

TAHAP KEPIMPINAN DAN PEMATUHAN ARAHAN DALAM KALANGAN PEGAWAI PENJARA DI MALAYSIA

Zulkifli Omar

ABSTRAK

Kepimpinan menjadi salah satu faktor penting bagi kejayaan sesebuah organisasi. Kepimpinan merupakan keupayaan seorang ketua mempengaruhi tingkah laku pekerja bawahannya untuk mengikut tingkah laku ketua ke arah mencapai matlamat yang sama dengan mematuhi peraturan yang ditetapkan. Pematuhan perintah tetap dalam kalangan pegawai dan kaki tangan Jabatan Penjara Malaysia amat berkait rapat dengan kepimpinan. Kajian ini bertujuan digunakan untuk menguji tahap kepimpinan adalah Leadership Questionnaire oleh Maxwell dalam tahun 1998. Sejumlah 433 responden terdiri daripada pegawai dan anggota dipilih melalui kaedah persampelan rawak berstrata. Data dianalisis menggunakan ujian deskriptif dan Ujian-t bagi mendapatkan profil demografi responden, tahap kepimpinan pegawai penjara dan perbezaan kepimpinan mengikut kumpulan jawatan dan jantina. Hasil kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan dengan pematuhan perintah tetap. Hasil kajian menunjukkan bahawa majoriti pegawai penjara mempunyai tahap kepimpinan yang tinggi, terutamanya pegawai penjara dalam golongan pengurusan profesional. Kajian mendapati terdapat perbezaan kepimpinan mengikut kumpulan jawatan dan tiada perbezaan kepimpinan mengikut jantina. Kajian ini dapat membantu penjara merangka program pembangunan manusia yang lebih komprehensif serta selari dengan corak kepimpinan dalam membentuk sikap positif pegawai penjara.

Kata kunci: *Kepimpinan; Pematuhan arahan; Pegawai penjara; Jabatan Penjara Malaysia*

PENDAHULUAN

Kepimpinan merupakan faktor yang amat penting dalam memastikan kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi. Robbins (1991) menyatakan bahawa keupayaan pemimpin mempengaruhi subordinat untuk melaksanakan suatu kerja dalam suatu organisasi boleh memberi kesan terhadap pencapaian matlamat atau objektif. Kepimpinan adalah suatu proses menggerakkan manusia dan organisasi yang dipimpinya mara ke hadapan dengan cara mempertingkatkan kecekapan dan sikap kerjasama di kalangan anggota sesuatu organisasi itu. Secara umumnya, kepimpinan merupakan keupayaan pegawai atasan atau ketua untuk mempengaruhi tingkah laku pekerja bawahannya atau ahli kumpulannya serta memujuk mereka mengikut tingkah laku ketua ke arah mencapai matlamat yang sama. Kepimpinan turut dikatakan sebagai pengaruh yang saling berhubungan antara ketua dan pengikutnya. Ia bertujuan untuk mengubah dan mencapai penyelesaian bagi kumpulan yang mempunyai tujuan atau matlamat yang sama. Contohnya, di dalam sesebuah organisasi atau jabatan, pegawai atasan akan mempengaruhi pekerjaannya dan pekerja bawahannya pula akan mempengaruhi pegawai atasannya (Daft, 2008).

Faktor kepimpinan seseorang ketua mempunyai pengaruh yang kuat terhadap aspek pematuhan subordinat kepada arahan yang dikeluarkan oleh organisasi di mana pematuhan arahan dikatakan mempunyai hubungan yang positif dengan kecemerlangan organisasi. Pematuhan arahan juga merujuk kepada kepatuhan pekerja ataupun pegawai terhadap arahan yang diberikan sama ada oleh ketua mahupun pegawai atasan mereka. Justeru pematuhan arahan kini dilihat sebagai faktor penting yang boleh meningkatkan pencapaian sesebuah jabatan yang dapat mengelakkan berlakunya keadaan yang tidak dikehendaki. Pematuhan ini bertujuan untuk memastikan visi, misi dan objektif jabatan tercapai. Gary (1994) dalam Desianty (2005) pula berpendapat bahawa pemimpin yang berkesan dan efektif dapat mempengaruhi orang bawahannya atau pengikutnya untuk mencapai matlamat yang sama, mempercayai diri dan komitmen terhadap tujuan dan misi organisasi (Desianty, 2005).

Kajian yang dilakukan oleh Gupta (2009) melihat pengaruh kepatuhan berdasarkan kepada kuasa orang atasan dan secara tidak langsung memberi kepuasan dan pencapaian orang bawahan. Hasil dapatan menunjukkan pematuhan arahan dipengaruhi oleh kuasa pemimpin yang lembut. Sebaliknya, kuasa pemimpin yang kasar berhubungan negatif dengan pematuhan arahan. Secara tidak langsung, pematuhan arahan mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian surbodinat organisasi. Ini menunjukkan bahawa dengan adanya kepuasan kerja dan komitmen oleh pekerja memberi kesan terhadap pencapaian organisasi. Ini juga berkait dengan faktor pematuhan arahan oleh orang bawahan di mana dengan adanya tahap pematuhan yang tinggi, oleh itu wujud kepuasan kerja dan peningkatan pencapaian organisasi (Gupta, 2009).

Ini menunjukkan bahawa pematuhan arahan sangat penting dalam sesebuah organisasi. Dengan adanya pematuhan yang tinggi dalam kalangan pekerja akan meningkatkan kecemerlangan organisasi tersebut. Pematuhan arahan juga dikaitkan dengan gaya kepimpinan dan kepuasan kerja. Kebanyakan pekerja yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi lebih cenderung mematuhi arahan berbanding pekerja yang kurang berpuas hati. Gaya kepimpinan juga dikatakan berkait rapat dengan pematuhan arahan di mana gaya kepimpinan yang agak tegas lebih mempengaruhi pematuhan arahan. Kajian ini dijalankan di Jabatan Penjara Malaysia yang melibatkan pelbagai kategori jawatan untuk mengenalpasti secara umum berkenaan dengan tahap kepimpinan pegawai penjara dan perbezaan yang terdapat dari segi faktor kepimpinan berdasarkan kepada demografi pegawai penjara. Kajian ini lebih memfokuskan kepada kakitangan penjara supaya hasil dapatan kajian dapat digunakan bagi meningkatkan prestasi penjara di Malaysia.

OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kajian ini adalah:

- a. Menenalpasti faktor demografi pegawai-pegawai penjara di Jabatan Penjara Malaysia.
- b. Menenalpasti tahap kepimpinan dan pematuhan arahan pegawai penjara di Jabatan Penjara.

- c. Meneliti sama ada terdapat perbezaan dari segi kepimpinan pegawai penjara berdasarkan faktor jantina dan kumpulan jawatan di Jabatan Penjara Malaysia.
- d. Mengkaji hubungan di antara tahap kepimpinan pegawai penjara dengan tahap pematuhan arahan.

SOROTAN KARYA

Kajian-kajian Kepimpinan

Kebanyakan kajian terdahulu menfokuskan kepada hubungan antara kepimpinan dengan komitmen dan pencapaian organisasi. Walau bagaimanapun, kepimpinan secara tidak langsung menjadi salah satu faktor dalam mempengaruhi pematuhan arahan dalam kalangan pekerja atau orang bawahan. Banyak kajian mendapati wujudnya hubungan antara kepimpinan dan komitmen dan secara tidak langsung cenderung untuk mematuhi arahan (Schwarzwald, Koslowsky & Agassi, 2001; Jorah, 2009; Abdul Ghani, 2005). Terdapat juga kajian yang melihat tahap kepimpinan dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja pula boleh dikaitkan dengan pematuhan arahan sebab pekerja yang berpuas hati akan lebih mematuhi arahan orang atasannya berbanding pekerja yang kurang berpuas hati terhadap majikannya (Jazmi, 2009; Paglis & Green, 2002). Schwarzwald et al. (2001) mengkaji hubungan antara jenis kepimpinan dengan tahap pencapaian pekerja bawahan. Mereka mendapati pegawai polis berpangkat rendah iaitu pekerja bawahan mempunyai kepatuhan yang tinggi terhadap pemimpin yang lembut hati berbanding dengan pemimpin yang kasar. Namun, pencapaian mereka didapati tidak berhubung secara signifikan dengan pemimpin lembut hati. Pegawai yang mana bekerja dengan ketua *high transformational* dikatakan lebih signifikan dengan pematuhan arahan dengan kedua-dua gaya tersebut berbanding dengan pekerja yang bekerja dengan ketua *low transformational*. Secara keseluruhan, kajian ini mendapati cara gaya kepimpinan boleh mempengaruhi pematuhan arahan (Schwarzwald et al. 2001).

Kajian yang dijalankan oleh Jazmi (2009) melihat perbezaan gaya kepimpinan antara Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA) dan Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) di samping mengkaji kepuasan kerja

yang dipengaruhi oleh tahap kepemimpinan pengetua. Hasil kajian mendapati tiada perbezaan antara gaya-gaya kepemimpinan pengetua. Keputusan ini menunjukkan gaya kepemimpinan pengetua tidak memberi apa-apa kesan kepada kepuasan kerja guru-guru. Kajian ini menunjukkan kesemua gaya kepemimpinan pengetua itu berkait dengan kepuasan kerja guru-guru tersebut. Secara tidak langsung, kepuasan guru menunjukkan bahawa mereka mematuhi arahan yang diberikan oleh pengetua mereka (Jazmi, 2009). Kajian oleh Jorah (2009) juga cuba melihat gaya kepemimpinan pengetua sekolah. Selain hubungan kepemimpinan dengan komitmen kerja para guru. Hasil dapatan menunjukkan tiada perbezaan antara gaya tersebut. Namun, kepemimpinan didapati mempengaruhi komitmen guru-guru di sekolah. Justeru kepemimpinan secara tidak langsung boleh meningkatkan komitmen para guru dan sekali gus mempengaruhi tahap pematuhan arahan pengetua (Jorah, 2009).

Oleh yang demikian, kajian-kajian terdahulu menunjukkan kepemimpinan boleh mempengaruhi pematuhan terhadap arahan. Sikap kepemimpinan yang ada dalam diri ketua atau orang atasan menyebabkan orang bawahan melakukan kerja dengan sebaik mungkin. Jika ketua tidak mempunyai sikap kepemimpinan, orang bawahannya bekerja secara sambil lewa dan malas. Tambahan, kepemimpinan juga secara tidak langsung boleh dikaitkan dengan kepuasan kerja dan komitmen kerja. Ini kerana dapat dilihat dengan adanya kepuasan kerja mendorong seseorang pekerja itu mematuhi arahan yang diberikan oleh orang atasannya.

Kajian-Kajian Pematuhan Arahan

Secara amnya, pematuhan arahan dikaitkan dengan pengawalan dan penggubalan undang-undang. Pematuhan mempunyai pelbagai definisi sama ada dalam aspek pengawalan mahupun penggubalan undang-undang (Saxena, 2008). Pematuhan boleh ditakrifkan sebagai satu respon atau tingkah laku yang mana reaksi untuk permintaan. Permintaan ini mungkin jelas atau terlindung. Individu mungkin sedar atau tidak sedar bahawa individu tersebut bertingkah laku kearah dorongan atau arahan yang diberikan (Cialdini & Goldstein, 2004). Pematuhan melibatkan kepastian terhadap sesuatu perkara namun tidak hanya kepada sesuatu organisasi yang memerlukan pengawalan, penggubalan undang-undang dan piawaian oleh agensi. Tetapi, pematuhan

merupakan satu penguatkuasaan dan memastikan pendirian individu terhadap polisi, tatacara, piawai, latihan yang baik dan perancangan (Saxena, 2008).

Kajian mengenai pematuhan belum lagi meluas sama ada di dalam mahupun di luar negara. Walaubagaimanapun, kebanyakan kajian yang melihat kepatuhan adalah mengkaji pesakit terhadap pengambilan ubat dan rawatan penyakit (Lee, Ahn & Kim, 2008; Takaki & Yano, 2006). Pematuhan arahan oleh pekerja bawahan juga dipengaruhi oleh kuasa pemimpin atau orang atasan (Gupta, 2009; Schwarzwald, Koslowsky & Agassi, 2001). Dalam satu kajian yang berkaitan dengan pematuhan undang-undang, Tyler (1990) menyatakan perspektif yang berbeza di mana tingkah laku individu telah dijelaskan dalam bidang sains sosial. Mengikut beliau, ada dua faktor yang boleh mempengaruhi pematuhan peraturan atau arahan. Pertama, moral peribadi yang merujuk kepada individu sama ada betul dan salah. Ianya boleh atau tidak bersesuaian dengan peraturan yang dipertimbangkan dan sasaran objektifnya. Oleh yang demikian, moral peribadi boleh bertindak memihak kepada atau tidak terhadap pematuhan. Kategori kedua ialah kesahihan peraturan yang merujuk pada proses dan tindakan pengawalseliaan pihak berkuasa. Ianya berkaitan dengan pengiktirafan atau penolakan dari pihak berkuasa luar untuk menentukan kelakuan mereka, iaitu apa jua sifat dan akibat daripada kewajipan yang dikenakan ke atas mereka. Ini akan sentiasa bertindak memihak kepada pematuhan.

Apabila seseorang mengubah sikap atau tingkah laku lain supaya konsisten dengan orang lain atau norma-norma sosial, individu itu dilihat sebagai cuba untuk mempamerkan kepatuhan atau menyesuaikan keadaan sekeliling (Jamal, 2004). Seseorang individu boleh mengamalkan tingkah laku yang positif, pro-sosial seperti memakai tali pinggang keledar, menyumbangkan masa dan wang kepada badan amal atau hanya membeli produk yang selamat untuk alam sekitar. Walaubagaimanapun, adakalanya, kepatuhan membawa kepada tingkah laku tidak produktif bersifat antisosial seperti penyalahgunaan dadah atau melakukan kecurian (Lefton, 2000).

Manakala Kuperan dan Sutinen (1998) memberikan penjelasan yang baik tentang kepentingan pengaruh proses bersosial dalam tingkah laku. Pematuhan terhadap peraturan dan undang-undang menunjukkan ada

hipotesis yang berkaitan dengan kedua-dua kapasiti dalaman individu dan pengaruh luar alam sekitar, di mana proses sosialisasi adalah hubungan antara individu dan masyarakat (Jamal, 2004). Teori-teori psikologi seperti pengaruh sosial menerangkan bagaimana proses sosialisasi bekerja dengan gelagat kepatuhan. Pengaruh sosial merujuk kepada cara orang mengubah sikap atau tingkah laku lain, sama ada secara langsung atau tidak langsung. Pematuhan juga dilihat lebih tertumpu kepada aspek moral dan dijangka lebih signifikan apabila individu dan organisasi percaya bahawa peraturan ini adalah sah dan adil digunakan (Jamal, 2004).

Pematuhan juga merujuk kepada perubahan tingkah laku seseorang disebabkan oleh tindakan atau tingkahlaku orang ataupun kelompok lain (Breckler, Olson & Wiggins, 2006). Pematuhan adalah salah satu perkara di dalam psikologi sosial. Pematuhan arahan boleh dikaitkan dengan faktor-faktor psikologi lain seperti faktor kepimpinan, lokus kawalan, efikasi sendiri, personaliti, spiritual dan sebagainya. Isu pematuhan bukan sahaja dikaitkan dengan diri sendiri tetapi juga dikaitkan dengan organisasi. Pematuhan lebih terbuka dan dikenali sebagai penguatkuasaan kuasa. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pematuhan iaitu sistem yang mempunyai legitimasi, legitimasi pihak berkuasa atau kuasa yang dipegang dalam sistem dan legitimasi arahan dan permintaan. Bagi sistem yang berlegitimasi, arahan atau perintah yang dikeluarkan oleh pihak berkuasa seperti pihak kerajaan, keluarga dan organisasi tertentu akan sentiasa dilihat tepat dan betul. Bagi faktor kedua pula ia merujuk kepada seseorang yang memegang jawatan yang tinggi atau memiliki kuasa penuh seperti Jeneral, Ketua Polis, Pengetua dan Naib Canselor. Faktor terakhir pula lebih menumpukan persepsi seseorang terhadap apa-apa yang diarah bersesuaian dan sah serta patut mengikut pangkatnya. Contohnya, isteri yang patuh pada suaminya dan anak yang patuh dengan ibu bapanya (Rozmi, 2011).

METODOLOGI KAJIAN

Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk kajian ini adalah kaedah tinjauan dengan menggunakan soal selidik untuk mengkaji pengaruh kepimpinan di kalangan pegawai penjara. Kajian ini merupakan satu kajian sosial yang berbentuk deskriptif iaitu kajian yang bertujuan untuk menerangkan sesuatu fenomena yang sedang berlaku dan juga kajian yang berbentuk inferensi dengan melihat hubungan serta perbezaan pemboleh ubah- pemboleh ubah yang dikaji. Data yang dipungut adalah berasaskan kepada jawapan yang diberikan oleh responden melalui borang soal selidik. Data yang dikumpul adalah berbentuk keratan rentas (*cross-sectional*) dengan kajian dibuat secara serentak dalam suatu masa tertentu sahaja.

Populasi dan Persampelan

Populasi kajian ini ialah pegawai dan kakitangan Jabatan Penjara Malaysia yang bertugas di institusi-institusi penjara seluruh Malaysia. Kajian ini dilakukan di institusi-institusi penjara di seluruh Malaysia yang melibatkan pegawai penjara berpangkat gred KA 17 hingga 54.

Instrumen Kajian

Tahap kepimpinan pegawai di Jabatan Penjara Malaysia, diukur dengan menggunakan soal selidik *Leadership Questionnaire* yang diperkenalkan oleh Maxwell, J. C (1998; 2007). Soal selidik terdiri daripada 63 item yang digunakan bagi melihat tahap kepimpinan kakitangan penjara secara umum. Instrumen ini menggunakan skala *likert* 4 point dari point dari 1 = tidak pernah, 2 = jarang-jarang, 3 = kadang-kadang dan 4 = sentiasa. Semakin tinggi skor kepimpinan yang diperoleh, semakin tinggi tahap kepimpinan responden. Manakala bagi pemboleh ubah pematuhan arahan, ianya merujuk kepada pematuhan Perintah Tetap Komisioner Jeneral Penjara (PTKJP) yang telah dikeluarkan kepada seluruh institusi penjara. Pematuhan perintah tetap diukur melalui sistem *rating* yang berlandaskan indeks akauntabiliti (*accountability index*). Sistem ini dikeluarkan oleh Bahagian Pembangunan

Profesionalisme, Ibu Pejabat Penjara Malaysia di mana nilai pemarkahannya adalah berdasarkan kepada senarai semak pelaksanaan PTKJP yang dinilai oleh pasukan naziran jabatan. Skala pemarkahan dinilai berdasarkan kepada setiap perkara yang dibuat pemeriksaan sebagaimana berikut:

5 (Cemerlang)	-	Mematuhi prosedur dengan sepenuhnya
4 (Baik)	-	Mematuhi prosedur
3 (Memuaskan)	-	Mematuhi prosedur tahap biasa
2 (Kurang Memuaskan)	-	Kurang Mematuhi prosedur yang ditetapkan
1 (Tidak Memuaskan)	-	Tidak mematuhi prosedur
0 (Tidak Melaksanakan)	-	Tidak melaksanakan prosedur yang ditetapkan

HASIL KAJIAN

Faktor Demografi Pegawai Penjara

Jadual 1 menunjukkan profil pegawai penjara berdasarkan faktor demografi. Dari segi jantina, terdapat seramai 339 orang responden lelaki atau 78.3 peratus dan 94 perempuan atau 21.7 peratus terlibat. Dari segi umur, majoriti responden berumur 46 tahun ke atas iaitu seramai 177 orang atau 40.9 peratus manakala hanya 22 orang responden atau 5.1 peratus yang berumur 25 tahun ke bawah. Bagi responden yang berumur 26 tahun hingga 35 tahun pula adalah seramai 142 orang atau 32.8 peratus dan responden berumur 36 tahun hingga 45 tahun adalah seramai 92 orang atau 21.2 peratus. Dari segi bangsa, responden yang terlibat dalam kajian ini adalah terdiri daripada Melayu, Cina, India dan lain-lain. Majoriti bangsa adalah Melayu iaitu seramai 361 orang atau 83.4 peratus. Bangsa Cina dan India pula hanya terdiri daripada 6 orang atau 1.4 peratus dan 8 orang atau 1.8 peratus sahaja. Bagi bangsa lain-lain, seramai 58 orang atau 13.4 peratus. Kebanyakan bangsa lain-lain terdiri daripada bangsa Iban. Dari segi taraf perkahwinan, didapati bahawa responden yang telah berkahwin adalah seramai 390 orang atau 90.1 peratus manakala responden yang bujang adalah seramai 39 orang atau 9.0. Responden duda atau janda pula seramai 4 orang atau 0.9 peratus sahaja.

Berdasarkan Jadual 1 tersebut juga, seramai 215 orang atau 49.7 peratus adalah berkelulusan SPM/MCE manakala seramai 98 orang atau 22.6 peratus adalah berkelulusan Diploma. Bagi Ijazah Sarjana Muda atau setaraf pula, seramai 82 orang responden atau 18.8 peratus dan 35 orang atau 8.1 peratus yang berkelulusan SRP/LCE dan ke bawah. Hanya tiga orang atau 0.7 peratus sahaja responden yang berkelulusan Sarjana dan ke atas. Dari segi kategori kumpulan jawatan, kebanyakan responden adalah daripada jawatan Wdr (KX19) iaitu seramai 90 orang atau 20.8 peratus manakala jawatan TKP (KX54) serta PKK (KX52) hanya terdiri daripada empat orang sahaja atau 0.9 peratus. Manakala dari segi kumpulan jawatan, pengkaji membahagikan kategori kepada dua iaitu kumpulan pegawai kumpulan pengurusan dan profesional (Gred 41 hingga 54) dan pegawai kumpulan pelaksana (Gred 17 hingga 38). Berdasarkan kepada jadual ini, pegawai kumpulan pelaksana adalah seramai 352 orang atau 81.3 peratus manakala seramai 81 orang atau 18.7 peratus daripada pegawai kumpulan pengurusan dan profesional. Dari segi tempoh perkhidmatan pula, majoriti responden yang terlibat adalah yang berkhidmat selama 13 tahun dan ke atas iaitu seramai 257 orang atau 59.4 peratus manakala seramai 16 orang atau 3.7 peratus adalah responden yang berkhidmat antara tiga tahun dan ke bawah.

Jadual 1: Profil Demografi Kakitangan Penjara

Jantina	Bilangan	Peratus
Lelaki	339	78.3
Perempuan	94	21.7
Jumlah	433	100
Umur	Bilangan	Peratus
25 tahun dan ke bawah	22	5.1
26 hingga 35 tahun	142	32.8
36 hingga 45 tahun	92	21.2
46 tahun dan ke atas	177	40.9
Jumlah	433	100
Bangsa	Bilangan	Peratus
Melayu	361	83.4

Cina	6	1.4
India	8	1.8
Lain-lain	58	13.4
Jumlah	433	100
Taraf Perkahwinan	Bilangan	Peratus
Bujang	39	9.0
Berkahwin	390	90.1
Janda/Duda	4	0.9
Jumlah	433	100
Kelulusan Akademik	Bilangan	Peratus
SRP/LCE dan ke atas	35	8.1
SPM/MCE	215	49.7
Diploma atau yang setaraf	98	22.6
Ijazah Sarjana Muda	82	18.9
Sarjana dan PhD	3	0.7
Jumlah	433	100
Kumpulan Jawatan	Bilangan	Peratus
TKP (KX54)	4	0.9
PKK (KX52)	4	0.9
PKP (KX48)	22	5.1
PP (KX44)	15	3.5
TPP (KX41)	36	8.3
PPP (KX38)	6	1.4
KIP (KX32)	40	9.2
IP (KX27)	72	16.6
SI (KX26)	28	6.5
SM (KX24)	23	5.3
Sjn (KX22)	32	7.4

Kpl (KX20)	61	14.1
Wdr (KX19)	90	20.8
Jumlah	433	100
Kategori Kumpulan Jawatan	Bilangan	Peratus
Kumpulan Pengurusan & Profesional	81	18.7
Kumpulan Pelaksana	352	81.3
Jumlah	433	100
Tempoh Perkhidmatan	Bilangan	Peratus
3 tahun dan ke bawah	16	3.7
4 hingga 6 tahun	90	20.8
7 hingga 9 tahun	47	10.9
10 hingga 12 tahun	23	5.3
13 tahun dan ke atas	257	59.4
Jumlah	433	100

Tahap Kepimpinan dan Pematuhan Arahan Pegawai Penjara

a) Tahap Kepimpinan Pegawai Penjara

Jadual 2 menunjukkan min tahap kepimpinan dalam kajian ini adalah 199.82 dan sisihan piawai adalah 22.23. Dapatan ini menunjukkan bahawa min kepimpinan berada pada tahap yang tinggi.

Jadual 2: Tahap Kepimpinan

	N	Minimum	Maksimum	Min	S.P
Kepimpinan	433	129	252	199.82	22.23

Majoriti responden kajian didapati mempunyai tahap kepimpinan yang tinggi. Seramai 302 orang atau 69.7 peratus mempunyai tahap kepimpinan tinggi manakala 131 orang atau 30.3 peratus berada pada tahap sederhana. Tiada responden kajian yang mempunyai tahap kepimpinan yang rendah. Ini ditunjukkan dalam Jadual 3.

Jadual 3 Bilangan dan Peratus Responden Kajian Mengikut Kepimpinan

Kepimpinan	Skor	Bilangan	Peratus
Tinggi	190 - 252	302	69.7
Sederhana	127 - 189	131	30.3
Rendah	63 - 126	0	0

b) Tahap Pematuhan Arahan Pegawai Penjara

Kajian ini menggunakan peratusan dan bintang untuk mengkaji tahap pematuhan perintah tetap. Peratusan pematuhan perintah tetap tertinggi adalah sebanyak 93 peratus dan hanya satu institusi penjara sahaja iaitu institusi penjara Sungai Buloh. Manakala peratusan terendah adalah sebanyak 70 peratus dan juga hanya satu sahaja institusi penjara iaitu institusi penjara Puncak Borneo. Berdasarkan kepada Jadual 4, terdapat empat institusi yang mempunyai peratusan pematuhan arahan sebanyak 80 peratus.

Jadual 4: Pematuhan Perintah Tetap Mengikut Peratus

Pematuhan Arahan (%)	Bilangan	Peratus
70	1	3.3
75	1	3.3
80	4	13.3
83	3	10.0
84.6	1	3.3
85	2	6.7

85.7	1	3.3
86	1	3.3
87	3	10.0
87.5	1	3.3
87.7	1	3.3
87.8	1	3.3
88	3	10.0
91	3	10.0
91.5	1	3.3
92	1	3.3
92.5	1	3.3
93	1	3.3
Jumlah	30	100

Jadual 5 menunjukkan pematuhan perintah tetap mengikut bintang. Skala pematuhan perintah tetap dilihat daripada skala 1 iaitu terendah hingga skala 4 iaitu tertinggi. Kebanyakan institusi penjara di Malaysia mendapat tiga bintang iaitu sebanyak 23 buah institusi penjara atau 76.7 peratus manakala yang mendapat empat bintang pula adalah sebanyak 7 institusi penjara atau 23.3 peratus. Tiada institusi yang mendapat skala 1 bintang atau 2 bintang.

Jadual 5: Pematuhan Perintah Tetap Mengikut Bintang

Pematuhan (Bintang)	Perintah Tetap	Bilangan	Peratus
3 bintang		23	76.7
4 bintang		7	23.3
Jumlah		30	100

Perbezaan Kepimpinan dan Pematuhan Arahan Mengikut Jawatan dan Jantina Di Jabatan Penjara Malaysia

a) Perbezaan Kepimpinan Mengikut Jawatan

Jadual 6 menunjukkan terdapat perbezaan tahap kepimpinan mengikut kumpulan jawatan, $t(431)=6.36$, $p<.05$. Berdasarkan nilai min, tahap kepimpinan kumpulan pengurusan dan profesional didapati berbeza daripada kumpulan pelaksana. Tahap kepimpinan kumpulan pengurusan dan profesional adalah lebih tinggi berbanding tahap kepimpinan kumpulan pelaksana.

Jadual 6: Perbezaan Kepimpinan Mengikut Kumpulan Jawatan

	Kumpulan	N	Min	S.P	t
Kepimpinan	Pengurusan & Profesional	81	211.30	16.80	6.36*
	Pelaksana	352	197.18	22.51	

* $p<.05$

b) Perbezaan Kepimpinan Mengikut Jantina

Jadual 7 menunjukkan tidak terdapat perbezaan tahap kepimpinan mengikut jantina, $t(431) = -0.113$, $p >.05$. Berdasarkan nilai min juga mendapati tahap kepimpinan lelaki tidak berbeza secara ketara daripada tahap kepimpinan perempuan.

Jadual 7: Perbezaan Kepimpinan Mengikut Jantina

	Jantina	N	Min	S.P	t
Kepimpinan	Lelaki	339	199.70	22.29	-0.113
	Perempuan	94	200.05	22.12	

c) Perbezaan Pematuhan Arahan Mengikut Jawatan

Kajian turut menganalisis perbezaan pemboleh ubah mengikut kumpulan jawatan pegawai di Jabatan Penjara Malaysia. Jadual 8 mendapati tiada perbezaan yang signifikan dalam pematuhan perintah tetap mengikut kategori kumpulan jawatan, $t(431) = -1.49, p > .05$.

Jadual 8: Perbezaan Pematuhan Perintah Tetap Mengikut Kumpulan Jawatan

	Kumpulan	N	Min	S.P	t
Pematuhan Perintah Tetap	Pengurusan & Profesional Pelaksana	81 352	3.20 3.28	0.40 0.45	-1.49

Berdasarkan nilai min juga, tahap pematuhan itu tidak berbeza secara ketara iaitu nilai min bagi kumpulan pengurusan dan profesional adalah 3.20 dengan nilai sisihan piawainya sebanyak 0.40 manakala nilai min bagi kumpulan pelaksana adalah 3.28 dengan nilai sisihan piawainya sebanyak 0.45.

d) Perbezaan Pematuhan Arahan Mengikut Jantina

Jadual 9 mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam pematuhan perintah tetap mengikut jantina, $t(431) = -1.923, p > .05$. Nilai min lelaki dan perempuan dilihat sebagai tidak berbeza secara ketara. Maka, hipotesis yang dibina ditolak.

Jadual 9: Perbezaan Pematuhan Perintah Tetap Mengikut Jantina

	Jantina	N	Min	S.P	t
Pematuhan Perintah Tetap	Lelaki Perempuan	339 94	3.24 3.34	0.43 0.48	-1.923

Hubungan Di Antara Kepimpinan Dengan Pematuhan Perintah Tetap

Jadual 10 menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara faktor kepimpinan dengan pematuhan perintah tetap dalam kalangan pegawai dan kakitangan penjara. Namun, hubungan antara kepimpinan dengan pematuhan perintah tetap adalah sangat rendah iaitu $r(431) = 0.109$, $p < .05$. Ini bermakna tahap kepimpinan seseorang itu berkait dengan kepatuhan terhadap perintah tetap atau arahan.

Jadual 10: Korelasi Antara Faktor Kepimpinan Dengan Pematuhan Perintah Tetap

	Pematuhan Perintah Tetap
Kepimpinan	0.109*

* $p < .05$

PERBINCANGAN

Dilihat dari segi faktor demografi pegawai penjara dalam kajian ini, didapati bahawa secara majoriti adalah lelaki (78.3%), berumur 46 tahun ke atas (40.9%), bangsa Melayu (83.4%), berkahwin (90.1%), berpendidikan SPM (49.7%), berpangkat warder (20.8%), dalam kategori pegawai pelaksana (Gred 17 hingga 38) (81.3%) dan bekerja di Jabatan Penjara dalam tempoh 13 tahun ke atas (59.4%).

Dari segi tahap kepimpinan pegawai penjara, didapati bahawa majoriti responden mempunyai tahap kepimpinan yang tinggi (69.7%). Justifikasi kebanyakan kakitangan penjara mempunyai kepimpinan yang tinggi terutamanya dalam kalangan kumpulan pengurusan dan profesional. Ini menunjukkan bahawa aspek kepimpinan yang baik telah ditunjukkan kepada pegawai-pegawai muda yang lain supaya mereka dapat dijadikan role-model yang baik kepada semua pegawai penjara. Hasil dapatan ini memberikan impak positif kepada Jabatan Penjara supaya generasi pemimpin pada masa akan datang dapat menjadikan Jabatan Penjara sebagai sebuah organisasi yang

mempunyai para pemimpin yang disegani dan dihormati oleh semua peringkat pegawai penjara.

Seterusnya, merujuk kepada dapatan kajian menunjukkan terdapat perbezaan kepimpinan mengikut kumpulan jawatan. Dapatan kajian menunjukkan tahap kepimpinan bagi kumpulan pengurusan dan profesional lebih tinggi berbanding tahap kepimpinan kumpulan pelaksana. Dengan itu kumpulan pengurusan dan profesional mempunyai kepimpinan yang lebih tinggi berbanding kumpulan pelaksana. Keputusan ini dilihat bersesuaian kerana kumpulan pengurusan dan profesional sepatutnya mempunyai tahap kepimpinan yang lebih tinggi bagi memimpin orang bawahannya. Maka, disebabkan itu kumpulan pelaksana akan lebih mematuhi arahan daripada pegawai atasan kerana sikap kepimpinan yang ada dalam pegawai pengurusan dan professional adalah tinggi.

Dapatan kajian juga menunjukkan tidak terdapat perbezaan antara kepimpinan mengikut jantina. Analisis menunjukkan min kepimpinan antara lelaki dan perempuan mempunyai perbezaan yang tidak ketara. Oleh itu, dilihat tahap kepimpinan antara kedua-dua jantina hampir sama. Ini berkemungkinan kedua-dua jantina tersebut berada di dalam bidang pekerjaan yang sama dan mereka seharusnya mempunyai sikap kepimpinan yang tinggi tanpa mengira perbezaan gender. Oleh sebab itu, tahap kepimpinan antara lelaki dan perempuan adalah hampir sama. Walau bagaimanapun, hasil dapatan ini didapati berbeza dengan kajian oleh Andi (2007) yang mendapati bahawa terdapat perbezaan tahap kepimpinan mengikut jantina di mana perempuan lebih mempunyai sikap kepimpinan yang tinggi berbanding lelaki. Ini menunjukkan bahawa perbezaan jantina turut memberi kesan secara tidak langsung kepada kepimpinan.

Berdasarkan keputusan kajian, kepimpinan didapati mempunyai hubungan dengan pematuhan arahan atau dalam konteks kajian ini pematuhan perintah tetap. Keadaan ini bersesuaian dengan sikap yang sepatutnya ada dalam kalangan kakitangan penjara. Setiap anggota mestilah mempunyai sikap kepimpinan yang tinggi supaya ianya dapat menjadi *role model* kepada kakitangan penjara dan juga banduan. Hasil kajian ini menyokong pernyataan Abdul Ghani (2005) bahawa kepimpinan memberi kesan utama terhadap

pematuhan arahan. Begitu juga dengan dapatan kajian oleh Schwarzwald et al. (2001) yang bertujuan melihat jenis kepimpinan dan pematuhan dalam kalangan pegawai polis terhadap kuasa. Kajian ini juga mendapati terdapat hubungan yang signifikan iaitu berkorelasi positif antara kedua-dua jenis kepimpinan (iaitu secara lembut dan kasar) dengan tahap pematuhan arahan.

Selain itu, tahap kepimpinan juga boleh mempengaruhi pencapaian matlamat. Kajian yang dijalankan oleh Andi (2007) melihat hubungan antara kepimpinan pengetua dengan pencapaian akademik sekolah. Hasil kajian menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepimpinan dengan pencapaian akademik sekolah. Walaupun kajian melihat pencapaian akademik, namun ini boleh dikaitkan dengan kepuasan kerja sekali gus pematuhan arahan. Ini berkemungkinan kerana dengan adanya kepuasan kerja, guru-guru mudah mengikut arahan yang diberikan oleh pengetua.

KESIMPULAN

Kajian ini menekankan tentang tahap pematuhan arahan atau perintah tetap yang dilihat melalui skala bintang dan peratus. Hubungan antara faktor kepimpinan dengan pematuhan perintah tetap dikenalpasti dan mendapati bahawa kedua-duanya mempunyai hubungan yang signifikan. Secara ringkasnya, dikatakan bahawa tahap pematuhan perintah tetap dalam kalangan pegawai dan kakitangan penjara berada dalam keadaan yang memuaskan dan baik. Namun, pematuhan perintah tetap dilihat berbeza di antara penjara-penjara di Malaysia. Oleh sebab itu, perlu adanya latihan-latihan dan tumpuan terhadap faktor yang mempengaruhi bagi meningkatkan tahap pematuhan arahan.

Selain faktor psikologi, faktor utama dalam pematuhan perintah tetap adalah penguatkuasaan dan pemantauan daripada pihak atasan. Pemantauan terus menjadi agenda dalam mengawal sesebuah organisasi. Maka, pihak tertentu boleh melakukan sesuatu untuk meningkatkan pematuhan perintah tetap bukan disebabkan penguatkuasaan dan pemantauan tetapi disebabkan oleh diri sendiri yang mana berkait dengan faktor psikologikal. Oleh yang demikian, pihak-pihak tertentu perlu melakukan sesuatu tindakan yang bijak dalam meningkatkan institusi penjara di Malaysia. Hasil kajian ini dapat

membantu jabatan penjara membina modul dan menekankan latihan supaya pegawai dan kakitangan penjara lebih berkepimpinan dan mempunyai efikasi sendiri yang tinggi sekali gus meningkatkan kepatuhan mereka terhadap perintah tetap.

RUJUKAN

Abdul Ghani Abdullah, Abd. Rahman Abd, Aziz & Mohammed Zohir Ahmad. (2008). *Gaya-gaya kepimpinan dalam pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd.

Andi, A. M. N. (2007). Kepemimpinan pengajaran dan efikasi sendiri pengetua sekolah menengah dan hubungannya dengan pencapaian akademik sekolah. (Tesis Sarjana Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia, 2007).

Breckler, S., Olson, J. & Wiggins, E. (2006). *Social psychology alive*. USA: Thompson Learning Inc.

Cialdini, R. B. & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: compliance and conformity. *Annual Review of Psychology*, 55, 591-621.

Daft, R. L. (2008). *The leadership experience*. (Ed. Ke-4.). USA: Thomson Higher Education.

Desianty. (2005). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT Pos Indonesia (Persero) Semarang *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi* Vol. 2.

Jamal, A. (2004). Impact of enforcement and co-management activity on compliance behavior of fishermen in peninsular Malaysia. (Tesis Doktor Falsafah, Universiti Utara Malaysia, 2004).

Jazmi, M. I. (2009). Gaya kepemimpinan pengetua dan kepuasan kerja guru: kajian perbandingan antara SMKA dengan SMK. (Tesis Sarjana Sains, Universiti Utara Malaysia, 2009).

Jorlah, M. S. (2009). Tingkah laku kepemimpinan pengajaran dan kepemimpinan transformasional dalam kalangan pengetua kanan dan pengetua biasa di sekolah cemerlang serta pengaruhnya ke atas komitmen guru. (Tesis Sarjana Pendidikan, Universiti Utara Malaysia, 2009).

Kuperan, K. & Sutinen, J. G. (1998). Blue water crime: deterrence, legitimacy and compliance in fisheries. *Law and Society Review*, 32(2), 309-338.

Lee, S. J., Ahn, S. J. & Kim, T. W. (2008). Patient compliance and locus of control in orthodontic treatment: A prospective study. *American Journal of Orthodontics and Dentofacial Orthopedics*, 133 (3), 5-11.

Lefton, L. A. (2000). *Psychology*. (Ed Ke-7.). Boston: Alyn and Bacon.

Paglis, L. L& Green, S. G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 215–235.

Robbins, S.P. (1991). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Application*. (5th Edition). New York Prentice Hall International Editors.

Rozmi, Ismail. (2011). *Psikologi sosial*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.

Saxena, A. (2008). *Enterprise contrast management: A practical guide to successfully implementing an ECM solution*. USA: J.Ross Publishing.

Schwarzwald, J., Koslowsky, M. & Agassi, V. (2001). Captain's leadership type and police officers' compliance to power bases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 273–290.

Takaki, J. & Yano, E. (2006). Possible gender differences in the relationships of self-efficacy and the internal locus of control with compliance in hemodialysis patients. *Behavioral Medicine*, 32 (1), 5-11.

