

# Leader's Transformational Leadership Style and Employees' Psychological

## Gaya Kepimpinan Transformasi Pemimpin dan Kesejahteraan Psikologi Pekerja

Hairunisak Ahmad Tulis, Halimah Mohd Yusof\*

*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

Leadership style is often mentioned in organizational behavioral sciences because leaders plays an important role in deciding the success of an organization. This research focuses on identifying the transformational leadership style practiced by the leader, identifying the level of employee psychological well-being, and examining the relationship between the leader's transformational leadership style and employee psychological well-being. In this study, Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 18 software was used to analyze data from the questionnaire. The quantitative method used to obtain information and data, which is to distribute questionnaire among the leaders at a developer company in Johor Bahru. A total of 80 respondents were selected to participate in this research. Respondents are subordinate workers who evaluate their leader. The results show that the level of transformational leadership among the leaders in that company is at high level. The findings also showed that there is a significant relationship between the transformation of style leadership and well-being of psychological well-being. This study will provide information to the organization and assist leaders and leaders in creating a work environment that enhance the psychological well-being of employees.

*Keywords:* Leadership style, transformational leadership, psychological well-being, leader, management.

### Abstrak

Gaya kepimpinan dalam organisasi sering menjadi topik yang menarik perhatian dalam bidang pengurusan kerana kepentingannya dalam setiap organisasi. Penyelidikan ini memberi tumpuan kepada menghuraikan gaya kepimpinan transformasi yang dilakukan oleh pemimpin, menilai tahap kesejahteraan psikologi pekerja, serta mengkaji hubungan di antara gaya kepimpinan transformasi ketua dan kesejahteraan psikologi pekerja. Penggunaan kaedah kuantitatif bagi memperolehi data, iaitu dengan mengagihkan borang soal selidik kepada sasaran syarikat yang dikaji. Seramai 80 orang responden telah dipilih untuk menyertai dalam penyelidikan ini. Responden adalah terdiri daripada pekerja-pekerja di sebuah syarikat pemaju di Johor Baru, Johor. Perisian Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versi 18 yang digunakan bagi memproses data yang dikumpulkan melalui borang soal selidik yang telah diagihkan kepada responden. Keputusan penyelidikan ini memperlihatkan gaya kepimpinan transformasi pemimpin di syarikat tersebut adalah pada peringkat yang tinggi. Seterusnya, kesejahteraan psikologi pekerja pula pada peringkat sederhana. Keputusan penyelidikan juga memperlihatkan hubungan yang signifikan di antara gaya kepimpinan transformasi dan kesejahteraan psikologi pekerja. Keputusan penyelidikan ini dijangka mampu memberi maklumat kepada organisasi dan membantu pemimpin terutamanya ketua untuk menghasilkan suasana kerja yang lebih kondusif melalui gaya kepimpinan yang baik bagi meningkatkan kesejahteraan psikologi pekerja.

*Kata kunci:* Gaya Kepimpinan, kepimpinan transformasi, kesejahteraan psikologi, ketua, pengurusan.

© 2021 Penerbit UTM Press. All rights reserved

## 1.0 PENGENALAN

Dalam era transformasi ini, pekerja adalah aset paling penting dan berfungsi sebagai tulang belakang setiap organisasi (Sayyed Mohsen et al., 2012; Fatemeh et al., 2013; Muna dan Atasya, 2013). Organisasi memerlukan pekerja yang berkualiti dan berdedikasi kerana perjalanan organisasi tidak akan bergerak dengan baik sekiranya pekerja-pekerjanya tidak memainkan peranan mereka dalam usaha mencapai kemajuan dan matlamat organisasi. Kejayaan organisasi juga akan membawa kepada kepuasan hidup kepada pekerja (Diener dan Seligman, 2002). Bentuk kepimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin di dalam sesebuah organisasi itu amat memberi kesan kepada ahlinya dalam banyak perkara seperti meningkatkan kesetiaan pekerja, memberikan implikasi emosi serta motivasi dalam kalangan pekerja (Cyril dan Girindra, 2009). Antara gaya kepimpinan yang terbaik adalah merupakan gaya kepimpinan transformasi (Bass, 1999). Kepimpinan transformasi melaksanakan proses kerjasama sepasukan pemimpin dan pengikut dalam usaha mengecapi sasaran dan objektif

peribadi sehingga berupaya membawa kecemerlangan dan hasil yang positif kepada organisasi (Bilal, 2017; Sahar dan Tariq, 2017; Savovic, 2016). Pemimpin transformasi mempunyai keupayaan dan kemahiran dalam membangunkan motivasi para pekerja bagi membentuk cara pemikiran baru, mewujudkan persekitaran yang kondusif, dan berupaya memusnahkan stereotaip yang negatif dalam kalangan pekerja (Savovic 2016; 2012). Malahan, gaya kepimpinan transformasi adalah amat diperlukan di pelbagai sektor dan bidang kerana kepimpinan transformasi ini mampu memberi banyak kesan positif dan manfaat kepada pengikutnya (Gan & Halimah, 2020).

Dewasa ini, isu salah guna kuasa oleh pemimpin terhadap pekerja semakin meningkat. Sebagai contoh, di Amerika Syarikat, kajian menunjukkan hampir 40 peratus atau 54 juta pekerja sering kali dibuli di pejabat atau berulang kali atau dianiaya oleh ketua mereka yang boleh menjejaskan kesihatan mereka (Berita Harian, 2017). Selain di Amerika, masalah berkaitan kepimpinan turut mendapat tumpuan oleh mantan Timbalan Menteri Sumber Manusia sebelum ini, iaitu Datuk Seri Ismail Abdul Muttalib yang memandang serius terhadap masalah buli dan penganiayaan oleh ketua terhadap pekerja mereka dan majikan akan dikenakan tindakan undang-undang sekiranya terdapat majikan yang menyalahgunakan kuasa dan tidak menghargai pekerja mereka (Sinar Harian, 10 November 2017). Pengerusi Institut Keselamatan dan Kesihatan Pekerjaan Negara (NIOSH), Tan Sri Lee Lam Thye juga turut memberi pandangan tentang bagaimana untuk mengendalikan masalah tekanan di tempat kerja dan pemimpin perlu memandang serius tentang keadaan kesihatan mental dan fizikal pekerja bagi menjauhi berlakunya risiko kemurungan dalam kalangan pekerja. Beliau juga, menyatakan bahawa salah satu punca kesejahteraan psikologi pekerja terganggu adalah disebabkan oleh ketua yang membuli pekerja bawahan dengan memberi tugas yang di luar kemampuan seseorang pekerja (Berita Awani, 21 Februari 2019).

Terdapat kajian yang menjelaskan bahawa kesihatan dan kesejahteraan pekerja dipengaruhi oleh cara pemimpin dalam mengendalikan pekerja tersebut (Bono dan Ilies, 2006; Gilbreath dan Benson, 2004). Pertubuhan Kesihatan Sedunia atau *World Health Organisation* (WHO) telah mentakrifkan kesihatan adalah seseorang yang berada dalam kesejahteraan yang baik daripada segi fizikal, mental dan sosial serta tidak hanya pada ketiadaan penyakit (Kementerian Kesihatan Malaysia, 2005). Gaya kepimpinan yang positif, yang dicirikan oleh para pemimpin yang menunjukkan keyakinan, semangat dan mengilhami pekerja, berpotensi meningkatkan kesejahteraan pekerja (Liu, Siu & Shi, 2010). Sparks, Faragher dan Cooper (2001) mendefinisikan bahawa gaya kepimpinan adalah salah satu daripada empat isu persekitaran kerja paling penting untuk kesejahteraan pekerja. Berdasarkan kajian Arnold, Turner dan Barling (2007), menyatakan kepimpinan transformasi yang berkualiti mempunyai potensi untuk mempengaruhi kesejahteraan psikologi orang lain secara positif melalui sikap keprihatinan pemimpin terhadap pengikutnya.

### Objektif Penyelidikan

Objektif penyelidikan adalah untuk:

- i. Mengenal pasti gaya kepimpinan transformasi yang diamalkan oleh ketua.
- ii. Mengenal pasti tahap kesejahteraan psikologi pekerja.
- iii. Mengkaji hubungan di antara gaya kepimpinan transformasi ketua dan kesejahteraan psikologi.

## ■ 2.0 KAJIAN LITERATUR

### Kepimpinan Transformasi

Menurut Abdullah, Khairudin, dan Wati (2014), kepimpinan transformasi ialah suatu keupayaan yang dimiliki oleh seorang individu bagi mempengaruhi sekumpulan individu yang lain untuk mengecapi sasaran dan objektif. Pemimpin adalah orang yang penting dalam organisasi kerana mereka perlu bertanggungjawab terhadap pengikutnya bagi mendapatkan kualiti kerja yang diinginkan. Bass (1999) menerangkan pemimpin transformasi adalah seorang yang mempunyai ciri-ciri tertentu untuk memotivasikan pengikut yang melampaui kepentingan diri mereka kepada mencapai matlamat organisasi. Para pengikut bagi pemimpin yang sedemikian akan lebih setia, dipercayai dan menghormati pemimpin (Mohamed, 2017). Oleh itu, gaya kepimpinan transformasi adalah penting untuk diamalkan oleh ketua-ketua termasuk kerana ianya memberi kesan yang positif dan bermanfaat kepada pengikutnya (Geeta & Halimah, 2018).

Menurut Bass (1999), pengaruh yang ideal dikenali sebagai pemimpin yang berkarisma, yang merupakan faktor pertama dalam kepimpinan transformasi yang merujuk kepada atribut pengikut terhadap pemimpin, sebagai hasil bagaimana mereka melihat kuasa, keyakinan dan idea-idea yang dihasilkan oleh pemimpin itu sendiri. Motivasi berinspirasi berkenaan dengan seorang ketua yang memberikan inspirasi dan dorongan kepada pengikut untuk mencapai matlamat yang mungkin kelihatan seperti tidak mampu dicapai dan tidak realistik (Burn, 1978). Rangsangan intelektual pula merupakan ciri pemimpin yang menggalakkan orang bawahan untuk menggunakan dan melaksanakan cara-cara baru untuk menyelesaikan masalah lama (Bass, 1999). Para pemimpin ini menggalakkan pengikutnya menjadi inovatif dan kreatif dalam menyelesaikan masalah. Manakala pertimbangan individu adalah pemimpin yang menyediakan persekitaran yang menyokong, memberi galakan dan bimbingan kepada pengikut (Bass, 1999).

### Kesejahteraan Psikologi

Kesejahteraan psikologi melibatkan pembangunan diri yang mantap dalam menghadapi cabaran kehidupan yang sedia ada, seperti mencapai matlamat yang bermakna, membangun dan berkembang sebagai seseorang yang mempunyai cita-cita, dan mewujudkan hubungan yang berkualiti dengan orang lain (Ryff, 1989). Namun empat dimensi yang diguna pakai dalam kajian ini adalah penerimaan sendiri, autonomi, perhubungan positif dan matlamat hidup. Menurut Ryff (1989) penerimaan diri ialah kriteria kesejahteraan yang paling berulang dilihat dalam perspektif terdahulu yang membawa maksud penerimaan individu terhadap dirinya. Ini ditakrifkan sebagai ciri utama kesihatan mental serta ciri-ciri realisasi diri, fungsi optimum, dan kematangan (Ryff, 1989).

Dimensi di bawah kesejahteraan psikologi yang seterusnya ialah perhubungan positif dengan orang lain. Banyak teori terdahulu menekankan betapa pentingnya kepercayaan yang kuat tentang keupayaan interpersonal. Keupayaan untuk mencintai dilihat sebagai komponen utama kesihatan mental (Ryff, 1989). Perhubungan positif dengan persekitaran mencerminkan kecenderungan untuk mempunyai hubungan kepercayaan, empati dan belas kasihan dengan yang lain. Diikuti dengan dimensi autonomi yang mengatakan bahawa terdapat penekanan yang ketara dalam literatur sebelum ini mengenai kualiti seperti penentuan nasib sendiri, kemerdekaan, dan peraturan tingkah laku dari dalam diri (Ryff, 1989). Seterusnya, dimensi matlamat hidup adalah kepercayaan yang memberikan satu perasaan yang mana ia mempunyai tujuan dan makna hidup (Ryff, 1989).

### Hubungan antara Gaya Kepimpinan Transformasi dan Kesejahteraan Psikologi Pekerja

Menurut Avolio (1990), pemimpin transformasi mempunyai kemahiran pengurusan dan ini adalah satu kelebihan bagi setiap pemimpin yang berupaya memanfaatkan kelebihan yang ada dalam memimpin pengikutnya untuk membentuk hubungan perasaan yang kuat dan sekali gus menghasilkan suasana dan impak yang positif kepada kesejahteraan psikologi mereka. Shah dan Marks (2004) menyatakan bahawa kesejahteraan adalah sebagai konsep yang menerangkan lebih daripada sekadar kebahagiaan dalam diri. Ia merupakan keadaan di mana individu sedang berkembang sebagai seorang individu, dan mempunyai sumbangan penting kepada masyarakat (Shah & Marks, 2004). Kepimpinan transformasi dan kesejahteraan pekerja adalah berkait rapat, dan kepuasan kerja menjadi pengantara hubungan ini. Namun, bertentangan dengan kajian sebelumnya, hasilnya tidak menunjukkan bahawa kepemimpinan transformasi mempunyai kesan tidak langsung terhadap kesejahteraan pekerja, namun kesannya terhadap kepercayaan terhadap kepemimpinan dan rasa makna pekerja dalam pekerjaan (Bitieal Mehari, 2015). Berdasarkan kajian yang dilakukan oleh Kelloway, Turner, Barling dan Loughlin (2012) yang membuat penyelidikan tentang hubungan antara persepsi pekerja terhadap gaya kepemimpinan transformasi pengurus dan kesejahteraan psikologi pekerja, mendapati bahawa apabila pengikut percaya bahawa pemimpin mereka berkebolehan, baik hati dan bertindak dengan penuh integriti, mereka akan memberi kepercayaan yang penuh kepada pemimpin, dan merasakan keselamatan diri mereka terjamin serta kurang berisiko daripada dcederakan oleh pemimpin mereka sekali gus dapat meningkatkan kesejahteraan psikologi pekerja.

## 3.0 METODOLOGI

### Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk kajian ini ialah kajian tinjauan yang dijalankan secara kuantitatif dengan menggunakan pengumpulan data melalui borang soal selidik. Penyelidikan ini menggunakan statistik deskriptif dan analisis korelasi. Deskriptif statistik digunakan untuk menerangkan sesuatu fenomena atau isu berkaitan dengan persekitaran terhadap individu dan organisasi (Salkind, 2009; Mohd Najib, 1999). Kajian deskriptif melibatkan proses mengumpulkan maklumat dan data secara terus dari kumpulan subjek kajian dengan memberikan borang soal selidik (Dyer, 2006). Analisis korelasi merupakan kajian yang dijalankan untuk mengumpulkan data bagi menentukan korelasi antara dua atau lebih pemboleh ubah (Azizi et al., 2007). Pengumpulan data dari borang soal selidik hanya dikumpulkan satu kali, dalam tempoh kajian yang mana ia dikenali sebagai satu penyelidikan keratan rentas (*cross-sectional*). Menurut Olsen dan Marie (2004), penyelidikan keratan rentas merujuk kepada maklumat yang dikumpulkan dari beberapa kumpulan pada satu masa sahaja.

### Populasi dan Sampel

Menurut Best dan Kahn (2010), populasi adalah kumpulan responden terpilih yang mempunyai satu atau lebih ciri yang merupakan fokus utama kajian kepada penyelidik. Dalam kajian ini, sampel terdiri daripada pekerja di sebuah Syarikat Pemaju di Johor Baru, Johor. Populasi penyelidikan ini adalah seramai 100 orang pekerja yang tidak termasuk jawatan ketua kerana dalam kajian ini ketua akan dinilai oleh pekerja bawahan bagi mengetahui gaya kepemimpinan transformasi mereka. Manakala, responden pula dipilih daripada empat jenis jabatan yang berbeza dalam pekerjaan mereka. Empat jenis jabatan yang dipilih dalam kajian ini adalah Jabatan Kewangan, Jabatan Pentadbiran, Jabatan Pemasaran, dan Jabatan Tapak Projek. Responden yang dipilih adalah dalam kalangan mereka yang memegang jawatan sebagai kerani pada setiap jabatan tersebut. Teknik pensampelan rawak mudah digunakan untuk pemilihan responden penyelidikan ini. Ciri-ciri pensampelan rawak mudah adalah sangat umum dan kurang berat sebelah (Sekaran dan Bougie, 2013). Menurut jadual Krejcie dan Morgan (1970), saiz sampel untuk populasi seramai 100 orang adalah 80 orang responden. Maka, 80 orang responden telah dipilih sebagai sampel bagi tujuan kajian ini.

### Alat Pengukur

Instrumen pengukuran yang digunakan dalam penyelidikan ini ialah *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang dihasilkan oleh Avolio dan Bass (1999) untuk mengukur pelbagai gaya kepemimpinan, tetapi kajian ini hanya memfokuskan gaya kepemimpinan transformasi. Kajian ini hanya mengandungi empat dimensi di bawah kepemimpinan transformasi iaitu aspek (a) pengaruh ideal, (b) motivasi inspirasi, (c) rangsangan intelek, dan (e) pertimbangan personal. Soal selidik MLQ ini terdiri daripada 12 item untuk mengukur kepemimpinan transformasi. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert 5 mata, bermula dengan skala 1 = "Tiada Sama Sekali" hingga skala 5 = "Sangat kerap". Manakala, alat pengukuran bagi mengukur pemboleh ubah tahap kesejahteraan psikologi pekerja ialah Skala Kesejahteraan Psikologi (PWB) yang mengikut Model oleh Ryff (1989). Dalam kajian ini, empat dimensi yang diambil untuk mengukur pemboleh ubah iaitu (a) penerimaan sendiri, (b) perhubungan positif, (c) autonomi, dan (e) matlamat hidup. Skala Likert lima mata daripada 1 = "Sangat Tidak Setuju" hingga 5 = "Sangat Setuju". Instrumen PWB ini mempunyai 42 item untuk mengenal pasti tahap kesejahteraan psikologi responden dan terdapat beberapa item *reverse coding* bagi setiap dimensi iaitu bagi dimensi penerimaan sendiri (item bernombor 20), dimensi perhubungan positif (item bernombor 22 dan 23), serta dimensi matlamat hidup (item bernombor 30).

## Analisis Data

Dalam kajian ini, perisian *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versi 18 digunakan untuk menganalisis data yang dikumpulkan melalui borang soal selidik. Data dianalisis dengan menggunakan kaedah statistik deskriptif iaitu min dan kekerapan. Kaedah analisis Korelasi *Pearson* pula digunakan untuk mengkaji korelasi di antara kedua-dua pemboleh ubah.

## 4.0 DAPATAN KAJIAN

### Analisis Demografi

Jadual 1 menunjukkan hasil dapatan demografi responden. Didapati taburan responden perempuan adalah sebanyak 52.5% dan ia hanya sedikit melebihi responden lelaki iaitu 47.5%. Majoriti responden adalah berumur di antara 26 hingga 35 tahun (48.8%). Hampir keseluruhan (96.3%) responden berbangsa Melayu dan selebihnya berbangsa Cina (3.8%). Majoriti responden mendapat pendidikan pada peringkat Diploma dan Sarjana Muda iaitu dengan peratusan 56.2%. Melalui taburan ini juga mendapati responden kebanyakannya telah berkhidmat selama 1 hingga 4 tahun (51.3%). Majoriti responden bekerja di Jabatan Tapak Projek iaitu sebanyak 35%.

**Jadual 1** Hasil Dapatan Demografi

Demografi	Kekerapan (f)	Peratusan (%)
<b>Jantina</b>		
Lelaki	38	47.5
Perempuan	42	52.5
<b>Umur</b>		
20-25	15	18.8
26-35	39	48.8
36-45	12	15.0
46 dan ke atas	14	17.5
<b>Bangsa</b>		
Melayu	77	
Cina	3	96.3
India		3.8
Lain-lain		
<b>Peringkat Pendidikan</b>		
SPM/STPM/Sijil		
Diploma/Sarjana Muda	35	43.8
Sarjana/Doktor Falsafah	45	56.2
<b>Tempoh Perkhidmatan</b>		
Kurang dari 1 Tahun	6	7.5
1-4 Tahun	41	51.3
5-8 Tahun	16	20.0
9 Tahun ke atas	17	21.3
<b>Jabatan</b>		
Kewangan	12	15.0
Pentadbiran	21	26.3
Pemasaran	19	23.8
Tapak Projek	28	35.0
<b>Jumlah Keseluruhan</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>

(n=80 responden)

### Gaya Kepimpinan Transformasi

Jadual 2 menunjukkan purata keseluruhan skor min gaya kepimpinan transformasi pemimpin di sebuah syarikat pemaju di Johor Bahru. Bagi pemboleh ubah gaya kepimpinan transformasi telah mendapat hasil keputusan keseluruhan yang berada pada tahap tinggi iaitu dengan nilai min keseluruhan 3.77. Dimensi yang memperolehi nilai min yang tertinggi adalah motivasi inspirasi iaitu 3.85. Responden bersetuju bahawa ketua mereka mempunyai ciri-ciri yang boleh meningkatkan tahap motivasi pekerja. Selain itu, nilai skor min yang mendapat paling rendah adalah pada dimensi rangsangan intelektual hanya mendapat 3.62. Ini menunjukkan ketua mereka mungkin kurang

memberi rangsangan dan sokongan kepada pekerja agar dapat mengeluarkan idea yang tidak pernah ditanya dan berfikir dengan cara yang baru sekali gus akan mengurangkan penglibatan pekerja dalam organisasi.

**Jadual 2** Gaya Kepimpinan Transformasi

Dimensi	Skor Min	Tahap
Pengaruh Ideal	3.82	Tinggi
Motivasi Inspirasi	3.85	Tinggi
Rangsangan Intelektual	3.62	Sederhana
Pertimbangan Individu	3.77	Tinggi
<b>Jumlah</b>	<b>3.76</b>	<b>Tinggi</b>

### Kesejahteraan Psikologi

Jadual 3 menunjukkan jumlah keseluruhan skor min kesejahteraan psikologi pekerja di sebuah syarikat pemaju di Johor Bahru. Keputusan dapatan keseluruhan bagi pemboleh ubah kesejahteraan psikologi memperlihatkan nilai min 3.57 iaitu pada peringkat sederhana. Dimensi autonomi memiliki nilai skor min yang tertinggi iaitu 4.22. Responden mempunyai pendirian yang tetap serta berkeyakinan dalam menentukan keputusan dan pendapat yang mempunyai kaitan dengan dirinya. Dimensi perhubungan positif telah mendapat nilai skor min yang paling rendah iaitu 2.97 yang berada pada tahap sederhana. Ini menunjukkan responden adalah seorang yang menganggap serius dalam sesuatu perhubungan.

**Jadual 3** Tahap Kesejahteraan Psikologi Pekerja

Dimensi	Skor Min	Tahap
Penerimaan Kendiri	3.49	Sederhana
Perhubungan Positif	2.97	Sederhana
Autonomi	4.22	Tinggi
Matlamat Hidup	3.59	Sederhana
<b>Jumlah</b>	<b>3.57</b>	<b>Sederhana</b>

### Hubungan antara Gaya Kepimpinan Transformasi dan Kesejahteraan Psikologi Pekerja

Jadual 4 menunjukkan analisis korelasi Pearson bagi hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dan kesejahteraan psikologi pekerja. Hasil keputusan kajian ini mendapati bahawa wujud hubungan di antara kedua-dua pemboleh ubah di mana pengkaji nilai koefisien korelasi *Pearson* keseluruhan bagi gaya kepimpinan transformasi dan kesejahteraan psikologi ialah 0.584,  $p < 0.01$ . Ini menunjukkan nilai korelasi yang sederhana menurut Evans (1996). Hasil kajian memperlihatkan perhubungan yang kuat antara dimensi autonomi dan gaya kepimpinan transformasi di syarikat tersebut apabila hasil dapatan menunjukkan nilai korelasi yang kuat iaitu 0.70. Dapatan penyelidikan juga memperlihatkan dimensi pengaruh yang ideal mempunyai nilai korelasi yang kuat dengan tahap kesejahteraan psikologi pekerja iaitu 0.602,  $p < 0.01$ . Manakala, dimensi perhubungan positif menunjukkan hubungan yang sangat lemah dengan gaya kepimpinan transformasi, iaitu 0.027,  $p < 0.01$ .

**Jadual 4** Hubungan antara Gaya Kepimpinan Transformasi dan Kesejahteraan Psikologi Pekerja

Dimensi	Penerimaan Kendiri	Perhubungan Positif	Autonomi	Matlamat Hidup	Keseluruhan Kesejahteraan Psikologi
Pengaruh yang Ideal	0.101*	0.088*	0.682*	0.251*	<b>0.602*</b>
Motivasi Inspirasi	0.118*	0.099*	0.618*	0.291*	<b>0.591*</b>
Rangsangan Intelektual	0.011*	-0.082*	0.592*	0.183*	<b>0.397*</b>
Pertimbangan Individu	0.126*	-0.016*	0.625*	0.182*	<b>0.503*</b>
<b>Keseluruhan Gaya Kepimpinan Transformasi</b>	<b>0.101*</b>	<b>0.027*</b>	<b>0.700*</b>	<b>0.252*</b>	<b>0.584*</b>

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

## 5.0 PERBINCANGAN DAN CADANGAN

### Perbincangan Gaya Kepimpinan Transformasi

Objektif pertama dalam penyelidikan ini adalah bagi mengenal pasti gaya kepimpinan transformasi yang digunakan oleh ketua di sebuah syarikat pemaju di Johor Bahru. Hasil dapatan kajian mendapati ketua mempunyai tahap kepimpinan transformasi yang tinggi dan ini membuktikan bahawa ketua di syarikat tersebut ada menonjolkan gaya kepimpinan transformasi. Ini adalah penting kerana Ahmad (2012)

menyatakan bahawa ketua bertanggungjawab dalam membangunkan visi dan matlamat serta memberikan inspirasi kepada pekerjanya. Hasil kajian mendapati dimensi motivasi inspirasi memperoleh tahap tertinggi berbanding dimensi-dimensi gaya kepimpinan transformasi yang lain. Motivasi inspirasi ialah keupayaan seorang pemimpin atau ketua dalam memberikan input yang berkesan dan produktif kepada pengikutnya (Avolio & Bass, 2002). Dapatan ini sama dengan dapatan oleh Khadijah (2011) yang menyatakan komunikasi yang baik adalah penting bagi menyampaikan maklumat dan arahan kepada pekerja untuk dilakukan dalam melaksanakan pekerjaannya. Diikuti dengan dimensi pengaruh yang ideal yang juga menunjukkan tahap yang tinggi. Ini seiring dengan kajian oleh Arokiasamy (2016) berkaitan pengaruh yang ideal iaitu merujuk kepada perilaku yang membolehkan ketua dijadikan sebagai seorang model yang berpengaruh di dalam organisasi. Dimensi pertimbangan individu juga berada pada tahap tinggi. Ini sama dengan kajian oleh Khadijah (2011) yang mengatakan kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan perhatian dan pandangan peribadi kepada kumpulan yang kelihatan mempunyai masalah. Nilai skor min yang mendapat nilai paling rendah ialah bagi dimensi rangsangan intelektual. Hasil penyelidikan ini juga sama dengan kajian Khadijah (2011), yang mengatakan pada dimensi rangsangan intelektual seorang pemimpin akan menyokong penglibatan pekerja untuk menyertai syarikat dalam proses penyelesaian masalah, pembuatan keputusan, dan menggalakkan mereka menyuarakan pendapat dan pandangan mereka.

### **Perbincangan Kesejahteraan Psikologi**

Hasil penyelidikan menunjukkan nilai keseluruhan skor min untuk Kesejahteraan Psikologi berada pada tahap sederhana. Hasil dapatan ini merangkumi empat dimensi dalam kesejahteraan psikologi iaitu penerimaan sendiri, perhubungan positif, autonomi, dan matlamat hidup. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, hasil penyelidikan menunjukkan dimensi autonomi berada pada tahap yang tertinggi. Menurut Ryff (1989), autonomi adalah sikap penentuan diri sendiri, kemerdekaan, dan keupayaan untuk menahan tekanan sosial, dan mengawal perilaku diri juga berkaitan dengan penilaian diri. Diikuti dengan dimensi penerimaan sendiri berada pada tahap yang sederhana. Penerimaan diri merujuk kepada bagaimana seseorang menerima semua sifat baik dan buruk dalam dirinya, dan menghargai pengalaman masa lalu serta mempunyai sikap positif terhadap kehidupan dan diri (Ryff dan Keyes, 1995).

Manakala, dimensi matlamat hidup juga pada tahap sederhana. Ia juga seiring dengan kajian Ryff (1989), yang mengatakan matlamat hidup adalah mengukur sejauh mana pengikut memiliki matlamat, objektif dan rasa arah di mana perasaan mengenai makna kehidupan masa kini dan masa lampau; memegang kepercayaan yang memberi maksud hidup; mempunyai matlamat dan objektif untuk hidup. Selain itu, dimensi yang mendapat nilai skor paling rendah adalah dimensi perhubungan positif yang berada pada tahap sederhana. Hubungan positif dengan orang lain mencerminkan kecenderungan untuk mempunyai hubungan kepercayaan, empati dan belas kasihan dengan yang lain (Ryff, 1989).

### **Perbincangan Hubungan antara Gaya Kepimpinan Transformasi dan Kesejahteraan Psikologi Pekerja**

Hasil penyelidikan ini memperlihatkan terdapat hubungan yang signifikan di antara pemboleh ubah gaya kepimpinan transformasi dan kesejahteraan psikologi pekerja dengan menghasilkan hubungan yang sederhana kuat. Ini seiring dengan penyelidikan yang dilakukan oleh Malik dan Tariq (2015) hasil yang membuktikan terdapat perhubungan pada kadar yang sederhana antara kepimpinan transformasi dan kesejahteraan psikologi yang dilakukan terhadap kalangan pekerja di fakulti di sebuah universiti. Kajian oleh Nielsen, Randall, Yarker dan Brenner (2008) juga menunjukkan terdapat beberapa bukti bahawa gaya kepimpinan transformasi adalah berhubung kait dengan kesejahteraan psikologi pekerja. Selain itu, penyelidikan yang dilakukan oleh Idayati Abd Rahman (2016) yang mengkaji keupayaan psikologi sebagai pengantara terhadap hubungan gaya kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi, hasil penyelidikan memperlihatkan perhubungan antara gaya kepimpinan transformasi dan keupayaan psikologi. Ini menggambarkan kepimpinan yang dilakukan oleh pemimpin boleh mempengaruhi dan mendatangkan kesan kepada keupayaan psikologi pekerja. Justeru itu, kepimpinan yang diamalkan oleh seorang ketua memberi kepentingan kepada pengikutnya untuk menentukan tahap kesejahteraan psikologi seseorang pekerja. Oleh itu, pekerja menjadikan ketua sebagai sumber inspirasi kepada mereka yang juga dapat dibuktikan bahawa kesejahteraan psikologi pekerja di bergantung kepada gaya amalan kepimpinan transformasi ketua tersebut.

### **Limitasi dan Cadangan**

Terdapat beberapa halangan dalam kajian ini yang perlu dipertimbangkan untuk meningkatkan kualiti penyelidikan iaitu kajian ini berdasarkan kepada penggunaan reka bentuk soal selidik untuk pengumpulan data. Penyelidik hanya mengumpul data dan mengukur pemboleh ubah dalam satu masa. Justeru itu, apa-apa perubahan mengenai pemboleh ubah gaya kepimpinan dan kesejahteraan psikologi dalam kalangan pekerja tidak diliputi dalam penyelidikan ini. Selain itu, penyelidikan ini hanya memberi tumpuan kepada kaedah kuantitatif. Oleh itu, maklumat yang diperoleh terbatas pada pertanyaan yang dikemukakan dalam borang soal selidik. Penyelidik tidak mempunyai peluang untuk bertanyakan soalan yang lebih kepada responden.

Daripada batasan kajian ini, dapatlah pengkaji menyimpulkan beberapa saranan kepada penyelidik masa hadapan dan organisasi untuk meningkatkan kualiti penyelidikan dan kualiti dalam gaya kepimpinan. Penyelidik boleh menggunakan populasi yang lebih besar sekali gus menjadikan bilangan sasaran yang lebih ramai untuk mendapatkan hasil yang lebih positif. Selain itu, pemimpin di organisasi boleh meningkatkan amalan kepimpinan dengan merangsang pembangunan intelektual pekerja melalui sokongan terhadap penglibatan pekerja dalam penyumbangan idea kepada organisasi.



## 6.0 KESIMPULAN

Secara kesimpulannya, ketiga-tiga objektif kajian telah dapat dicapai dalam penyelidikan ini. Objektif yang pertama adalah bagi mengenal pasti gaya kepimpinan transformasi yang dijalankan oleh ketua. Keputusan penyelidikan yang memperlihatkan gaya kepimpinan transformasi berada pada peringkat yang tinggi. Objektif yang kedua pula adalah untuk mengesan tahap kesejahteraan psikologi pekerja di sebuah syarikat pemaju di Johor Bahru. Tahap kesejahteraan pekerja di syarikat pemaju ini berada di peringkat yang sederhana. Objektif ketiga adalah untuk mengkaji hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dan kesejahteraan psikologi pekerja di syarikat tersebut. Keputusan penyelidikan memperlihatkan hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan transformasi dan kesejahteraan psikologi pekerja walaupun ianya berada pada tahap sederhana. Pekerja bersetuju bahawa ketua perlu mengambil peranan penting dalam sesebuah organisasi itu sangat penting bagi membangunkan nilai-nilai dalam diri mereka supaya mereka sentiasa menjadi pekerja berkualiti dan produktif dalam melaksanakan pekerjaannya sekali gus membawa kepada peningkatan prestasi dan kemajuan diri mereka.

## Rujukan

- Abdullah, H. M., Khairudin, R., & Wati Halim, F. (2014). Pengaruh Kepimpinan LMX Terhadap Tingkah Laku Kewarganegaraan Keselamatan Dalam Kalangan Bukan Eksekutif. *Jurnal Psikologi Malaysia*, 28(1), 88-97
- Ahmad, A. S. S. (2012). Perceived Transformational Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Administrative Staff of University of the Punjab. *European Journal of Business and Management*, 4(21), 150-158.
- Antonakis, J. & House, (2004). The Full-Range Leadership Theory: The Way Forward. *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition (Monographs in Leadership and Management)* 5, 3-33. Emerald Group Publishing Limited.
- Arokiasamy, A. Raj & Kanesan, A. Ghani & Ahmad, M. Zohir & Aziah, Ismail. (2016). Transformational Leadership of School Principals and Organizational Health of Primary School Teachers in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229 (216), 151-157.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership: Psychology Press.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership an Organizational Culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207.
- Best, J. W & Kahn, J.V. (2003). *Research in Education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Berita Harian (2017) Hentikan Juga Perbuatan Buli Di Tempat Kerja, 10, Retrieved from <https://www.bharian.com.my/rencana/muka10/2017/07/302521/hentikan-juga-perbuatan-buli-di-tempat-kerja> Access on 20 January 2019
- Berita Awani (2019) Tekanan Di Tempat Kerja: Bagaimana Untuk Bertahan?. Retrieved from <http://www.astroawani.com/berita-malaysia/tekanan-di-tempat-kerja-bagaimana-untuk-bertahan-199233>. Access on 3 February 2019
- Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, Positive Emotions, And Mood Contagion. *The Leadership Quarterly*, 17, 317-334.
- Bilal, E. T. (2017). The Effects Of Transformational Leadership On Organizational Performance – A Theoretical Approach. Proceedings of the 11<sup>th</sup> International Management Conference “The Role of Management in the Economic Paradigm of the XXI<sup>st</sup> Century”. Bucharest, Romania, November 2nd-4th, 2017.
- Carlson, D. S., & Perrewe, P. L. (1995). Institutionalization of Organizational Ethics through Transformational Leadership. *Journal Of Business Ethics*, 14(10), 829-838.
- Cropanzano, R., & Wright, X A. (2001). A Five-Year Study Of Change In The Relationship Between Well-Being And Job Performance. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 51, 252-265.
- Cyril, H. P & Girindra, T. (2009). The Association Between Ethical Leadership and Employee Outcomes – the Malaysian Case. *Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 14 (1), 21-30.
- Donatelle (2001). *Health: The Basics*. 4th ed. Boston: Allyn & Bacon.
- Diener, E., & Seligman, M. E. (2002). Very Happy People. *Psychological Science*, 13(1), 81-84.
- Dyer, J. H., & Hatch, N. W. (2006). Relation Specific Capabilities And Barriers To Knowledge Transfers: Creating Advantage Through Network Relationships. *Strategic Management Journal*, 27(8), 701-719.
- Evans, R. H. (1996). An Analysis of Criterion Variable Reliability in Conjoint Analysis. Perceptual and Motor Skills, 82(3), 988-990.
- Fatemeh, R., & Khadijah, D. (2013). Effects of Transformational Leadership on Organizational Commitment at University Departmental Level. *Proceedings the 2nd International Seminar on Quality and Affordable Education (ISQAE)*. 7-10 October 2013. Malaysia. 123-131.
- Fu, P. P., & Yukl, G. (2000). Perceived Effectiveness Of Influence Tactics In The United States And China. *The Leadership Quarterly*, 11, 251-266. doi:10.1016/S1048-9843(00)00039-4
- 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,
- Gilbreath, B., & Benson, P. G. (2004). The Contribution Of Supervisor Behavior To Employee Psychological Well-Being. *Work and Stress*, 18, 255-266.
- Idayati Harun (2016), Penguipayaan Psikologi Sebagai Perantara Terhadap Hubungan Gaya Kepimpinan Transformasi Dan Komitmen Organisasi Di Jabatan Pendidikan Negeri Johor.
- Krejcie, R. & Morgan, D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychology Measurement*, 30 (3), 607-610.
- Khadijah, I. (2011). Persepsi Staf Akademik Universiti Teknologi Malaysia Terhadap Gaya Kepimpinan Transformasi. *Fakulti Pengurusan Dan Pembangunan Sumber Manusia*. Universiti Teknologi Malaysia
- Liu J., Siu, O-L., & Shi, K. (2010). Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust In The Leader And Self-Efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 58 (3), 454-479.
- Malik, S. Z. & Tariq, S. (2015). Relationship of Transformational Leadership, Psychological Well-Being and Self-Efficacy: A Mediation Analysis In University Faculty. *Journal of Quality and Technology Management*, XI (1), 93 – 109.
- Muhammad Khairil A. (2017). Relationship Between Workaholism And Psychological Well-Being Among Teachers of Sekolah Menengah Kebangsaan Bandar Putra. *Faculty of Management*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Muna Mohd, B., & Atasya, O. (2013). Produktiviti Dan Hubungannya Dengan Komitmen Dan Kepuasan Kerja Dalam Organisasi Pembinaan. *Journal of Design and Built*, 6, 1-15.
- Milgo, A. C., Namusonge, G., Kanali, C., & Makokha, E. N. (2014). Reward and Compensation as A Determinant Of Employee Commitment: A Survey Of KTDA Tea Factories In Kenya. *Journal of Business And Management*, 6(15), 117-125.
- Mehari, & Bitieal. (2015). Transformational Leadership and Well-Being: The Mediating Role of Trust in Leadership, Meaningfulness And Job Satisfaction. 10.13140/RG.2.1.1362.4489.

- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. O. (2008). The Effects Of Transformational Leadership On Followers' Perceived Work Characteristics And Psychological Well-Being: A Longitudinal Study. *Work & Stress*, 22(1), 16-32.
- Norasmah, O., Siti Junaidah M, M., & Mohammed Sani, I. (2012). Pengaruh Persepsi Terhadap Keberkesanan Kepimpinan ke atas Orientasi Kepimpinan Multidimensi Pemimpin Akademik dan Komitmen Pensyarah (Effect of Perceived Leadership Effectiveness On Academic Leader's Multidimension Leadership Orientation And Lecture's Commitment. *Jurnal Pengurusan*, 34, 137-150.
- Lindhardsen, J., Gislason, G. H., Jacobsen, S., Ahlehoff, O., Olsen, A. M. S., Madsen, O. R., & Hansen, P. R. (2014). Non-Steroidal Anti-Inflammatory Drugs and Risk Of Cardiovascular Disease In Patients With Rheumatoid Arthritis: A Nationwide Cohort Study. *Annals of The Rheumatic Diseases*, 73(8), 1515-1521.
- Ryff, C. D. (1989a). Beyond Ponce De Leon and Life Satisfaction: New Directions in Quest Of Successful Aging. *International Journal of Behavioral Development*, 12, 35-5.
- Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The Contours of Positive Human Health. *Psychological Inquiry*, 9(1), 1-28.
- Ryff, C. D. (1989b). Happiness Is Everything, Or Is It? Explorations on The Meaning of Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-108.
- Sayyed Mohsen, A., Marzieh, H., & Sayyed Mohammad Reza, D. (2012). Studying the Relationship Between Transformational Leadership and Psychological Empowerment Of Teachers In Abade Township. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 31, 224-230.
- Savović, S. (2012). The Importance of Post-Acquisition Integration for Value Creation and Success Of Mergers And Acquisitions. *Economic Horizons*, 14(3), 195-207. Doi: 10.5937/Ekonhor1203193s
- Savović, S. (2016). Post-Acquisition Performance Of Acquired Companies: Evidence From Republic Of Serbia. *Economic Annals*, 61(209), 79-104. Doi: 10.2298/EKA1609079S
- Sinar Harian (2017, November 10) Majikan Sebabkan Pekerja Stres Boleh Kena Tindakan. Retrieved from <https://www.sinarharian.com.my/Nasional/Majikan-Sebabkan-Pekerja-Stres-Boleh-Kena-Tindakan-1.754959>
- Sparks, K., Cooper, C., Fried, Y., & Shirom, A. (2001). The Effect of Hours Of Work On Health: A Meta-Analytic Review. *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 70, 391-408.
- Wan Faridah, A., Wan, I., Noor Azmi, M., & Ishak, M. S. (2002). Kepimpinan Transaksi/Transformasi Dan Ciri Kerja Profesional Teknologi Maklumat Sektor Awam Malaysia. *Jurnal Teknologi*, E(37E), 57-70.
- Yusnita, Y., Aziz, A., Mohd Yusri, I., & Shaladdin, M. (2013). Transformational Leadership and Life Satisfaction Among Homestay Participants Program: The Mediating Effect Of Attitude. *International Journal of Business And Social Science*, 4(3), 235-243.
- Zaharah, H., Abu, D.S. & Nazri, M. (2009). Kepimpinan Beretika dan Kecemerlangan Organisasi Dalam Perkhidmatan Awam. MALIM, Bil. 10.