Baki, Kuala Lumpur.

Gerald Goldhaber (1992) *Komunikasi dalam Organisasi*, terjemahan Omardin Hj. Azhari, Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.

Ghazali Darusalam (1996), *Dinamika Ilmu Dakwah Islamiah*, Kuala Lumpur, Utusan Publication.

Hajah Noresah bt. Baharom (2005), *Kamus Dewan*, Edisi Keempat, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Hisham Al-Talib (1992 ), *Panduan Latihan Bagi Petugas Islam*, Kuala Lumpur, Nurin Enterprise.

Idris Awang (2009), *Penyelidikan Ilmiah, Amalan Dalam Pengajian Islam*. Selangor: Kamil & Shakir Sdn. Bhd.

- Imtiaz Hasanain (1993) *Komunikasi Suatu Pendekatan Islam*, Wimal Dissayanake, Dewan Bahasa Dan Pustaka, terjemahan Rahmah Husin
- Jaafar Muhamad (2004), *Pengantar Pengurusan*, Leeds Publication, Petaling Jaya Selangor.
- John W. Creswell (2009), 3rd Edition, *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, California: SAGE Publications Inc.
- Kamaruzaman Noordin (2006), *Komunikasi Kepimpinan Menurut Islam, di dalam Dimensi Pengurusan Islam*, disunting oleh Ab.Mumin Ab.Ghani dan Fadillah Mansor, Penerbit Universiti Malaya : Kuala Lumpur.
- Muhd Mansur Abdullah (2002), *Komunikasi Dalam Pengurusan*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd Yusuf Husin Dr. (1991), *Kecemerlangan Pentadbiran Dasar dan Amalan Dalam Islam*, Institut Tadbiran Awam Negara.
- Mohd Yusuf Hussain ( 1990), "Komunikasi Kepimpinan Menurut Perpekstif Islam " dalam Shafie . Mohd Salleh et.al (ed) " *Kecermelangan Pentadbiran dan Amalan dalam Islam*, Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara.
- Mohd Majid Konting (1990), *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*, c. 5, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Onong Uchana Effendy MA (1981), *Kepimpinan dan Komunikasi* , Bandung: Penerbit Alumni. Onong Uchana Effendy MA (1981), *Kepimpinan dan Komunikasi* , Bandung: Penerbit Alumni.
- Raja Roslan bin Raja Abd. Rahman ( t.t.), Kertas kerja: *Peranan Komunikasi Kepimpinan Diri dan Organisasi dalam Perspektif Islam*.
- Sarvinder Singh dan Dr. Ahmad Esa (2008). Seminar Kebangsaan Kebangsaan Pengurusan Pendidikan PKPGB pada 16 Oktober 2008 di UTHM.
- Saadah Wok ( 2006 ), *Teori-teori Komunikasi*, Kuala Lumpur: PTS.
- Syed Arabi Idid (1993), *Kaedah Penyelidikan Komunikasi dan Sains Sosial*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

#### **RUJUKAN LAMAN WEB**

<http://www.ncrm.ac.uk>. Julia Brannen, *Mixed Methods Research: A Discussion Paper*, 07 Jun 2010.

<http://portalfsss.um.edu.my/portal>

<http://www.dorar.net/enc/hadith>

## **TEMU BUAL**

Hajah Cik Normadiyah bt Mohd Isa Pengetua SMA JAIM Al-Asyraf Alor Gajah Melaka (DG48) pada 17 April 2012 di pejabat pengetua jam 11.30 pagi.

Hajah Nubah bt Aton, Pengetua kanan SMK Gaffar Baba Masjid Tanah Melaka (DG54) pada 18 April 2012 jam 9.30 pagi.

## LAMPIRAN 1 :

### BORANG SOAL SELIDIK

#### KAJIAN TERHADAP PERLAKSANAAN KOMUNIKASI KEPIMPINAN MENURUT IMAM AL-GHAZALI DI KALANGAN PENTADBIR SEKOLAH-SEKOLAH DI SEKITAR DAERAH ALOR GAJAH MELAKA

#### TUJUAN KAJIAN

Tujuan penyelidikan ini adalah untuk menilai kefahaman dan pengamalan komunikasi kepimpinan berkesan menurut pandangan Imam Ghazali di kalangan pentadbir-pentadbir sekolah di daerah Alor Gajah Melaka..

#### PANDUAN MENGISI BORANG SOAL SELIDIK INI:

1. Borang soal selidik ini **BUKAN** soalan ujian.
2. Semua maklumat yang dinyatakan **AKAN DIRAHSIAKAN**.
3. Anda **TIDAK PERLU** menulis nama dalam borang soal selidik ini.
4. Borang soal selidik ini mempunyai **LIMA BAHAGIAN** iaitu **A, B, C, D** dan **E sahaja**.
5. Sila jawab **SEMUA** pernyataan yang diberikan.
6. Sila jawab dengan **JUJUR** dan **IKHLAS** berdasarkan kepada pandangan dan pengalaman anda yang sebenar.

Segala kerjasama yang diberikan oleh anda amatlah dihargai dan diucapkan terima kasih.

Salam hormat dari saya,

**HELMI AKHTAR BIN HJ, ABDUL MALIK**  
JABATAN SYARIAH DAN PENGURUSAN  
AKEDEMIK PENGAJIAN ISLAM  
UNIVERSITI MALAYA  
KUALA LUMPUR



**BAHAGIAN A : LATAR BELAKANG RESPONDEN**

**PERHATIAN : SILA TULIS JAWAPAN ANDA PADA RUANGAN YANG DISEDIAKAN ATAU TANDAKAN (√) DI DALAM KOTAK YANG DISEDIAKAN**

**Arahan : Sila tandakan (√) di ruangan berkenaan.**

A1. Jantina : i. Lelaki ( ) ii. Perempuan ( )

A2. Berapakah umur anda pada Januari 2011.

Umur	Tandakan √
30 – 39	
40 – 49	
50 ke atas	

A3. Bangsa

i. Melayu

A4. Status perkahwinan

i. Bujang   
ii. Berkahwin   
iii. Duda

A5. Pendapatan :

Pendapatan	Catatan √
Kurang dari 1000	
1001 – 2000	
2001 – 3000	
3001 – 4000	
4001 – 5000	
5000 ke atas	

A6 JAWATAN :

i. PENGETUA/GURU BESAR   
ii. PENOLONG KANAN   
iii. GURU KANAN MATA PELAJARAN

A7 Gred Perkhidmatan : \_\_\_\_\_

A8 Bidang pengkhususan/ kepakaran : \_\_\_\_\_

<b>BAHAGIAN B : CIRI-CIRI PENGLIBATAN RESPONDEN DALAM BIDANG KOMUNIKASI KEPIMPINAN</b>
--

B9. Adakah anda berminat dalam bidang komunikasi kepimpinan ?

- i. Ya
- ii. Tidak

B10. Adakah anda seorang ketua yang dilantik di kalangan pegawai yang lebih senior dan berpengetahuan luas dalam bidang komunikasi?

- i. Ya
- ii. Tidak

B11 Adakah komunikasi ialah antara bidang penting yang perlu diketahui dan dikuasai oleh seorang pemimpin dan ketua ?

- i. Ya
- ii. Tidak

B12. Adakah anda berminat menganjurkan program berbentuk pengurusan dan kemahiran berkomunikasi ( Di tempat anda bertugas )

- i. Ya
- ii. Tidak

B13. Adakah sebab kesedaran diri sendiri menyebabkan anda berminat untuk menganjurkan program meningkatkan kemahiran berkomunikasi?

- i. Ya
- ii. Tidak
- iii. Tidak pasti

B14. Adakah anda bersetuju program komunikasi di tempat anda perlu di adakan dua kali setahun ?

- i. Ya
- ii. Tidak
- iii. Tidak Pasti

B15. Adakah anda mengetahui atau pernah mengikuti kursus komunikasi kepimpinan?

- |      |             |                          |
|------|-------------|--------------------------|
| i.   | Ya          | <input type="checkbox"/> |
| ii.  | Tidak       | <input type="checkbox"/> |
| iii. | Tidak Pasti | <input type="checkbox"/> |

B16. Adakah anda mengetahui komunikasi secara jelas kepimpinan mengikut pandangan Imam Ghazali selepas mengikuti kursus komunikasi kepimpinan?

- |      |             |                          |
|------|-------------|--------------------------|
| i.   | Ya          | <input type="checkbox"/> |
| ii.  | Tidak       | <input type="checkbox"/> |
| iii. | Tidak Pasti | <input type="checkbox"/> |

<b>BAHAGIAN C : TAHAP –TAHAP PELAKSANAAN KOMUNIKASI KEPIMPINAN DI KALANGAN RESPONDEN</b>
--

**Arahan:** Sila tandakan (√) pada kotak yang disediakan mengikut skala berikut :

1. Tidak Laksana
2. Kurang Laksana
3. Tidak Pasti
4. Laksana
5. Sangat Laksana

Anda dikehendaki menilai tahap-tahap komunikasi kepimpinan dari sudut pelaksanaan serta penghayatan dengan berpandukan ciri-ciri komunikasi kepimpinan menurut Imam Ghazali yang mampu mengubah ke arah yang lebih baik.

Bil	PELAKSANAAN KOMUNIKASI KEPIMPINAN MENURUT IMAM GHAZALI YANG MAMPU MENGUBAH SIKAP KE ARAH YANG LEBIH BAIK	1	2	3	4	5
C17	Perancangan yang menerangkan visi, misi dan matlamat organisasi bukan secara spontan					
C18	Andaian yang jelas dan tidak mengelirukan					
Bil	PELAKSANAAN KOMUNIKASI KEPIMPINAN MENURUT IMAM GHAZALI YANG MAMPU MENGUBAH SIKAP KE ARAH YANG LEBIH BAIK	1	2	3	4	5

	<b>KE ARAH YANG LEBIH BAIK</b>					
C19	Menyebut perkara yang penting berulang-ulang kali.					
C20	Menggunakan hikmah (kebijaksanaan) dan nasihat yang baik.					
C21	Mengotakan apa yang dikatakan.					
C22	Menyesuaikan bahasa dan isi percakapan dengan tahap kecerdasan akal dan pandangan pendengar.					
C23	Banyak menggunakan komunikasi secara lisan					
C24	Memberi minat dan respon baik semasa mendengar masalah subordinat					
C25	Menunjukkan moral yang baik semasa mendengar masalah subordinat					
C26	Meminta bukan mengarahkan pekerja melakukan kerja					
C27	Memuji-muji kakitangan dan orang bawahan yang telah memberikan perkhidmatan yang baik secara lisan					
C28	Kemahiran berkomunikasi bersemuka merupakan elemen yang penting kepada seorang pentadbir					
C29	Tidak ego dengan pandangan sendiri jika bertentangan dengan anggota lain.					

**BAHAGIAN D : KESAN-KESAN PELAKSANAAN KOMUNIKASI KEPIMPINAN**

**Arahan:** Sila tandakan (√) pada kotak yang disediakan mengikut skala berikut :

1. **Paling Tidak Setuju**
2. **Tidak Setuju**
3. **Tidak Pasti**
4. **Setuju**
5. **Paling Setuju**

<b>Bil</b>	<b>PERNYATAAN KESAN-KESAN PELAKSANAAN KOMUNIKASI KEPIMPINAN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
D30	Kekerapan program seperti seminar/ kursus motivasi /ceramah / dialog / diskusi / latihan dalam perkhidmatan (LDAP) boleh meningkatkan kualiti komunikasi di kalangan ahli organisasi.					
D31	Hubungan komunikasi antara ahli organisasi semakin baik selepas program komunikasi kepimpinan diadakan.					
D32	Komunikasi yang berkesan boleh mengajak ahli organisasi melakukan perubahan sikap ke arah yang lebih positif.					
D33	Teguran yang berkesan terhadap perkara yang menyalahi ajaran Islam dan etika kerja boleh memajukan organisasi					
D34	Komunikasi berkesan berupaya menggerakkan kakitangan bekerja secara langsung.					
D35	Komunikasi kepimpinan berkesan dapat meningkatkan pencapaian organisasi saya					
D36	Kepimpinan komunikasi yang berkesan saya telah berjaya meningkatkan kesedaran amar ma'ruf dan nahi mungkar di kalangan anggota organisasi ( <i>Sifat ingin menyuruh kepada kebaikan dan mencegah kemungkaran</i> ).					
D37	Amalan komunikasi kepimpinan saya yang cemerlang bergantung kepada situasi organisasi dan melibatkan kemampuan pemimpin disamping imej yang ditunjukkan.					

**BAHAGIAN E : CADANGAN MENINGKATKAN KUALITI KOMUNIKASI KEPIMPINAN**

**Arahan:** Sila tandakan (√) pada kotak yang disediakan mengikut skala berikut :

1. **Paling Tidak Setuju**
2. **Tidak Setuju**
3. **Tidak Pasti**
4. **Setuju**
5. **Paling Setuju**

<b>Bil</b>	<b>CADANGAN MENINGKATKAN KUALITI KOMUNIKASI KEPIMPINAN</b>	1	2	3	4	5
E38	Kaedah penyampaian maklumat tentang kepimpinan atau memaklumkan sebarang aktiviti yang berkesan akan menarik minat subordinat untuk mengetahuinya.					
E39	Komunikasi berorientasikan individu lebih mudah diterima berbanding berorientasikan arahan					
E40	Komunikasi kepimpinan yang menggunakan cara bercerita atau maklumat ringkas lebih mudah diterima berbanding cara direktif					
E41	Kejayaan organisasi saya bergantung kepada komunikasi kepimpinan yang jelas berasaskan pelbagai teknologi					
E42	Kecekapan organisasi saya bergantung kepada keberkesanan interaksi dengan media					
E43	Amalan komunikasi kepimpinan saya yang cemerlang bergantung kepada situasi organisasi dan melibatkan kemampuan pemimpin disamping imej yang ditunjukkan.					
E44	Ahli organisasi saya perlu mengetahui tentang asas komunikasi kepimpinan Islam.					

**TERIMA KASIH DI ATAS KERJASAMA  
YANG TELAH DIBERIKAN**

## LAMPIRAN 2:

### TEMU BUAL

Tuan/puan yang budiman,

Sukacita dimaklumkan bahawa kajian ini hanyalah kajian ilmiah yang bertujuan untuk mendapatkan fakta berhubung dengan pengurusan komunikasi berkesan mengikut pandangan Imam al-Ghazali. Segala maklumat yang diberikan adalah dirahsiakan. Tuan/puan yang budiman dialu-alukan memberi komen, pandangan dan ulasan terhadap cara pelaksanaan dan pengurusan komunikasi di tempat bertugas tuan/puan. Dengan itu dipohon kerjasama daripada tuan-tuan supaya dapat mengisi borang ini dengan jujur dan ikhlas.

Terima kasih.

1. Nama penuh \_\_\_\_\_

2. Nama jawatan : \_\_\_\_\_

3. Jantina :                      Lelaki                       Wanita

4. Umur: \_\_\_\_\_ tahun

5. Nama jawatan pekhidmatan anda :

: a) Pegawai Pelajaran Daerah/ Pengetua/Guru Besar

b) Penolong Kanan

c) Guru Kanan Matapelajaran

6. Tempoh berkhidmat di organisasi : \_\_\_\_\_

7. Adakah anda pernah hadir sebarang kursus yang berkaitan dengan komunikasi kepimpinan dalam tempoh dua tahun yang lalu?

Ya       Tidak pernah

9. Kalau ada nyatakan nama kursus tersebut?

---

---

---

10. Nyatakan kesan –kesan positif yang anda perolehi selepas mengikuti kursus tersebut?

---

---

---

---

11. Pada pandangan anda sejauh mana komunikasi kepimpinan berperanan melicinkan pentadbiran organisasi anda?

---

---

---

12. Nyatakan jenis komunikasi yang selalu anda gunakan untuk memaklumkan sesuatu arahan kepada kakitangan anda?

---

---

---

13. Sejauhmana penerimaan kakitangan anda terhadap arahan yang anda maklumkan menggunakan komunikasi lisan?

---

---

---

---

---

14. Menurut pandangan anda, adakah komunikasi kepimpinan yang berkesan dan berhikmah mampu mengurangkan salahlaku disiplin di kalangan kakitangan ?  
Berikan komen anda.



---

---

---

---

15. Semasa anda menjalankan tugas, adakah anda menghadapi masalah atau cabaran berkomunikasi?

Ya

Tidak

16. Apakah jenis cabaran yang anda hadapi semasa menjalankan tugas dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin organisasi ?

---

---

---

---

17. Berikan cadangan anda untuk mengatasi cabaran yang anda kemukakan pada soalan 16?

---

---

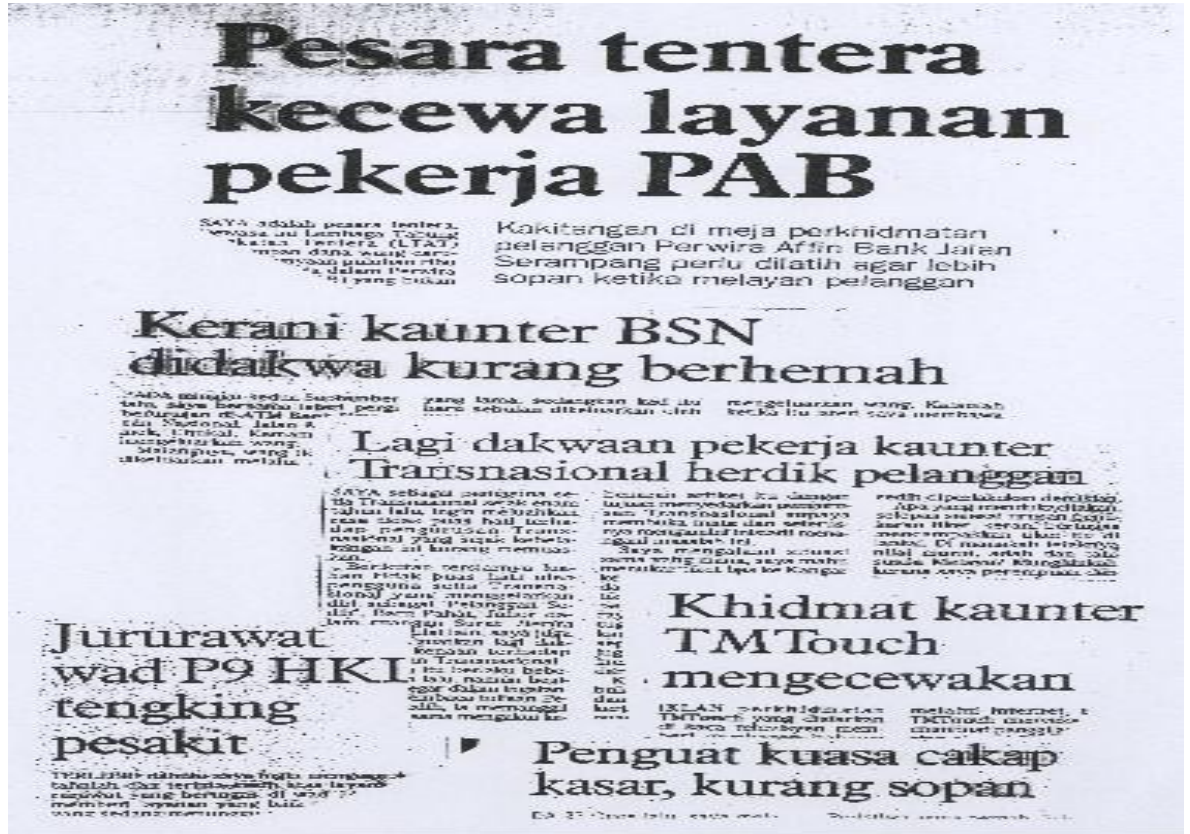
---

---

SEKIAN TERIMA KASIH

LAMPIRAN 3:

Petikan akhbar 1 :



## Petikan Akhbar : 2



**Pegawai awam maki hamun dalam pejabat**

PADA 24 Jun 2004 yang lalu, kira-kira jam 3 petang saya ke Jabatan Tenaga Kerja Negeri Melaka, di Bangunan Kerajaan Wisma Persekutuan, Jalan Hang Tuah.

Tujuan saya ialah mendapatkan khidmat nasihat berkaitan penberhentian kerja adik saya.

Ketika kami berbincang di dalam bilik, kami dikejutkan satu kekecohan di ruang pejabat jabatan itu. Ibarat satu pergaduhan besar yang agak menakutkan.

Kami mendengar jeritan yang lantang dan memekakkan telinga serta kata-kata kesat dan kasar seolah-olah ada pegawai menghala seseorang.

Kemudian kami meninjau keadaan dan mendapati seorang lelaki kulit hitam (dipercayai seorang pemain bola sepak import Melaka) sedang dimaki hamun dan dihalau keluar seorang pegawai.

Pegawai itu dipercayai terbabit dalam Persatuan Bola Sepak Melaka. Selepas keadaan reda, pegawai berleler sendirian sambil memaki hamun tanpa menghirau orang awam sekelilingnya.

Saya cuba merisik punca kekecohan itu dan diberitahu pemain itu mendesak gajinya ditumaskan setelah tertunggak tiga bulan.

Walaupun apa pun yang berlaku, adakah wajar seorang kakitangan awam bertindak sedemikian rupa? Saya sebagai orang awam berasa perkara ini sangat tidak wajar dan menyalahi etika penjawat awam.



**BAHAGIAN PERKHIDMATAN PSIKOLOGI JPA**

Lampiran 4 :

Slaid Seminar Komunikasi Berkesan anjuran Jabatan Pelajaran Melaka di Rompin

Pahang pada tahun 2008

**75%**



***masalah tempat kerja  
DISEBABKAN OLEH  
FAKTOR KOMUNIKASI***

*Chris Cole (1993)*

**KOMUNIKASI BOLEH MEMBINA  
ATAU MEMBUNUH !**

**Sumber Jabatan Perkhidmatan Awam**