



UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA

***KUALITI KEPIMPINAN DALAM KALANGAN PEGAWAI
KANAN POLIS WANITA***

ABDUL AZIZ BIN HJ AWANG DARUS

IPSS 2015 2

KUALITI KEPIMPINAN DALAM KALANGAN PEGAWAI KANAN POLIS WANITA

Abdul Aziz Bin Hj Awang Darus



**Doktor Falsafah
Universiti Putra Malaysia
2015**

**KUALITI KEPIMPINAN DALAM KALANGAN PEGAWAI
KANAN POLIS WANITA**

ABDUL AZIZ BIN HJ AWANG DARUS

**DOKTOR FALSAFAH
UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA**

2015



**KUALITI KEPIMPINAN DALAM KALANGAN PEGAWAI
KANAN POLIS WANITA**

Oleh

ABDUL AZIZ BIN HJ AWANG DARUS

**Tesis Ini Dikemukakan kepada Sekolah Pengajian Siswazah, Universiti
Putra Malaysia, sebagai Memenuhi Keperluan untuk
Ijazah Doktor Falsafah**

September 2015

HAK CIPTA

Semua bahan yang terkandung dalam tesis ini, termasuk teks tanpa had, logo, ikon, gambar dan semua karya seni lain, adalah bahan hak cipta Universiti Putra Malaysia kecuali dinyatakan sebaliknya. Penggunaan mana-mana bahan yang terkandung dalam tesis dibenarkan untuk tujuan bukan komersial daripada pemegang hak cipta, Penggunaan komersial bahan hanya boleh dibuat dengan kebenaran bertulis terdahulu yang dinyatakan daripada Universiti Putra Malaysia.

Hak cipta © Universiti Putra Malaysia



Abstrak tesis yang di kemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia
sebagai memenuhi keperluan untuk Ijazah Doktor Falsafah

KUALITI KEPIMPINAN DALAM KALANGAN PEGAWAI KANAN POLIS WANITA

Oleh

ABDUL AZIZ BIN HJ AWANG DARUS

September 2015

Pengerusi : Prof Madya Datin Jamilah Othman, PhD
Fakulti : Institut Pengajian Sains Sosial

Penyelidikan ini bertujuan untuk mengenalpasti serta mendapatkan pemahaman yang mendalam dan menyeluruh tentang proses amalan kepimpinan dalam menjana keberkesanan pegawai kanan polis wanita dalam melaksanakan tugas. Penyelidikan ini difokuskan kepada golongan pegawai kanan polis wanita yang berpangkat Senior Assistant Commissioner (SAC) ke atas. Oleh itu, penyelidikan ini adalah untuk menjelaskan ciri-ciri utama kepimpinan yang perlu ada pada pegawai kanan polis wanita untuk menyandang jawatan serta menggalas tanggungjawab di mana kebanyakan pegawai kanan polis tertinggi didominasi oleh golongan lelaki dan hanya sekumpulan kecil sahaja wanita yang berada ditahap tersebut. Responden terdiri daripada pegawai kanan polis wanita dan berpengalaman berkhidmat dalam sektor kepolisian lebih dari 32 tahun yang sedia berkongsi pengalaman secara sukarela.

Persampelan berasaskan kriteria yang digunakan untuk mengenalpasti makna kepimpinan, jenis kepimpinan yang diamalkan, faktor yang menggalakkan kepimpinan, penggunaan teknik dan strategi dalam kepimpinan serta kesan yang wujud hasil kepimpinan yang diamalkan. Penyelidikan turut mengaitkan makna kepimpinan berkait rapat dengan keterampilan pemimpin itu sendiri, kecekapan dalam mengendalikan tugas, dan tahap pengaruh pemimpin terhadap organisasi yang dipimpin. Malahan penyelidikan ini turut menemui elemen yang menyemarakkan kepimpinan dalam sektor kepolisian yang terdiri dari pengalaman yang diperolehi sepanjang karier, polisi yang terbentuk dalam organisasi, tahap dan kesan disiplin yang diamalkan dan ketelitian dalam menjalankan tugas. Teknik perbualan bersemuka digunakan dalam proses pengumpulan data. Perbualan dirakamkan melalui pita rakaman dan ditranskrip secara verbatim. Analisis bermula sebaik sahaja data dikumpul. Penyelidikan ini mengandaikan bahawa pegawai kanan polis wanita berpengalaman dalam corak kepimpinan dalam perjalanan kerjaya mereka menggalas tanggungjawab yang dipikul. Pengalaman yang dilalui oleh

responden menunjukkan beberapa kumpulan yang menjelaskan makna dan pengalaman kepimpinan yang berkesan. Analisis terperinci kemudiannya dilakukan untuk mencari tema dan kategori bagi menjawab persoalan penyelidikan.

Kerjasama yang dialami oleh responden adalah menyeluruh iaitu melibatkan semua pihak yang berkepentingan langsung dalam menyempurnakan tugas yang diamanahkan. Pihak yang berkepentingan langsung termasuk pihak atasan, orang bawahan serta individu itu sendiri. Penyelidikan ini mencadangkan bahawa segala usaha yang konkrit perlu diambil untuk melahirkan lebih ramai pegawai kanan polis wanita yang berkaliber diberi ruang yang lebih meluas untuk memikul dan melaksanakan tanggungjawab pada peringkat pengurusan tertinggi dalam bidang kepolisan dalam menjadikan bidang ini sebagai cabang karier penjawatan awam yang mencabar serta berkualiti tinggi mampu memberi impak kepada institusi dan masyarakat dalam menjana kemajuan dan kesejahteraan negara.

Kesimpulannya, kecemerlangan kepimpinan yang dipraktikkan oleh pegawai kanan polis wanita mempunyai makna dan impak dalam melaksanakan tanggungjawab dengan lebih berkesan. Malah ia juga mampu untuk mempengaruhi objektif secara langsung untuk setiap jabatan yang diketuai oleh pegawai kanan polis wanita malah mempengaruhi dalam pembentukan corak kepimpinan kepada golongan bawahan di mana mempunyai makna dan nilai signifikan dengan diri anggota dalam membentuk personaliti diri dalam memikul tanggungjawab jawatan tinggi bagi mengetuai sesuatu unit bagi mewujudkan kerjasama sepasukan yang jitu dengan corak pengarahannya serta pelaksanaan tugas dengan lebih berkesan.

Abstract of thesis presented to the Senate of Universiti Putra Malaysia in fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy

QUALITY LEADERSHIP AMONG SENIOR POLICE WOMEN

By

ABDUL AZIZ BIN HJ AWANG DARUS

September 2015

Chairman: Prof Madya Datin Jamilah Othman, PhD
Faculty : Institute of Social Science Studies

In this research was conducted comprehensively to identify and obtain in-depth understanding common leadership practice occupying senior female police officers within Senior Assistant Commissioner (SAC) ranks and above in performing their duties. Therefore, this research is to describe the main characteristics of the leadership qualities required by senior female police officers for the job and to perform the duties where most senior police officer is dominated by men, and only a small group of women to be ranked as senior police officer. All respondents spent more than 32 years in policing voluntarily to share their experience.

Sampling used was based on criteria to identify the meaning of leadership, type of leadership being practiced, factors that promote leadership, techniques, leadership strategy that significant impact through these leadership practice. This study also linked the meaning of leadership skills associated with leadership, competence handling the assignment, and the degree of influence that the leader of the organization is headed. In fact, this research also found elements that encourage leadership in the police sector, which comprises the experience gained throughout the career, policy was formed in the police organization, the extent and impact of discipline practiced and thoroughness in carrying out assignments.

Face to face interview technique was used to gather data collections. Conversations were recorded and transcribed in verbatim. Analysis process starts as soon as data is collected. This study assumes experienced female senior police officer in the pattern of leadership to shoulder the responsibility throughout the career. Experience gained by respondents indicated several groups to explain the meaning and experience effective leadership. Detailed analysis is then performed to identify common theme and categories to answer research question. Cooperation experienced by respondents are comprehensive, such as involving team members consist of superior, subordinate and the individual themselves associated to execute the task.

This research suggests concrete initiatives need to be done to produce more caliber female senior police officer by giving them better chance to carry out senior management task within police sector so that policing will be a public employment and high quality to give better impact towards institution and public to enhance development and public welfare.

In conclusion, leadership excellence carried out by a senior police officer has a meaning and impact of women in the performance of their duties with greater effectiveness. In fact, female senior police officers were also able to influence directly the objectives of each departments, led by female senior police officers and even affect women in leadership pattern formation in which the lower classes have a significant meaning and value to their members in shaping personalities in high positions of responsibility to lead a unit for creating a strong teamwork with a twist direction and execution of tasks more effectively.

PENGHARGAAN

Segala pujian kepada Allah s.w.t Yang Maha Pemurah Lagi Maha Penyayang di atas limpah kurniaNya, sehingga terhasilnya penulisan tesis ini. Juga, selawat dan salam kepada Junjungan Besar Nabi Muhamad s.a.w dan keluarga serta semua muslimin dan muslimat.

Terlebih dahulu, saya ingin mengambil kesempatan ini untuk merakamkan ucapan ribuan terima kasih dan rasa terhutang budi Prof Madya Datin Dr. Jamilah Othman, selaku Pengerusi Jawatankuasa Penyeliaan yang telah membimbing dan menunjuk jalan bagaimana cara untuk menyiapkan tesis bertajuk "Kepimpinan Dalam Kalangan Pegawai Kanan Polis Wanita Berpangkat SAC Ke Atas". Seterusnya, ribuan terima kasih saya ucapkan kepada para penyelia yang terdiri daripada Prof Madya Dr. Khairudin Idris dan Prof Madya Dr. Azizan Asmuni yang gigih menyelia tesis penyelidikan ini dan memberi saranan yang bernas.

Saya juga ingin mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan kepada semua pensyarah serta pegawai-pegawai di Institut Pengajian Sains Sosial (IPSAS), Universiti Putra Malaysia (UPM), yang telah memberi kuliah, menunjuk ajar, membantu, membimbing, dan layanan yang mesra sepanjang pengajian saya ini. Saya juga ingin merakamkan ucapan terima kasih kepada pihak Polis Diraja Malaysia (PDRM), terutamanya kepada Ketua Polis Negara, YDH Tan Sri Dato' Sri Khalid Abu Bakar, dan Pegawai Kanan Polis Wanita yang telah banyak memberi kerjasama dan kebenaran dalam mengumpulkan maklumat bagi tujuan penyelidikan. Tidak lupa juga penghargaan ini saya tujukan kepada semua responden yang terlibat secara langsung dalam penyelidikan ini.

Akhir sekali, penghargaan yang tidak terhingga dirakam untuk isteri tersayang, Puan Norafiah, anak-anak saya Norazuliana, Ikmal Hisham, An Nisa dan Adam Haikal. Di samping itu, saya juga ingin merakamkan penghargaan kepada ayahanda dan bonda yang tidak dapat bersama-sama meraikan kejayaan saya ini kerana telah kembali kerahmatullah. Di sini saya juga ingin memanjat doa kepada puteri kesayangan yang telah kembali kerahmatullah iaitu Nor Azah Azrina yang tidak dapat bersama berkongsi kejayaan saya ini. Semoga roh anakanda saya ini dicucuri rahmat dan ditempatkan dalam golongan orang-orang yang beriman. Semoga mereka diberkati Allah s.w.t dalam semua perkara yang mereka lakukan.

Saya mengesahkan bahawa satu Jawatankuasa Peperiksaan Tesis telah berjumpa pada 4 September 2015 untuk menjalankan peperiksaan akhir bagi Abdul Aziz bin Hj Awang Darus bagi menilai tesis beliau yang bertajuk “Kualiti Kepimpinan dalam Kalangan Pegawai Kanan Polis Wanita” mengikut Akta Universiti dan Kolej Universiti 1971 dan Perlembagaan Universiti Putra Malaysia [P.U.(A) 106] 15 Mac 1998. Jawatankuasa tersebut telah memperakukan bahawa calon ini layak dianugerahi ijazah Doktor Falsafah.

Ahli Jawatankuasa Peperiksaan Tesis adalah seperti berikut:

Bahaman bin Abu Samah, PhD

Profesor
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Pengerusi)

Turiman bin Suandi, PhD

Profesor
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Pemeriksa Dalam)

Ismi Arif bin Ismail, PhD

Profesor Madya
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Pemeriksa Dalam)

Inon Beydha Hj. Lukman, PhD

Profesor
Universitas Sumatera Utara
Indonesia
(Pemeriksa Luar)



ZULKARNAIN ZAINAL, PhD

Profesor dan Timbalan Dekan
Sekolah Pengajian Siswazah
Universiti Putra Malaysia

Tarikh: 22 September 2015

Tesis ini diserahkan kepada Senat Universiti Putra Malaysia dan telah diterima sebagai memenuhi keperluan Ijazah Doktor Falsafah. Anggota Jawatankuasa Penyeliaan adalah seperti berikut:

Jamilah Othman, PhD

Profesor Madya
Institut Pengajian Sains Sosial
Universiti Putra Malaysia
(Penyelia)

Khairudin Idris, PhD

Profesor Madya
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Ahli)

Azizan Asmuni, PhD

Profesor Madya
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Ahli)

BUJANG KIM HUAT, PhD

Profesor dan Dekan
Sekolah Pengajian Siswazah
Universiti Putra Malaysia

Tarikh :

Perakuan pelajar siswazah

Saya memperakui bahawa:

- tesis ini adalah hasil kerja saya yang asli;
- setiap petikan, kutipan dan ilustrasi telah dinyatakan sumbernya dengan jelas
- tesis ini tidak pernah dimajukan sebelum ini, dan tidak dimajukan serentak dengan ini, untuk ijazah lain sama ada di Universiti Putra Malaysia atau di institusi lain;
- hak milik intelek dan hak cipta tesis ini adalah hak milik mutlak Universiti Putra Malaysia, mengikut Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012;
- kebenaran bertulis daripada penyelia dan Pejabat Timbalan Naib Canselor (Penyelidikan dan Inovasi) hendaklah diperoleh sebelum tesis ini diterbitkan (dalam bentuk betulis, cetakan atau elektronik) termasuk, buku, jurnal, modul, prosiding, tulisan popular, kertas seminar, manuskrip, poster, laporan, nota kuliah, modul pembelajaran atau material lain seperti yang dinyatakan dalam Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan 2012);
- tiada plagiat atau pemalsuan/fabrikasi data dalam tesis ini, dan integriti ilmiah telah dipatuhi mengikut Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Pengajian Siswazah) 2003 (Semakan 2012-2013) dan Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012. Tesis telah diimbaskan dengan perisian pengesanan plagiat.

Tandatangan: _____ Tarikh: _____

Nama dan No.Matrik: Abdul Aziz Bin Hj Awang Darus GS18497

Perakuan oleh Jawatankuasa Penyeliaan

Dengan ini, diperakukan bahawa:

- penyelidikan dan penulisan tesis ini adalah di bawah seliaan kami
- tanggungjawab penyeliaan sebagaimana yang dinyatakan dalam Universiti Putra Malaysia (Pengajian Siswazah) 2003 (Semakan 2012-2013) telah dipatuhi.

Tandatangan: _____
Nama Pengerusi
Jawatankuasa
Penyeliaan: Jamilah Othman, PhD

Tandatangan : _____
Nama Ahli
Jawatankuasa
Penyeliaan: Azizan Asmuni, PhD

Tandatangan : _____
Nama Ahli
Jawatankuasa
Penyeliaan: Khairudin Idris, PhD

SENARAI KANDUNGAN

		Muka Surat
	ABSTRAK	i
	ABSTRACT	iii
	PENGHARGAAN	v
	PENGESAHAN	vi
	PERAKUAN	viii
	SENARAI RAJAH	xiii
	SENARAI JADUAL	xiv
 	BAB	
I	PENDAHULUAN	
	Pengenalan	1
	Latar Belakang	2
	Penyataan Masalah	3
	Kepentingan Kajian	5
	Skop Kajian	5
	Limitasi Kajian	6
	Definisi Istilah	6
	Rumusan	8
 	II	
	SOROTAN LITERATUR	
	Pengenalan	9
	Teori Asas Kepimpinan	13
	Kepimpinan Berdasarkan Jantina	15
	Kepimpinan Wanita	17
	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan	
	Kepimpinan Wanita	20
	Kepimpinan Lelaki	22
	Teori Kepimpinan	24
	Definisi Kepimpinan	24
	Prinsip-Prinsip Dasar Kepimpinan	26
	Ciri-Ciri Seorang Pemimpin	27
	Tugas Pemimpin	30
	Pemimpin Sejati	31
	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepimpinan	33
	Gaya Kepimpinan	35
	Teori Laluan Matlamat	38
	Gaya Tingkahlaku (Perlakuan Pemimpin)	41
	Tujuan Kumpulan dalam Organisasi	42
	Kelemahan Kumpulan yang Perlu Diawasi	42
	Harapan Pekerja	43
	Fungsi Pembinaan dan Penjagaan Kumpulan	43
	Teori Feminisme	44
	Kepimpinan Berdasarkan Feminisme dan Gender	46
	Gaya Kepimpinan Feminisme	47

Teori “Glass Ceiling”	47
Komponen Ketidakseimbangan Jantina	48
Kepimpinan dalam Kepolisian	49
Teori dan Kajian Tentang Kepimpinan dalam Sektor Kepolisian	51
Tugas Sebagai Pemimpin Polis	53
Kriteria Pemimpin Polis	54
Kepimpinan Wanita dalam Badan Seragam	57
Rumusan	59
III METODOLOGI KAJIAN	
Pendahuluan	61
Reka Bentuk Kajian	61
Pemilihan Responden	64
Prosedur Pengumpulan Data	68
Sesi Temubual	70
Penggunaan Fenomenologi sebagai Asas Kaedah Kajian	71
Jangka Masa Kajian	72
Kajian Rintis dan Kajian Sebenar	72
Kajian Rintis	73
Kajian Sebenar	73
Kesahan dan Kebolehpercayaan Kajian	73
Kesahan Kajian	74
Aspek Triangulasi	77
Kebolehpercayaan Kajian	78
Pengurusan dan Penganalisan Data	80
Penganalisan Data	81
Rumusan	83
IV DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN	
Pengenalan	85
Kemunculan Tema	88
Gaya Kepemimpinan	89
Berorientasi Pencapaian Matlamat	90
Berorientasi Arahan	97
Berorientasi Sokongan	99
Berorientasikan Penyertaan	100
Corak Komunikasi	103
Aliran Corak Komunikasi	104
Aliran Komunikasi Ke Bawah	104
Aliran Komunikasi Ke Atas	106
Aliran Komunikasi Melintang	107
Penerimaan Pegawai Polis Bawahan	108
Kepercayaan	109
Motivasi	110
Perbincangan	113
Rumusan	115

V	RINGKASAN, KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN	
	Pendahuluan	117
	Ringkasan	117
	Kesimpulan	123
	Implikasi	124
	Implikasi Teori	125
	Cadangan Amalan	126
	Cadangan Penyelidikan Selanjutnya	127
	RUJUKAN	128
	LAMPIRAN	140
	BIODATA PELAJAR	160



SENARAI RAJAH

Rajah	Muka Surat
1 Teori Laluan Matlamat	39
2 Model Motivasi dan Pencapaian	41
3 Tatacara Kajian	67
4 Komponen Analisis Data Penyelidikan Kualitatif	83
5 Corak Komunikasi Ke Bawah, Ke Atas, dan Melintang	104

SENARAI JADUAL

Jadual	Muka Surat
1 Senarai responden yang telah ditemubual dalam kajian sebenar	85
2 Tema Utama Dan Sub-Tema Kepimpinan Pegawai Kanan Polis Wanita	89



BAB I

PENDAHULUAN

Pengenalan

Kepimpinan adalah di mana seseorang mempunyai ciri-ciri pilihan yang efektif untuk mempengaruhi pengikut dalam melaksanakan tujuan yang ingin dicapai pada peringkat kumpulan atau matlamat organisasi. Peningkatan karier wanita dalam kalangan pekerjaan yang didominasi oleh lelaki di dalam sektor awam telah memberi gambaran yang terbaik kepada pelbagai pendekatan teori.

Kajian secara berterusan telah menunjukkan pegawai kanan polis wanita mempunyai keunikan dan perbezaan pengalaman dalam kepolisan berbanding pegawai polis lelaki dari hasil yang sering dikaitkan dengan hubungan gender (Morash & Haarr, 2012). Terdapat juga pertikaian yang berlaku di mana wanita berhadapan dengan cabaran apabila berlaku peningkatan karier di dalam pekerjaan yang didominasi oleh lelaki, bukan hanya dari segi pandangan individu atau sosial tetapi juga dari sudut pelbagai perspektif teori seperti perwakilan birokrasi, teori feminisme dan gender, wanita dan kepimpinan, dan teori pengaruh sumber manusia dan amalan. Pegawai polis wanita merasakan mereka perlu menyesuaikan imej mereka untuk lebih tampak berkeyakinan dan cekap terhadap rakan kerja yang terdiri daripada pegawai polis lelaki (Morash & Haarr, 2012).

Catatan sejarah pemimpin-pemimpin wanita masih belum memberikan rujukan untuk diakui mengenai kemampuan wanita menjadi pemimpin terutama di suatu organisasi. Padahal berbagai penelitian untuk membuktikan bahawa sebenarnya pekerja lelaki dan wanita dalam menangani pekerjaan berkaitan sama dengan berbagai kelebihan yang dimiliki oleh masing-masing individu lelaki maupun wanita. Salah satu contoh organisasi di Malaysia yang berhasil menempatkan wanita sebagai pemimpin adalah organisasi kepolisan. Jabatan kepolisan merupakan organisasi yang berstruktur dengan tugas utama untuk melindungi serta berkhidmat untuk masyarakat. Salah satu faktor agar tujuan tersebut dapat tercapai sudah tentu dipengaruhi oleh kepimpinannya. Fakta keberhasilan pegawai kanan polis wanita yang sudah berada di peringkat pengurusan kanan dalam sektor kepolisan di Malaysia perlu dikaji lebih lanjut tentang faktor-faktor yang membuat pegawai kanan polis wanita tersebut berjaya dalam kepimpinannya.

Polis Di Raja Malaysia (PDRM)

Polis Diraja Malaysia (PDRM) ialah sebuah organisasi yang beribu pejabat di Bukit Aman, Kuala Lumpur. Pasukan berseragam ini adalah unik disebabkan berbanding dengan negara lain, pasukan ini adalah terpusat, iaitu segala bentuk kepolisan daripada polis tugas am (General Duties) ke perisikan adalah di bawah bidang kuasanya. Dalam menjaga keamanan awam, PDRM dibantu

oleh kumpulan sokongan yang terdiri daripada Polis Tambahan, Sukarelawan Polis, Polis Bantuan, dan kakitangan awam. Polis Di Raja Malaysia (PDRM) diketuai oleh Ketua Polis Negara dan dibantu oleh Timbalan Ketua Polis Negara.

PDRM terdiri dari Jabatan Pengurusan, Jabatan Sumber Strategik dan Teknologi, Jabatan Siasatan Jenayah, Jabatan Siasatan Jenayah Narkotik, Jabatan Keselamatan Dalam Negeri dan Ketenteraman Awam (KDN/KA), Cawangan Khas, Jabatan Siasatan Jenayah Komersil, Jabatan Integriti Dan Pematuhan Standard dan Jabatan Pencegahan Jenayah dan Keselamatan Komuniti. Jabatan-Jabatan ini diketuai oleh pengarah-pengarah yang berpangkat Komisioner Polis (CP). SAC merupakan suatu jawatan antara yang tertinggi dalam sektor kepolisan iaitu Penolong Kanan Pesuruhjaya Polis atau Senior Assistant Commissioner (SAC) dalam kategori pengurusan dan profesional.

Latar Belakang

Dalam kajian ini, kajian akan tertumpu kepada pegawai kanan polis wanita yang berjawatan tinggi, iaitu SAC dalam sektor kepolisan di Malaysia. Pada masa ini, jawatan SAC dalam sektor ini hanya diisi oleh lapan orang sahaja wanita setakat ini. Empat orang dalam kalangan mereka telah dijadikan responden dalam kajian ini yang sedang bertugas di ibu pejabat PDRM di Bukit Aman, Kuala Lumpur. Penyelidik menjalankan kajian tentang bentuk, jenis dan strategi kepimpinan yang mereka amalkan semasa menjalankan tugas berat dan mencabar ini yang kebanyakannya digalas oleh kaum lelaki. Oleh itu, kepimpinan yang berkesan amat penting dalam kajian ini untuk melihat bagaimana seseorang pemimpin atau ketua jabatan dalam kalangan pegawai kanan polis wanita ini memimpin dan berhadapan dalam mengendalikan anggota bawahan, tugas dan kerjaya.

Hal ini amat penting untuk melihat keberkesanan kepimpinan dan kewibawaan seseorang pegawai atasan yang terdiri terutamanya daripada kalangan wanita dalam memimpin organisasi kepolisan di negara ini serta elemen-elemen yang mempengaruhi dalam membuat sesuatu keputusan yang tepat yang melibatkan keberkesanan keputusan tersebut mempengaruhi hasil pelaksanaan yang dijalankan. Tambahan lagi, kajian ini juga akan merungkap amalan gaya kepimpinan yang diamalkan oleh sebilangan kecil pegawai kanan polis wanita ini sepanjang karier mereka sehingga mereka mampu mencapai tahap yang dikecapi sekarang. Corder (2011) menyatakan bahawa peratusan polis wanita menyertai polis masih di bawah satu perempat, di mana bilangan wanita semakin berkurangan dibahagian pengurusan, serta penyertaan wanita daripada kaum minoriti atau etnik mengalami jurang yang besar. Kajian ini dijalankan dengan menggunakan pendekatan kualitatif, iaitu dengan menganalisis maklumat yang diperoleh dari temubual dengan responden untuk membentuk tema.

Penyataan Masalah

Polis Diraja Malaysia (PDRM) terdiri daripada seratus ribu lebih orang yang terdiri daripada pegawai dan anggota. Institusi ini ditadbir oleh pihak pengurusan kanan terdiri daripada pegawai kanan polis lelaki dan wanita di mana majoriti didominasi oleh lelaki sebanyak 95%. Oleh itu, hanya peratusan kecil yang diisi oleh wanita. Daripada peratusan kecil yang diwakili oleh pegawai kanan polis wanita sudah pastinya mereka ini mempunyai keistimewaan sebagai pemimpin yang mampu bersaing dengan rakan sejawatan terdiri daripada lelaki yang perlu dikupas disebalik kejayaan pegawai kanan polis wanita ini.

Sejajar dengan perkembangan dan tahap pertambahan pengendalian kes jenayah yang pelbagai dan mencabar di mana masalah yang berbeza yang berkaitan dengan keselamatan negara dan kesejahteraan rakyat semakin meningkat setiap hari, ramai pegawai kanan polis wanita perlu dilahirkan yang berkemampuan bertindak sebagai pemimpin di peringkat pengurusan kanan dalam PDRM bagi memastikan institusi ini lebih efisien dan produktif secara berterusan. Keupayaan dan karisma pemimpin adalah penting untuk memberi motivasi kepada pengikut dan orang bawahan untuk membawa keunggulan di sesuatu institusi, organisasi atau pertubuhan.

Kebanyakan teori kepimpinan yang cuba mengaitkan keberkesanan gaya dan tingkah laku pemimpin dengan tingkah laku pengikut dalam sesebuah organisasi. Oleh itu, konsep dan fungsi kepimpinan yang kurang jelas apabila digunakan untuk maksud yang berbeza-beza dalam organisasi. Pelaksanaan paling konkrit dan sukar adalah untuk melaksanakan konsep kepimpinan dalam organisasi yang melibatkan bentuk, teknik, strategi, gaya, komunikasi, dan tingkah laku pengurusan atasan serta kakitangan bawahan.

Kajian dijalankan untuk melihat bentuk, jenis dan strategi serta halangan kepimpinan yang diamalkan oleh golongan hawa ini. Dalam analisis dokumen tentang konsep dan amalan corak kepimpinan dalam organisasi mengikut pandangan beberapa sarjana, sikap dan role model dalam kepimpinan telah disebut oleh Daft (2005). Antara elemen kepimpinan dalam organisasi adalah seperti hubungan pihak pengurusan dengan pihak pekerja, komunikasi yang efektif, pengurusan atasan sebagai "Role Model", para pekerja menghormati pihak atasan, nilai-nilai murni dan motivasi, dan kestabilan organisasi. Salah satu faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan prestasi golongan bawahan adalah gaya kepimpinan, komunikasi organisasi dan motivasi kerja (Putu S., 2008).

Kajian ini memberi tumpuan kepada pemimpin polis wanita dengan kualiti feminin mereka yang semulajadi, boleh bertindak sebagai agen perubahan dalam mengurangkan isu-isu, konflik dan masalah yang berkaitan kemasyarakatan dan negara. Secara umumnya, perbezaan yang wujud adalah dari sudut penerimaan di mana wanita selalunya dianggap kurang kelebihan dari sudut keberanian yang mewujudkan diskriminasi penerimaan ditempat kerja. Wanita yang sering dikaitkan dengan sifat yang lembut, beremosi, pemalu, penakut, dan pelbagai lagi ciri yang lemah. Beberapa ciri-ciri

stereotaip perempuan yang biasa adalah penyayang, emosi, mesra, bersimpati, sensitif, dan sentimental; stereotaip sifat lelaki termasuk dominan, kuat, agresif, keyakinan diri, rasional, dan kurang beremosi (Schneider, 2005).

Perkembangan kajian tentang kepimpinan organisasi kepolisan wanita di peringkat pegawai kanan polis wanita terutama di peringkat SAC ke atas di Malaysia berkaitan dengan kekurangan polis wanita memegang jawatan kanan tertinggi pengurusan tertinggi organisasi. Oleh yang demikian, kejutuan kepimpinan amat penting dalam melahirkan seorang pemimpin yang terbaik bagi mengetuai sesebuah organisasi terutama dalam sektor kepolisan yang di mana satu bidang begitu mencabar dalam melaksanakan dan menegakkan pelaksanaan undang-undang di Malaysia. Yukl (2013) menyatakan adalah penting untuk memahami bahawa kriteria keberkesanan tertentu pemimpin yang diberikan akan bergantung kepada matlamat yang ingin dicapai dan nilai untuk diselenggarakan. Kemampuan pemimpin tidak hanya datang dari aspek-aspek teknikal, kepakaran, dan kemahiran, tetapi juga kualiti peribadi yang penting untuk membolehkan mereka dihormati.

Rangsangan menggalakkan pekerja untuk bekerja, membuat keputusan yang lebih baik, memikul tanggungjawab yang lebih besar dan bertanggungjawab (Simić M. et al, 2011). Pemikiran sebagai seorang pemimpin perlu sejajar dengan peredaran masa yang disokong oleh pelbagai golongan generasi serta perubahan teknologi yang semakin pantas bertukar dari masa ke semasa.

Penyelidik berpendapat bahawa sektor kepolisan yang diterajui oleh golongan wanita khususnya pada peringkat pegawai kanan polis wanita wajar dikaji untuk melihat sejauh mana mereka mampu menggalas tugas yang berat dan mencabar. Ini juga disokong dengan kenyataan dibuat oleh Wendy (2013) iaitu bilangan tenaga kerja yang semakin berkurangan sebagai anggota polis, kehilangan polis wanita serta etnik minoriti, kekurangan wanita berjawatan ketua penguatkuasa dan berpangkat konstabel serta kurangnya penyertaan wanita dalam kepolisan. Terdapat beberapa perbezaan yang wujud di antaranya corak komunikasi, pengaruh atau gaya mengetuai, antara wanita dan lelaki yang sentiasa mempunyai pandangan dan keunikan yang berbeza. Secara purata, wanita menggunakan lebih penyampaian, tentatif, dan berbahasa sopan berbanding lelaki, terutama dalam keadaan konflik (Bass, Avolio & Atwer, 1996). Lelaki, di sisi lain, dilihat sebagai lebih cenderung berbanding wanita untuk menawarkan penyelesaian menjurus kepada masalah untuk mengelakkan perbincangan mengenai hubungan antara individu (Avolio, 2010).

Berdasarkan perbincangan di atas, persoalan umum kajian ini adalah mengenal pasti dan memahami faktor kejayaan pemimpin pegawai polis wanita memegang jawatan pegawai kanan polis wanita berpangkat SAC ke atas? Seterusnya, persoalan khusus kajian pula adalah seperti berikut:

Persoalan Kajian:

- i) Apakah gaya kepimpinan yang diamalkan oleh Pegawai Kanan Polis Wanita yang berada pada peringkat SAC ke atas

- ii) Apakah corak komunikasi yang diamalkan oleh Pegawai Kanan Polis Wanita
- iii) Bagaimana penerimaan pegawai polis bawahan terhadap gaya kepimpinan yang diamalkan

Kepentingan Kajian

Kajian ini adalah penting untuk memberi sumbangan kepada aspek-aspek teori dan pragmatik. Oleh itu, kepimpinan yang berkesan amat penting dalam kajian ini untuk melihat bagaimana seseorang pemimpin atau ketua jabatan dalam organisasi kepolisan dalam kalangan wanita berpangkat SAC berhadapan dengan anggota bawahan. Hal ini amat penting dilihat tentang keberkesanan kepimpinan dan kewibawaan seseorang pegawai atasan yang terdiri daripada kalangan wanita dalam organisasi kepolisan di negara ini.

Dalam bidang kepolisan, tidak banyak pegawai wanita yang terlibat khususnya yang menjadi ketua jabatan, dan sebagainya. Kebanyakan pegawai berpangkat tinggi yang memegang jawatan SAC dan ke atas kebanyakannya dimonopoli oleh golongan lelaki atas sebab-sebab kekuatan fizikal, ketahanan mental, keberanian dan semangat juang yang tinggi.

Golongan wanita yang layak dan terpilih memegang jawatan di peringkat ini amat kurang dan berjumlah di bawah sepuluh sahaja di seluruh negara. Sudah pasti golongan wanita yang berjaya mencapai kedudukan yang sebegini tinggi dalam sektor kepolisan mempunyai sesuatu kriteria yang unik dan tersendiri seperti komunikasi kepimpinan yang berkesan, ketahanan fizikal, keberanian dan kemahiran mengendalikan senjata dan sebagainya. Oleh hal yang demikian, penyelidik beranggapan bahawa kajian tentang kepimpinan dalam kalangan wanita berpangkat SAC dan ke atas sektor kepolisan ini perlu untuk dikaji.

Skop Kajian

Kajian ini mempunyai skop tertentu yang mempengaruhi hasil dan maksud kajian. Pertamanya, responden kajian yang dipilih terdiri daripada kalangan wanita dalam organisasi kepolisan di Malaysia yang berjawatan SAC sekaligus merupakan Ketua Jabatan dalam organisasi PDRM. Polis yang berjawatan SAC sahaja yang dikaji dalam kajian ini kerana inilah jawatan tertinggi yang disandang oleh kaum wanita dan berdasarkan kedudukannya yang tinggi ini maka penyelidik beranggapan bahawa berdasarkan pengetahuan, kelulusan dan pengalaman mereka selama puluhan tahun dalam polis harus dijadikan iktibar dan maklumat yang berguna untuk menghuraikan persoalan dalam kajian ini. Selain itu, skop kajian ini juga adalah untuk memahami gaya kepimpinan yang diamalkan oleh golongan wanita ini khususnya semasa mereka menjalankan tugas yang mencabar dalam kalangan organisasi yang berpakaian seragam dan bersenjata api, iaitu sektor kepolisan di Malaysia.

Kepimpinan golongan wanita dalam sektor ini turut menjurus kepada aspek-aspek sokongan yang digunakan bagi memimpin sesuatu jabatan dalam mencapai matlamat organisasi kepolisan dengan lebih berkesan. Dalam masa yang sama juga, dengan corak kepimpinan serta keperibadian yang diamalkan dapat melahirkan lebih ramai polis wanita yang akan memegang jawatan tertinggi dalam carta organisasi kepolisan.

Limitasi Kajian

Kajian ini bertujuan memahami ciri-ciri kepimpinan yang perlu ada dalam kalangan polis wanita di Malaysia bagi melahirkan lebih ramai polis wanita yang berwibawa untuk memikul jawatan polis kanan pada peringkat tertinggi di mana situasi sekarang banyak didominasi oleh polis lelaki. Maka kajian ini dilaksanakan terhadap sebilangan kecil pegawai kanan polis wanita yang sedang memegang jawatan pada peringkat SAC untuk lebih mendalami corak dan pengalaman mereka yang ditempuh sejak bermulanya karier dalam sektor kepolisan sehingga kedudukan yang dikecapi sekarang.

Definisi Istilah

Definisi istilah dalam kajian ini telah dibahagikan kepada beberapa perkataan atau frasa dalam tajuk kajian dan istilah-istilah tertentu seperti yang berikut:

Kepimpinan

- Kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Kepimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Pemimpin

- Pegawai kanan polis sebagai pemimpin yang mengetuai serta menjadi contoh kepada anggota polis yang lain di dalam pasukan yang sentiasa bersama-sama dalam memberi motivasi, mengurus, menggerak dan membangunkan matlamat dan misi kumpulan serta organisasi secara keseluruhan.

Organisasi

- Organisasi merupakan sekelompok orang yang bekerja sama dalam struktur dan koordinasi tertentu dalam mencapai serangkaian tujuan tertentu.

Kajian Kualitatif

- Prosedur kajian yang menghasilkan data gambaran yang boleh diamati, tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan kepolisan dengan

penglibatan warga kerja di dalam kumpulan polis wanita bagi memahami istilah dan peranan mereka.

Fenomenologi Penelitian Kualitatif

- Merupakan tradisi penelitian kualitatif yang berakar pada falsafah dan psikologi, dan berfokus pada pengalaman hidup manusia (sosiologi) di mana dilakukan dengan memasuki wawasan persepsi responden, melihat bagaimana mereka melalui suatu pengalaman, kehidupan dan memperlihatkan fenomena serta mencari makna dari pengalaman responden.

Kajian Kes

- Cerita yang digunakan sebagai bahan pengajaran yang menggarap pengaplikasian teori atau konsep terhadap situasi sebenar yang berlaku. Pelbagai disiplin ilmu telah menggunakan “Kajian Kes” termasuk bidang kemanusiaan, sains sosial, sains, kejuruteraan, undang-undang, perniagaan dan perubatan.

Pegawai Polis Berpangkat SAC

- SAC merupakan suatu jawatan antara yang tertinggi dalam sektor kepolisan iaitu Penolong Kanan Pesuruhjaya Polis atau Senior Assistant Commissioner (SAC). Jawatan ini adalah dalam kategori pengurusan dan profesional dengan pendapatan bulanan melebihi sepuluh ribu ringgit Malaysia.

Triangulasi

- Gabungan kaedah yang berbeza bagi mendapatkan lebih dari satu bentuk data supaya dapatan kajian kualitatif yang bersifat subjektif akan lebih menyakinkan dan dapat meningkatkan kesahan data yang dikumpul.

Persampelan Bertujuan

- Prosedur persampelan iaitu sekumpulan subjek yang mempunyai ciri-ciri tertentu sahaja dipilih sebagai responden kajian berdasarkan pengetahuan dan tujuan khusus kajian pengkaji. Ini bermakna tidak semua kajian lain dalam populasinya dipilih oleh pengkaji sebagai responden.

Pengumpulan Data

- Pengumpulan data dilakukan untuk memperolehi maklumat yang diperlukan dalam rangka mencapai tujuan penelitian di mana tujuan diungkap dalam bentuk hipotesis yang menjadi jawapan terhadap persoalan penelitian.

Huraian yang Mantap dan Mendalam

- Huraian yang mantap dan mendalam bermaksud penyediaan diskripsi yang mencukupi sehingga boleh menentukan situasi yang berkaitan dengan konteks kajian dan membolehkan dapatan kajian itu dijalankan di situasi lain.

Gender

- Merujuk kepada implikasi psikososial sebagai seorang lelaki atau wanita seperti kepercayaan dan jangkaan tentang sikap, nilai-nilai, skil, dan tingkah laku yang lebih sesuai dengan atau kebiasaan salah satu jantina berbanding di sebaliknya.

Rumusan

Secara keseluruhannya, bab ini membicarakan perihal persoalan yang ingin difahami melalui kajian ini dengan tujuan untuk memahami makna, pengalaman dan amalan gaya kepimpinan oleh pegawai kanan polis wanita. Juga dinyatakan bagaimana penyelidik bertindak untuk mengelakkan bias atau ketidakseimbangan bagi menjadikan kajian ini mempunyai tahap kesahan dan mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi.

Kajian ini berkepentingan untuk memahami bagaimana di era globalisasi, golongan wanita mampu untuk memikul tanggungjawab yang lebih besar terutama sekali dalam bidang kepolisan di mana corak kepimpinan yang lebih sesuai dipraktikkan serta mampu menyumbang dalam melahirkan lebih ramai polis wanita berkaliber yang mempunyai ciri-ciri dan teknik yang lebih dinamik yang perlu ada dan mampu diterapkan dikalangan polis wanita bagi mencorak keperibadian disamping pengalaman dan pendidikan ilmu yang sedia ada. Kajian ini menyelami dan menjelaskan makna dan pengalaman kepimpinan mengikut pengalaman pegawai kanan polis wanita yang telah dipilih.

RUJUKAN

- Akpa, V.O. (2011). Effect of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises In Ikosi-Ketua Council Development Area Of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research* Vol.1 No.7 [100-111].
- Ames, D. R., & Flynn, F. J. (2007). What breaks a leader: The curvilinear relation between assertiveness and leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 307-324. doi:10.1037/0022-3514.92.2.307.
- Andreescu, V., & Vito, G. (2010). An exploratory study on ideal leadership Behavior, The opinions of American police managers. *International Journal of Police Science Management*, 12(4), 567-583.
- Anderson, G. S., Litzenberger, R., & Plecas, D. (2002). Physical evidence of police stress. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 25(1), 399-420.
- Anggakara H., (2010). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, & Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Karyadeka Alam Lestari Semarang. Skripsi Universitas Diponegoro Semarang.
- Antonakis, J., Bendahan, S., Jacquart, P., & Lalive, R. (2010). On making causal claims: A review and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 21, 1086-1120. doi:10.1016/j.leaqua.2010.10.010.
- Autocrat. (2010). In Merriam-Webster Online Dictionary. Retrieved March 1, 2010, from <http://www.merriam-webster.com/dictionary/autocrat> Aidh Bin 'Abdullah al-Qarni. 2010. *Seolah Engkau Melihat Muhammad Shallahu 'Alaihi Wasallam*. Terj. Nur Hasanuddin. Kuala Lumpur: Cresnet News (KL) Sdn. Bhd.
- Avolio, B. J. (2010). *Full range leadership development* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Barling, J., Christie, A. & Hopton, A. (2011). Leadership. In S. Zedeck(Ed.), *APA Handbook of Industrial and organizational psychology*. Vol 1: Building and developing the organization (183-240). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bass, Avolio & Atwater (1996). *The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women*. *Applied Psychology: An International Review*

- Bass, B.M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, research, and managerial application* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. (2010). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). New York, NY: Psychology Press.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Berkery, E., Morley, M., & Tiernan, S. (2013). Beyond gender role stereotypes and requisite managerial characteristics: from communal to androgynous, the changing views of women. *Gender in Management: an international journal*, 28 (5), 278-298.
- Berresford, L. (2008). 'Mentoring – The key to success', *Grapevine*, Summer 2008, 11.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1961). *Group dynamics: Keys to decision making*. Houston: Gulf Publishing.
- Boedker, C., Vidgen, R., Meagher, K., Cogin, J., Mouritsen, J. & Runnalls, M. (2011). *Leadership, culture and management practices of high performing workplaces in Australia: The High Performing Workplaces Index*. Society for Knowledge Economics: Sydney.
- Bog R.C., & Biklin S.K. (1998). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. (3rd ed.) Boston: Allyn and Bacon.
- Book, E. W. (2001). Why the best man for the job is a woman: The unique female qualities of leadership. New York: Harper. p. xiv. Brabeck, M. & Brown, L. (with Christian, L., Espin, O., Hare-Mustin, R., Kaplan, A., Kaschak, E., Miller, D., Phillips, E., Ferns, T., and Van Ormer, 'Feminist theory and psychological practice', in J. Worell and N. Johnson (eds.) *Shaping the future of feminist psychology: Education, research, and practice* (Washington, D.C.: American Psychological Association, 1997), pp.15- 35.
- Bunyard, R. (2003). Justice, integrity and corruption", in: Adlam, R. & Villiers, P.(eds) *Leadership in the Twenty-first Century: Philosophy, Doctrine and Developments*, Waterside Press, Winchester.
- Chan, A., & Chan, E. (2005). Impact of Perceived Leadership Styles on Work Outcomes: Case of Building Professionals. *Journal of Construction Engineering & Management*, 131(4), 413-422. doi:10.1061/(ASCE)0733-9364(2005)131:4(413).

Casey, J & Mitchell, M. (2007). Requirements of police managers and leaders from police sergeant to commissioner. In M. Mitchell and J. Casey (Eds) Police leadership and management. Sydney: The Federation Press.

Christina, M. (2008). It's Hard Work Learning Soft Skills: Can Client Based Projects Teach the Soft Skills Students Need and Employers Want?. The Journal of Effective Teaching, Vol. 8, No. 2, 2008, 50-60, Regis University, Denver, Colorado, 80221.

Collinson, D. (2006). Rethinking followership: a post-structuralist analysis of follower identities. The Leadership Quarterly, 17, 179-189.

Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. The Leadership Quarterly, 10(2), 145-179. doi:10.1016/S1048-9843(99)00012-0.

Conger, J. A. (2011). Charismatic leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Eds.), The SAGE handbook of leadership (pp. 86-102). Thousand Oaks, CA: Sage.

Conger, J. A., & Hunt, J. G. (1999). Charismatic and transformational leadership: Taking stock of the present and future (part i). The Leadership Quarterly, 10(2), 121-127. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00017-X.

Cordner, G., Cordner, A. (2011). Stuck on a plateau? Obstacles to the recruitment, selection, and retention of women police. Police Quarterly 14, 207e226.

Craig L. P. (2002). Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behavior, Vol. 6, No. 2, 172-19.

Creswell, J. W. (1994). Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Daft, R. (2005). The Leadership Experience. Toronto: Southwestern.

Daft, R. (2011). The leadership experience (5th ed.). Mason, OH: South-Western, Cengage Learning.

Day, V.D. (2000). Leadership Development: A Review in Context. Leadership Quarterly, 11 (4), Winter, 581-613.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). Entering the Field of Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), Handbook of Qualitative Research (pp. 1-17). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

- Drodge, E.N. & Murphy, S.A. (2002). Interrogating emotions in police Leadership, Human Resource Development Review, Vol. 1, no. 4, pp. 420-438.
- Druskat, V.U. (1994) Gender and leadership style: Transformational and Transactional Leadership in the Roman Catholic church, Leadership Quarterly, 5(2), pp. 99-119.
- Džemal D. (2011). Transformational Leadership Styles in Slovenian Police. Journal of Criminal Justice and Security year 13 no. 2 pp. 188-207. Department Management and Leadership at Police College.
- Eagly, A., Makhijani, M., & Klonsky, B. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. Psychological Bulletin, 111(1), 3–22.
- Eagly, A. H. & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. Psychological Bulletin, 108(2), 233-256.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van E. M. (2003). Transformational, transactional, and laissezfaire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. Psychological Bulletin, 129, 569-591. doi:10.1037/0033-2909.129.4.569.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. (2007). Leadership style matters: The small, but important, style differences between male and female leaders. In D. Bilmoria & S. K. Piderit (Eds.), Handbook on women in business and management (pp. 279-303). Northampton, MA: Edward Elgar.
- Edmonstone, J. (2011). Developing leaders and leadership in health care: A case for rebalancing? Leadership in Health Services 24(1): 8-18.
- Fleenor J.W. (2011). Transit Approach to Leadership.” Enclopedia of Industrial and Organizational Psycology.2006.Sage Publication.16 Feb 2011.
- Flynn, J. (2004). The merits of community policing in the twenty-first century: The view From the street. In L Fridell (Ed), Community policing: The past, present, and future (pp. 141-149). Washington, DC: Police Executive Research Forum.
- Foels, R., Driskell, J. E., Mullen, B., & Salas, E. (2000). The effects of democratic leadership on group member satisfaction: integration. Small Group Research, 31, 676-701. doi:10.1177/104649640003100603.
- Frank, N., & Belasen, A. (2008b). Roles women transform, roles women play: Extending the research. Anaheim, CA: Academy of Management.
- Freeman, S., & Bourque, S. (2001). Leadership and power: new conceptions. In S. Freeman, S. Bourque & C. Shelton (Eds.), Women on power – leadership redefined. USA: Northeastern University Press.

- Fred C. L. (2011). Leadership versus Management: A Key Distinction—At Least in Theory. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT, BUSINESS, AND ADMINISTRATION* VOLUME 14, NUMBER 1, 2011, Sam Houston State University.
- Gary N.P. (2000). The Glass Ceiling: Explaining the Good and Bad News in women in Management: Current Research Issues : Volume II by Mrilyn J.Davidson (London: Sage Publication, 2000), 242-243.
- Gergen, D. (2005). Women leading in the twenty-first century. In L. Coughlin, E. Wingard, & K. Hollihan (Eds.), *Enlightened Power: How Women are Transforming the Practice of Leadership* (pp. xv-xxix). San Francisco: Jossey- Bass. (p. xix).
- Gesell, I, M.ED, CSP (2010). Leadership and Legislative conference (AIA Grassroots) Agile Leadership: Innovative Approaches to Leading in Uncertain Times, Leadership and Legislative Conference, Washington, D.C.
- Glesne, C., & Peshkin, A. (1992). *Becoming qualitative researchers: An introduction*. White Plains, NY: Longman.
- Gough, D., Oliver, S., & Thomas, J. (2012). *Introducing Systematic Reviews*. In Gough, D., Oliver, S. and Thomas, J. *An introduction to systematic reviews*. Sage: London.
- Graen, G. B, & Scandura, T.A. (1987), *Toward a psychology of dyadic organizing*. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, Greenwich, CT: JAI Press.
- Green, M., Duncan, P., Salter, C.R., & Chavez, E. (2012). *The Educated Worker*. Paper Delivered at the Southwest Academy of Management Annual Conference, in New Orleans, La.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2010). *Behavior in organizations* (10th ed.). Upper Saddle River, : Pearson or Prentice Hall.
- Grint, K. (2011). A history of leadership. In *The Sage Handbook of Leadership*, by A Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, and M. Uhl-Bien. London: Sage.
- Hall L.H. (2012). *Barriers to women in roles of leadership in higher education: an examination of leadership texts* (Unpublished doctoral dissertation). George Fox University, Newberg, Oregon.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1996). The principal's role in school effectiveness: An assessment of methodological progress, 1980-1995. In K. Leithwood, J. Chapman, D.

- Hannah, S. T., & Lester, P. B. (2009). A multilevel approach to building and leading learning organizations. *The Leadership Quarterly*, 20, 34-48.
- Hersey P. (2009). Situational leaders: Leadership Excellence. 26, 2, 12.
- Hollander, E.P. (1985), Leadership and Power. In *The Handbook of Social Psychology*, 3rd Edition. Ed Gardner Lindzey and Elliot Aronson. New York: Random House.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javi M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). Culture, E-Leader Milan 2014 Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- House, R.J (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. *Leadership : The Cutting Edge*. J.G. Hunt and L.L Larson, Carbondale, I11, Southern Illinois University Press, 189-207. Ibarra, H., & Obodaru, O. (2008). Women and the vision thing. *Harvard Business Review*, 85(1), 40-47.
- Jackson, Guida M. (1998). *Women Who Ruled: A Biographical Encyclopedia*. Barnes & Noble Books.
- Jabatan Kemajuan Islam Malaysia (2009). Kepimpinan adalah tanggungjawab Bukan satu keistimewaan. Khutbah Jumaat 3 April 2009. Malaysia: JKIM.
- Judge, T.A, Piccolo, R.F, & Kosalka, T (2009). *The Leadership Quarterly*, 20, 855-875.
- James Boyle (2014). *Leadership Through Openness*.1.
- James A.F Stoner (2012). *Managing Climate Change Business Risks and Consequences: Leadership for Global Sustainability*, Palgrave Macmillan.
- Jansen, J. J. P., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for Exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20, 5-1.
- Justin A. I. (2011). *Journal of Biblical Perspectives in Leadership* 3, no. 2 (Summer 2011), 118-128. 2011 School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University ISSN 1941-4692.
- Karl L.S. & Richard F., (2006). Developing Effective Interpersonal Communication and Discussion Skills. *Business Communication Quarterly*, Volume 69, Pages 276-283.
- Kaluarachchi, K.A.S.P (2010). Organizational culture and Total Quality Management Practice: A Sri Lankan Case", *TQM Journal*, 22(1), 41-55.

- Keith C. & Paula C (1976). Signs: Journal of Women in Culture and Society 1, no. 4 (Summer 1979): 875-93.
- Kiamba, J. (2008). Women and leadership positions: Social and cultural barriers to success. Wagadu; 6, ISSN: 15456196. Retrieved from www.scholar.com.
- Klenke, K. (1996). Women and leadership: A contextual perspective. New York: Springer. (pp. 152-153).
- Krueger R. (2007). Strategies for Student Engagement: A Case Study from WPI. Presentation at the Polytechnic of Namibia, 04 April.
- Laohavichien, T., Fredendall, L. D., & Cantrell, R. S. (2009). The effects of transformational and transactional leadership on quality improvement. The Quality Management Journal, 16(2), 7-24.
- Lee & Chuang (2009). The Impact of Leadership Styles on Job Stress and Turnover Intention: Taiwan Insurance Industry as an Example. www.hclee@ttu.edu.tw.
- Lester, J (2008). Future trends and possibilities for creating more gender equitable community colleges, Community College Journal of Research and Practice, 32 (10), 822-837.
- Lindsey B., Carol A. Archbold & Kimberly D. Hassell. (2008). Complaints of police misconduct: Are there differences between male and female officers? Law Enforcement Executive Forum 8(5): 87-102.
- Lord, R. G., Brown, D. J., & Freiberg, S. J. (1999). Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 78(3).
- Lussier, R., & Achua, C. (2004). Leadership Theory, Application, Skill Development. Minnesota: Southwestern.
- Madsen S. (2012). Women and leadership in higher education: Current realities, challenges and future direction. Advances in Developing Human Resource, 14 (131), 131-139.
- Mandell, B. & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison', Journal of Business and Psychology, 17 (3): 387-404.
- Marks, M. & Fleming, J. (2004). As unremarkable as the air they breathe? Reforming police management in South Africa", Current Sociology, Vol. 52, no. 5, pp. 784-808.

- Marylin J.Woods, (2000). Interpersonal Communication for Police Officers: Using Needs Assessments to Prepare for Skeptical Trainees", *Business Communication Quarterly*, Jilid 63, No. 4, Hal. 40-48.
- Mawby, R. I. (2003). Models of Policing. In Newburn, T.(ed.), *Handbook of Policing*. Cullompton: Willan.
- Maxwell, J. (2007). *Ultimate leadership: Maximize your potential and empower your team*. Nashville, Tennessee: Thomas Nelson.
- Max W., John D., & Gordon C. W. (2008). *Max Weber's Complete Writings on Academic and Political Vocations*. Algora Publication.
- McGuire, E., & Kennerly, S. (2006). Nurse Managers as Transformational and Transactional Leaders. *Nursing Economic\$, 24(4)*, 179-185. Retrieved March 7, 2010, from Academic Search Premier database.
- Meaklim, T. & Sims, J. (2011). Leading powerful partnerships – a new model of public sector leadership development.' *The International Journal of Leadership in Public Services 7(1)*: 21–31.
- Metcalf, B. & Dick, G. (2000). Exploring organisational commitment in the police: Implications for human resources strategy', *Policing: An International Journal of Policing Strategies and Management*, Vol. 24, no. 23, pp. 399-419.
- Messick, D. M. & Kramer, R. M. (2004). *The Psychology of Leadership: New Perspectives and Research*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. New Jersey.
- Millie, A., & Herrington, V. (2014). The great debate: How wide or narrow should the police's remit be? *AIPM Public Safety Leadership Research Focus 2(4)*: 1-10.
- Mintzberg, H. (1975). The Manager's Job: Folklore and fact. *Havard Business Review*, 49-61.
- Mohd Hizam Hanafiah & Zafir Mohamed Makhbul: *Pengurusan Organisasi*, 396 m.s. ISBN: 983-2679-45-1.
- Morash, M., & R.N Haarr,(2012). Doing, Redoing and Undoing Gender: Variation in Gender Identities of Women Working as Police Officers: *Feminist Criminology 7*:3-23.
- Murphy, L. (2005). Transformational leadership: a cascading chain reaction. *Journal of Nursing Management*, 13(2), 128-136. doi:10.1111/j.1365-2934.2005.00458.x.

Murphy, S., & Drodge, E. (2004). The four I's of police leadership: A case study heuristic. *International Journal of Police Science & Management*, 6(1), 1-15.

Northouse, P. G. (2004). *Leadership theory and practice* (3rd Edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Northouse, P. (2013). Introduction. In *Leadership: Theory and Practice* (6th ed.). Thousand Oaks, California: Sage.

Obiwuru .T, Okwu. A, Akpa. V & Nwankere .I (2011). Effects of leadership style on organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in Ikosi– Ketu Council development area of Lagos State, Nigeria.

O'Leary, D., Resnick-Luetke, S., & Monk-Turner, E. (2011). Holding out for a hero: Selecting a chief of police. *Police Practice and Research: An International Journal*, 12(5), 435-449.

Ospina, S. & Yaroni, A. (2003). Understanding cooperation behavior in labor Management cooperation: A theory-building exercise. *Public Administration Review*, 63(4), 455-471.

Patton, M.Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Newbury Park: Sage.

Paul H. & John U. (2008). *Public Leadership Perspectives and Practices*, ANU E Press The Australian National University. ANZSOG series,303.34.

Peterson, S., Walumbwa, F., Avolio, B. & Hannah, S. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly* 23:502–516.

Polling. T. (2009). *Configuration of Leadership Traits and Their Relation to Performance Ratings: A Person-Oriented Approach*. University of Tennessee-Knoxville.

Post, C., DiTomaso, N., Lowe, S. R., Farris, G. F., & Cordero, R. (2009). A few good women: Gender differences in evaluations of promotability in industrial research and development. *Journal of Managerial Psychology*. 24(4), 348–371.

Powell, G.N., Butterfield, D.O., & Bartol, K.M. (2008). Leader evaluations: A new female advantage?, *Gender in Management: An International Journal*, 23 (3): 156-174.

Professional Organizations: Leadership. List and explain the styles of leadership used by effective leaders. D.O. CAPS. Retrieved January 22, 2010, from http://www.temple.edu/cte/research/DOCAPS/DOCAPS_09.pdf.

- Prime, J. L., Carter, N. M., & Welbourne, T. M. (2009). Women “take care,” men “take charge”: Managers’ stereotypic perceptions of women and men leaders, *The Psychologist- Manager Journal*. 12, 25-49.
- Putu S. (2008). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur. Tugas Akhir Program Magister (TAPM). Universitas Terbuka Jakarta.
- RA Rahman, Azizi Y. & Salleh H. (2010). Peranan Komunikasi Kepemimpinan Diri & Organisasi Dalam Perspektif Islam. *Universiti Teknologi Malaysia*.
- Remund, D. (2011). Asking the Right Questions, Involving the Right People. The Responsibility of Corporate Communications Leaders. *Journal of Leadership Studies*; 5(3),40-52.
- Rhode, D. L. (2003). The difference “difference” makes. In D. L. Rhodes (Ed.), *The Difference “Difference” Makes: Women in Leadership* (pp. 3-50). Stanford, CA: Stanford University Press. (p. 21).
- Richard M., Joseph S S. & Bernard H.L. (2010). Police Decision Making: A future Perspective”, *Futures Working Papers Group White papers Series*, Vol No.2.
- Rosener, J. (1990). Ways women lead, *Harvard Business Review*, November/December, pp. 119-125.
- Rowe, M. (2006). Following the leader: front-line narratives on police leadership. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 29(4), 757-767.
- Ruggieri, S. (2009). Leadership in Virtual Teams: A Comparison of Transformational and Transactional Leaders. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 37(8), 1017-1021. Retrieved January 25, 2010, from Academic Search Premier database.
- Schafer, J. (2010b). The ineffective police leader: acts of commission and omission. *Journal of Criminal Justice*, 38, 737-746.
- Schafer, J. (2008). Effective police leadership: Experiences and perspectives of law enforcement leaders, *FBI Law Enforcement Bulletin*, July, 13-19.
- Schafer, J. (2010a). Effective leaders and leadership in policing: Traits, assessment, development and expansion. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 33(4), 644-663.
- Schneider, D., (2005). *The Psychology of Stereotyping*, New York: Guilford Press.
- Sidek B. (2009). Tajdid falsafah & kurikulum. *Milenia Muslim*. Tahun 7, Bil. 80. hlm. 62-61.

- Silvestri, M. (2006). 'Doing time': becoming a police leader. *International Journal of Police Science and Management*, 8(4), 266-281.
- Simić M et al. (2011). Motivation of the Post Employees as a Segment of the Management Process, *International journal of economics and law*, No. 2.
- Skogan, W. (2004). Community policing: Common impediments to success. In L.Fridell (Ed.), *Community policing: The past, present, and future* (pp.159-167). Washington, DC: Police Executive Research Forum.
- Smith A.C & Kleinman S., (1989). Managing Emotions in Medical School: Student's Contacts with the living and the dead, *Social Psychology Quarterly*, Vol 52, No. 1, 56-59, American Sociological Association.
- Smith, R. (2008). Entrepreneurship, police leadership, and the investigation of crime in changing times. *Journal of Investigative Psychology & Offender Profiling*, 5(3), 209-225. doi:10.1002/jip.86.
- Sosik, J. J., & Jung, D. I. (2010). *Full Range Leadership Development: Pathways for People, Profit, and Planet*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Spinelli, R. (2006). The Applicability of Bass's Model of Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership in the Hospital Administrative Environment. *Hospital Topics*, 84(2), 11-18. Retrieved January 22, 2010, from Academic Search Premier database.
- Srivastava A, Bartol KM, & Locke EA. (2006). Empowering leadership in Management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 1239–1251.
- Steinheider, B., & Wuestewald, T. (2008). From the bottom-up: sharing leadership in a police agency. *Police Practice & Research*, 9(2), 145-163. doi:10.1080/15614260802081303.
- Stephen J. Z. (2007). Trait-Based Perspectives of Leadership, *e American Psychological Association Vol. 62*, No. 1, 6–16. Taylor, S. J. & Bog R., (1998). In-depth interviewing", In S J Taylor & R Bog & (eds) *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource* John Wiley and Sons.
- Teng Kok, J. L. (2013). Lessons on the S'pore Spirit", *The Straits Times*, Singapore, Published in Sep. 16, 2013.
- Townsend, B.K & Twombly, S.B (1998). A feminist critique of organizational change in the community college. *New directions for Community Colleges*, 102, 77-85.
- Trenholm, S. (2008). *Thinking through communication.: An introduction to the study of human communication*. Boston, MA: Pearson Education, Inc.

- Tripp, A. (2003). The changing face of Africa's legislatures: Women and quotas. A paper presented at the International Institute for Democracy and Electoral Assistance (IDEA)/Electoral Institute of Southern Africa (EISA)/Southern African Development Community (SADC) Parliamentary Forum Conference. Retrieved from www.quotaproject.org/CS/CS_Tripp_2004.pdf.
- Tubbs, S., & Moss, S. (2006). Human communication: Principles and contexts. New York, NY: McGraw Hill.
- Valerio, A. M. (2009). Developing women leaders: A guide for men and women In organizations. West Sussex, UK: John Wiley Blackwell.
- Van E, R., Cilliers, F., & Deventer V. (2008). Leadership styles and associated personality traits: Support for the conceptualization of transactional and transformational leadership. South African Journal of Psychology, 38(2), 253-267. Retrieved March 7, 2010, from Academic Search Premier database.
- Webb, K. (2007). Motivating Peak Performance: Leadership Behaviors That Stimulate Employee Motivation and Performance. Christian Higher Education, 6(1), 53- 71. doi:10.1080/15363750600932890.
- Wendy L. & Liz C (2013). Policing Reform: Consequences For The Gender Agenda And The Female Police Workforce, Manchester Metropolitan University.
- Whisenand. P.M & Ferguson R.F (1996). The managing of Police Organization, 4th Edition. Upper Saddle River: NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Wyld D. (2010). Southeastern Louisiana University in Management. Top Ten Management on Situational Leadership Theory: An Overview of How to Match The Right Leader to The Right Group of Followers.
- Yammarino (1997). Women and Leadership: A Multiple Levels of Analysis Perspective, Academy of Management Journal, 1997, Vol. 40, 1, 205-222.
- Young, P. (2004). Leadership and gender in higher education: A case study. Journal of Further and Higher Education, 28 (1), 95-106.
- Yukl, G. (2006). Leadership in Organizations (6th ed. Pearson Education.
- Yukl, G. A. (2010). Leadership in organizations. (7th ed.) Prentice-Hall.
- Yukl, G. (2013). Leadership in organizations, 8th edition. Essex, UK: Pearson Education Ltd.