
Peranan Kepimpinan Transformasi terhadap Motivasi Pekerja di Sebuah Kerajaan Tempatan di Johor

Shah Rollah Abdul Wahab⁸, Noorsyazwani Sahari, Azizah Rajab², Mohd Effandi Yusoff¹ dan Roziana Shaari¹

¹Department of Human Resource Development, Faculty of Management, Universiti Teknologi Malaysia, 81310 Skudai, Johor

²Language Academy, Universiti Teknologi Malaysia, 81310 Skudai, Johor

Abstrak: Kajian ini dijalankan untuk mengenalpasti hubungan di antara gaya kepimpinan transformasi penyelia terhadap motivasi pekerja di salah sebuah kerajaan tempatan di Johor. Berdasarkan kajian lepas, gaya kepimpinan ketua memberi pengaruh yang signifikan kepada motivasi pekerja di tempat kerja. Kajian ini merupakan kajian berbentuk deskriptif dan menggunakan borang soal selidik sebagai instrumen kajian untuk mengumpul data. Borang soal selidik tersebut mengandungi tiga bahagian utama iaitu Bahagian A (Latar Belakang Responden), Bahagian B (Kepimpinan Transformasi) dan Bahagian C (Motivasi Pekerja). Responden kajian telah dipilih secara persampelan rawak mudah iaitu seramai 75 orang daripada salah sebuah kerajaan tempatan di Johor. Data yang diperolehi telah dianalisis menggunakan perisian *Statistical Package for Sosial Science (SPSS)* versi 22.0. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan kepada motivasi pekerja ($r=0.658$). Ia bermaksud peranan ketua yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasi dikenalpasti mampu meningkatkan motivasi pekerja untuk bekerja.

Keywords: kepimpinan transformasi, motivasi pekerja, kerajaan tempatan

1. Pengenalan

Kejayaan sesebuah organisasi diukur berdasarkan pendapatan dan produktiviti tahunannya. Kepimpinan dilihat sebagai komponen yang signifikan dalam menentukan kejayaan sebuah organisasi (Abd. Rahim, 2006). Namun demikian, Laporan Pertumbuhan Produktiviti Malaysia menjelaskan bahawa terdapat kemerosotan produktiviti bagi sektor perkhidmatan pada tahun 2011 dan 2012 iaitu sebanyak 0.8 peratus (Laporan Produktiviti 2012/2013, 2013). Salah satu faktor yang menyumbang kepada kemerosotan produktiviti organisasi adalah disebabkan oleh kelemahan daripada segi kepimpinan dan pengurusan (Nuratiqah *et. al.*, 2010). Terdapat pelbagai gaya kepimpinan yang dikemukakan oleh para sarjana dan yang paling mempengaruhi dalam situasi hari ini ialah gaya kepimpinan transformasi (Ungku Norulkamar *et. al.*, 2003).

Kepimpinan transformasi boleh dirujuk sebagai keupayaan seseorang pemimpin untuk meningkatkan motivasi pengikutnya untuk melaksanakan perancangan yang telah dibentuk oleh pihak pengurusan atasan (Krishnan, 2005). Dalam situasi ini, motivasi berperanan sebagai satu agen penderak dalam diri manusia untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu pekerjaan (Najib, 2004). Oleh yang demikian, pemimpin yang mengamalkan gaya transformasi dikenalpasti berupaya memotivasikan pengikutnya untuk melakukan sesuatu pekerjaan dengan cemerlang (Ghani *et. al.*, 2008). Teori-teori berkaitan motivasi telah mengalami beberapa evolusi dan perkembangan dan antara yang terkemuka adalah Teori Dua Faktor (Higien dan Motivator), Teori Hierarki Keperluan Maslow, Teori Jangkaan Victor-Vroom dan Teori ERG (Ishak, 2006).

⁸ Corresponding author. Tel.: +07 55610110
E-mail address: shah@management.utm.my

2. Kajian Literatur

Kepimpinan transformasi mempunyai hubungan positif dengan pencapaian organisasi termasuklah prestasi pekerja, kepuasan kerja, motivasi kerja, komitmen organisasi, pemberian kuasa, kreatif dan inovatif (Joo *et. al.*, 2012). Sebagai contoh kajian oleh Masi dan Cooke (2000) dan Chaudhry *et al.* (2012) yang menjelaskan bahawa kemampuan pemimpin untuk membangunkan sepenuhnya kebolehan pekerja dapat meningkatkan motivasi kerja mereka dan seterusnya menyumbang kepada produktiviti organisasi. Dalam situasi ini, pemimpin dilihat sebagai seorang yang berusaha untuk meningkatkan kesedaran pengikutnya supaya melaksanakan kerja bukan untuk kepentingan organisasi tetapi untuk pembangunan sendiri dan kerjaya (Hellriegel *et. al.*, 2004). Dalam pada masa yang sama, pekerja juga merasakan pemimpin harus mengubah cara pemikiran pengikut dengan memberi ransangan positif untuk mereka lebih komited di dalam organisasi.

Menurut Bass dan Riggio (2006) seorang ketua boleh memotivasikan pengikutnya dengan cara berkongsi matlamat organisasi dan merangsang pemikiran mereka untuk menjadi seorang yang lebih kreatif dalam penyelesaian masalah di organisasi. Oleh yang demikian, pemimpin haruslah memberikan perhatian yang mencukupi kepada pengikutnya supaya mereka berasa dihargai dan seterusnya memotivasikan diri untuk bekerja (Polychroniou, 2009). Ini kerana, penghargaan tersebut menjadikan pengikutnya merasa kagum, setia, hormat dan percaya terhadap kewibawaan pemimpin dan akhirnya membantu kepada peningkatan motivasi dan kecemerlangan prestasi pekerja (Charbonneau, 2004). Sehubungan dengan situasi ini, kajian ini dijalankan untuk mengenalpasti bagaimana kepemimpinan transformasi boleh mempengaruhi motivasi dalam kalangan pekerja di sebuah kerajaan tempatan di Johor.

3. Methodologi

Kajian ini menggunakan kaedah persampelan rawak mudah di mana kesemua populasi kajian mempunyai kebarangkalian yang sama untuk dipilih sebagai responden kajian (Babbie, 2013). Seramai 80 orang pekerja daripada kakitangan sokongan dipilih secara rawak melalui bantuan aplikasi Research Randomizer. Sebanyak 75 set sahaja (93.8%) berjaya dipulangkan kepada pengkaji dan digunakan sebagai dapatan kajian. Separuh daripada mereka terdiri daripada golongan lelaki ($k=44$, $\%=58.7$) dan selebihnya ialah golongan wanita ($k=31$, $\%=41.3$) dan majoriti daripadanya adalah berketurunan Melayu ($k=74$, $\%=98.7$). Dari segi umur, kebanyakan mereka merupakan responden dari kalangan usia pertengahan iaitu 21 hingga 40 tahun ($k=46$, $\%=61.3$) dan selebihnya pula merupakan daripada golongan usia 41 hingga 60 tahun ($k=29$, $\%=38.7$). Bagi status perkhidmatan pula, lebih separuh daripada mereka merupakan pekerja yang berjawatan tetap ($k=51$, $\%=68$).

Kajian ini merupakan kajian kuantitatif dan borang soal selidik telah dipilih sebagai alat instrumen kajian. Borang soal selidik tersebut terbahagi kepada tiga bahagian iaitu Bahagian A (Maklumat Demografi), Bahagian B (Kepimpinan Transformasi) dan Bahagian C (Motivasi Pekerja) sebanyak 36 buah item. Pengkaji menggunakan Borang Soal Selidik MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) yang telah dibangunkan oleh Bass (1985) bagi mengukur tahap kepemimpinan transformasi. Manakala bagi mengukur tahap motivasi pekerja pula, pengkaji telah menggunakan Borang Soal Selidik Nilai Kerja (Work Values Questionnaire) yang telah dibangunkan oleh Furham *et. al.*, (2009). Kajian rintis ke atas 15 responden telah dijalankan dan nilai alpha Cronbach berada pada tahap yang tinggi iaitu ($\alpha=0.976$). Ini menjelaskan bahawa borang soal selidik tersebut adalah sesuai untuk digunakan dalam kajian yang sebenar.

4. Dapatan dan Perbincangan

Jadual 1: Korelasi di antara Kepimpinan Transformasi dengan Motivasi Pekerja

Pembolehubah	r value	p value	n
Kepimpinan Transformasi dan Motivasi Pekerja	0.658***	.000	75

*** korelasi adalah signifikan pada tahap 0.001

Jadual 1 menunjukkan tahap korelasi di antara kepemimpinan transformasi dan motivasi dalam kalangan staf sokongan di sebuah kerajaan tempatan di Johor. Nilai pekali korelasi ($r = 0.658$) dan nilai signifikan ($p\ value = 0.000$) menunjukkan terdapat hubungan yang positif serta signifikan di antara kepemimpinan transformasi dan motivasi pekerja. Ia bermaksud motivasi pekerja akan meningkat sekiranya pihak pengurusan mengamalkan kepemimpinan transformasi di dalam organisasi. Ini menggambarkan bahawa peranan pemimpin sebagai *role model* kepada pekerja adalah sangat penting untuk memotivasikan pekerja di tempat kerja. Pemimpin yang berkarisma dilihat sebagai satu karekteristik yang akan mempengaruhi tingkahlaku pekerja termasuklah motivasi mereka untuk melaksanakan tugas. Selain daripada itu, sikap pemimpin yang mengambil berat

terhadap setiap pekerja juga boleh mendorong mereka untuk bersungguh-sungguh dalam melaksanakan kerja. Ini kerana perhatian yang diberikan oleh pemimpin seolah olah menggambarkan penghargaan seorang pemimpin kepada pengikutnya dan akhirnya menimbulkan rasa tanggungjawab untuk melakukan tugas.

Tambahan lagi, pemimpin yang mengamalkan kepemimpinan transformasi kebiasaannya akan sentiasa menghargai idea, pendapat atau tahap intelektual pengikutnya. Ini sekaligus menggambarkan bahawa kepemimpinan jenis ini amat menitikberatkan penglibatan pekerja dan sentiasa menganggap setiap idea dan pendapat pekerja adalah berharga dan perlu ditambah baik untuk kegunaan organisasi. Situasi ini akan menjadikan pekerja lebih bermotivasi untuk bekerja kerana mereka bersama-sama membuat keputusan ke atas kerja yang sedang atau akan dilaksanakan. Dapatan ini menyokong hasil kajian yang telah dijalankan oleh Masi dan Cooke (2000) ke atas sekumpulan tentera. Kajiannya mendapati terdapat hubungan yang signifikan di antara gaya kepemimpinan transformasi dengan motivasi dalam kalangan anggota tentera. Ini kerana pemimpin memainkan peranan penting dalam memastikan setiap anggota tentera bersama-sama berkongsi matlamat serta memahami objektif tugas yang hendak dilaksanakan.

5. Kesimpulan dan Cadangan

Sebagai kesimpulan, pemimpin perlu memainkan peranan utama bagi menentukan kejayaan dan kegagalan sesebuah organisasi. Selain daripada menentukan visi dan misi organisasi, pemimpin juga bertanggungjawab dalam memastikan pekerjanya sentiasa bermotivasi terhadap tugasnya. Motivasi dilihat sebagai satu elemen yang berupaya merangsang pekerja supaya lebih bersikap positif terhadap pekerjaan mereka. Pekerja yang mempunyai motivasi yang tinggi boleh meningkatkan tahap kepuasan kerja, prestasi, pencapaian dan produktiviti mereka. Oleh yang demikian, pemimpin perlu memberi perhatian kepada pekerja secara individu, memberi penghargaan secara adil dan saksama, tentukan sasaran yang mencabar tetapi realistik dan mewujudkan suasana yang suportif di dalam organisasi. Sebagai cadangan, pengkaji mengesyorkan agar kepemimpinan transformasi bukan terhad kepada pihak pengurusan atasan tetapi ia juga boleh didedahkan kepada pengurusan pertengahan (contohnya penolong pegawai) dan bawahan (contohnya penyelia). Ini kerana kepemimpinan transformasi sering kali dilihat daripada sudut strategik organisasi yang melibatkan pihak pengurusan tertinggi dalam sesebuah organisasi sahaja. Sebaliknya sekiranya diamalkan dalam semua tahap pengurusan (atasan, pertengahan dan bawahan) maka ia mampu meningkatkan motivasi serta rasa tanggungjawab pekerja untuk melakukan kerja dengan lebih baik.

Walaupun bagaimanapun, terdapat beberapa keangan yang dihadapi semasa menjalankan kajian ini seperti isu generalisasi dapatan kajian. Responden yang terlibat dalam kajian ini merupakan staf sokongan di sebuah kerajaan tempatan di Johor. Oleh yang demikian, segala hasil dapatan hanya menggambarkan persepsi staf sokongan di sebuah kerajaan tempatan di Johor sahaja. Oleh yang demikian, dapatan kajian ini kurang sesuai untuk digeneralisasikan kepada kerajaan tempatan lain mahupun organisasi lain. Selain daripada itu, keadah keratan lintang (cross sectional) yang digunakan hanya mampu untuk menggambarkan situasi pada tempoh kajian dijalankan sahaja. Ia sukar untuk mengenalpasti perubahan motivasi dalam kalangan pekerja pada sebelum dan selepas kepemimpinan transformasi diamalkan dalam sesebuah organisasi. Namun demikian, kaedah ini melibatkan kos yang rendah untuk dikendalikan tetapi ia masih boleh memberikan dapatan yang bermakna.

6. Rujukan

- Ab. Aziz Yusof. (2003). *Perubahan dan Kepimpinan*. Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Ab. Aziz Yusof. (2005) *Penilaian Prestasi: Kepentingan dan Permasalahan*. Cheras: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Abd. Rahim Abd. Rashid. (2006). *Agenda Perubahan: Pengurusan Sumber Manusia dan Kerjaya*. Cheras: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Ainon, M. (2003). *Teori dan Teknik Kepimpinan : Panduan Aplikasi di Tempat Kerja*. Bentong, Pahang: PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward*. New Delhi: Korgan Page.
- Babbie, E. (2013). *The Practice of Social Research*. Belmont: Cengage Learning.
- Barnett, K., McCormick, J., & Conners, R. (2001). Transformational Leadership in Schools. *Journal of Educational Administration*, 24-46.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in Organizations: There is a Difference Between Leaders and Managers*. United States: University Press of America Inc.
- Boren, J. P. (2014). Department of Communication Santa Clara University. [Online] Available: [HYPERLINK "http://justinboren.com/2011/07/when-workers-are-supported-they-work-harder"](http://justinboren.com/2011/07/when-workers-are-supported-they-work-harder)
<http://justinboren.com/2011/07/when-workers-are-supported-they-work-harder> (July 25, 2014)

-
- Burke, W. (2008). *Organizational Change Theory and Practice*. United States: Sage Publication.
- Cesare, J. D., & Sadri, G. (2003). *Do All Carrots Look The Same? Examining the Impact of Culture on Employee Motivation*. California: Management Research News.
- Charbonneau, D. (2004). Influence Tactics and Perceptions of Transformational Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 565-576.
- Chaudhry, A. Q., Javed, H., & Sabir, M. (2012). The Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on The Motivation of Employees in Pakistan . *Pakistan Economic and Social Review*, 223-231.
- Cheung, F. Y., & Wong, C.-S. (2011). Transformational Leadership, Leader Support, and Employee Creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 656-672.
- Daft, R. (2010). *Management* (9th ed.). USA: Cengage Learning.
- Furnham, A., Eracleous, A, & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, Motivation and Job Satisfaction: Herzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*. 765-779
- Ghani, A. A., Abd.Rahman, A., & Zohir, A. M. (2008). *Gaya-Gaya Kepimpinan dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Organizational Behavior* (10 ed.). Andover: International Thomson Publishing.
- Ishak, M. S. (2006). *Kepimpinan dan Hubungan Interpersonal dalam Organisasi*. Skudai, Johor: Penerbit, Universiti Teknologi Malaysia.
- Joo, B.-K., Yoon, H. J., & Jeung, C.-W. (2012). The Effects of Core Self-Evaluations and Transformational Leadership on Organizational Commitment. *Leadership & Organizational Development journal*, 564-582.
- Kamariah, I., Khurram, W., Hussain, T., & Jafri, S. K. (2011). Perceptions for Transformational leadership, Followers' Psychological Capital and Intent to Leave in Pakistan: An Insight from Medical and Engineering Sector. *Interdisciplinary Journal of Research in Business* , 49-61.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*. 607-610.
- Krishnan, V. R. (2005). Transformational Leadership and Outcomes: Role of Relationship Duration. *Leadership & Organization Journal*, 442-457. (2013). *Laporan Produktiviti 2012/2013*. Selangor: Malaysia Productivity Corporation.
- Masi, R. J., & Cooke, R. a. (2000). Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity. *International Journal of Organizational Analysis*, 16-47.
- Maroudas, L., Vacharis, A., & Kyriakidou, O. (2008). *Employees' Motivation in The Luxury Hotel Industry: The Perceived Effectiveness of Human-Resource Practices*. Routledge, 258-271.
- Najib, A. G. (2004). *Pembangunan Organisasi di Malaysia Projek Pendidikan* . Skudai: Universiti Teknologi Malaysia
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (6th ed.). United States of America: SAGE Publications.
- Nur Atiqah Abdullah, Norsiah Aminudin, Ahmad Khairy Ahmad Domil & Khairul Akmaliah Adham (2010). Faktor Pengkelan Pekerja dalam Firma IT di Malaysia . *Jurnal Teknologi Maklumat & Multimedia* 9, 15-30.
- Polychroniou, P. V. (2009). Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership of Supervisors: The Impact on Team Effectiveness. *Team Performance Management*. 343-356.
- Riggio, B. M., & Bass, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. United States of America: Psychology Press.
- Samsuddin, W. (2005). *Mengurus dan Mentadbir Pejabat*. Batu Caves, Selangor: PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Ungku Norulkamar Ungku Ahmad, Ebi Shahrin Suleiman, Ruzita Selamat & Wan Khairuzzaman Wan Ismail (2003). *Tabiat Organisasi*. Petaling Jaya : Pearson Prentice Hall.
- Wilson, F. (2004). *Organizational Behaviour and Work: A Critical Introduction*. USA: Oxford University Press.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2009). Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter? *Journal of Public Administration Research & Theory*, 75-89.
- Zainuddin, Z., & Goh, Y. S. (2006). *Memotivasikan Pekerja*. Selangor, Malaysia: PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd.