



INTERNATIONAL JOURNAL OF  
EDUCATION, PSYCHOLOGY  
AND COUNSELLING  
(IJEPC)

[www.ijepec.com](http://www.ijepec.com)



**TAKTIK PENGARUH DAN HUBUNGANNYA DENGAN GAYA  
KEPIMPINAN PENSYARAH INSTITUSI PENGAJIAN TINGGI**

*THE CORRELATIONS BETWEEN INFLUENCE TACTICS AND LEADERSHIP  
STYLE AMONG LECTURER IN HIGHER EDUCATION INSTITUTE*

Noor Asmahan Abdullah<sup>1\*</sup>, Siti Noor Ismail<sup>2</sup>, Yahya Don<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Jabatan Sains, Kolej Matrikulasi Kelantan

Email: bm-3033@moe-dl.edu.my

<sup>2</sup> Pusat Pengajian Pendidikan, Universiti Utara Malaysia

Email: siti.noor@uum.edu.my

<sup>3</sup> Pusat Pengajian Pendidikan, Universiti Utara Malaysia

Email: d.yahya@uum.edu.my

\* Corresponding Author

**Article Info:**

**Article history:**

Received date: 25.04.2022

Revised date: 20.05.2022

Accepted date: 10.06.2022

Published date: 15.06.2022

**To cite this document:**

Abdullah, N. A., Ismail, S. N., & Don, Y. (2022). Taktik Pengaruh Dan Hubungannya Dengan Gaya Kepimpinan Pensyarah Institusi Pengajian Tinggi. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 7 (46), 179-196.

DOI: 10.35631/IJEPC.746016

This work is licensed under [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



**Abstrak:**

Menguasai taktik pengaruh dalam amalan kepimpinan adalah penting dan mampu memberi impak kepada budaya dan hubungan sesama warga organisasi. Justeru pemimpin perlu tahu menggunakan taktik pengaruh yang sesuai terhadap subordinat bagi mengurangkan konflik dalam kepimpinan terutama di institusi pengajian tinggi. Tujuan kajian ini adalah bagi mengenal pasti taktik pengaruh yang paling kerap digunakan di samping mengenal pasti hubungan taktik pengaruh dan gaya kepimpinan. Kajian deskriptif ini berbentuk tinjauan melibatkan sampel seramai 154 orang pensyarah politeknik di Kelantan. Data kuantitatif kajian dikumpul secara keratan-rentas menggunakan instrumen Influence Behaviour Questionnaire dan Multifactor Leadership Questionnaire. Dapatan kajian menunjukkan taktik pengaruh lembut paling kerap digunakan manakala taktik pengaruh keras paling kurang digunakan. Dapatan juga menunjukkan bahawa taktik pengaruh mempunyai hubungan yang signifikan dengan gaya kepimpinan transformasional berbanding dengan gaya kepimpinan transaksional dan *laissez faire*. Sehubungan itu adalah penting untuk seseorang pemimpin institusi pendidikan untuk mengenal pasti taktik pengaruh yang sesuai berdasarkan situasi dan persekitaran institusi.

**Kata Kunci:**

Taktik Pengaruh, Gaya Kepimpinan, Institusi Pengajian Tinggi, Kepimpinan Transformasional

**Abstract:**

Mastering the tactics of influence in leadership practices is important in able to impact the culture and relationships of fellow citizens in the organization. Hence, leaders need to know how to use appropriate tactics of subordinates to reduce conflict in leadership, especially in higher education. The purpose of this study is to identify the most frequently used influence tactics as well as to identify the relationship of influence tactics and leadership styles. This descriptive study involve sample of 154 polytechnic lecturers in Kelantan. The quantitative data of the study were collected by cross-sectional use of Influence Behavior Questionnaire and Multifactor Leadership Questionnaire. The findings show that soft influence tactics are most often used than hard influence tactics. The findings also show that the tactics of influence have a significant relationship with the transformational leadership compared to the transactional leadership and the laissez faire. It is important for a leader of an educational institution to identify appropriate influence tactics based on the situation and environment.

**Keywords:**

Influence Tactics, Leadership Style, Higher Education Institute, Transformational Leadership

**Pengenalan**

Sistem pendidikan tinggi Malaysia telah berkembang pesat dan semakin kukuh sejak beberapa dekad lalu. Dalam tempoh sepuluh tahun lalu, pertambahan enrolmen pelajar semakin ketara, peningkatan pengiktirafan global kian menyerlah dalam pelbagai aspek seperti penerbitan, hasil penyelidikan, paten dan kualiti institusi serta pertumbuhan mendadak bilangan pelajar antarabangsa. Pencapaian ini adalah hasil daripada daya usaha dan inovasi komuniti akademik di Malaysia, sumbangan sektor swasta dan pelaburan besar oleh pihak kerajaan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2015).

Namun demikian, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) maklum bahawa sistem ini perlu terus dipertingkatkan agar sentiasa berdaya saing seiring *trend* global. Sebagai contoh, teknologi disruptif seperti robotik termaju, *internet of things (IoT)*, dan automasi kerja berkaitan ilmu pengetahuan dijangka akan merubah landskap perniagaan dan sosial secara menyeluruh. Justeru, belia Malaysia perlu mempersiapkan diri menerusi sistem pendidikan tinggi dan institusi pengajian tinggi (IPT) yang ditransformasi untuk menghadapi masa depan yang mencabar dan sentiasa berubah (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2015). Oleh itu, KPM telah meneliti perkara-perkara yang perlu dilaksanakan dan berusaha untuk menjayakan usaha tersebut. Perubahan pesat ini berlaku dalam visi, misi, kurikulum, pengajaran, penilaian dan pengukuran (Wan Na, 2013).

Matlamat pengajian tinggi ialah untuk menghasilkan graduan yang berpengetahuan dan kompeten dalam bidang pengajian serta berkemampuan untuk menggunakan pengetahuan dan amalan. Di samping itu, graduan perlu berinovatif, mempunyai kebolehan kognitif yang tinggi (berfikiran analitikal dan kritikal, berupaya menyelesaikan masalah dan penaakulan), menguasai pelbagai bahasa dan keupayaan berkomunikasi dengan berkesan serta celik teknologi, menghayati nilai-nilai murni sebagai asas kehidupan, dan mampu untuk

memberikan sumbangan bakti kepada masyarakat, negara dan dunia. Selaras dengan itu, IPT mempunyai peranan penting sebagai gedung ilmu dan pembangunan manusia bagi menghasilkan ilmuwan, cendekiawan, kesarjanaan, pekerja mahir dan separa mahir untuk menyumbang kepada pembangunan sosioekonomi negara (KPM,2015).

Dalam era k-ekonomi, peranan IPT perlu berubah ke arah menyediakan graduan yang berketerampilan melalui pembangunan kurikulum yang relevan, ahli akademik yang berwibawa dan persekitaran akademik yang kondusif untuk pembelajaran berfokuskan pelajar. Di samping itu, IPT terutama Institusi Pengajian Tinggi Swasta (IPTS) juga mempunyai peranan yang signifikan dalam usaha pengantarabangsaan dan menjadikan Malaysia sebagai antara destinasi pilihan utama pelajar antarabangsa (KPM,2015).

Salah satu faktor yang sangat penting dalam kepemimpinan adalah kebolehan mempengaruhi orang lain. Pemimpin yang dapat mempengaruhi secara berkesan boleh memberi inspirasi kepada tugas dan organisasi, sedangkan pemimpin yang menggunakan pengaruh tidak berkesan boleh menyebabkan tentangan dan halangan subordinat (Chong,2014). Dengan itu, untuk mempengaruhi orang lain memerlukan seorang pemimpin untuk mengetahui jenis tingkah laku yang perlu digunakan dalam mempengaruhi sikap dan tingkah laku orang lain. Ini dinamakan sebagai taktik pengaruh (Yukl,2013)

### Tinjauan Literatur

Bahagian ini membincangkan tentang kajian-kajian lepas yang berkaitan tentang taktik pengaruh dan gaya kepemimpinan. Secara khususnya, tidak banyak kajian yang telah dijalankan Yang berkaitan dengan taktik pengaruh dalam bidang kepemimpinan pendidikan. Namun, pengkaji berusaha mendapatkan kajian berkaitan, walaupun kajian tersebut di buat dalam bidang ketenteraan dan industri kerana ianya masih menghubungkan pengaruh taktik serta gaya kepemimpinan. Terdapat dua kajian yang menghubungkan gaya kepemimpinan dengan pengaruh taktik, iaitu kajian oleh Charbonneau (2004) dan Lee & Low (2012).

Lee dan Low (2012) telah mengkaji kesan gaya kepemimpinan terhadap gelagat kewarganegaraan organisasi (GKO) pekerja dalam organisasi di Malaysia. Kajian ini turut menguji peranan taktik pengaruh arah bawah sebagai pengantara dalam hubungan antara kepemimpinan. Data dianalisis daripada 347 orang responden yang mewakili beberapa industri menunjukkan pemimpin yang mengamalkan gaya kepemimpinan transformasional mempunyai kesan positif terhadap GKO pekerja. Dapatan sebaliknya bagi pekerja yang menganggap ketuanya mengamalkan gaya kepemimpinan transaksional pula menunjukkan kesan negatif terhadap GKO mereka. Antara pengaruh taktik lembut, taktik rayuan inspirasi (*inspirational appeal*) dan perundingan (*collaboration*) didapati menjadi pengantara yang paling kerap digunakan bagi hubungan antara kepemimpinan perubahan dengan GKO. Oleh yang demikian, pemimpin yang mengamalkan gaya transformasional berkemungkinan mampu meningkatkan GKO dalam kalangan subordinat jika ia mengamalkan kombinasi taktik pengaruh pujukan inspirasi dan perundingan.

Kajian oleh Najla (2016) dalam bidang ketenteraan di Turki pula mendapati taktik pengaruh pujukan rasional (*rational persuasion*) dan berbuat baik (*ingratation*) paling banyak digunakan oleh pemimpin. Curtis (2018) pula dalam kajian beliau mendapati taktik pengaruh pujukan rasional (*rational persuasion*), rayuan berinspirasi (*inspirational appeal*), perundingan (*consultation*) dan penilaian prestasi (*apprising*) kerap digunakan bagi kajian yang melibatkan Alumni Universiti Murdoch, Jerman. Manakala kajian oleh Cable dan Judge (2003) pula

mendapati taktik pengaruh pertukaran (*exchange*), penggabungan (*coalition*), legitimasi (*legitimation*) dan tekanan (*pressure*) kerap digunakan dalam gaya kepemimpinan *laissez-faire*.

Bagi taktik pengaruh yang jarang digunakan pula mendapati taktik pengaruh keras (tekanan, penggabungan, pertukaran dan legitimasi) berdasarkan kajian oleh Chiu dan Fogel (2014) dalam kajian bidang pembuatan di Taiwan mendapati taktik pengaruh tekanan (*pressure*) dan penggabungan (*coalition*) kurang digunakan kerana taktik ini mengurangkan kerjasama antara pekerja dengan pengurus dalam pelaksanaan “*e-learning*”. Kajian Aydogan dan Akbarov (2015) juga mendapati taktik pengaruh penggabungan (*coalition*) adalah yang paling sedikit digunakan dalam kalangan pentadbir sekolah dan guru di Turki. Dalam gaya kepemimpinan transformasional pula mendapati taktik pengaruh tekanan, penggabungan, pertukaran jarang digunakan sebagaimana kajian oleh Lee dan Low (2012).

Kajian oleh Shakti et.al (2019) menyatakan kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan komitmen organisasi. Dapatan kajian ini juga melaporkan bahawa dua taktik pengaruh (pujukan rasional dan rayuan inspirasi) sebahagiannya menjadi pengantara hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi afektif.

### ***Definisi Dan Konsep Taktik Pengaruh***

Terdapat beberapa kuasa yang boleh digunakan oleh seorang pemimpin bagi mempengaruhi kakitangan di sesebuah organisasi. Kuasa ditakrifkan sebagai keupayaan seseorang dalam mengubah suasana psikologi orang lain. Manakala pengaruh pula membawa maksud menggunakan kuasa bagi mengubah seseorang. Pengaruh lebih mudah dilihat jika seseorang itu mempunyai kuasa ke atas seseorang. Maxwell (2009) mengatakan bahawa rayuan inspirasi “*inspirational appeals*” adalah pengaruh yang paling berkesan dalam mempengaruhi seseorang dalam menjalankan sesuatu.

Manakala pengaruh pula didefinisikan sebagai satu tekanan dari seseorang wakil kepada sasarannya untuk melakukan perubahan dalam tingkah laku, pandangan, sikap, matlamat, keperluan, nilai dan keupayaan untuk memberikan kesan kepada tingkahlaku seseorang dalam sesuatu arah tertentu (Hall, 2007). Taktik pengaruh juga dikenali sebagai teknik untuk mempengaruhi orang lain yang memerlukan seseorang pemimpin itu mengetahui jenis tingkah laku yang perlu digunakan untuk mempengaruhi sikap dan tingkah laku orang lain (Chong, 2014). Bagi Van Hook (2011), mengatakan pengaruh taktik sebagai “*Simply strategies used by individuals to get others to accept their ideas or course action*”. Yukl (2013), pula memberi definisi taktik pengaruh sebagai tingkahlaku yang digunakan dengan tujuan untuk mendapatkan penerimaan atau sokongan bagi sesebuah cadangan.

Menurut Yukl (2013), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan bersetuju dengan apa yang perlu dilaksanakan dan bagaimana melakukannya secara berkesan, dan proses untuk membantu seseorang secara sepakat bagi menjayakan sesuatu matlamat. Pemimpin pula ditakrifkan sebagai seseorang yang boleh mempengaruhi orang lain, sekaligus menunjukkan bahawa kuasa pemimpin mempunyai hubungan yang kuat dengan pengaruh. Menurut Hughes, Ginnett dan Curphy (2011), pemahaman tentang kepemimpinan tidak dapat dicapai tanpa memahami konsep kuasa, pengaruh dan taktik pengaruh.

Universiti Nebraska mengeluarkan sebelas taktik pengaruh utama yang meliputi taktik pengaruh keras secara langsung kepada kepada taktik pengaruh lembut secara tidak langsung dan kolaboratif. Berikut adalah sebelas taktik pengaruh iaitu (i) tekanan (*pressure*) (ii) rayuan inspirasi (*inspirational appeals*) (iii) legitimasi (*legitimate*) (iv) gabungan (*coalition*) (v) pertukaran (*exchange*) (vi) rayuan peribadi (*personal appeal*) (vii) kerjasama (*collaboration*) (viii) pemikiran rasional (*rational persuasion*) (ix) penilaian prestasi (*appraising*) (x) berbuat baik (*ingratitude*) (xi) perundingan (*consultation*) (Yukl, 2013).

### ***Definisi Dan Konsep Gaya Kepimpinan***

Kepimpinan ialah pengaruh interpersonal di mana individu tersebut dilatih dan dilaksanakan secara langsung menerusi proses komunikasi untuk mencapai sesuatu kejayaan yang diinginkan. Kepimpinan juga merupakan suatu proses yang kompleks di mana seseorang itu mampu mempengaruhi orang lain bagi mencapai misi, tugas atau objektif bagi sesebuah organisasi. Menurut Rosen Bach & Taylor (1993), kepimpinan ialah satu proses yang berkaitan dengan mendapatkan individu untuk bekerjasama supaya dapat menjayakan sesuatu yang mungkin tidak berlaku tanpa pengaruhnya. Cook, Hunsaker & Coffey (1997) menyatakan kepimpinan ialah keupayaan untuk membangkitkan keyakinan dan sokongan dalam kalangan individu yang diperlukan untuk mencapai matlamat organisasi.

Mohd Hizam dan Zafir (2008) menyatakan gaya kepimpinan adalah merujuk kepada cara seseorang pemimpin untuk mempengaruhi pekerjaannya. Pada kebiasaannya, seseorang pemimpin menggunakan lebih daripada satu gaya kepimpinan dan ianya bergantung kepada masalah yang ingin diselesaikan. Gaya kepimpinan banyak bergantung kepada kepercayaan dan andaian seorang pemimpin terhadap orang-orang yang ada di bawah organisasi di bawahnya. Gaya kepimpinan sebenarnya melibatkan perkara-perkara berikut iaitu proses membuat keputusan, keadaan memilih atau memaksa, kepatuhan atau penentangan, lingkungan kuasa mengikut penerimaan, keberkesanan organisasi dan aktiviti, membina budaya kerja cemerlang, mewujudkan budaya ilmu, mewujudkan perancangan strategik, membina pasukan dan pemimpin merupakan pengurus yang berkesan.

### ***Metodologi Kajian***

Kajian yang dijalankan ini adalah merupakan kajian deskriptif berbentuk tinjauan dengan menggunakan pendekatan kajian yang berbentuk data kuantitatif. Menurut Chua (2006), kajian kuantitatif adalah berdasarkan kepada kaedah penyelidikan inkuiri positif di mana data numerika yang diambil dan dianalisis dengan ujian statistik yang bersesuaian. Dalam kajian ini, reka bentuk tinjauan dipilih kerana penyelidik membina instrumen bagi mengenalpasti hubungan taktik pengaruh dengan gaya kepimpinan pensyarah politeknik. Kaedah ini mempunyai kelebihan kerana instrumen boleh ditadbirkan secara terus kepada pensyarah dan menjimatkan masa, tenaga dan kewangan (Fraser dan Walberg, 1981). Selain itu, kaedah soal selidik juga memberikan data yang mantap berdasarkan pengalaman luas pensyarah politeknik.

Data dipungut daripada responden dengan menggunakan soal selidik yang telah diedarkan. Soal selidik dalam kajian ini terbahagi kepada tiga bahagian iaitu Bahagian A, B dan C. Bahagian A merupakan demografi responden yang terdiri daripada umur, jantina, jawatan, status perkahwinan, tempoh perkhidmatan, tahap pendidikan dan gred jawatan. Manakala Bahagian B merupakan soalan item bagi taktik pengaruh yang terdiri dari 11 dimensi dengan setiap dimensi mempunyai 4 item. Akhir sekali pada Bahagian C pula adalah soalan mengenai gaya kepimpinan yang terdiri dari 3 dimensi.

Populasi yang dijadikan sasaran dalam kajian ini terdiri daripada 240 orang pensyarah politeknik di Kota Bharu yang dipilih secara rawak. Pensampelan yang sesuai harus dititikberatkan dalam membuat kajian yang melibatkan populasi yang besar bagi mempercepatkan proses mendapatkan data. Sampel pula adalah seramai 148 orang sebagaimana yang dicadangkan oleh Krejcie dan Morgan (1970). Walaubagaimanapun, borang soal selidik yang perlu diedarkan perlu melebihi 148 set bagi mengelakkan berlaku data yang tidak sah dan data rosak.

### **Prosedur Menganalisis Data**

Data yang dikumpulkan melalui set soal selidik akan diproses dengan menggunakan Pakej Statistik Sains Sosial (SPSS) versi 22.0. Penggunaan perisian tersebut akan memudahkan pengkaji menganalisis secara tepat data yang diperolehi. Data yang dianalisis akan dibentangkan dengan bantuan graf, carta dan rajah bagi memudahkan memahami hasil kajian. Data juga dianalisis dengan menggunakan kaedah deskriptif dan inferensi.

Melalui kaedah deskriptif, data dianalisis melibatkan proses analisis min dan peratus untuk melihat taburan demografi responden seperti umur, jawatan, jantina, tahap pendidikan, pengalaman bekerja dan bangsa. Manakala analisis deskriptif pula melibatkan pengujian hipotesis menggunakan analisis ujian-t sampel bebas, dan ANOVA sehala bagi pengujian tahap taktik pengaruh terhadap demografi.

Selain itu, bagi pengujian hipotesis yang melibatkan hubungan di antara taktik pengaruh dan gaya kepimpinan pula, analisis korelasi Pearson digunakan. Jadual 1 di bawah digunakan bagi pengkelasan min beserta tafsiran tahap bagi setiap pembolehubah.

**Jadual 1: Pengkelasan Min Beserta Tafsiran Bagi Setiap Pembolehubah**

<b>Skor Min</b>	<b>Interpretasi (tahap)</b>
1.00 - 2.33	Rendah
2.34 - 3.66	Sederhana
3.67 - 5.00	Tinggi

Sumber: Azizi et. al (2007)

Dalam kajian ini, analisis min digunakan bagi mengukur tahap taktik pengaruh dan tahap gaya kepimpinan dalam kalangan pensyarah politeknik. Manakala ujian korelasi Pearson pula digunakan bagi mengukur tahap hubungan di antara taktik pengaruh dengan gaya kepimpinan pensyarah politeknik. Kekuatan hubungan di antara pembolehubah di dalam kajian menggunakan jadual cadangan Davies (1971) seperti dalam Jadual 2 di bawah ini.

**Jadual 2: Skala Kekuatan Korelasi Antara Pembolehubah (Davies, 1971)**

<b>Nilai pekali</b>	<b>Tafsiran deskriptif</b>
0.70-1.00	Sangat tinggi
0.50-0.69	Tinggi
0.30-0.49	Sederhana
0.10-0.29	Rendah
0.01-0.09	Diabaikan

Selain itu, bagi menganalisis perbezaan tahap taktik pengaruh dan tahap gaya kepimpinan berdasarkan faktor demografi jantina dan umur, analisis ANOVA satu hala digunakan kerana melibatkan pengujian lebih daripada satu kumpulan.

## Dapatan Kajian

### Tahap Taktik Pengaruh

Bagi menghuraikan tahap taktik pengaruh dalam kalangan pensyarah politeknik, analisis deskriptif digunakan bagi tujuan ini. Nilai min dilihat berdasarkan Jadual 1 yang dinyatakan sebelum ini.

**Jadual 3: Skor Min Keseluruhan Dimensi Taktik Pengaruh**

Dimensi	Bilangan item	Min	Sisihan piawai	Tahap
<i>Rational Persuasion</i>	4	3.98	0.74	Tinggi
<i>Exchange</i>	4	2.54	1.19	Sederhana
<i>Inspirational appeal</i>	4	3.56	0.72	Sederhana
<i>Legitimate</i>	4	3.58	0.75	Sederhana
<i>Apprising</i>	4	3.01	0.94	Sederhana
<i>Pressure</i>	4	2.38	1.01	Sederhana
<i>Collaboration</i>	4	3.98	0.83	Tinggi
<i>Ingratiation</i>	4	3.98	0.72	Tinggi
<i>Consultation</i>	4	3.84	1.04	Sederhana
<i>Personal appeal</i>	4	3.52	0.90	Sederhana
<i>Coalition</i>	4	2.72	0.74	Sederhana
Keseluruhan	44	3.24	0.44	Sederhana

Jadual 3 di atas menunjukkan bahawa tahap taktik pengaruh dalam kalangan pensyarah politeknik secara keseluruhannya adalah pada tahap sederhana ( $M=3.24$ ,  $SP=.44$ ). Terdapat 3 dimensi taktik pengaruh pada tahap tinggi dan lapan taktik pengaruh pada tahap sederhana. Dimensi yang tertinggi adalah pujukan rasional (*rational persuasion*) dengan ( $M=3.98$ ,  $SP=.74$ ) dan kerjasama (*collaboration*) pada nilai min ( $M=3.98$ ,  $SP=.83$ ). Selain itu, dimensi berbuat baik (*ingratiation*) juga berada pada tahap tinggi ( $M=3.98$ ,  $SP=.72$ ).

Selain itu, lapan dimensi lain berada pada tahap sederhana iaitu dimensi pertukaran (*exchange*) pada ( $M=2.54$ ,  $SP=1.19$ ), dimensi rayuan inspirasi (*inspirational appeal*) pada ( $M=3.56$ ,  $SP=.72$ ), dimensi legitimasi (*legitimate*) pada ( $M=3.58$ ,  $SP=.75$ ), dimensi penghargaan (*apprising*) pada ( $M=3.01$ ,  $SP=.94$ ), dimensi perundingan (*consultation*) pada ( $M=3.84$ ,  $SP=1.04$ ), dimensi rayuan peribadi (*personal appeal*) pada ( $M=3.52$ ,  $SP=.90$ ) dan dimensi gabungan (*coalition*) ( $M=2.72$ ,  $SP=.74$ ). Dimensi yang mempunyai min yang paling rendah adalah tekanan (*pressure*) dengan ( $M=2.37$ ,  $SP=1.01$ ). Ini diikuti dengan *exchange* pertukaran (*exchange*) dengan ( $M=2.54$ ,  $SP=1.19$ ) dan penggabungan (*Coalition*) dengan ( $M=2.72$ ,  $SP=.74$ ).Walaupun bagaimanapun, ketiga-tiga nilai min masih lagi berada pada tahap sederhana.

Rumusannya, tahap keseluruhan taktik pengaruh dalam kalangan pensyarah politeknik masih lagi berada pada tahap sederhana dan taktik pengaruh lembut pujukan rasional (*rational persuasion*),kerjasama (*collaboration*), dan berbuat baik (*ingratiation*) menjadi taktik pengaruh yang paling kerap digunakan oleh pensyarah politeknik.

### Tahap Gaya Kepimpinan Pensyarah

Analisis deskriptif turut juga digunakan bagi analisis tahap gaya kepimpinan pensyarah politeknik. Nilai min dibandingkan dalam Jadual 9 Tiga gaya yang dikenalpasti adalah gaya

transformasional, transaksional dan *laissez faire*. Jadual 9 di bawah menunjukkan dimensi gaya kepimpinan berdasarkan nilai min.

**Jadual 4: Min Tahap Gaya Kepimpinan Pensyarah Politeknik**

DIMENSI	Bilangan Item	MIN	Sisihan Piawai	Tahap
Transformasional	20	3.78	0.27	tinggi
Transaksional	12	4.07	0.29	tinggi
<i>Laissez faire</i>	4	3.68	0.42	tinggi
Keseluruhan	36	3.84	0.27	tinggi

Berdasarkan kepada Jadual 4 di atas menunjukkan bahawa tahap gaya kepimpinan dalam kalangan pensyarah politeknik adalah pada tahap tinggi keseluruhannya. Nilai min adalah pada 3.84 dengan sisihan piawai .27. Antara tiga gaya kepimpinan yang dikaji menunjukkan gaya kepimpinan transaksional mempunyai nilai min tertinggi ( $M=4.07$ ,  $SP = .29$ ). Ini diikuti oleh gaya kepimpinan transformasional kedua tertinggi ( $M= 3.78$ ,  $SP= .27$ ) dan min yang paling rendah adalah gaya kepimpinan *laissez faire* pada min ( $M = 3.68$ ,  $SP = .42$ ). Secara rumusan, ketiga-tiga gaya kepimpinan ini banyak digunakan dalam kalangan pensyarah politeknik. Nilai min ketiga-tiga adalah pada tahap tinggi. Dimensi ketiga-tiga gaya ini hampir sama di antara satu sama lain. Oleh itu, ketiga-tiga gaya kepimpinan ini amat berkait rapat di antara satu sama lain.

#### Perbezaan Tahap Taktik Pengaruh Berdasarkan Faktor Jantina

Ujian-t sampel bebas dibuat bagi menguji hipotesis ini berdasarkan faktor demografi jantina. Melalui Ujian Levene keputusan adalah tidak signifikan ( $p > .05$ ) Keputusan ini menunjukkan varians adalah homogen di antara pensyarah lelaki dan pensyarah perempuan.

**Jadual 5: Perbezaan Tahap Taktik Pengaruh Berdasarkan Jantina**

Ujian	N	Min	SP	df	t	p
Lelaki	40	3.28	.47	148	.667	.506
Perempuan	110	3.22	.43			

$p > 0.05$

Berdasarkan Jadual 5, ujian-t sampel bebas adalah tidak signifikan,  $t(148) = .667$ ,  $p > .05$ . Keputusan ini gagal menolak  $H_0$ . Ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan taktik pengaruh berdasarkan jantina dalam kalangan pensyarah politeknik dengan min = 3.28 pensyarah lelaki lebih tinggi berbanding min = 3.22 pensyarah perempuan.

#### Perbezaan Gaya Kepimpinan Pensyarah Berdasarkan Jantina

Bagi melihat perbezaan gaya kepimpinan pensyarah berdasarkan jantina dalam kalangan pensyarah politeknik, analisis ujian-t sampel bebas di buat. Ujian Levene menunjukkan keputusan yang tidak signifikan ( $p > 0.05$ ). Oleh itu, keputusan ini menepati kehomogenan varians.



**Jadual 6: Perbezaan Gaya Kepimpinan Berdasarkan Jantina Pensyarah Politeknik**

Ujian	N	Min	SP	df	t	p
Lelaki	40	3.89	.23	148	1.387	.625
Perempuan	110	3.82	.28			

$p > 0.05$

Berdasarkan Jadual 6 di atas, ujian t sampel bebas menunjukkan tidak signifikan  $t(148) = 1.387$ ,  $p > 0.05$ . Keputusan ini gagal menolak  $H_0$ . Ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan gaya kepimpinan berdasarkan jantina di politeknik dengan min = 3.89 bagi pensyarah lelaki lebih tinggi berbanding min pensyarah perempuan, min = 3.82 dalam gaya kepimpinan pensyarah di politeknik.

#### ***Perbezaan Gaya Kepimpinan Pensyarah Berdasarkan Faktor Umur***

Bagi melihat perbezaan yang signifikan dari segi gaya kepimpinan pensyarah berdasarkan umur, analisis varians satu hala, ANOVA digunakan dalam kajian ini. Hasil ujian Levene menunjukkan dapatan kajian adalah signifikan ( $P < .05$ ) dan keputusan ini tidak memenuhi andaian kehomogenan varians.

**Jadual 7: Ujian ANOVA Sehala Perbezaan Gaya Kepimpinan Berdasarkan Umur**

Umur	N	Min	SP	dk1	dk2	F	p
Kurang 30	3	1.00	0.00	3	146	.741	.529
31-40	51	1.33	.68				
41-50	55	1.38	.73				
Melebihi 51	41	1.22	0.00				

$p > 0.05$

Berdasarkan Jadual 7 di atas, analisis ANOVA menunjukkan min gaya kepimpinan berdasarkan umur responden. Pensyarah yang berumur 41-50 tahun mempunyai min yang tinggi ( $M=1.38$ ,  $SP = .73$ ). Ini diikuti oleh 31-40 tahun yang mempunyai ( $M= 1.33$ ,  $SP= .68$ ), seterusnya diikuti oleh responden yang berumur melebihi 51 tahun ( $M=1.22$ ,  $SP= .00$ ) dan yang paling rendah responden yang berumur kurang dari 30 tahun dengan ( $M=1.00$ ,  $SP= .00$ ). Oleh itu, boleh disimpulkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan gaya kepimpinan berdasarkan umur dalam kalangan pensyarah politeknik, dengan nilai  $F(3,146) = .741$ ,  $p > 0.05$ . Keputusan ini gagal menolak  $H_0$ .

#### ***Hubungan Taktik Pengaruh dengan Gaya Kepimpinan Pensyarah Politeknik***

Bagi menjelaskan hubungan antara pemboleh ubah terlibat, Jadual 8 di bawah adalah dirujuk. Dapatan ujian korelasi Pearson menunjukkan taktik pengaruh mempunyai hubungan negatif (tiada hubungan) yang signifikan ( $r = -.087$ ,  $p > 0.05$ ). Oleh itu, keputusan ujian ini gagal menolak  $H_0$ . Ini boleh dirumuskan bahawa tidak wujud hubungan yang signifikan antara taktik pengaruh dengan gaya kepimpinan dalam kalangan pensyarah politeknik. Hubungan adalah negatif di antara taktik pengaruh dan gaya kepimpinan.

**Jadual 8: Hubungan Antara Taktik Pengaruh Dengan Gaya Kepimpinan Pensyarah**

	(1)	(2)
Taktik pengaruh (1)	1	-.087
Gaya kepimpinan (2)	-.087	1

$p > 0.05$

### **Hubungan Dimensi Taktik Pengaruh dengan Gaya Kepimpinan Pensyarah Politeknik**

Bagi menguji hubungan di atas, analisis korelasi Pearson dijalankan ke atas kajian dan selari dengan soalan kajian yang kedua iaitu mengenalpasti hubungan yang signifikan dimensi taktik pengaruh dengan gaya kepimpinan dalam kalangan pensyarah politeknik. Ini bagi menguji dimensi yang manakah dalam taktik pengaruh yang mempunyai hubungan dengan ketiga-tiga gaya kepimpinan dalam kalangan pensyarah politeknik

**Jadual 9: Hubungan Antara Dimensi Taktik Pengaruh Dengan Gaya Kepimpinan**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
<i>Rational persuasion</i> (1)	(1)	.40 2**					
<i>Inspirational appeal</i> (2)		(1)	.425 **				
<i>Legitimate</i> (3)			(1)	.333**			
<i>Apprising</i> (4)				(1)	.310**		
<i>Collaboration</i> (5)					(1)	.343 **	
<i>Ingratiation</i> (6)						(1)	.411* *
<i>Consultation</i> (7)							(1) *
							.405* *

Berdasarkan Jadual 9 di atas, ujian korelasi Pearson menunjukkan terdapat tujuh dimensi taktik pengaruh yang mempunyai hubungan yang signifikan dengan gaya kepimpinan pensyarah politeknik. Keputusan ini menolak  $H_0$ . Ini menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara dimensi taktik pengaruh dengan gaya kepimpinan pensyarah politeknik.

Dimensi yang pertama iaitu pujukan rasional (*rational persuasion*) menunjukkan hubungan ( $r = .402$ ,  $p < 0.05$ ) dengan gaya kepimpinan pensyarah politeknik. Hubungan ini adalah positif memberi maksud, semakin tinggi pujukan rasional, semakin tinggi gaya kepimpinan pensyarah politeknik. Tahap hubungan adalah sederhana dengan nilai  $r = .402$ . Selain itu, dimensi rayuan inspirasi (*inspirational appeal*) juga menunjukkan hubungan yang signifikan dengan gaya kepimpinan pensyarah politeknik dengan ( $r = .425$ ,  $p < 0.05$ ) dengan gaya kepimpinan pensyarah politeknik. Ini menunjukkan dimensi rayuan inspirasi (*inspirational appeal*) ini berkadar terus dengan gaya kepimpinan. Hubungan juga menunjukkan pada tahap sederhana seperti dimensi pertama rayuan inspirasi (*rational persuasion*).

Dimensi ketiga yang signifikan adalah legitimasi (*legitimate*) yang menunjukkan hubungan ( $r = .333, p < 0.05$ ) dengan gaya kepemimpinan pensyarah politeknik. Hubungan ini adalah positif memberi maksud, semakin tinggi dimensi legitimasi (*legitimate*), semakin tinggi gaya kepemimpinan pensyarah politeknik. Tahap hubungan adalah lemah dengan nilai  $r = .333$ . Di samping itu, dimensi Kerjasama (*collaboration*) juga menunjukkan hubungan yang signifikan dengan gaya kepemimpinan pensyarah politeknik dengan ( $r = .343, p < 0.05$ ) dengan gaya kepemimpinan pensyarah politeknik. Ini menunjukkan dimensi kerjasama (*collaboration*) ini berkadar terus dengan gaya kepemimpinan. Hubungan juga menunjukkan pada tahap lemah seperti dimensi legitimasi (*legitimate*).

Dimensi yang berikutnya juga mempunyai hubungan yang signifikan dengan gaya kepemimpinan pensyarah politeknik iaitu berbuat baik (*ingratitude*) menunjukkan hubungan ( $r = .411, p < 0.05$ ) dengan gaya kepemimpinan pensyarah politeknik. Hubungan ini adalah positif memberi maksud, semakin tinggi dimensi berbuat baik (*ingratitude*), semakin tinggi gaya kepemimpinan pensyarah politeknik. Tahap hubungan adalah sederhana dengan nilai  $r = .411$ . Disamping itu, dimensi Kerjasama (*consultation*) juga menunjukkan hubungan yang signifikan dengan gaya kepemimpinan pensyarah politeknik dengan ( $r = .405, p < 0.05$ ). Ini menunjukkan dimensi Kerjasama (*consultation*) ini berkadar terus dengan gaya kepemimpinan. Hubungan juga menunjukkan pada tahap sederhana seperti dimensi berbuat baik (*ingratitude*).

## Perbincangan dan Kesimpulan

### *Tahap Taktik Pengaruh*

Hasil daripada analisis statistik mendapati bahawa tahap taktik pengaruh dalam kalangan pensyarah di politeknik adalah secara keseluruhannya berada pada tahap sederhana ( $M=3.24, SP=.44$ ). Jika diteliti, tahap amalan taktik pengaruh lembut lebih tinggi diamalkan berbanding dengan taktik pengaruh keras. Dimensi yang mempunyai min yang tinggi adalah pujukan rasional (*rational persuasion*) dengan ( $M=3.98, SP=.74$ ) dan kerjasama (*collaboration*) pada nilai min ( $M=3.98, SP=.83$ ). Selain itu, dimensi berbuat baik (*ingratitude*) juga berada pada tahap tinggi ( $M=3.98, SP=.72$ ). Manakala dimensi yang jarang diamalkan adalah tekanan (*pressure*) dengan ( $M=2.37, SP=1.06$ ) diikuti dengan pertukaran (*exchange*) dengan ( $M=2.54, SP=1.19$ ) dan penggabungan (*coalition*) dengan ( $M=2.72, SP=0.74$ ). Ketiga-tiga dimensi ini adalah dari taktik pengaruh keras yang kurang diamalkan oleh pensyarah politeknik. Walaubagaimanapun, nilai min bagi ketiga-tiga dimensi ini masih lagi berada pada tahap sederhana.

Kajian oleh Norzetty dan Bambang (2017) menemukan dalam kajian mereka bahawa pemimpin Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) kerap menggunakan taktik pujukan rasional (*rational persuasion*) dan rayuan inspirasi (*inspirational appeal*) manakala taktik perubahan (*exchange*), tekanan (*pressure*) and rayuan peribadi (*personal appeals*) jarang digunakan oleh pemimpin KPM. Curtis (2018) juga menemukan dalam kajian beliau bahawa pujukan inspirasi (*inspirational appeals*) kerap digunakan oleh pensyarah di Universiti Murdoch, Australia terhadap pelajar mereka.

Melalui taktik pujukan inspirasi (*inspirational appeals*), pentadbir atau pensyarah merayu kepada nilai diri untuk membangkitkan emosi subordinat dalam mendapatkan komitmen melakukan sesuatu permintaan. Hal ini akan mencetuskan semangat dan membina motivasi guru dalam melaksanakan tugas yang diberi (Norzetty dan Bambang 2017).

Menurut Yukl (2013), rayuan rasional (*rational persuasion*) adalah melibatkan penggunaan penjelasan, argumen logik, dan bukti fakta untuk menjelaskan mengapa permintaan atau cadangan akan memberi manfaat kepada institusi pendidikan atau membantu mencapai objektif tugas penting. Taktik ini melibatkan pembentangan bukti fakta bahawa projek atau perubahan yang ingin dilakukan itu berjaya. Teknik ini paling efektif dalam kesemua dimensi taktik pengaruh kerana argumen yang berlandaskan fakta, data, statistik, logik dan bukti yang kuat sukar dinafikan oleh pihak lain.

Tambahan pula, ini dibuktikan dengan hasil kajian lampau oleh Curtis (2018) dan Norzetty dan Bambang (2017) yang mendapati taktik rayuan rasional (*rational persuasion*) merupakan taktik paling efektif digunakan dalam bidang pendidikan. Oleh itu taktik ini sangat sesuai digunakan dalam mempengaruhi pensyarah kerana manusia suka atau lebih dipercayai kepada bukti dan akan memberi rational kepada *Why, How* dan *What*. Dapatan ini juga selari dengan Najla (2016) dan Van Hook (2011) yang melaporkan bahawa taktik rayuan rasional (*rational persuasion*) dan berbuat baik (*ingratation*) sesuai digunakan oleh pemimpin dalam bidang ketenteraan kerana digemari oleh askar bawahan dalam pelaksanaan arahan. Bidang ketenteraan memerlukan taktik pengaruh keras kerana bidang ini memerlukan jati diri dan ketahanan mental yang kuat bagi setiap tentera. Mereka dilatih supaya berjiwa kental dan tahan lasak.

Taktik perundingan (*consultation*) melibatkan pensyarah untuk mengambil bahagian dalam merancang cara untuk melaksanakan permintaan, menyemak semula strategi, atau melaksanakan perubahan yang dicadangkan (Yukl, 2013). Seperti juga dalam pujukan rasional, perundingan lebih berkemungkinan berkesan jika ketua jabatan dan pensyarah itu telah berkongsi objektif yang sama. Teknik ini merupakan antara taktik pengaruh yang kerap digunakan oleh pentadbir kerana ianya sesuai digunakan untuk pensyarah yang mempunyai kemahiran khusus. Tugas yang diberikan oleh ketua jabatan bersesuaian dengan kebolehan mereka. Secara tidak langsung, para pensyarah ini akan merasa dihargai kerana ketua jabatan memberi tugas yang bersesuaian dan tidak membebankan mereka.

Perkara ini juga disokong oleh dapatan dari kajian Curtis (2018) mengatakan bahawa perundingan (*consultation*) antara taktik pengaruh yang kerap digunakan oleh pensyarah di Universiti Murdoch, Australia. Menurut Chiu dan Fogel (2014), kajian terdahulu juga melaporkan bahawa perundingan adalah salah satu taktik yang paling berkesan dalam budaya barat (Yukl *et al*, 2008). Selain itu, taktik penggabungan (*coalition*) adalah taktik melibatkan bantuan daripada orang lain untuk mempengaruhi orang bawahan. Didapati melalui dapatan kajian, pensyarah politeknik jarang menggunakan taktik penggabungan (*coalition*). Ini selari dengan dapatan Aydogan dan Akbarov (2015) yang melaporkan taktik pengaruh penggabungan (*coalition*) adalah yang paling sedikit digunakan pentadbir sekolah dan guru di Turki. Manakala Chiu dan Fogel (2014) mendapati taktik pengaruh tekanan (*pressure*) dan penggabungan (*coalition*) mengurangkan kerjasama antara pekerja dengan pengurus dalam pelaksanaan e-learning dalam industri pembuatan di Taiwan.

Taktik yang paling dielakkan oleh pensyarah ialah tekanan (*pressure*) dan mendapat tahap min paling rendah penggunaannya. Taktik tekanan (*pressure*) menerapkan tekanan, paksaan, dan ancaman dan biasanya dilakukan berulang-ulang. Menurut Yukl (2013) taktik ini yang paling mungkin digunakan kepada orang bawahan dan paling tidak mungkin digunakan kepada orang atasan. Namun begitu hasil kajian menunjukkan taktik ini adalah kedua terendah yang digunakan oleh pensyarah politeknik. Ini bagi mengelakkan mereka menjadi stres, apabila

stres hasil akhir tidak mencapai objektif yang dikehendaki dan akan menjejaskan hubungan antara ketua jabatan dan pensyarah. Hasil kajian ini selari dengan dapatan Chiu dan Fogel (2014) yang mengatakan taktik tekanan (*pressure*) dan penggabungan (*coalition*) mengurangkan kerjasama antara pekerja dengan pengurus dalam pelaksanaan pembelajaran e-learning di kilang pembuatan di Taiwan.

Taktik pengaruh pertukaran (*exchange*) juga jarang diamalkan dalam kalangan pensyarah politeknik. Dapatan kajian adalah selari dengan kajian Chiu dan Fogel (2014). Taktik pengaruh ini melibatkan tawaran yang jelas atau tersirat untuk memberi ganjaran kepada seseorang untuk melakukan apa yang diminta. Imbalan atau *reward* yang termasuk dalam kategori pertukaran (*exchange*) ini sifatnya langsung dan tidak peduli apakah pekerjaan yang dilakukan berhasil atau tidak. Taktik pengaruh yang paling kerap digunakan iaitu pujukan rasional (*rational persuasion*), kerjasama (*collaboration*), dan berbuat baik (*ingratitude*) menunjukkan bahawa pensyarah politeknik cenderung menggunakan gaya kepimpinan transaksional dalam mempengaruhi rakan sekerja dan subordinat. Kajian ini tidak selari dengan Curtis (2018) mengatakan hasil kajian beliau yang dijalankan di Universiti Murdoch di antara pelajar dan pensyarah ialah kepemimpinan transformasional telah dikaitkan secara positif dengan penggunaan taktik pengaruh utama pemimpin. Hubungan ini penting untuk semua empat taktik pengaruh utama iaitu pujukan rasional (*rational persuasion*), rayuan inspirasi (*inspirational appeal*), kerjasama (*consultation*) dan penghargaan (*appraising*) dengan gaya kepimpinan transformasional.

### ***Tahap Amalan Gaya Kepimpinan***

Hasil dari analisis deskriptif mendapati bahawa keseluruhan gaya kepimpinan pensyarah politeknik adalah pada tahap tinggi ( $M=3.84$ ,  $SP=.27$ ). Namun begitu, jika diteliti dengan lebih mendalam didapati min gaya kepimpinan transaksional adalah yang paling tinggi dengan ( $M=4.07$ ,  $SP=.29$ ). Ini diikuti oleh gaya kepimpinan transformasional kedua tertinggi ( $M=3.78$ ,  $SP=.27$ ) dan min yang paling rendah adalah gaya kepimpinan *laissez-faire* pada min ( $M=3.68$ ,  $SP=.42$ ).

Dapatan kajian ini adalah tidak selari dengan kajian oleh Robert (2012) mengenai kesan kepimpinan transformasional ke atas perkembangan kerja dan daya inovatif. Dapatan kajian beliau menunjukkan kepimpinan transformasional menjadi penggerak kepada inovasi dan perkembangan kerja dalam sesebuah organisasi. Selain itu, dapatan kajian oleh Pejmaan et.al (2017) menyiasat kesan kepimpinan transformasional dan transaksional terhadap pendidikan kreativiti pekerja berdasarkan peranan orientasi pembelajaran dan faktor gender pemimpin mendapati pemimpin perempuan lebih berkesan daripada pemimpin lelaki mengenai transformasi sekolah.

### ***Perbezaan Gaya Kepimpinan Berdasarkan Faktor Demografi***

Jika dilihat secara keseluruhan, tidak wujud perbezaan yang signifikan gaya kepimpinan berdasarkan demografi responden. Dalam kajian ini, aspek umur, jantina dan tahap pendidikan menjadi fokus kajian ini. Walaubagaimanapun dapatan kajian oleh Eagly & Carli (2007) menyatakan wujud perbezaan yang signifikan gaya kepimpinan berdasarkan jantina di mana kaum perempuan lebih banyak mengamalkan gaya kepimpinan transformasional berbanding lelaki. Ini kerana melalui gaya kepimpinan transformasional dapat menggalakkan ketua memperkembangkan kemahiran kepimpinan mereka dan sekaligus menyumbang kepada pembentukan sesebuah organisasi yang efektif. Sebagai contohnya, Marissa Mayer, Ketua Pegawai Eksekutif Yahoo adalah merupakan seorang pemimpin wanita yang mengamalkan

gaya kepemimpinan transformasional yang mampu mengubah Yahoo dari agen pencarian kepada pelbagai lagi aplikasi seperti *Yahoo Mesenger*, email dan lain-lain.

Dapatan kajian oleh Eagly & Carli (2007) juga turut menyatakan kaum lelaki banyak yang mengamalkan gaya kepemimpinan transaksional berbanding kaum perempuan. Kaum lelaki cenderung mengamalkan konsep *rewards* dan *punishment* semasa memimpin. Dapatan ini juga selari dengan kajian oleh Sarah Burke (2001) yang turut mendapati kaum perempuan banyak yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional berbanding kaum lelaki.

Selain itu, dari segi umur pula, kajian oleh Universiti Bremen, Jerman (2011) mendapati golongan muda lebih cenderung mengamalkan transformasional dan transaksional berbanding dengan gaya kepemimpinan jenis lain. Pemimpin yang lebih senior cenderung mengamalkan gaya *laissez-faire* dan klasik. Ini kerana menurut Bremen, golongan muda mempunyai cita-cita dan matlamat yang tinggi dalam kerjaya mereka berbanding dengan pemimpin senior. Oleh itu dapatan kajian penulis ini tidak selaras dengan dapatan Bremen.

Di samping itu, kajian oleh Titus (2004) mendapati pemimpin senior mempunyai konsultasi yang lebih luas dan mendapat sokongan tinggi dari subordinat berbanding pemimpin muda. Pemimpin senior lebih muda diterima dari subordinat berdasarkan mereka mempunyai pengalaman kerja dan fikiran yang matang dan pengalaman yang luas. Dapatan kajian penulis selari dengan dapatan kajian oleh Boerrigter (2015) yang dijalankan di Belanda. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan umur dengan gaya kepemimpinan pentadbir sekolah di Belanda.

Manakala dari aspek tahap pendidikan pula dapatan kajian mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap pendidikan dengan gaya kepemimpinan pensyarah politeknik. Dapatan kajian ini selari dengan kajian oleh Salih Gençer, Mehmet & Samur, Yavuz. (2016) yang dijalankan di Timur Turki mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan gaya kepemimpinan dengan tahap pendidikan pentadbir sekolah di Turki. Tidak banyak kajian yang diperolehi berkaitan tahap pendidikan dengan gaya kepemimpinan. Tahap pendidikan seseorang pemimpin bukan penentu kepada satu-satu gaya kepemimpinan.

### ***Hubungan Taktik Pengaruh dengan Gaya Kepimpinan***

Analisis korelasi Pearson telah dijalankan bagi mengenalpasti hubungan taktik pengaruh dengan gaya kepemimpinan. Hasil ujian korelasi menunjukkan bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan taktik pengaruh dengan gaya kepemimpinan pensyarah politeknik. Hasil kajian ini tidak selari dengan dapatan oleh Curtis (2018) yang mendapati taktik pengaruh mempunyai hubungan yang signifikan dengan gaya kepemimpinan transformasional. Kajian beliau dijalankan di Universiti Murdoch dalam kalangan pensyarah dan pelajar universiti. Dapatan juga tidak selari dengan Lee dan Low (2012) juga mengatakan terdapat hubungan yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap taktik pengaruh. Kajian beliau adalah berskala besar dengan melibatkan 347 orang pekerja industri di Malaysia. Jumlah responden yang ramai ini akan memberikan dapatan kajian yang signifikan dalam mengenalpasti hubungan gaya kepemimpinan dengan taktik pengaruh.

Ujian korelasi Pearson juga digunakan dalam menganalisis hubungan dimensi taktik pengaruh dengan gaya kepemimpinan pensyarah politeknik. Dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan taktik pengaruh dengan gaya kepemimpinan pensyarah di mana terdapat tujuh taktik pengaruh yang mempunyai hubungan yang signifikan iaitu pujukan rasional (*rational persuasion*), rayuan inspirasi (*inspirational appeal*), legitimasi (*legitimate*),

penghargaan (*apprising*), kerjasama (*collaboration*), berbuat baik (*ingratiation*) dan konsultasi (*consultation*). Nilai korelasi adalah pada tahap sederhana dan lemah. Pekali korelasi bagi dimensi pujukan rasional (*rational persuasion*) ( $r = .402$ ) pada tahap sederhana. Bagi dimensi rayuan inspirasi (*inspirational appeal*) ( $r = .425$ ) hubungan pada tahap sederhana juga, dimensi legitimasi (*legitimate*) ( $r = .333$ ) menunjukkan hubungan yang lemah, manakala bagi dimensi penghargaan (*apprising*) ( $r = .310$ ), dimensi kerjasama (*collaboration*) ( $r = .343$ ) pada tahap lemah, dimensi berbuat baik (*ingratiation*) ( $r = .411$ ) pada tahap sederhana dan dimensi konsultasi (*consultation*) ( $r = .405$ ) pada tahap sederhana juga. Kesemua dimensi ini adalah dalam kategori taktik pengaruh lembut yang kebanyakan mempunyai min yang tinggi.

Dapatan kajian ini selari dengan dapatan oleh Curtis (2018), Hasil kajian beliau melaporkan bahawa di Universiti Murdoch antara pelajar dan pensyarah ialah hubungan kepemimpinan transformasional berkait secara positif dengan penggunaan taktik pengaruh utama pemimpin. Hubungan ini adalah penting untuk semua empat taktik pengaruh utama iaitu pujukan rasional (*rational persuasion*), rayuan inspirasi (*inspirational appeal*), konsultasi (*consultation*) dan penghargaan (*apprising*). Selain itu, dapatan ini juga disokong oleh kajian Lee dan Low (2012) terhadap 347 pengurus di Malaysia. Mereka mendapati bahawa kepemimpinan transformasional berhubung secara positif dikaitkan dengan rayuan inspirasi (*inspirational appeals*), konsultasi (*consultation*), and berbuat baik (*ingratiation*) dan berkolerasi negatif dengan tekanan (*pressure*) dan perubahan (*exchange*).

Jika di sesebuah organisasi mengamalkan taktik pengaruh penggabungan (*coalition*), tekanan (*pressure*) dan perubahan (*exchange*) maka kepimpinan sekolah mengamalkan gaya kepimpinan laissez-faire menurut kajian Cable dan Judge (2003). Kajian mereka melaporkan bahawa para pengurus daripada 140 organisasi di Amerika Syarikat lebih cenderung menggunakan taktik konsultasi (*consultation*) dan pujukan inspirasi (*inspirational appeals*), apabila penyelia mereka adalah pemimpin transformasi, tetapi lebih cenderung menggunakan taktik perubahan (*exchange*), penggabungan (*coalition*), legitimasi (*legitimate*) dan tekanan (*pressure*) apabila penyelia mereka memaparkan gaya kepimpinan laissez-faire.

## Rujukan

- Alias Mohamed. (1984). *Kepimpinan, demokrasi dan tradisi*. Kuala Lumpur: AMW Communications Management.
- AlSeddiqi, M., Mishra, R., & Pislaru, C. (2012). The new school-based learning (SBL) to work-based learning (wbl) transition module: a practical implementation in the technical and vocational education (tve) system in bahrain. 25th International Congress on Condition Monitoring and Diagnostic Engineering, *Journal of Physics*, 12, 117.
- Aminudin Mohamad Yusof .(1990). *Kepimpinan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Anita Hall. (2007). *Influence: the essence of leadership*. University of Nebraska:Lincoln Publications.
- Asep Suryana. (2010). *Kepimpinan pendidikan* (Disertasi sarjana yang tidak diterbitkan), Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Azizan Bahari. (2009). *Menjadi pemimpin*. Petaling Jaya: Qarya Sdn. Bhd.
- Azizi Yahaya. (2007). *Menguasai penyelidikan dalam pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn Bhd.
- Aydogan, H. & Akbarov, A. (2015). School administrators' and teachers' opinions about influencing each other. *Jurnal Kajian Penyelidikan Eropah*, 5(4), 181-187.

- Cable, D.M. & Judge T.A. (2013). Manager upwards influence tactics strategies: the role manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organization Behavior*, 24,197-214.
- Chad A. Higgins, Timothy A. Judge dan Gerald R. Ferris. (2003). Influence tactics and work outcomes: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior* (24), 89–106
- Carlijn Boerrigter. (2016). *How leader's age is related to leader effectiveness: through leader's affective state and leadership behavior* (Tesis Doktor Falsafah yang diterbitkan) University of Twente, Netherlands .
- Chua, Y.P. (2011). *Kaedah dan statistik penyelidikan, kaedah penyelidikan*, Buku 1, (Edisi ke -2). Malaysia: Mc Graw Hill Education Companies.
- Chua, Y.P. (2013). *Kaedah penyelidikan*. Selangor: McGraw Hill Education.
- Chiu, H. & Fogel, J. (2014). The impact of manager influence tactics of innovation implementation of a knowledge management system. *International Journal of Innovation Science*, 6(4),185-204.
- Chong, M.P.M. (2014). Influence behaviors and organizational commitment: a comparative study. *Leadership and Organization Development Journal*, 35 (1), 54-78.
- Creswell, J.W. (2010). *Research Design. Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed. Edisi Ketiga (Terjemahan)*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Curtis G.J. (2018). Connecting influence tactics with full-range leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 2-13.
- E.Holly Buttner & Martha McEnally M. (1996). The interactive effect of influence tactic, applicant gender, influence tactics and type of job on hiring recommendation. *Sex Roles*. 34(7/8), pg 581-92.
- Ethlyn A.W., Terri A. Scandura & Juanita M. Woods (2013). *Justice perceptions, leader-member exchange, and upward influence tactics*: University of Miami, Florida, USA.
- Fatimah Wati Halim & Iran Herman. (1997). Hubungan nilai kerja, prestasi kerja dan kualiti kehidupan bekerja di kalangan pekerja sektor awam & swasta. *Jurnal Psikologi Manusia*.(11), pg 97-114.
- Fauzi Hussin, Jamal Ali & Mohd Saifoul Zamzuri Noor. (2014). *Kaedah penyelidikan & analisis data spss*. Universiti Utara Malaysia Press.
- Hamidah Budi. (2012). Taktik pemimpin yang efektif. Muat turun pada 25 Disember, 2018 dari <https://www.slideshare.net/HamidahBudi/taktik-pemimpin-yang-efektif>.
- Ibrahim Mamat. (1993). *Kepimpinan sekolah: teori untuk praktis*. Kuala Lumpur. Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Iqbal, Anwar & Haider. (2016). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal of Business and Management* (10), pg 223-233.
- Jamaliah. (1999). *Keberkesanan amalan pengurusan perundingan dalam organisasi pendidikan* (Disertasi Sarjana yang tidak diterbitkan). Universiti Utara Malaysia.
- Kian Lian L. & Guan Tui L. (2012). The mediating effect of downward influence tactics on the relationship between leadership style and organizational citizenship behavior . *Jurnal Pengurusan* (36), pg 3 – 16.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025*. Putrajaya.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2015). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia Pengajian Tinggi (PPPM PT) 2015-2025*. Putrajaya.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2014). *Pelan pembangunan profesionalisme berterusan guru dan pemimpin sekolah*. Putrajaya.
- Jafar, Najmeh Roohbakhsh, Rezvani Chamanzamin & Mousa. (2017). Transformational and transactional leadership: Which one is more effective in the education of employees'



- creativity? Considering the moderating role of learning orientation and leader gender. *International Journal of Organizational Leadership* (6).137–156
- Jai B.P. Sinha & Parvinder Gupta. (2002). *Preferred leadership styles and influence tactics*. Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Jyoti, Jeevan & Dev, Manisha. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: The role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*.( 9) 78-98.
- Kevin Mohler. (2016). *A correlational study of leadership influence tactics and performance in healthcare organizations* (Disertasi Doktor Falsafah yang diterbitkan. University of Phoenix.
- Kipnis, D. & Schmidt, S. M. (1988). Upward influence styles: relationship with performance evaluations salary and stress. *Administrative Science Quarterly* 33, pg 528-542.
- Mohammed, A. & Wang, J. (2018). Impact of laissez-faire leadership on role ambiguity and role conflict: implications for job performance. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 4(1), pg 29-43.
- Mohd Ridhuan Mohd Jamil. (2007). *Pembangunan model skives, program work based learning (WBL) pelajar kejuruteraan politeknik Malaysia* (Tesis Doktor Falsafah yang tidak diterbitkan). Universiti Malaya
- Mohtar bin Abas. (2005). *Pembangunan Kepimpinan Dalam Organisasi*. *Jurnal Pengurusan Awam* (4), 1.
- Mullaney, M.K. (2013). *Leadership influence tactics in project teams: a multilevel social relationship analysis*(Tesis Doktor falsafah bidang psikologi yang diterbitkan), Kolej Siswazah, Universiti Illinious, Urbana.
- Mustafa Hj. Daud. (1996). *Pemimpin mengikut pandangan tokoh barat*. (Terjemahan),Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distibutors Sdn. Bhd.
- Mohd Majid Konting. (2005). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mua'azam Muhamad. (2016). *Pengaruh kepimpinan strategik dan kesediaan perubahan organisasi terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah agama* (Tesis Doktor Falsafah yang diterbitkan). Universiti Utara Malaysia.
- Najla Ibrahim Alshenaifi. (2016). *Follower upward influence tactics and their relationships with job performance ratings: the importance of leader-member exchange (lmx) and leader/follower gender similarity* (Tesis disertasi doktor falsafah yang diterbitkan). University of Southampton.
- Naveed Ahmad Faraz, Chneng Yanxia, Fawad Ahmed , Zelalem Gebretsadik Estifo, & Ali Raza. (2018). The influence of transactional leadership on innovative work behavior-a mediation model. *European Journal Of Business And Social Sciences*.(51), pg 51 – 62.
- Norzetty M.Z & Bambang S. (2017). Perceptions on influence tactics among leaders in the ministry of education malaysia: an application of the many facets rasch model (MFRM). *Seminar Antarbangsa*, pg 1-13.
- Robiah Sidin. (1988). *Asas pentadbiran pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa & Pustaka.
- Roslan Raja Abd. Rahman, Raja Yahaya, Azizi & Mohd Salleh Hasan. (2010). Peranan komunikasi kepemimpinan diri dan organisasi dalam perspektif Islam. *Jurnal Pengajian Islam*, pg 110-115.
- Salih Gençer, Mehmet & Samur, Yavuz. (2016). Leadership styles and technology: leadership competency level of educational leaders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. (229), pg 226-233.
- Titus Oshagbemi. (2004). Age influences on the leadership styles and behaviour of managers, *Employee Relations*, (26)(1).14-29.

- Van Hook L. M. (2011). *Discovering the influence tactics of u.s. army chaplains: a prolegomenon to future military leadership training*. (Tesis disertasi kedoktoran yang diterbitkan). University Of Phoenix.
- Visi Politeknik Malaysia. (2013). Dicapai daripada Laman Web Rasmi Jabatan Pengajian Politeknik: [http://politeknik.gov.my/webjpp2/index.php?pg=visi\\_misi&sub=visi\\_misi](http://politeknik.gov.my/webjpp2/index.php?pg=visi_misi&sub=visi_misi)
- Wan Na. (2013). *Pengaruh iklim organisasi ke atas prestasi kerja guru di kolej vokasional* (Kertas projek sarjana Universiti Tun Hussain On yang tidak diterbitkan).
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. London: Pearson Education.
- Yukl, G. & Cecilia M.F. (1990) Influence tactics and objectives in upward, downward and lateral influence. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132-140.
- Yukl, G. A. & Seifert, C. F. (2002). Preliminary validation research on the extended version of the influence behaviours questionnaire. Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology annual conference, Toronto.
- Yukl, G. A. & Tracey, B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology* 77: 525-535.
- Yukl, G., Seifert, C. F., & Chavez, C. (2008). Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 609-621.
- Zainal Abidin Mohamad. (1998). *Pengurusan Strategik*. Kuala Lumpur: Utusan Distributian and Publication.