

Transformational Leadership Style and Self Efficacy among Leaders

Gaya Kepimpinan Transformasi dan Efikasi Kendiri dalam kalangan Pemimpin

Hafiqah Mohd Hairuddin, Halimah Mohd Yusof*, Rabeatul Husna Abdull Rahman

School of Human Resource Development and Psychology, Faculty of Social Sciences and Humanities, Universiti Teknologi Malaysia, 81310 UTM Johor Bahru, Johor, Malaysia

*Corresponding author: halimahmy@utm.my

Article history: Received: 28 June 2021 Received in revised form: 11 July 2021 Accepted: 25 July 2021 Published online: 05 August 2021

Abstract

The purpose of this study is to identify the relationship between transformational leadership style and self-efficacy among leaders. Eighty leaders at a government agency in Johor Bahru were involved as the respondents. Quantitative methods were used for this study by using a set of 25-item questionnaires on transformational leadership style and self-efficacy. The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) founded by Bass and Avolio (1992) was used to measure the transformational leadership styles, while the self-efficacy scale developed by Chen, Gully and Eden (2001) were used to measure the respondents' self-efficacy. Data were analysed using descriptive statistics and inferences by using the Statistical Package for Social Science (SPSS) version 21. Overall, the results showed that the transformational leadership style among the respondent is at moderate level. The findings also showed that the respondents' self-efficacy level is high. Meanwhile, the Pearson Correlation analysis showed that there is a moderate and positive relationship between the transformational leadership style and leader's self-efficacy. In conclusion, it was found that the transformational leadership style is related to leader's self-efficacy. This findings from this research can be used as an empirical support for future studies in the leadership and self-efficacy field among leaders in government agencies di Malaysia.

Keywords: Leadership style, transformational leadership, self-efficacy, leader, management.

Abstrak

Tujuan kajian ini dijalankan adalah untuk mengenal pasti hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dan efikasi sendiri dalam kalangan pemimpin. Seramai 80 orang pemimpin di sebuah agensi kerajaan di Johor Bahru telah terlibat sebagai responden bagi kajian ini. Kaedah kajian kuantitatif telah digunakan di mana satu set borang soal selidik yang terdiri daripada 25 soalan mengenai gaya kepimpinan transformasi dan efikasi sendiri telah digunakan untuk mengumpulkan data. Borang soal selidik *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) oleh Bass and Avolio (1992) digunakan bagi menguji kepimpinan transformasi, manakala borang soal selidik efikasi sendiri oleh Chen, Gully and Eden (2001) digunakan untuk menilai tahap efikasi kendire responden. Data dianalisis melalui kaedah statistik deskriptif dan inferensi dengan menggunakan *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 21. Secara keseluruhannya, hasil kajian menyatakan gaya kepimpinan transformasi responden adalah berada pada tahap sederhana, dan efikasi sendiri responden adalah berada pada tahap tinggi. Dapatan dari analisis korelasi *Pearson* pula menunjukkan hubungan yang positif dan sederhana di antara gaya kepimpinan transformasi dan efikasi responden dalam kalangan pemimpin tersebut. Secara kesimpulannya, dapatan menunjukkan bahawa gaya kepimpinan transformasi berkait rapat dengan tahap efikasi sendiri pemimpin. Dapatan dari kajian ini dijangka akan dapat digunakan sebagai sokongan empirikal bagi kajian-kajian di dalam bidang kepimpinan dan efikasi sendiri dalam kalangan ketua di agensi-agensi kerajaan di Malaysia.

Kata kunci: Gaya Kepimpinan, kepimpinan transformasi, efikasi sendiri, ketua, pengurusan.

© 2021 Penerbit UTM Press. All rights reserved

1.0 PENGENALAN

Setiap organisasi memerlukan pemimpin yang dapat memimpin para pekerja agar organisasi dapat bertahan terutamanya dalam menghadapi persaingan yang sengit dalam sektor perindustrian. Organisasi yang mempunyai pemimpin yang efektif akan lebih berkeupayaan untuk berinovasi, berkemampuan untuk bertindak balas terhadap perubahan pasaran semasa, lebih kreatif dalam menangani cabaran dan dapat mengekalkan prestasi (Vardiman et al., 2006; Amagoh, 2009). Kepimpinan transformasi telah menarik minat para penyelidik yang berbeza kerana gaya kepimpinan ini didapati dapat membantu dalam kejayaan organisasi (Laohavichien, 2009). Organisasi yang tidak mempunyai kepimpinan yang berkesan mungkin gagal memenuhi jangkaan prestasi. Ia terbukti dari penyelidikan terdahulu bahawa kepimpinan (di peringkat individu, kumpulan atau organisasi) sangat penting dalam membantu individu, kumpulan atau

organisasi untuk mencapai matlamat (Mat, 2008).

Pemimpin-pemimpin di pelbagai organisasi di seluruh dunia kini menghadapi pelbagai cabaran kerana mereka sentiasa bergelut untuk menyesuaikan diri dengan perubahan pantas dalam organisasi mereka samada secara dalaman atau luaran (Avolio & Luthans, 2006; Hooijberg, Hunt, & Dodge, 1997; Lord & Hall, 2005; Hannah, Avolio, Luthans & Harms 2008). Pada era ini, kebanyakan pemimpin organisasi berada dalam dilema kerana mereka terlibat dalam menangani realiti persekitaran perniagaan (Luthans, Wyk dan Wulumbwa, 2004). Keadaan ini bukan sahaja mencabar keupayaan pemimpin, kemahiran atau pengetahuan mereka tetapi juga mempersoalkan keupayaan mereka untuk memimpin organisasi atau sumber psikologi yang diperlukan dalam memenuhi tuntutan peranan mereka sebagai pemimpin. Kajian Jansen (2009) menyimpulkan bahawa tingkah laku kepemimpinan transformasi menyumbang kepada peningkatan inovasi dan penerokaan serta peluasan pengetahuan yang sedia ada (Jansen, 2009).

Manakala konsep efikasi sendiri pula adalah satu bidang yang telah mendapat perhatian yang luar biasa dalam penyelidikan organisasi (Chen & Blisse, 2002; Paglis, 2010). Berdasarkan teori efikasi sendiri, ada kajian lepas yang telah menyatakan bahawa efikasi sendiri dapat mempengaruhi matlamat yang ditetapkan, aspirasi mereka, tahap usaha yang mereka akan berikan pada tugas tertentu, dan tempoh mereka akan berterusan menghadapi masalah, halangan dan kekecewaan (Maurer, 2001). Ciri-ciri seperti efikasi sendiri dan jangkaan yang tinggi sentiasa dipertimbangkan oleh ahli teori terutamanya berhubung dengan isu kepemimpinan yang berkesan (House dan Shamir, 1993; Chemers, 2001). Efikasi sendiri seseorang dapat mempengaruhi bagaimana seseorang mendekati matlamat, tugas, dan cabaran (Fatma dan Rasha, 2018). Efikasi sendiri bukan bermaksud kebolehan diri tetapi seberapa kuat anda percaya dapat menggunakan kemampuan diri untuk mencapai matlamat (Bandura, 1997). Selain daripada itu, efikasi sendiri turut mempunyai kaitan dengan keyakinan seseorang terhadap keupayaan mereka untuk menghasilkan pencapaian yang diharapkan (Bandura, 1997). Oleh demikian, kajian ini dilakukan untuk mengenal pasti hubungan antara gaya kepemimpinan transformasi dan efikasi sendiri dalam kalangan pemimpin di sebuah agensi kerajaan di Johor Bahru juga untuk mengukur tahap gaya kepemimpinan transformasi yang digunakan dan menilai tahap efikasi sendiri pemimpin di agensi tersebut.

Objektif Kajian

Berikut merupakan objektif kajian:

- i. Untuk mengenal pasti tahap gaya kepemimpinan transformasi yang digunakan oleh pemimpin di sebuah agensi kerajaan di Johor Bahru, Johor.
- ii. Untuk mengenal pasti tahap efikasi sendiri dalam kalangan pemimpin di sebuah agensi kerajaan di Johor Bahru, Johor.
- iii. Untuk mengenal pasti adakah terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasi dan efikasi sendiri dalam kalangan pemimpin di sebuah agensi kerajaan di Johor Bahru, Johor.

2.0 KAJIAN LITERATUR

Kepimpinan Transformasi

Teori kepemimpinan transformasi telah menarik perhatian ramai penyelidik dalam bidang kepemimpinan organisasi sejak tiga dekad yang lalu. Tiga karya terulung berkaitan kepemimpinan ini dikreditkan kepada Burns (1978), House (1976), dan Bass (1985). Bass (1985) menambah kepada konsep awal Burns (1978) untuk membantu menjelaskan tentang kepemimpinan transformasi, cara menilai gaya kepemimpinan transformasi ini serta cara ianya memberi kesan kepada motivasi dan prestasi pengikut. Beliau juga mengkaji sejauh mana seorang pemimpin transformasi diukur dari segi pengaruhnya terhadap para pengikutnya. Yang mana, ahli-ahli berasa percaya, dan menghormati pemimpin transformasi kerana sifat pemimpin ini yang sering berusaha dengan lebih bersungguh-sungguh berbanding dengan gaya kepemimpinan yang lain. Hasil ini berlaku kerana ketua yang mengamalkan gaya kepemimpinan transformasi ini memberikan yang terbaik kepada pekerja mereka. Malahan, pemimpin transformasi ini bukan sekadar bekerja untuk kepentingan diri sahaja malahan mereka memberikan misi dan visi yang memberi inspirasi kepada pengikut mereka. Gaya kepemimpinan transformasi adalah penting untuk diamalkan oleh ketua-ketua organisasi di serata dunia, dan sangat bersesuaian untuk diamalkan dalam konteks organisasi di Malaysia juga (Geeta & Halimah, 2018). Menurut teori yang telah dikemukakan oleh Bass (1984), kepemimpinan transformasi mempunyai empat elemen yang penting iaitu memupuk pengaruh yang ideal atau karisma, membina rangsangan intelek, pertimbangan individu dan merangsang motivasi. Seorang ketua yang melaksanakan pengaruh ideal akan menjadi teladan dan mempunyai visi dan misi sekali gus menjadikan pekerja bawahannya lebih patuh dan mengagumi ketua tersebut (Bass, 1985). Rangsangan intelektual adalah apabila ketua mampu untuk mengembangkan daya pemikiran pekerja dan juga melahirkan pekerja yang mampu berfikir di luar kotak (Bass, 1985). Motivasi inspirasi pula adalah apabila seseorang ketua itu menjadi mentor dan memberikan sokongan moral kepada pekerjanya (Bass, 1985). Manakala, pertimbangan individu pula adalah apabila seseorang ketua itu memberikan perhatian dan nasihat kepada pekerja mereka apabila diperlukan (Bass, 1985).

Efikasi Kendiri

Bandura (1986) berkata dalam penulisannya bahawa efikasi sendiri memberi impak terhadap prestasi dengan menambahkan usaha dan ketabahan. Nilai efikasi sendiri yang tinggi dalam diri seseorang akan menjadikan dirinya lebih bersungguh dalam bekerja dan boleh menjalankan tugas dengan masa yang lebih panjang jika dibandingkan dengan individu yang mempunyai efikasi sendiri yang rendah (Wood dan Bandura, 1989). Juga ia bermaksud keyakinan dan kesungguhan individu tersebut dalam membawa identiti dirinya bagi menyempurnakan sesuatu dengan makna secara berkesan. Efikasi sendiri ditakrifkan sebagai kepercayaan individu tentang kemampuan

mereka untuk menghasilkan tahap prestasi yang diinginkan yang akan memberi kesan terhadap peristiwa yang mempengaruhi kehidupan mereka (Bandura, 2010). Kepercayaan efikasi sendiri ini menentukan bagaimana perasaan, pemikiran, motivasi diri dan tingkah laku individu tersebut. Kepercayaan ini akan menghasilkan pelbagai kesan dan melalui empat proses utama, iaitu, kognitif, proses motivasi, afektif dan pemilihan (Bandura, 2010). Secara ringkasnya, efikasi sendiri didefinisikan sebagai kepercayaan diri tentang keupayaan diri untuk melakukan perkara yang perlu untuk mencapai sesuatu matlamat yang bernilai (Bandura, 1997). Efikasi sendiri bukan bermaksud kebolehan diri tetapi berapa kuat seseorang itu percaya dapat menggunakan kemampuannya untuk mencapai matlamat (Bandura, 1997). Perasaan efikasi sendiri yang kuat mampu meningkatkan pencapaian manusia dan kesejahteraan diri dalam banyak cara (Bandura, 2010). Individu yang mempunyai keyakinan yang tinggi dengan kemampuan dalam dirinya akan menganggap tugas-tugas yang sukar sebagai suatu cabaran yang harus dikuasai dan bukannya sebagai ancaman yang harus dielakkan. Sifat ini mampu memupuk motivasi dalam seseorang individu dan meningkatkan keterlibatan mereka dalam tugas-tugas yang dilaksanakan. Individu sebegini seringkali menetapkan matlamat yang mencabar dan mengekalkan komitmen yang tinggi terhadapnya. Mereka kerap meningkatkan usaha mereka sekiranya menghadapi sesuatu kegagalan itu. Mereka juga mampu memulihkan diri dengan cepat setelah mengalami kegagalan. Ini kerana mereka mengaitkan kegagalan dengan usaha yang tidak mencukupi atau kekurangan pengetahuan dan kemahiran yang mereka ada. Mereka juga sering menghadapi situasi yang mencabar dengan keyakinan bahawa mereka dapat mengendalikannya dengan baik. Sifat ini berkesan untuk menghasilkan pencapaian peribadi yang baik, mengurangkan tekanan dan mengurangkan potensi kemurungan.

Hubungan antara Gaya Kepimpinan Transformasi dan Efikasi Kendiri

Berdasarkan teori efikasi sendiri oleh Bandura, 1997, pemimpin yang mempunyai efikasi sendiri yang lebih tinggi sering dikaitkan sebagai pemimpin yang lebih berkesan, kerana mereka cenderung untuk memberikan usaha yang lebih besar untuk memenuhi peranannya dalam setiap keadaan untuk bertahan lebih lama apabila berhadapan dengan kesukaran (Mesterova et al., 2015). Malahan, Dirks and Ferrin (2002) turut menyatakan bahawa terdapat hubungan diantara kepimpinan transformasi dan efikasi sendiri. Tambahan pula, kajian oleh Schyns (2001) membuktikan bahawa terdapat hubungan di antara gaya kepimpinan transformasi dengan efikasi sendiri yang mana dapatan mereka menunjukkan gaya kepimpinan transformasi pemimpin mampu meningkatkan efikasi sendiri pekerja. Selain itu, kajian lepas telah menunjukkan mekanisme motivasi utama ialah di mana pemimpin transformasi mempengaruhi pengikutnya dengan meningkatkan efikasi sendiri pengikut tersebut (House & Shamir, 1993). Gaya kepemimpinan transformasi dan kesannya terhadap pengikut, terutamanya apabila dilihat dari aspek pujukan verbal dan rangsangan fisiologi dilihat selari dengan penentu efikasi sendiri pekerjanya. Selain itu, Podsakoff et al. (1990) menyatakan bahawa pemimpin transformasi mampu mempengaruhi pengikutnya dengan menunjukkan tingkah laku positif yang boleh dicontohi oleh pengikutnya. Pengikut memandang tinggi kepada pemimpin transformasi dan sifat mereka dilihat dari sudut yang positif (Bandura, 1986). Ini berfungsi untuk memberi pengikut tersebut keyakinan untuk mencapai visi pemimpin mereka melalui pengembangan efikasi sendiri mereka (Yukl, 1998). Tambahan pula, Eden (1992) berpendapat bahawa kepemimpinan berkesan adalah mekanisme di mana seseorang pemimpin itu mampu meningkatkan efikasi sendiri pekerja mereka yang seterusnya meningkatkan prestasi. Ini selari dengan pendapat yang menyatakan bahawa terdapat hubungan diantara gaya kepimpinan transformasi dengan efikasi sendiri. Contohnya, kajian yang dibuat oleh Fatma dan Rasha (2018) mendapati bahawa efikasi sendiri pemimpin barisan pertama di Hospital Universiti Minia mewakili efikasi sendiri yang tinggi di mana mereka dapat mengurus kebanyakan masalah dengan mudah jika mereka memberikan usaha yang setimpal, pengikut yakin dengan pendapatnya dan jarang mempunyai beberapa halangan yang boleh mengubah mereka dan pencapaian matlamat mereka. Hasil ini berkaitan dengan implikasi peranan kepimpinan yang berkesan dalam meningkatkan gaya kepimpinan diri dan meningkatkan keupayaan mereka untuk yakin dalam membuat keputusan, dan tahap efikasi sendiri mereka seterusnya dapat memastikan pekerja merasa lebih yakin, lebih bermotivasi untuk menetapkan matlamat, untuk melihat masalah sebagai cabaran dan bukannya beban. Hasil dapatan mereka adalah selari dengan kajian oleh Shalley, 2009, yang melaporkan bahawa gaya kepimpinan transformasi dapat meningkatkan efikasi sendiri yang seterusnya meningkatkan tingkah laku positif pekerja. Dapatan-dapatan ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan di antara gaya kepimpinan transformasi dengan efikasi sendiri. Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk mengkaji berkenaan hubungan di antara gaya kepimpinan transformasi dengan efikasi sendiri.

■3.0 METODOLOGI

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini berbentuk tinjauan dengan menggunakan kaedah kuantitatif untuk mendapatkan data melalui borang soal selidik yang diedarkan kepada responden. Reka bentuk kuantitatif ini adalah bersesuaian untuk mencapai objektif kajian iaitu untuk mengukur tahap gaya kepimpinan transformasi, mengukur tahap efikasi sendiri, serta mengukur bentuk hubungan di antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut. Dapatan kajian seterusnya dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan analisis korelasi. Statistik deskriptif yang digunakan adalah min, peratus dan kekerapan bagi melihat tahap kepimpinan transformasi serta efikasi sendiri dalam kalangan responden yang terlibat. Manakala ujian Kolerasi Pearson telah digunakan untuk mengkaji hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah.

Populasi dan Sampel

Dalam kajian ini, populasi merujuk kepada pekerja di sebuah agensi kerajaan di Johor Bahru yang terdiri daripada pegawai kerajaan yang juga merupakan pemimpin dalam organisasi mereka. Populasi kajian ialah seramai 100 orang pegawai kerajaan. Dengan merujuk kepada jadual penentuan saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970), seramai 80 orang responden telah dipilih sebagai sampel kajian ini. Sampel dipilih melalui kaedah pensampelan rawak mudah. Sulaiman Ngah Razali (1996) dalam bukunya Analisis Data Dalam Penyelidikan

Pendidikan menyatakan pensampelan rawak mudah mempunyai kelebihan yang mana setiap elemen dalam populasi dipertimbangkan dan mempunyai peluang yang sama untuk dipilih sebagai suatu subjek. Di samping itu, prosedur pensampelan ini juga kurang bias dalam proses memilih sampel dan oleh itu ia akan dapat menghasilkan kajian yang lebih baik.

Alat Pengukur

Instrumen kajian yang digunakan ialah soal selidik *Multifactor Questionnaire Leadership* (MLQ) yang dibangunkan oleh Bass dan Avolio (1992). Terdapat 21 item dalam soal selidik untuk mengukur gaya kepimpinan. Dimensi-dimensi dalam MLQ ini ialah Pengaruh Ideal, Motivasi Inspirasi, Rangsangan Intelektual serta Pertimbangan Individu. Manakala, soal selidik *New General Self Efficacy* (NGSE) oleh Chen, Gully, and Eden (2001) pula digunakan untuk mengukur tahap efikasi sendiri. NGSE mengandungi 10 item yang menguji aspek efikasi sendiri. Kedua-dua set soal selidik menggunakan skala Likert 5 mata iaitu 1 = "Sangat Tidak Setuju" hingga 5 = "Sangat Setuju".

Analisis Data

Data yang diperolehi daripada kajian ini telah dianalisis dengan menggunakan perisian *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 21. Statistik deskriptif telah dijalankan untuk menilai min, peratus, dan juga kekerapan bagi menjawab objektif pertama dan kedua dalam kajian ini iaitu untuk melihat tahap gaya kepimpinan transformasi serta tahap efikasi. Manakala statistik inferens iaitu kaedah analisis Kolerasi Pearson pula digunakan untuk menilai hubungan di antara kedua-dua pemboleh ubah iaitu gaya kepimpinan transformasi dan efikasi sendiri.

4.0 DAPATAN KAJIAN

Analisis Demografi

Jadual 1 di bawah menyatakan taburan demografi responden kajian. Secara keseluruhannya, majoriti responden perempuan (75.0%) dengan bilangan 60 orang manakala selebihnya adalah responden lelaki (25.0%) iaitu seramai 20 orang. Selain itu, majoriti responden juga adalah dalam golongan yang berumur 26 hingga 35 tahun (41.3%). Responden berbangsa Melayu juga didapati mendominasi iaitu seramai 73 daripada 80 orang (91.3%). Selanjutnya, kebanyakan responden mempunyai Diploma dan Ijazah Sarjana Muda (62.5%). Akhir sekali, majoriti responden borang soal selidik ini telah bekerja di agensi kerajaan tersebut lebih daripada 9 tahun iaitu seramai 48 orang (50%).

Jadual 1 Taburan Demografi

Pemboleh Ubah	Kekerapan (f)	Peratusan (%)
Jantina		
Lelaki	20	25.0
Perempuan	60	75.0
Umur		
20 - 25	7	8.8
26 - 35	33	41.3
36 - 45	29	36.3
46 ke atas	11	13.6
Bangsa		
Melayu	73	91.3
Cina	2	2.5
India	3	3.7
Lain-lain	2	2.5
Kelayakan Akademik		
SPM/STPM/Sijil	27	33.8
Diploma/Sarjana Muda	50	62.5
Sarjana/Doktor Falsafah	3	3.7
Tempoh Perkhidmatan		
Kurang setahun	0	0
1-4 tahun	22	27.5
5-8 tahun	10	12.5
9 tahun ke atas	48	60.0

*n = 80 orang responden

Gaya Kepimpinan Transformasi

Jadual 2 menunjukkan semua dimensi nilai min dan tahap bagi gaya kepimpinan transformasi. Pemboleh ubah ini dinilai menggunakan kaedah deskriptif. Terdapat empat dimensi yang dikaji dalam kajian ini. Nilai min keseluruhan menunjukkan pemboleh ubah berada pada tahap sederhana iaitu 2.76. Nilai min untuk dimensi motivasi inspirasi adalah nilai tertinggi jika dibandingkan dengan dimensi-dimensi yang lain walaupun ia pada tahap sederhana.

Jadual 2 Gaya Kepimpinan Transformasi

Dimensions	Min	Tahap
Pengaruh Ideal	2.81	Sederhana
Motivasi Inspirasi	2.91	Sederhana
Simulasi Intelektual	2.66	Sederhana
Pertimbangan Individu	2.65	Sederhana
Nilai keseluruhan	2.76	Sederhana

Efikasi Kendiri

Jadual 3 menunjukkan nilai min keseluruhan untuk pemboleh ubah efikasi kendiri. Pemboleh ubah ini digunakan untuk mengkaji tahap efikasi kendiri pemimpin yang menggunakan gaya kepimpinan transformasi. Nilai min keseluruhan adalah pada tahap yang tinggi iaitu 3.95.

Jadual 3 Efikasi Kendiri

Dimensi	Min	Tahap
Efikasi Kendiri	3.95	Tinggi

Hubungan antara Gaya Kepimpinan Transformasi dan Efikasi Kendiri di sebuah agensi kerajaan di Johor Bahru

Jadual 4 menunjukkan nilai korelasi antara gaya kepimpinan transformasi dan efikasi kendiri. Hasil kajian ini dinilai menggunakan korelasi Pearson. Jadual 4 menunjukkan nilai korelasi yang sederhana iaitu 0.672.

Jadual 4 Korelasi antara Gaya Kepimpinan Transformasi dan Efikasi Kendiri

Pemboleh ubah		Gaya Kepimpinan Transformasi	Efikasi Kendiri
Gaya Kepimpinan Transformasi	Korelasi Pearson Sig. (2. Tailed)	0.000*	0.672*
Efikasi Kendiri	Korelasi Pearson Sig. (2. Tailed)	0.672*	0.000*

*n = 80 * Tahap korelasi signifikan $p < 0.01$*

5.0 PERBINCANGAN DAN CADANGAN

Perbincangan Gaya Kepimpinan Transformasi

Setelah dianalisis keseluruhannya, motivasi inspirasi adalah dimensi yang menunjukkan nilai skor min tertinggi iaitu 2.91. Hal ini membuktikan bahawa pemimpin di agensi kerajaan ini mempunyai motivasi yang tinggi untuk memberi semangat kepada pengikut dalam mentadbir seterusnya meningkatkan efikasi kendiri pemimpin itu sendiri. Selari dengan pernyataan Bass (2008) yang menulis bahawa pemimpin yang membawa visi yang menarik akan dapat memberi inspirasi kepada para pengikutnya. Pemimpin yang mempunyai motivasi inspirasi mencabar pengikutnya dengan meletakkan tahap piawaian yang tinggi, menyampaikan keyakinan tentang visi dan misi masa akan datang, dan memberi kesan kepada tugas yang ada. Dengan menunjukkan gaya kepimpinan yang bermotivasi, ia mampu meningkatkan keyakinan pemimpin itu sendiri untuk memberi dorongan kepada pengikut agar sentiasa mencari makna dalam sesuatu pekerjaan (Bass, 2008).

Manakala dimensi gaya kepimpinan transformasi yang paling rendah ialah pertimbangan individu pada nilai skor min 2.65. Walaupun nilai ini adalah yang paling rendah berbanding dimensi-dimensi lain, namun ia masih lagi berada pada tahap sederhana dan bukan lemah. Selari dengan pernyataan (Werberg, 2010) iaitu pemimpin dalam organisasi perlu menjaga kakitangan dan harus ada rasa tanggungjawab

kepemimpinan yang kuat dan berperanan sebagai pemimpin yang selalu menyokong. Ini kerana pemimpin bertanggungjawab untuk menjaga pekerja mereka dengan memberikan sokongan yang boleh dilakukan melalui maklum balas positif dan penilaian kakitangan secara tetap. Oleh itu, pemimpin di agensi kerajaan yang dikaji ini perlu memberi perhatian dan layanan secara peribadi kepada pengikutnya serta mewujudkan proses komunikasi dua hala dengan pengikutnya, mengamalkan gaya pendengaran aktif, dan perwakilan tugas untuk membangunkan kemahiran pengikut. Ini supaya gaya kepemimpinan transformasi ini akan mampu untuk membantu meningkatkan keyakinan diri pemimpin itu sendiri pada masa akan datang, sebagai contoh dengan memberi nasihat atau pandangan peribadi mengenai prestasi pekerja atau sebagainya.

Perbincangan Efikasi Kendiri

Keseluruhannya, efikasi sendiri yang memberangsangkan dalam kalangan pemimpin yang dikaji menunjukkan bahawa mereka bukan sahaja mempunyai keyakinan untuk mengatasi cabaran, malah yakin untuk menjalankan amanah dengan telus berbanding dengan individu lain. Hal ini adalah selari dengan takrifan efikasi sendiri dinyatakan oleh Bandura (1986) iaitu kepercayaan seseorang terhadap kesungguhan sendiri untuk berhasil mencapai objektif yang ditetapkan. Efikasi sendiri juga boleh digambarkan sebagai keyakinan dan nilai yang ditunjukkan melalui hasil yang diperolehi. Berdasarkan Bandura (1986, 1993, 1997), efikasi sendiri berupaya untuk mempengaruhi pola pemikiran, emosi, dan tingkah laku seseorang menghabiskan banyak masa dan tenaga untuk mencapai objektif dan bertahan menangani cabaran.

Perbincangan Hubungan antara Gaya Kepimpinan Transformasi dan Efikasi Kendiri

Hasil analisis data mendapati gaya kepemimpinan transformasi mempunyai hubungan yang positif dengan efikasi sendiri pemimpin, namun kekuatan hubungan adalah sederhana. Kajian lepas seperti Roger J. Givens, 2008; dan Fatma dan Rasha, 2018 menyokong dapatan ini. Berdasarkan kajian meta analisis oleh Roger J. Givens (2008), gaya kepemimpinan transformasi mempunyai korelasi yang positif apabila dihubungkan dengan efikasi sendiri. Ia berkaitan dengan persepsi seseorang terhadap keupayaan mereka untuk mendapatkan maklumat. Hasil yang sama diperolehi oleh Fatma dan Rasha (2018) dalam kajian mereka terhadap pemimpin di Hospital Universiti Minia. Menurut Fatma dan Rasha (2018), hasil ini disebabkan oleh keberkesanan peranan kepemimpinan dalam meningkatkan efikasi sendiri mereka dan keupayaan mereka untuk menyelesaikan masalah serta keyakinan mereka terhadap keupayaan untuk melaksanakan tugas dan membuat keputusan yang mempunyai kesan positif dalam peranan kepemimpinan. Hasil kajian ini juga selaras dengan pernyataan oleh Paglis dan Green (2002) yang menyatakan bahawa pemimpin yang mempamerkan kepemimpinan dengan efikasi sendiri yang tinggi dan berkeyakinan dalam memberi arahan adalah pemimpin yang lebih bagus. Ini menunjukkan kepentingan gaya kepemimpinan transformasi dalam sesuatu organisasi. Malahan, gaya kepemimpinan ini perlu diamalkan di pelbagai sektor dan bidang kerana kepemimpinan yang sesuai mampu memberi banyak kebaikan kepada ahlinya (Gan & Halimah, 2020).

Limitasi dan Cadangan

Kajian ini terbatas dari segi jumlah responden yang terlibat memandangkan populasi pemimpin di dalam agensi kerajaan serta bilangan sampel yang terlibat adalah kecil. Maka dapatan ini tidak boleh digeneralisasikan secara meluas bagi kesemua pemimpin. Oleh itu, pengkaji mencadangkan agar kajian pada masa akan datang dapat melibatkan lebih ramai responden dalam kalangan pemimpin di organisasi swasta pula. Selain itu, kajian ini merupakan sebuah kajian kuantitatif. Oleh itu, data yang diperolehi tidak komprehensif dan bergantung kepada set soal selidik yang dijawab oleh responden. Selain itu, borang soal selidik yang diedarkan adalah berbentuk 'self-report' dan melibatkan kejujuran responden dalam menjawab soalan. Justeru, pengkaji akan datang disarankan untuk meluaskan kaedah kajian dengan melibatkan teknik temu bual sebagai salah satu kaedah pengumpulan data.

Kajian ini dijangka dapat memberikan kefahaman yang lebih tentang hubungan diantara amalan gaya kepemimpinan transformasi serta efikasi sendiri individu. Oleh itu, organisasi disarankan agar memberikan latihan kepemimpinan yang berkesan kepada ketua-ketua mereka agar dapat membantu meningkatkan efikasi sendiri mereka yang sudah tentunya mampu meningkatkan produktiviti dalam sesuatu organisasi tersebut. Selain itu, kajian ini dapat menyumbang maklumat empirikal kepada literatur dalam bidang berkaitan gaya kepemimpinan serta efikasi. Kajian ini juga dapat membantu pengkaji akan datang sebagai rujukan bagi hubungan berkenaan gaya kepemimpinan transformasi serta efikasi sendiri dalam kalangan kakitangan kerajaan.

6.0 KESIMPULAN

Secara keseluruhannya, kesemua objektif kajian telah berjaya dicapai. Hasil kajian mendapati amalan gaya kepemimpinan transformasi yang diamalkan oleh pemimpin di agensi kerajaan yang dikaji adalah di tahap yang sederhana, di mana motivasi inspirasi merupakan dimensi yang paling tinggi diamalkan. Sebaliknya, efikasi sendiri berada pada tahap yang tinggi. Malah terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara gaya kepemimpinan transformasi yang diamalkan dengan efikasi sendiri. Sebagai kesimpulan, pemimpin yang mempraktikkan gaya kepemimpinan transformasi yang bersesuaian akan dapat meningkatkan tahap efikasi sendiri mereka khusus dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin untuk mencapai visi dan misi organisasi.

Rujukan

Amagoh, F. (2009). Leadership Development and Leadership Effectiveness. *Management Decision*, 47(6), 989-999.

- Avolio, B., & Luthans, F. (2006). *The High Impact Leader*. New York: McGraw-Hill.
- Bass (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, NY: Free Press.
- Bass & Bass 2008, *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, And Managerial Applications*" 4th Edition Free Press.
- B.M. Bass, And B.J. Avolio, (1992) "Multifactor Leadership Questionnaire-Short Form 6S. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies". In B. M. Bass's *Measures for Leadership Development Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1993). Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*, 28(2), 17-148.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman. Barling.
- Bandura, A., & Wood, R. (1989). Effect of Perceived Controllability and Performance Standards on Self-Regulation Of Complex Decision Making. *Journal of Personality And Social Psychology*, 56, 805-814.
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Chen, G., & Bliese, P. (2001). The Role of Different Levels Of Leadership In Predicting Self And Collective Efficacy: Evidence For Discontinuity. *Journal Of Applied Psychology*, 87, 549-556.
- Chemers, M. M., Watson, C. B., & May, S. T. (2000). Dispositional Affect and Leadership Effectiveness: A Comparison of Self-Esteem, Optimism, And Efficacy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 267-277.
- Fatma Nagy Kotb & Rasha Mohammed Nagib (2018) An Investigation of the Relationship between Transformational Leadership and Self Efficacy of the First Line Managers of Minia University Hospital. *IOSR Journal of Nursing and Health Science* 7(1) Ver. IV, 83-94.
- Gan Jen Ling & Halimah M. Yusof (2020), A global research trend on leadership in sport: A bibliometric analysis, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation* 24(5), 163-170.
- Geeta Ann & Halimah Mohd Yusof (2018), Leadership Style and Turnover Intention, *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Bandung*, Indonesia, March 6-8,
- Hooijberg, R., Hunt, J. G., & Dodge, G. E. (1997). Leadership Complexity and Development of The Leaderplex Model. *Journal of Management*, 23(3), 375-408
- Jansen, J. (2009). *Health Organizations: Theory, Behavior, And Development*. Sudbury, MA: Jones and Bartlett.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W., (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610
- Laojavichien, T. (2009) The Effects of Transformational and Transactional Leadership On Quality Improvement, *The Quality Management Journal*, 16(2), 7-24
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). *Leadership and Information Processing*. London: Routledge.
- Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, Deep Structure and The Development of Leadership Skills. *Leadership Quarterly*, 16, 591-615.
- Levy, Paul. S., & Lemeshow S. (2013). *Sampling of Population: Methods and Applications*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Luthans, F., Wyk, R. V. & Walumbwa, F. O. (2004). Recognition and Development of Hope For South African Organizational Leaders. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 512-527
- Mat, N. (2008). Cross-Functional New Product Development (NPD): Characteristics, Dynamics and NPD Performance. PHD Thesis Submitted to Universiti Sains Malaysia.
- Maurer, T., (2001). Career-Relevant Learning and Development, Worker Age, And Beliefs About Self-Efficacy for Development *Journal of Management* 27:123-140
- Mesterova J., Prochazka J., And Vaculik M., (2015). Relationship Between Self-Efficacy, Transformational Leadership and Leader Effectiveness. *Journal Of Advanced Management Science*, 3(2), 109-122
- Paglis And Green S., (2002). Leadership Self-Efficacy And Managers' Motivation For Leading Change. *Journal Of Organizational Behavior*, 23(2), 215-235
- Paglis, L. L. (2010). Leadership Self-Efficacy: Research Findings And Practical Applications. *Journal of Management Development*, 29(9), 771-782.
- R. House, "A (1976) Theory of Charismatic Leadership Effectiveness," In *Leadership: The Cutting Edge*, J. G. Hunt And L. L. Larson, Eds. Carbondale: University Press, 1977, 189-207.
- Roger J. (2008) *Givens. Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4-24 School Of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University ISSN 1941-4684
- Schunk, D. H. (1989). Self-Efficacy and Cognitive Skill Learning. In C. Ames & R.Ames (Eds.), *Research On Motivation In Education. Goals And Cognitions* 3, 13-44. San Diego: Academic.
- Sekaran, U. And Bougie, R. (2013) *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 6th Edition, Wiley, New York.
- Shalley, C., & Gilson, L. (2004). What Leaders Need To Know: A Review Of Social And Contextual Factors That Can Foster Or Hinder Creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- Sulaiman Ngah Razali. (1996). *Analisis Data Dalam Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Vardiman, P. D., Houghton, J. D., & Jinkerson, D. L. (2006). Environmental Leadership Development: Toward A Contextual Model of Leader Selection And Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal* 27(2), 93-110.
- Watson, C., Chemers, M., & Preiser, N. (2001). Collective Efficacy: A Multilevel Analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 1057-1068
- D. A., & Spangler, W. D. (1989). Putting Together the Pieces: A Closer Look at The Determinants Of Job Performance. *Human Performance*, 2(1), 29-59
- Weberg D (2010) Transformational Leadership and Staff Retention: An Evidence Review With Implications For Healthcare Systems. *Nursing Administration Q* 34(3): 246-58