



# **SEMINAR KELESTARIAN PERKHIDMATAN AWAM BERSEMPENA DENGAN 60 TAHUN MALAYSIA MERDEKA**

**12 SEPTEMBER 2017  
DEWAN JEMERLANG  
IKWAS**

*Anjuran bersama*

**INSTITUT TADBIRAN AWAM NEGARA  
(INTAN) WILAYAH SELATAN  
& UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA**

Edisi Pertama 2017  
© **Fakulti Pengurusan** 2017

Semua hak cipta adalah terpelihara. Tiada bahagian daripada penerbitan ini yang boleh dihasilkan semula atau ditukar dalam apa-apa bentuk dengan apa-apa cara sekalipun, sama ada secara elektronik atau mekanikal termasuk fotokopi, rakaman atau apa-apa kaedah penyimpanan maklumat dan sistem perolehan kembali, tanpa persetujuan bertulis daripada Dekan, Fakulti Pengurusan, Universiti Teknologi Malaysia, 81300 Johor Bahru, Johor Darul Takzim, Malaysia.

Perpustakaan Negara Malaysia

Data Pengkatalogan-dalam-Penerbitan

PROSIDING SEMINAR KELESTARIAN PERKHIDMATAN AWAM / Fakulti Pengurusan

ISBN 978-983-42745-7-3

Diterbitkan oleh;  
**Fakulti Pengurusan,**  
Universiti Teknologi Malaysia,  
81300 Johor Bahru,  
Johor  
MALAYSIA

Dicetak di Malaysia oleh;  
**Jasamax Enterprise**  
55, Jalan Kebudayaan 2, Taman Universiti,  
81300 Skudai  
Johor  
MALAYSIA

# Isi Kandungan

<b>ISI KANDUNGAN</b>	<b>3</b>
<b>PRAKATA</b>	<b>6</b>
<b>SENARAI AJK KERTAS KERJA</b>	<b>7</b>
<b>GAYA KEPIMPINAN PENGETUA DAN PENGARUHNYA KE ATAS PERKONGSIAN PENGETAHUAN GURU</b>	<b>8</b>
<b>FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI STRES DALAM KALANGAN STAF JABATAN PENDIDIKAN TINGGI, KEMENTERIAN PENGAJIAN TINGGI MALAYSIA</b>	<b>33</b>
<b>PERANAN MAJLIS KESELAMATAN NEGARA (MKN) DALAM MENANGANI ANCAMAN GERAKAN DAESH DI MALAYSIA</b>	<b>48</b>
<b>GAGASAN JOHOR BERKEMAJUAN MEMACU PEMBANGUNAN INKLUSIF</b>	<b>57</b>
<b>CABARAN TADBIR URUS UNIVERSITI AWAM MASA KINI</b>	<b>69</b>
<b>DOKTRIN PENGASINGAN KUASA: IDEA, PRAKTIS DAN KERELATIFAN DI MALAYSIA</b>	<b>81</b>
<b>TAHAP KERESAHAN TERHADAP PENGGUNAAN BAHASA INGGERIS DALAM KALANGAN STAF DI JABATAN KHIDMAT PENGURUSAN</b>	<b>89</b>
<b>KEBIMBANGAN TERHADAP PENGGUNAAN BAHASA INGGERIS DALAM KALANGAN STAF SOKONGAN</b>	<b>101</b>
<b>KESEIMBANGAN KERJAYA DAN KELUARGA DALAM KALANGAN GURU</b>	<b>113</b>
<b>TAHAP KEPUASAN KERJA DALAM KALANGAN STAF SOKONGAN</b>	<b>125</b>
<b>A STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE ENGAGEMENT AND WORK PERFORMANCE AMONG JOHOR STATE GOVERNMENT OFFICERS</b>	<b>136</b>
<b>KESEDARAN INTEGRITI DALAM KALANGAN PENJAWAT AWAM DI WILAYAH SELATAN</b>	<b>143</b>
<b>PEMBANGUNAN MODAL INSAN YANG KREATIF &amp; INOVATIF DALAM PERKHIDMATAN AWAM</b>	<b>171</b>

<b>FAKTOR-FAKTOR MEMPENGARUHI PEMBUATAN KEPUTUSAN ETIKA KERJA ISLAM DALAM KALANGAN PENJAWAT AWAM MUSLIM DI MALAYSIA: SATU PENELITIAN AWAL</b>	<b>193</b>
<b>SEJARAH PENTADBIRAN AGAMA ISLAM DI JOHOR</b>	<b>204</b>
<b>PENERAPAN CIRI-CIRI KECERDASAN KEPIMPINAN ISLAMIK DI INSTITUSI PENGAJIAN TINGGI</b>	<b>214</b>
<b>KECERDASAN EMOSI DALAM KALANGAN ANGGOTA POLIS DI JABATAN SIASATAN JENAYAH IPD ISKANDAR PUTERI</b>	<b>223</b>
<b>HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL KETUA WANITA DAN TEKANAN KERJA DALAM KALANGAN KAKITANGAN DI SEBUAH JABATAN KERAJAAN DI DAERAH JOHOR BAHRU</b>	<b>239</b>
<b>PERTANDINGAN INOVASI MAMPU PERKASA INOVASI DALAM KALANGAN PENJAWAT AWAM</b>	<b>253</b>
<b>TAHAP KEPUASAN PENJAWAT AWAM TERHADAP PROSES PENGAMBILAN DAN PEMILIHAN PENJAWAT AWAM</b>	<b>260</b>
<b>PENGUPAYAAN PSIKOLOGI SEBAGAI PERANTARA TERHADAP HUBUNGAN GAYA KEPIMPINAN TRANSFORMASI DAN KOMITMEN ORGANISASI DI JABATAN PENDIDIKAN NEGERI JOHOR</b>	<b>271</b>
<b>SOROTAN LITERATUR SECARA SISTEMATIK: HUBUNGAN FAKTOR-FAKTOR PENGLIBATAN PENGURUS LINI DALAM INISIATIF SUMBER MANUSIA DAN PERANAN SUMBER MANUSIA</b>	<b>290</b>
<b>WHAT ORGANIZATIONAL CLIMATES INFLUENCE MANAGERIAL ‘DEEP’ LEARNING APPROACH?</b>	<b>304</b>
<b>EMPLOYER’S LEADERSHIP STYLE BASED ON PERCEPTION AMONG NAVAL PEOPLE AT KD SRI MEDINI</b>	<b>318</b>
<b>MODEL KREATIVITI DALAM SEKTOR AWAM</b>	<b>330</b>
<b>HUBUNGAN DI ANTARA PENGAPLIKASIAN KONSEP ORGANISASI PEMBELAJARAN DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM KALANGAN PENTADBIR UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA</b>	<b>347</b>
<b>TUNTUTAN KERJA DAN KAWALAN KERJA DALAM KALANGAN KAKITANGAN KESIHATAN AWAM</b>	<b>379</b>
<b>HUBUNGAN ANTARA KECERDASAN EMOSI DAN KONFLIK KERJA KELUARGA DALAM KALANGAN ANGGOTA POLIS</b>	<b>390</b>

<b>HUBUNGAN DI ANTARA PERSONALITI BIG FIVE DENGAN KEJAYAAN KERJAYA PEKERJA</b>	<b>401</b>
<b>KUALITI KEHIDUPAN BEKERJA PEGAWAI IMIGRESEN JOHOR BAHRU</b>	<b>410</b>
<b>TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLE PREFERENCE</b>	<b>421</b>
<b>PENGARUH PERSONALITI TERHADAP TAHAP KESIHATAN MENTAL DALAM KALANGAN ANGGOTA POLIS</b>	<b>432</b>
<b>TERIMA PAKAI E-PEMBELAJARAN SEKTOR AWAM (EPSA) DALAM PROGRAM LATIHAN DI INSTITIUT TADBIRAN AWAM (INTAN)</b>	<b>446</b>

# Prakata

Prosiding Seminar Khas Kelestarian Perkhidmatan Awam 2017 (SKKPA 2017) ini merupakan himpunan kertas kerja sisipan sempena seminar yang diadakan di INTAN Wilayah Selatan (IKWAS) pada 12 September 2017. Seminar ini merupakan anjuran bersama antara IKWAS dan Jabatan Pengurusan Sumber Manusia, Fakulti Pengurusan UTM. Penganjuran seminar ini adalah bersempena dengan ulang tahun kemerdekaan Malaysia yang ke 60.

Seiring dengan tempoh kemerdekaan negara, perkhidmatan awam telah berkembang dan mencapai tahap yang membanggakan dalam merancang, membangun, dan menguruskan sumber manusia kepada pihak kerajaan. Selain itu, perkhidmatan awam telah menjadi satu institusi yang berprestasi tinggi dalam membekalkan sumber tenaga manusia yang berupaya memberi perkhidmatan yang cemerlang melalui penggubalan dasar dan pengurusan sumber manusia.

Prosiding ini mengandungi 33 kertas kerja sisipan yang berkaitan dengan perkhidmatan awam dalam berbagai bidang sains sosial dan kemanusiaan. Sebahagian besar kertas kerja merupakan hasil kajian yang telah dijalankan di jabatan kerajaan seluruh negara. Manakala sebahagian yang lain pula merupakan kertas kerja konsep dan idea yang dilihat sesuai untuk dilaksanakan demi meningkatkan kualiti perkhidmatan awam.

Di kesempatan ini, kami ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada pihak IKWAS atas kerjasama dan komitmen yang diberikan. Terima kasih juga kepada semua penyumbang kertas kerja, ahli jawatankuasa pelaksana dan semua yang terlibat secara langsung dan tidak langsung dalam menjayakan seminar dan penerbitan prosiding ini. Semoga prosiding ini menjadi bukti dan saksi atas kerjasama, komitmen, pengorbanan, dan kemuafakatan semua yang terlibat. Hanya Allah SWT sahaja yang dapat membalas semua kebaikan yang telah dicurahkan.

Akhir kata kami berharap prosiding ini memberi manfaat kepada penulis, peserta seminar dan sesiapa sahaja yang membacanya.

Terima kasih. Wasalam.

Prof. Madya Kassim bin Thukiman  
Dr. Mohd Nasir Masroom  
Dr. Wan Mohd Azam bin Wan Mohd Yunus  
Sidang Editor Prosiding

# **Senarai AJK Kertas Kerja**

Pm Dr. Kassim Bin Thukiman (Ketua)  
Pm Dr. Siti Aisyah Binti Abdul Rahman  
Dr. Wan Mohd Azam Bin Wan Mohd Yunus  
Dr. Salwa Binti Abdul Patah  
Dr. Syaharizatul Noorizwan Binti Muktar  
Dr. Mohd Nasir Bin Masroom  
Puan Hamidah Binti Abdul Rahman  
Puan Norakmar Binti Nordin

# Gaya Kepimpinan Pengetua Dan Pengaruhnya Ke Atas Perkongsian Pengetahuan Guru

<sup>1</sup>Wong Ka Mei, <sup>1</sup>Muhammed Fauzi bin Othman, <sup>2</sup>Muhammad Fuad bin Othman

<sup>1</sup>Jabatan Pembangunan Sumber Manusia, Fakulti Pengurusan, Universiti Teknologi Malaysia

<sup>2</sup>Pusat Pengajian Antarabangsa, Kolej Undang-undang, Universiti Utara Malaysia

**Abstrak:** Kajian ini bertujuan untuk mengkaji gaya kepimpinan pengetua dan pengaruhnya ke atas perkongsian pengetahuan guru di daerah Kluang, Johor. Kepimpinan transformasi dan perkongsian pengetahuan merupakan antara fokus terpenting dalam kajian-kajian perkongsian pengetahuan dewasa ini. Pengetua memainkan peranan penting untuk menggalakkan perkongsian pengetahuan guru yang akan membawa manfaat kepada pelajar dan seterusnya meningkatkan prestasi sekolah. Penyelidikan kuantitatif telah menggunakan instrumen *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* oleh Bass (1995) dan “*The Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)*” yang dibina oleh *American Productivity & Quality Center and Arthur Andersen* (1995). Soal selidik telah diedarkan kepada 100 orang guru untuk menilai gaya kepimpinan pengetua mereka dan tahap perkongsian pengetahuan guru. Data yang dikumpul dianalisis melalui *Statistical Package for Social Sciences (SPSS 22)*. Kajian menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi dan perkongsian pengetahuan berada pada tahap yang tinggi. Kesemua dimensi dalam kepimpinan transformasi dan perkongsian pengetahuan mencatat min yang tinggi. Namun begitu, dapatan kajian menunjukkan hubungan korelasi antara kepimpinan transformasi dengan perkongsian pengetahuan adalah rendah tetapi hubungan yang signifikan positif ( $r=0.202$ ). Ini mengindikasikan bahawa meskipun perkongsian pengetahuan adalah tinggi dalam kalangan guru, namun kepimpinan transformatif pengetua (yang dipersepsikan berada pada tahap tinggi) tidak benar-benar mempengaruhi perkongsian pengetahuan guru. Sebaliknya, faktor individu seperti tahap minat guru lebih memainkan peranan dalam mempengaruhi perkongsian pengetahuan.

**Kata Kunci:** kepimpinan transformasi, perkongsian pengetahuan

## 1.0 Pengenalan

Gaya kepimpinan memainkan peranan yang amat penting dalam menentukan keberkesanan dan kejayaan organisasi. Ia dapat menuntun ahli dalam mencapai visi dan misi organisasi. Khairunesa (2013). Secara umumnya, kajian mendapati bahawa gaya kepimpinan akan mempengaruhi pengurusan pengetahuan (Al-Adaileh et.al., 2011), (Singh, 2008)., Bailey dan Clarke (2000). Gaya kepimpinan seseorang pemimpin akan memberikan kesan ke atas



perkongsian pengetahuan dalam kalangan guru. Menurut kajian yang dijalankan oleh Abraham, Carmeli, Leanne and Avi (2011), pemimpin transformasi memberikan kesan hubungan positif kepada pengikutnya. Menurutnya, kepimpinan transformasi meningkatkan perkongsian pengetahuan. Hal ini kerana pemimpin transformasi membina hubungan positif dengan pengikut akan menggalakkan mereka berkongsi pengetahuan di tempat kerja.

Secara langsung, pengetua yang memiliki gaya kepimpinan yang efektif akan mempengaruhi para guru untuk berkongsi pengetahuan. Hal ini disokong oleh Ainon dan Abdullah (2007, 2011), menurut mereka, pemimpin perlu mencipta semangat kerja berpasukan dan menggabungkan kepentingan individu dan organisasi. Justeru, wujud tanggapan bahawa gaya kepimpinan pengetua boleh mempengaruhi perkongsian pengetahuan dalam kalangan guru. Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti sejauhmanakah gaya kepimpinan pengetua mempengaruhi perkongsian pengetahuan dalam kalangan guru di daerah Kluang, Johor.

## **1.1    Penyataan Masalah**

Kecapaian matlamat sesuatu organisasi banyak bergantung kepada gaya kepimpinan yang dimiliki oleh pemimpinnya dalam mencorakkan tingkah laku kerja kakitangan. Seorang pemimpin dapat memberikan pengarahannya serta dorongan kepada para pekerja. (Ainon dan Abdullah, 2007) Dengan yang demikian, produktiviti dapat ditingkatkan dan iklim organisasi dapat dipertingkatkan. (Khairunesa, 2013). Kepimpinan transformasi sebagai contohnya akan mampu memberikan motivasi kepada subordinat, sentiasa bersifat dinamik dan mengekalkan hubungan rapat di antara pihak pengurusan dengan pekerja. (Ishak dan Mastura, 2011) Ini akan menimbulkan iklim organisasi yang kondusif untuk komunikasi organisasi yang cekap dan perkongsian pengetahuan yang berkesan. (Bass, 1985)(Bass, dan Bernard, 1990). Kajian yang dijalankan oleh Lokman & Robiah (2008) menunjukkan kebolehan pengetua dalam mengamalkan gaya kepimpinan yang pelbagai merupakan penyumbang kepada iklim sekolah yang berkesan. Perkongsian pengetahuan dalam kalangan warga kerja mampu menjadi wahana dalam mempercepatkan transformasi organisasi dan mempertingkatkan sistem penyampaian. (Mohmed Rosli, 2002). Melalui perkongsian pengetahuan, kaedah dan system baru boleh sentiasa disebar dalam organisasi. Perkongsian pengetahuan juga mengizinkan *best practices* dikongsi dan mengelak dari pengulangan kesilapan yang telah lalu. (Maliheh, 2014). Ini penting dalam konteks pengajaran dan pembelajaran (P&P) di sekolah. Perkongsian pengetahuan dalam kalangan guru-guru akan meningkatkan keberkesanan dalam bilik darjah

dan pencapaian prestasi sekolah. Sementara itu, gaya kepemimpinan yang efektif perlu diamalkan oleh pemimpin untuk memastikan guru-guru dapat mengekalkan tahap perkongsian pengetahuan yang tinggi di sekolah. (Mohd Asyikin, 2011). Hal ini disokong oleh De Jong & Den Hartog (2007), kepemimpinan transformasi menyumbang kepada inovasi, pembelajaran organisasi dan pekerja firma memiliki kemahiran kreativiti.

## 1.2 Objektif Kajian

- i. Mengetahui pasti tahap amalan dimensi gaya kepemimpinan transformasi pengetua di Sekolah Menengah Kebangsaan di daerah Kluang, Johor.
- ii. Mengetahui pasti tahap perkongsian pengetahuan dalam kalangan guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di daerah Kluang, Johor.
- iii. Mengetahui pasti sama ada terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan pengetua dengan perkongsian pengetahuan dalam kalangan guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di daerah Kluang, Johor.

## 2.0 Tinjauan Literatur

### 2.1 Teori Kepimpinan Transformasi

Burns (1978) merupakan salah satu pengasas bagi model kepemimpinan transformasional. Bass (1985, 1990, 2006) menerangkan pemimpin transformasi merupakan pemimpin yang berkarisma. Kepimpinan transformasi ada empat dimensi iaitu “ *The four I’s* ”.

- i. **Meningkatkan Pengaruh ( *Idealized Influence* ).** Pengaruh *Idealised* bermakna pemimpin sebagai model kepada pengikutnya. Pemimpin boleh dipercayai dan dihormati oleh pengikutnya dalam membuat keputusan yang baik untuk organisasi.
- ii. **Inspirasi Motivasi ( *Inspirational Motivation* )** bermakna pemimpin mendorong pengikutnya untuk melakukan visi organisasi, menunjukkan komitmennya terhadap organisasi dan membangunkan semangat kerja berpasukan yang tinggi.
- iii. **Rangsangan Intelektual ( *Intellectual Motivation* )** bermakna pemimpin menggalakkan inovasi dan kreativiti pengikutnya melalui cabaran,

menggalakkan pemikiran kritis dan menyelesaikan masalah serta menjana idea-idea baharu.

- iv. **Pertimbangan Individu ( *Individualised Consideration* )** merujuk kepada pemimpin bertindak sebagai jurulatih dan penasihat, menjadi mentor dan bersedia untuk mendengar masalah-masalah ahli dengan mengemukakan jalan penyelesaian.

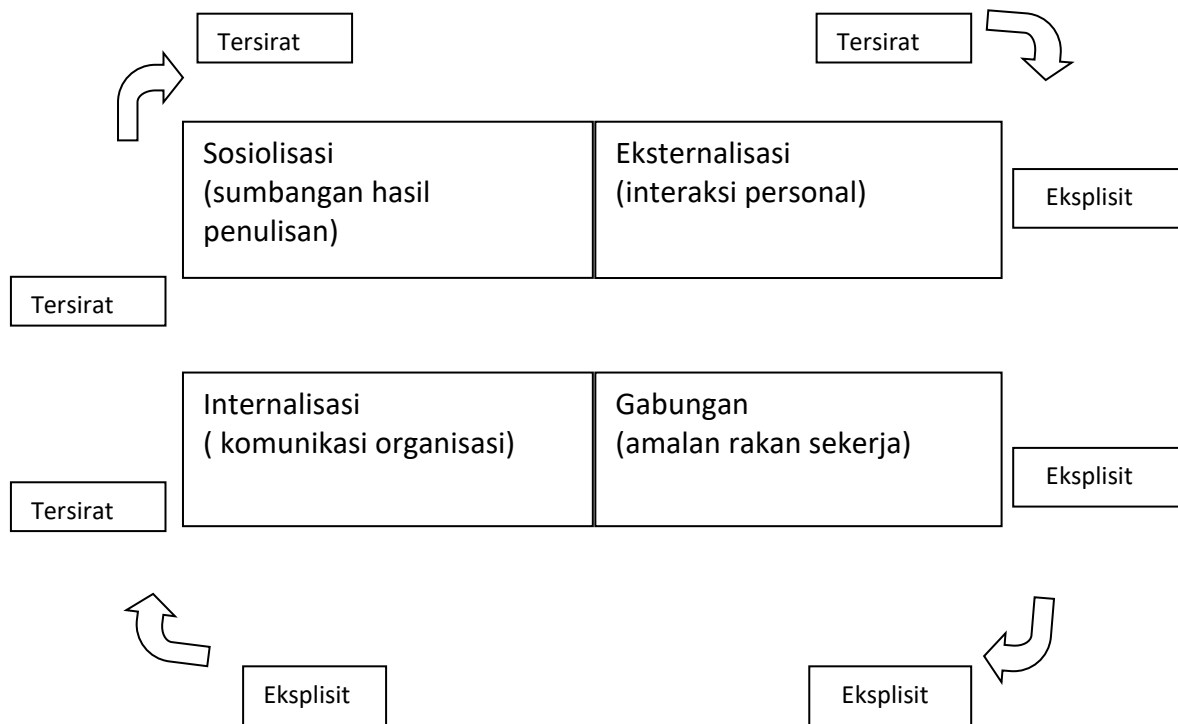
Kepimpinan transformasi membantu pengikut meningkatkan pencapaian ke tahap yang lebih tinggi. Aspek utama kepemimpinan transformasi adalah keupayaan untuk membangunkan keperluan pengikut dengan gaya berpusatkan pengikut. (Ainon dan Abdullah, 2007, 2011) Pemimpin bertanggungjawab kepada pengikut apabila memberi tumpuan kepada keperluan. [Bass \(1985\)](#) Lokman dan Mohd Anwar (2011) menyatakan bahawa pemimpin transformasi bertindak sebagai model untuk pekerja dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada pekerja. Proses transformasi adalah berdasarkan empati, pemahaman, wawasan dan balasan ([Crawford, 2005](#)). Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasi dengan pengurusan pengetahuan. Ini disokong oleh Boboi (2013), yang mendakwa bahawa terdapat hubungan yang jelas antara kepemimpinan transformasi dan pengurusan pengetahuan. Nonaka et al. (1995, 1998, 2005) menyatakan bahawa autonomi memberikan motivasi kepada pengikut untuk mewujudkan pengetahuan baharu. Hal ini kerana kepemimpinan transformasi memberikan tumpuan kepada ciri-ciri tidak ketara seperti nilai bersama dan idea-idea untuk membina hubungan, memberi makna yang lebih besar untuk aktiviti yang berlainan dan menyediakan justifikasi biasa untuk pengikut dalam proses perubahan itu. Kepimpinan transformasi mempunyai kesan positif dari segi menekankan semangat dan penglibatan kerja berpasukan (Lam, 2002).

Pemimpin transformasi berfokus untuk mengubah organisasi dan pengikut mereka. Ishak (2004). Menurut Nguyen dan Mohamed (2011) jenis gaya kepemimpinan bergantung kepada situasi organisasi. Pendapat ini seiring dengan Bass (1985), iaitu kepemimpinan yang berkesan berbeza di persekitaran yang berlainan. Leslie (2011) menjalankan kajian yang bertujuan untuk meninjau ciri-ciri pengetua sekolah dalam konteks kepemimpinan. Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif. Data dikumpul daripada 18 orang responden. Kaedah temubual dijalankan. Dapatan kajian menunjukkan bahawa seseorang pengetua perlu memiliki tujuh ciri iaitu kejelasan fikiran, matlamat nilai dan moral dalam pendidikan, berupaya menyediakan

kekoherenan, berfikir tentang perubahan inisiatif, mewujudkan persekitaran mencipta, berkongsi pengetahuan dan menjalin hubungan.

## 2.2 Model Penciptaan Pengetahuan Nonakan SECI

Menurut Nonaka (1998), pengetahuan terdiri daripada dua jenis iaitu pengetahuan tanpa bertulis dan pengetahuan eksplisit. Pengetahuan tanpa bertulis tidak dapat diungkapkan dengan perkataan, ayat, nombor dan formula. Contohnya, kepercayaan, gerak hati dan kemahiran teknikal. Pengetahuan eksplisit merujuk kepada pengetahuan yang dapat disebarikan melalui bahasa sistematik yang formal. Rajah 1 menunjukkan empat kaedah penukaran pengetahuan (Model SECI).



**Rajah 1:** Empat Kaedah Penukaran Pengetahuan (Model SECI)

**Sumber:** Nonaka (1998). *The Knowledge-Creating Company*, Harvard Business Review on Knowledge Management, Harvard Business School Publishing.

Dalam model SECI, sosiolisasi merupakan penukaran pengetahuan tanpa bertulis kepada pengetahuan tanpa bertulis. Misalnya, belajar melalui pemerhatian, peniruan dan latihan. Kaedah kedua ialah eksternalisasi iaitu penukaran pengetahuan daripada pengetahuan tanpa bertulis menjadi eksplisit melalui metafora, analogi, konsep dan model. Kaedah ketiga ialah

gabungan pengetahuan eksplisit dengan pengetahuan eksplisit melalui simbol seperti bahasa dan angka, melalui media seperti dokumen, mesyuarat, perbualan telefon, atau komunikasi berkomputer. Kaedah keempat, internalisasi iaitu proses penukaran pengetahuan daripada pengetahuan eksplisit kepada pengetahuan tanpa bertulis. Pengetahuan baharu tercipta melalui gabungan dibatinkan ke dalam pengetahuan tanpa bertulis individu sekali lagi.

Model pembentukan pengetahuan dinamik berlandaskan andaian bahawa pengetahuan manusia dicipta dan dikembangkan melalui interaksi sosial. Keempat-empat kaedah dalam Model SECI perlu direalisasikan untuk mencapai pembentukan pengetahuan bersepadu. Hal ini kerana proses tidak lengkap jika mana-mana satu kaedah ditinggalkan. Justeru, pengetahuan tanpa bertulis peribadi perlu dikongsi, dikonsepsikan, disistemkan dan disebar dan dibatinkan oleh individu dalam organisasi.

Perkongsian pengetahuan merupakan proses yang paling mencabar (Sujantheni, 2014). Menurut Nonaka (1998) model SECI menerangkan penciptaan pengetahuan dalam organisasi merupakan proses yang dinamik melibatkan pengetahuan tanpa bertulis dan eksplisit melalui proses sosiolisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi. Aplikasi dalam elektronik-mel, internet, kolaborasi dalam teknologi, papan kenyataan buletin, kumpulan berita dan menganjurkan forum kepada pekerja untuk berbincang akan menyumbangkan perkongsian pengetahuan dalam organisasi (Meliha Handzic, 2004) (Meliheh, 2014)

### **3.0 Metodologi Kajian**

#### **3.1 Reka Bentuk Kajian**

Chua (2011) menjelaskan bahawa reka bentuk kajian akan menentukan hasil kajian. Kajian ini telah menggunakan kaedah utama tinjauan yang berbentuk kuantitatif (soal selidik). Pengkaji mengumpul maklumat daripada responden dengan menggunakan soal selidik. Kaedah persampelan kluster telah dilaksanakan. Di samping mengenalpasti dimensi gaya kepimpinan transformasi berdasarkan persepsi guru dan tahap perkongsian pengetahuan guru ujian korelasi Pearson juga telah dijalankan untuk mengenal pasti sama ada terdapat hubungan antara gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru dan perkongsian pengetahuan dalam kalangan guru.

### **3.2 Populasi dan Sampel Kajian**

Terdapat 973 orang guru sekolah menengah di daerah Kluang, Johor. Persampelan kluster dilaksanakan dengan membahagikan sekolah-sekolah tersebut kepada zon-zon. 100 orang guru daripada 10 buah sekolah telah dipilih secara rawak. Kajian rintis telah dijalankan sebelum kajian sebenar untuk membetulkan maklumat. Hal ini selaras dengan pandangan Mohd. Najib (2003) dan Chua (2012), Limitasi dan kekangan masa menyebabkan pengkaji memilih sepuluh buah sekolah menengah kebangsaan di daerah Kluang. Sekolah-sekolah yang dipilih secara rawak memiliki ciri-ciri yang hampir serupa dengan populasi kajian.

### **3.3 Pengumpulan Data Primer**

Borang soal selidik terdiri daripada tiga bahagian iaitu bahagian A, B dan C. Bahagian A adalah soalan tentang maklumat demografi responden. Bahagian B terdiri daripada soalan yang berkaitan dengan kepimpinan transformasi (MLQ) dari perspektif responden berdasarkan empat dimensi iaitu karisma, inspirasi motivasi, intelek stimulasi dan pertimbangan individu. Bahagian C meliputi empat dimensi perkongsian pengetahuan guru iaitu sosialisasi (sumbangan hasil penulisan), eksternalisasi (interaksi personal), gabungan (amalan terhadap rakan sejawat) dan internalisasi (komunikasi organisasi). Setiap dimensi mempunyai beberapa soalan yang perlu dijawab oleh responden dengan menggunakan skala likert lima mata. Dengan cara ini, responden lebih mudah untuk menjawab soalan. Pengkaji memperoleh soalan daripada *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) oleh Bass (1995) dan *The Knowledge Management Assessment Tool* (KMAT) yang dibina oleh *American Productivity & Quality Center and Arthur Andersen* (1995). Borang soal selidik telah diolah daripada Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) yang dibentuk oleh Bass (1995) mengikut kesesuaian konteks dan objektif kajian. Soal selidik ini sesuai untuk mengkaji gaya kepimpinan pengetua. Kebanyakan pengkaji sebelum ini juga menggunakan instrumen kajian ini. Misalnya, kajian Nursuhaila (2007) menggunakan instrumen (MLQ) untuk mengenalpasti tahap amalan kepimpinan transformasional pengetua Sekolah Menengah di Tangkak, Johor. Hasil kajiannya menunjukkan bahawa amalan kepimpinan transformasi pengetua pada tahap tinggi. Nursuhaila (2007) turut menegaskan bahawa kajian rintisnya mencapai nilai kebolehpercayaan alpha Cronbach 0.9575.

Selain itu, “The Knowledge Management Assessment Tool”(KMAT) yang dibina oleh “American Productivity & Quality Center and Arthur Andersen” (1995) merupakan instrumen bagi kajian ini. Instrumen ini merangkumi semua aspek, soalan yang menyeluruh, jawapan yang lengkap dan data yang tepat telah banyak digunakan oleh pengkaji sebelum ini Hal ini kerana instrumen ini penting untuk membantu organisasi mengetahui kekuatan dan peluang dalam pengurusan pengetahuan. Beberapa pengkaji lalu seperti Noradilah (2007) dan Zuliana (2008) telah menggunakan instrumen (KMAT). Jadual 3.5 menunjukkan taburan item (KMAT) dalam kajian ini.

### **3.4 Pengumpulan Data Sekunder**

Data sekunder sebagai bahan rujukan dan bukti tentang perkara yang melibatkan dasar-dasar dan polisi. Pengkaji mendapatkan maklumat kajian lepas yang berkaitan dengan tajuk dari Perpustakaan UTM. Data sekunder melalui dokumentasi seperti manual, polisi dan sebagainya amat membantu kajian ini. Oleh sebab kajian ini bertajuk kepimpinan, pengkaji telah mendapatkan maklumat dengan mencari bahan-bahan ilmiah dari Perpustakaan INTAN (IKWAS) yang terletak di Kluang, Johor. Data-data dan maklumat diperolehi daripada Pejabat Pendidikan Daerah Kluang seperti statistik mengenai bilangan guru, bilangan Sekolah Menengah Kebangsaan, lokasi sekolah dan maklumat pengetua.

## **4.0 Analisis Dapatan Kajian**

### **4.1 Objektif 1: Mengenal pasti dimensi gaya kepimpinan transformasi pengetua yang paling dominan di Sekolah Menengah Kebangsaan di daerah Kluang, Johor**

Jadual 1 menunjukkan persepsi responden terhadap tahap gaya kepimpinan transformasi pengetua. Seramai 84 orang responden (84%) menyatakan bahawa tahap kepimpinan transformasi pengetua berada pada tahap tinggi, diikuti dengan 14 orang responden (14%) yang berpendapat bahawa tahap kepimpinan transformasi pengetua pada tahap sederhana dan hanya 2 orang responden (2%) menyatakan bahawa tahap kepimpinan transformasi pengetua pada tahap rendah. Skor min keseluruhan bagi tahap gaya kepimpinan secara transformasi adalah pada tahap yang tinggi dengan nilai min 4.08.

**Jadual 1: Gaya Kepimpinan Pengetua Secara Transformasi**

Berdasarkan Persepsi Guru

<b>Gaya Kepimpinan Transformasi</b>	<b>Tahap</b>	<b>Julat Skor</b>	<b>Kekerapan (f)</b>	<b>Peratusan (%)</b>
	Tinggi	3.68 – 5.00	84	84
	Sederhana	2.34 – 3.67	14	14
	Rendah	1.00 – 2.33	2	2
	<b>Jumlah</b>		100	100
	<b>Skor Min Keseluruhan</b>		<b>4.08</b>	

**Persepsi Responden Terhadap Dimensi-dimensi Gaya Kepimpinan Transformasi**

Jadual 2 menunjukkan tahap gaya kepimpinan transformasi berdasarkan empat dimensi iaitu karisma, inspirasi motivasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan individu. Min bagi dimensi karisma mencatat nilai min yang paling tinggi iaitu 4.20 berbanding dengan dimensi yang lain. Dimensi pertimbangan individu mencatat min sejumlah 4.04. Dimensi inspirasi motivasi dan dimensi rangsangan intelektual mencatat nilai min yang sama iaitu masing-masing bernilai 4.03. Tahap gaya kepimpinan transformasi pengetua adalah pada tahap tinggi dengan nilai min keseluruhan sebanyak 4.08. Hal ini menunjukkan bahawa dimensi karisma menjadi keutamaan. Pengetua yang memiliki sifat karisma akan membentuk hubungan positif kepada perkongsian pengetahuan guru. Dengan cara ini, prestasi pelajar, guru dan sekolah akan meningkat.

**Jadual 2: Persepsi Responden Terhadap Dimensi-dimensi**

Gaya Kepimpinan Transformasi

<b>Kepimpinan Transformasi</b>	<b>Min</b>	<b>Median</b>	<b>Sisihan Piawai</b>	<b>Tahap</b>
<b>Karisma</b>	<b>4.20</b>	<b>4.1</b>	<b>.69</b>	<b>Tinggi</b>
Inspirasi Motivasi	4.03	<b>4.0</b>	<b>.71</b>	<b>Tinggi</b>
Rangsangan Intelektual	4.03	<b>4.0</b>	<b>.69</b>	<b>Tinggi</b>
Pertimbangan Individu	4.04	<b>4.0</b>	<b>.68</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Min Keseluruhan</b>	<b>4.08</b>	<b>4.0</b>	<b>.69</b>	<b>Tinggi</b>



Secara langsung, objektif kajian pertama telah diperolehi berdasarkan dapatan-dapatan kajian. Dimensi karisma merupakan dimensi yang paling dominan dengan nilai min 4.20. Secara keseluruhannya, gaya kepimpinan transformasi berada pada tahap tinggi iaitu 4.08. Situasi ini menunjukkan bahawa pengetua menjadi *role model* kepada guru. Pengetua telah menjadi teladan, menyampaikan visi dan misi sekolah dengan berjaya.

#### 4.2 Objektif 2: Mengenal pasti tahap perkongsian pengetahuan dalam kalangan guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di daerah Kluang, Johor

Jadual 3 menunjukkan tahap perkongsian pengetahuan guru berdasarkan persepsi guru. Seramai 60 orang responden (60%) menyatakan bahawa tahap perkongsian pengetahuan guru berada pada tahap tinggi, diikuti dengan 38 orang responden (38%) menyatakan bahawa perkongsian pengetahuan guru pada tahap sederhana manakala hanya 2 orang responden (2%) menyatakan bahawa perkongsian pengetahuan guru berada pada tahap rendah. Skor min keseluruhan bagi tahap perkongsian pengetahuan guru adalah pada tahap yang tinggi dengan nilai min 3.73.

**Jadual 3:** Tahap Perkongsian Pengetahuan Guru Berdasarkan Persepsi Guru

	<b>Tahap</b>	<b>Julat Skor</b>	<b>Kekerapan (f)</b>	<b>Peratusan (%)</b>
<b>Perkongsian Pengetahuan Guru</b>	Tinggi	3.68 – 5.00	60	60
	Sederhana	2.34 – 3.67	38	38
	Rendah	1.00 – 2.33	2	2
	<b>Jumlah</b>		100	100
	<b>Min</b>		<b>3.73</b>	

#### Persepsi Responden Terhadap Dimensi-dimensi Perkongsian Pengetahuan

Jadual 4 menunjukkan tahap perkongsian pengetahuan berdasarkan empat dimensi iaitu sumbangan penulisan, interaksi sosial, amalan terhadap rakan sejawat dan komunikasi

organisasi. Min bagi dimensi amalan rakan sejawat mencatat nilai min yang paling tinggi iaitu 3.78 berbanding dengan dimensi yang lain. Dimensi komunikasi organisasi mencatat min sejumlah 3.73, diikuti dengan dimensi interaksi sosial iaitu 3.70. Dimensi sumbangan penulisan mencatat min yang paling rendah iaitu 3.68. Secara umumnya, tahap perkongsian pengetahuan guru adalah pada tahap tinggi dengan nilai min keseluruhan sebanyak 3.73. Hal ini menunjukkan bahawa responden lebih mengutamakan dimensi amalan terhadap rakan sejawat. Secara langsung, amalan terhadap rakan sejawat akan membentuk hubungan positif kepada perkongsian pengetahuan guru. Dengan cara ini, prestasi pelajar, guru dan sekolah akan meningkat.

**Jadual 4:** Persepsi Responden Terhadap Dimensi-dimensi Perkongsian Pengetahuan

<b>Perkongsian Pengetahuan</b>	<b>Min</b>	<b>Median</b>	<b>Sisihan Piawai</b>	<b>Tahap</b>
Sumbangan Penulisan	<b>3.68</b>	3.75	.54	Tinggi
Interaksi Sosial	3.70	3.75	.54	Tinggi
Amalan Terhadap Rakan Sejawat	<b>3.78</b>	3.86	.53	Tinggi
Komunikasi Organisasi	3.73	3.86	.55	Tinggi
Min Keseluruhan	3.73	3.81	.54	Tinggi

#### **4.3 Objektif 3: Mengenal pasti sama ada terdapat hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dengan perkongsian pengetahuan dalam kalangan guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di daerah Kluang, Johor**

Berdasarkan Jadual 5, tahap kepimpinan pengetua secara transformasi dengan perkongsian pengetahuan guru mempunyai hubungan positif ( $r=0.202$ ,  $P=0.044$ ). Terdapat korelasi positif antara dua pembolehubah. Bagaimanapun hubungannya adalah lemah.

**Jadual 5:** Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Pengetua Secara Transformasi Dengan Perkongsian Pengetahuan Guru

Pembolehubah Kajian	Pekali Korelasi Pearson (r)	Signifikan (2- tailed)	N
Hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dengan perkongsian pengetahuan guru	0.202	0.044	100

**Nota: Signifikan pada tahap 0.05**

### Correlations

		total transformasi	total pengetahuan
total transformasi	Pearson Correlation	1	.202*
	Sig. (2-tailed)		.044
	N	100	100
total pengetahuan	Pearson Correlation	.202*	1
	Sig. (2-tailed)	.044	
	N	100	100

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Hubungan korelasi ( $r=0.202$ ) dan nilai signifikan  $0.044$  kurang daripada  $0.05$ , ( $n=100$ ,  $P < .05$ ). Oleh hal demikian, Hipotesis Alternatif ( $H_a$ ) diterima. Hal ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan signifikan antara gaya kepimpinan transformasi pengetua dengan perkongsian pengetahuan guru. Dalam kajian ini, terdapat hubungan korelasi positif rendah antara dua pembolehubah. Gaya kepimpinan transformasi dengan perkongsian pengetahuan mempunyai hubungan signifikan pada tahap rendah Rahim (2013), korelasi linear positif bererti hubungan pembolehubah  $x$  dan  $y$  bergerak secara menaik iaitu jika nilai  $x$  bertambah maka nilai  $y$  juga bertambah. Menurut Cohen (1988), korelasi ( $r$ ) antara  $0.10$  hingga  $0.29$  dalam kategori rendah. Oleh itu, kepimpinan transformasi pengetua dengan tahap perkongsian pengetahuan tidak kuat kerana hubungan korelasi rendah ( $r=0.202$ ).

Oleh sebab korelasi rendah ( $r=0.202$ ), pengkaji ingin mengenalpasti dimensi kepimpinan transformasi pengetua dengan dimensi perkongsian pengetahuan yang mempunyai hubungan korelasi tertinggi. Lantaran itu, korelasi Pearson digunakan untuk mengenalpasti hubungan kesemua dimensi kepimpinan transformasi pengetua dengan kesemua dimensi perkongsian

pengetahuan guru. Jadual 6 menunjukkan hubungan antara dimensi-dimensi kepimpinan transformasi pengetua dengan dimensi-dimensi perkongsian pengetahuan guru berdasarkan korelasi Pearson.

**Jadual 6:** Hubungan antara Dimensi-Dimensi Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Dimensi-Dimensi Perkongsian Pengetahuan Guru Berdasarkan Korelasi Pearson

<b>Dimensi-dimensi</b>	<b>Sumbangan Penulisan</b>	<b>Interaksi Personal</b>	<b>Amalan terhadap Rakan Sejawat</b>	<b>Komunikasi Organisasi</b>
<b>Karisma</b>	r = 0.142 sig. = 0.16	r =0.060 sig. =0.550	r =0.013 sig. =0.898	r =0.231 sig. =0.021
<b>Inspirasi Motivasi</b>	r =0.210 sig. =0.036	r =0.083 sig. =0.414	r =0.028 sig. =0.780	r =0.335 sig. =0.001
<b>Rangsangan Intelektual</b>	r =0.234 sig. =0.019	r =0.121 sig. =0.231	r =0.106 sig. =0.292	<b>r =0.370</b> <b>sig. =.000</b>
<b>Pertimbangan Individu</b>	r =0.174 sig. =0.084	r =0.113 sig. =0.264	r =0.094 sig. =0.350	r =0.346 sig. =.000

Berdasarkan Jadual 6, dimensi rangsangan intelektual dalam kepimpinan transformasi mempunyai hubungan positif signifikan dengan dimensi komunikasi organisasi dalam perkongsian pengetahuan guru pada tahap sederhana iaitu nilai pekali korelasi ( $r=0.370$ ) dan amat signifikan pada aras 0.000. Menurut Cohen (1988), korelasi ( $r =0.370$ ) berada pada tahap sederhana.

## 5.0 Perbincangan, Cadangan Dan Kesimpulan

### 5.1 Persepsi responden terhadap dimensi gaya kepimpinan transformasi pengetua yang paling dominan di Sekolah Menengah Kebangsaan di daerah Kluang, Johor.

Hasil kajian menunjukkan tahap gaya kepemimpinan transformasi pengetua berada pada tahap tinggi dengan skor min keseluruhan 4.08. Kesemua dimensi dalam kepemimpinan transformasi yakni karisma, motivasi, intelektual dan pertimbangan individu pada tahap tinggi. Dapatan kajian ini selari dengan hasil kajian Suhaila (2007). Seterusnya, dapatan ini turut disokong oleh Malarvily (2012) yang menyatakan bahawa tahap amalan kepemimpinan transformasi guru besar-guru besar di daerah Segamat adalah tinggi. Kajiannya menunjukkan bahawa semua dimensi kepemimpinan transformasi mencatat nilai min yang tinggi.

### **Dimensi Karisma**

Min keseluruhan item bagi dimensi ini mencatat skor yang paling tinggi berbanding dengan dimensi yang lain iaitu 4.20. Berpandukan dapatan Norafidah (2003) juga menunjukkan bahawa dimensi karisma sebagai dimensi utama yang berupaya menjadi peramal terbaik kepada pembentukan organisasi pembelajaran. Skor min bagi setiap item berada pada lingkungan 4.15 hingga 4.24. Item 2, “menyampaikan misi kepada saya” mendapat min tertinggi iaitu 4.24. Hal ini bererti pengetua menyampaikan misi kepada guru sehingga mereka faham. Justeru, pengetua telah menggalakkan perkongsian pengetahuan guru. Namun begitu, item 4, “Perintahnya dihormati oleh semua guru” mendapat skor min yang terendah iaitu 4.15. Situasi ini memberikan gambaran bahawa mereka tidak faham arahan, tidak menghormati pengetua, tidak suka diarahkan atau cara diarahkan dan terus menentang. Oleh hal demikian, pengetua perlu menyampaikan misi kepada semua guru sehingga mereka menghayati misi bersama. Selain itu, pengetua perlu berbincang bersama guru supaya perintahnya dihormati oleh semua guru. Dengan cara ini, perkongsian pengetahuan guru dapat berkembang secara mendadak.

### **Dimensi Motivasi**

Skor min keseluruhan dimensi motivasi mencatat 4.03 pada tahap yang tinggi. Skor min bagi setiap item berada dalam lingkungan 3.90 hingga 4.15. Item 7, “menggunakan simbol-simbol dan imej untuk menumpukan usaha kami” mendapat skor min terendah iaitu 3.90. Hal ini menunjukkan bahawa pengetua kurang menggunakan simbol-simbol dan imej seperti gambaran muka yang menunjukkan peramah, senyuman, ingin bantu, pujuk, gerak geri yang lembut, bahasa yang sopan dan galakan untuk mempertingkatkan usaha guru. Item 6, “mempunyai visi yang mendorong saya” mencatat skor min tertinggi iaitu 4.15. Hasil kajian

menunjukkan bahawa pengetua perlu sentiasa mengingatkan guru mengenai visi untuk mendorong perkongsian pengetahuan guru. Namun begitu, berdasarkan kajian yang dijalankan oleh Siti (2014), ganjaran luaran bukan faktor yang mempengaruhi perkongsian pengetahuan dalam kalangan pentadbir universiti. Ganjaran luaran tidak dikaji kerana bukan satu faktor yang penting dalam kepimpinan transformasi.

### **Dimensi Intelektual**

Bagi dimensi intelektual, dapatan menunjukkan ia berada pada tahap tinggi dengan skor min 4.03. Skor min bagi setiap item berada pada lingkungan 3.94 hingga 4.10. Item 11, “membolehkan saya untuk berfikir tentang masalah lama dengan cara penyelesaian baharu” mendapat skor min terendah iaitu 3.94. Hal ini jelas menunjukkan bahawa pengetua kurang menggalakkan guru berfikir tentang masalah lama dan mencari jalan penyelesaian yang baharu. Item 14, “mendorong saya melakukan kerja dengan lebih baik daripada apa yang saya jangka” mendapat skor min tertinggi iaitu 4.10. Situasi ini jelas menunjukkan bahawa pengetua perlu sentiasa mendorong guru supaya mereka melakukan kerja dengan lebih baik daripada jangkaan. Dengan cara ini, guru dapat meningkatkan tahap perkongsian pengetahuan. Mengikut hasil kajian Mohd Asykin (2011) Nik Badrul Hisham( 2014), pekerja bertingkah laku inovatif apabila mereka bekerja dalam persekitaran yang mempunyai pemimpin bersifat kepimpinan inovatif. Dapatan kajiannya menunjukkan bahawa pembelajaran organisasi ada hubungan signifikan dengan kepimpinan inovatif. Oleh hal demikian, pengetua perlu mendorong guru-guru menjalankan pengajaran dan pembelajaran secara inovatif supaya pelajar-pelajar dapat belajar dengan berkesan. Golongan guru dapat berkongsi dan menikmati ilmu pengajaran dan pembelajaran yang inovatif.

### **Dimensi Pertimbangan Individu**

Berdasarkan hasil kajian, didapati bahawa dimensi pertimbangan individu berada pada tahap tinggi dengan skor min keseluruhan 4.04. Kesemua item dalam dimensi ini mencatat skor min yang tinggi kecuali item 19 “mengenalpasti apa yang saya mahu dan membantu saya untuk mencapai matlamat” dengan skor min 3.94. Hal ini kerana terdapat 23 orang responden (23%) daripada jumlah responden mempunyai persepsi yang negatif terhadap item ini. Situasi ini wujud kerana pengetua tidak mengambil kira keperluan setiap guru di sekolah. Misalnya, guru dibiarkan tanpa diberikan perhatian dari aspek kehendak dan hasrat untuk memajukan diri

dalam kerjaya atau mutu kerja. Tidak dapat dinafikan bahawa “masalah guru terbiar” ini berpunca daripada komunikasi. Oleh hal demikian, pengetua perlu memahami kehendak dan hasrat setiap guru. Sebagai contoh, pengetua berbincang dengan guru secara individu. Pengetua juga perlu memberikan perhatian kepada guru yang tidak gemar berkongsi ilmu. Dengan cara ini, golongan berkenaan akan mempertingkatkan perkongsian pengetahuan. Dapatan kajian ini didapati selari dengan hasil kajian Azmi (2004), dimensi pertimbangan individu mempunyai hubungan yang positif dengan tahap motivasi terhadap latihan ( $r=0.530$ ,  $p=0.0001$ ). Menurut Loh (2000), timbang rasa atau corak kepimpinan demokratik melibatkan pendekatan kemanusiaan. Dapatan kajiannya menunjukkan semakin bertimbang rasa seorang pemimpin, semakin tinggi tahap motivasi guru. Mengikut kajian Mona (2009), pertimbangan individu merupakan faktor yang terpenting dalam kepimpinan transformasi. Oleh hal demikian, pertimbangan individu mesti diutamakan oleh pentadbir sekolah supaya perkongsian pengetahuan dapat dikembangkan.

## **5.2 Persepsi responden terhadap tahap perkongsian pengetahuan dalam kalangan guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di daerah Kluang, Johor.**

Objektif kedua kajian adalah untuk mengenal pasti persepsi guru terhadap perkongsian pengetahuan guru di SMK di daerah Kluang, Johor. Perkongsian pengetahuan terdiri daripada empat dimensi iaitu sumbangan penulisan, interaksi sosial, amalan rakan sejawat dan komunikasi organisasi. Berdasarkan hasil kajian, (60%) responden berpendapat bahawa perkongsian pengetahuan guru berada pada tahap tinggi dengan skor min keseluruhan 3.73. Dimensi amalan rakan sejawat mencatat min yang tertinggi iaitu 3.78. Kesemua dimensi berada pada tahap tinggi. Hasil kajian ini selari dengan dapatan kajian Maliheh (2014) yang menunjukkan bahawa tahap perkongsian pengetahuan adalah tinggi dengan skor min keseluruhan 3.77.

### **Dimensi Sumbangan Penulisan**

Dimensi sumbangan penulisan mencapai tahap tinggi dengan skor min keseluruhan 3.68. Item 1, “saya menghantar dokumen dan laporan kepada pihak sekolah” mencatat min yang tertinggi iaitu 3.92. Hal ini kerana 82 orang responden daripada jumlah 100 orang responden (82%) mempunyai persepsi positif terhadap item ini. Situasi ini menunjukkan bahawa kebanyakan responden menghantar dokumen dan laporan kepada sekolah selepas menjalankan sesuatu

aktiviti di sekolah. Dokumen dan laporan akan disimpan sebagai rujukan. Lantaran itu, pengetahuan eksplisit wujud dalam kalangan guru. Sebaliknya, item 2, “saya mencurahkan idea dan pendapat dalam pangkalan data sekolah” mendapat respons yang rendah dengan nilai min 3.31. Tidak dapat dinafikan bahawa terdapat tiga faktor yang menyebabkan guru enggan mencurahkan idea dan pendapat dalam pangkalan sekolah. Pertama, kemungkinan besar ilmu tidak diaplikasikan. Contohnya, ilmu yang disampaikan tidak berkaitan dengan mata pelajaran yang diajar. Kedua, kebanyakan guru sudah ada maklumat sendiri. Jadi, mereka tidak memerlukan maklumat daripada orang lain. Ketiga, sifat “ego” dan individualistik. Misalnya, mereka tidak mahu tiru daripada orang lain kerana ada pegangan atau pendekatan sendiri. Justeru, mereka tidak prihatin terhadap maklumat yang disampaikan. Ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh Rosli (2009) mendapati bahawa aktiviti berinteraksi merupakan aktiviti pembelajaran informal yang dominan. Aktiviti berinteraksi dan pencarian dalam bahan penerbitan merupakan penyumbang utama bagi kewujudan pekerja berpengetahuan. Justeru, hasil kajian Rosli (2009) menunjukkan bahawa tahap kesan aktiviti pembelajaran informal terhadap pekerja berpengetahuan adalah tinggi. Kajian Shah (2009) yang menyatakan bahawa aktiviti cuba dan uji serta pemerhatian merupakan aktiviti yang paling mempengaruhi ciri-ciri pekerja berpengetahuan. Sebaliknya, masa yang tidak mencukupi merupakan faktor penghalang utama dalam pembelajaran informal di Universiti Malaysia Kelantan. Justeru, pengetua harus ada pendirian, inisiatif dan seterusnya meluangkan masa bersama-sama dengan guru untuk melahirkan guru berpengetahuan. Pada pendapat pengkaji, masa bukan salah satu penghalang dalam proses perkongsian ilmu.

### **Dimensi Interaksi Personal**

54% daripada responden berpendapat bahawa dimensi interaksi personal berada pada tahap tinggi. Skor min bagi dimensi ini ialah 3.70. Setiap item dalam dimensi ini mencapai tahap tinggi kecuali item 7, 8 dan 9. Item 9, “Saya memperuntukkan masa dalam interaksi personal (berbual melalui telefon, di kantin sekolah atau di tempat awam)” mencatat nilai min yang terendah iaitu 3.48. 46% dari responden memberikan jawapan negatif bagi item ini. Hal ini kerana mereka ada saluran tetap seperti kumpulan “*whatsapp*” atau berinteraksi melalui *facebook*. Mereka tidak berbual melalui telefon kerana bayaran mahal. Hasil kajian menunjukkan bahawa guru tidak suka berborak-borak di kantin sekolah kerana membazirkan masa. Biasanya, mereka tidak berkongsi ilmu di tempat awam kerana tidak sesuai. Situasi ini menunjukkan bahawa guru ada menggunakan internet untuk berkongsi pengetahuan. Mereka



lebih selesa berkongsi ilmu melalui saluran tetap seperti *whatsapp*, *facebook*, telegram, e-mel dan *Virtual Learning Environment* (VLE).

### **Dimensi Amalan Terhadap Rakan Sejawat (*Communities of Practice*)**

(63%) responden berpersepsi bahawa dimensi amalan terhadap rakan sejawat berada pada tahap tinggi dengan skor min keseluruhan 3.78. Skor min bagi setiap item berada dalam lingkungan 3.54 hingga 4.0. Item 17, “Saya menyokong pembangunan personal rakan sekerja baharu” mendapat min yang tertinggi iaitu 4.0. Hal ini menunjukkan bahawa mereka memberikan sokongan kepada kemajuan rakan sejawat. Kesemua item dalam dimensi ini mendapat respons yang tinggi kecuali item 18. Item 18, “Saya menyebarkan maklumat tentang tugas kepada rakan sejawat baharu melalui e-mel senarai pekerja” mencatat skor min yang terendah iaitu 3.54. (47%) responden mempunyai persepsi negatif terhadap item ini. Biasanya, guru tidak gemar menerima arahan daripada rakan sejawat. Mereka hanya menerima arahan daripada pengetua, guru kanan dan ketua panitia. Guru pasti akan ambil tindakan jika diarahkan oleh pengetua. Secara umumnya, dapatan kajian ini disokong oleh Lim (2011), hasil kajiannya menunjukkan bahawa amalan kerja berkumpulan sebagai pendekatan yang membolehkan organisasi merancang strategi-strategi supaya budaya perkongsian pengetahuan dapat dibangunkan. Dapatan kajian ini tidak selari dengan hasil kajian Kathig (2014) yang menyatakan bahawa dimensi kepimpinan strategik dalam organisasi pembelajaran adalah dimensi yang paling dominan dalam kalangan anggota Polis Diraja Malaysia (PDRM) Ibu Pejabat Polis Kontinjen (IPK) Johor.

Menurut Bobboi (2013), penyelidikan mendedahkan bahawa budaya organisasi adalah halangan utama untuk mewujudkan dan memanfaatkan aset pengetahuan. Namun begitu, hasil kajiannya telah menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang kuat dan positif linear antara budaya organisasi dan aktiviti pengurusan pengetahuan. Dapatan Tang (2010) menyatakan bahawa hubungan antara sikap individu dengan pengurusan pengetahuan adalah tidak penting. Situasi ini jelas menunjukkan bahawa budaya dan sikap individu adalah berbeza. Pengkaji berpendapat bahawa pengetua mesti membentuk budaya perkongsian ilmu yang dihayati oleh guru selama-lamanya supaya warga sekolah mendapat faedah.

## **Dimensi Komunikasi Organisasi**

Seramai 69 orang responden daripada jumlah 100 orang responden (69%) berpendapat bahawa komunikasi organisasi pada tahap tinggi dengan nilai min keseluruhan 3.73. Skor min dalam lingkungan 3.56 hingga 3.87. Item 23, “Saya menjawab soalan yang dikemukakan” mendapat skor min yang tertinggi iaitu 3.87. Hal ini menunjukkan bahawa responden gemar memberikan respons. Kesemua item dalam dimensi ini mendapat respons yang tinggi kecuali item 20. Item 20, “Saya mencurahkan idea dan pendapat tentang topik yang dibincangkan” mencatat nilai min yang terendah iaitu 3.56. Terdapat 44 orang responden daripada jumlah 100 orang responden (44%) berpersepsi negatif terhadap item ini. Situasi ini mungkin wujud kerana guru tidak berani mengemukakan idea, pengetua tidak galakkan guru mencurahkan pandangan baharu atau pandangan guru tidak diterima oleh pengetua. Pada kebiasaannya, guru akan berasa kecewa jika idea mereka ditolak. Kajian Norizan (2003) menyatakan bahawa (66%) responden merasakan penggunaan komunikasi bukan lisan dalam kalangan pentadbir-guru pada tahap sederhana. Kelima-lima elemen komunikasi iaitu arahan kerja, ideologi, rasional, objektif dan maklumbalas mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja guru. Pada masa yang sama, dapatan Mohd Rosli (2002) dan Lim (2011) menyarankan agar Teknologi Portal sebagai alternatif dalam pengurusan pengetahuan. Kajiannya menunjukkan bahawa pengurusan pengetahuan yang baik akan membantu komuniti berkomunikasi, berkongsi pengetahuan, menjana ilmu dan saling membantu dalam menyelesaikan masalah.

### **5.3 Hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dengan perkongsian pengetahuan dalam kalangan guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di daerah Kluang, Johor.**

Secara keseluruhannya, kesemua dimensi mempunyai pekali korelasi yang kurang daripada 0.4. Sebaliknya, dimensi karisma dan dimensi motivasi menunjukkan hubungan yang tidak signifikan dengan perkongsian pengetahuan pada tahap 0.206 dan 0.062 iaitu melebihi tahap signifikan 0.05. Dimensi intelektual mempunyai hubungan yang paling kuat ( $r=0.241$ ) berbanding dengan tiga dimensi kepimpinan transformasi yang lain pada aras signifikan 0.016. Terdapat hubungan korelasi positif rendah ( $r=0.216$ ) antara dimensi pertimbangan individu dengan perkongsian pengetahuan guru pada aras signifikan 0.031.

Hasil kajian ini selaras dengan dapatan kajian Norafidah (2003) yang menyatakan bahawa terdapat hubungan positif signifikan antara dimensi intelektual dengan organisasi pembelajaran ( $r=0.571$ ) pada aras signifikan 0.000. Sebaliknya, keputusan kajian Khairunesa (2013) menunjukkan gaya kepimpinan transformasi mempunyai hubungan sederhana dengan keberkesanan organisasi kerana hanya menyumbang (23%) kepada keberkesanan organisasi. Kajian Tanurekga (2010) pula menunjukkan bahawa gaya kepimpinan transformasi mempunyai hubungan positif signifikan dengan prestasi kerja. Kajian lain seperti Norwahida (2007) mendapati adanya korelasi antara kepimpinan transformasi dan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) pada tahap sederhana ( $r=0.691$ ) sementara kajian oleh Norafidah (2003) mendapati kekuatan hubungan antara kepimpinan transformasi dengan organisasi pembelajaran pada tahap korelasi sederhana ( $r=0.612$ ).

Dalam kajian ini, didapati kekuatan hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dengan perkongsian pengetahuan adalah rendah ( $r=0.202$ ). Hubungan rendah mungkin berpunca daripada faktor individu itu sendiri seperti keperluan, sikap dan harapan yang mempengaruhi hubungan kepimpinan transformasi dengan perkongsian pengetahuan guru. Dalam situasi ini, mungkin sifat-sifat tamak, tidak gemar berkongsi, tidak suka lihat orang lain maju dan mementingkan diri menyebabkan hubungan rendah. Menurut Jaafar (2008), konflik wujud apabila tahap perkongsian pengetahuan guru rendah. Secara keseluruhannya, terdapat hubungan signifikan antara gaya kepimpinan transformasi dengan perkongsian pengetahuan guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di daerah Kluang, Johor. Walaupun hubungan adalah rendah tetapi ada hubungan positif signifikan antara gaya kepimpinan transformasi dengan perkongsian pengetahuan guru pada aras signifikan 0.044. Ini bertepatan dengan dapatan Analoui et.al.(2013) dan Lee Meng Ling. (2003).

## **6.0 Cadangan**

Berikut merupakan cadangan yang boleh dilaksanakan oleh pengetua di Sekolah Menengah Kebangsaan di daerah Kluang, Johor untuk meningkatkan perkongsian pengetahuan guru di sekolah mereka.

- i. Karisma.** Secara umumnya, pengetua perlu mengekalkan sifat karisma dan perlu diperbaiki. Pengetua sentiasa dilihat sebagai simbol kejayaan, menyampaikan misi kepada

guru, membuatkan guru merasa selesai dan senang semasa menjalankan tugas. Selain itu, perintah pengetua sentiasa dihormati oleh guru dan pengetua perlu bekerjasama dalam kumpulan.

- ii. **Motivasi Inspirasi.** Pengetua mesti ada motivasi sendiri sebelum memotivasikan guru-guru. Unsur-unsur perlu diperbaiki adalah seperti mempunyai visi yang mendorong guru, menggunakan simbol dan imej untuk menumpukan usaha guru, berkomunikasi dengan guru tentang jangkaan prestasi yang tinggi, memuji kemajuan guru dan menjadi sumber inspirasi kepada guru.
- iii. **Intelektual Stimulasi.** Pengetua perlu membangunkan daya intelektual guru. Unsur-unsur perlu diperbaiki adalah seperti membolehkan guru berfikir tentang masalah lama dengan cara penyelesaian baharu, menekankan penggunaan intelektual untuk mengatasi halangan, membolehkan guru untuk mencurahkan pendapat dengan alasan yang baik dan mendorong guru melakukan kerja dengan lebih baik daripada jangkaan.
- iv. **Pertimbangan Individu.** Pengetua perlu memahami kebolehan dan kepakaran setiap guru. Pengetua mesti mengkaji setiap individu kerana ada perbezaan individu. Pengetua perlu membimbing guru untuk melihat masalah sebagai peluang pembelajaran, bersedia untuk mengajar dan membimbing guru ketika mereka memerlukan bantuan, membolehkan guru tahu cara menyelesaikan masalah, melayan guru dengan adil dan saksama, mengenalpasti kemahuan guru dan membantu guru untuk mencapai hasrat.
- v. **Interaksi Personal.** Pengetua perlu mempunyai kemahiran dalam bidang interaksi peribadi yang efektif dengan guru-guru. Contoh, peramah, wajah senyum, beritahu guru bahawa pengetua boleh membantu guru. Interaksi personal lebih efektif dan terus berbanding dengan “*chat*” dan menjawab melalui e-mel, portal, “SMS” atau “*whatsapp*”. Jika di luar waktu sekolah, pengetua boleh interaksi dengan guru melalui *online* dan sebagainya.
- vi. **Amalan Terhadap Rakan Sekerja (*Communities of Practice*).** Pengetua perlu membentuk dan mewujudkan amalan terhadap rakan sekerja yang kukuh. Pengetua juga perlu melibatkan diri secara langsung. Unsur-unsur yang perlu diperbaiki adalah seperti pengetua bersemuka dengan guru untuk mengatasi masalah tugas secara inovatif,

berkongsi pengalaman tentang topik tertentu, bercerita tentang kejayaan dan kegagalan, bersemuka dengan guru untuk mendorong kejayaan mereka, menyokong pembangunan personal guru baharu, menyebarkan maklumat tentang tugas kepada guru baharu, berkongsi idea dan pendapat melalui sistem *online*.

- vii. **Komunikasi Organisasi.** Komunikasi organisasi mestilah melibatkan warga sekolah dan juga ahli professional dalam bidang pendidikan daripada masyarakat setempat. Di dalam sesebuah organisasi, komunikasi dalam sekolah adalah dua hala (pengetua kepada guru dan guru kepada pengetua) dalam perkongsian ilmu. Pengetua juga akan memperoleh pengetahuan ilmu daripada ahli masyarakat yang professional dalam bidang pendidikan untuk dikongsi dengan guru. Unsur-unsur yang perlu diperbaiki adalah seperti mencurahkan idea dan pendapat tentang topik yang dibincangkan, melibatkan diri dalam perbincangan, memberikan cadangan untuk menangani masalah, menjawab soalan yang dikemukakan, menggalakkan perbincangan, berkongsi dengan guru tentang kejayaan dan kesilapan.

## 7.0 Kesimpulan

Secara keseluruhannya, kajian ini telah memperkukuhkan pemahaman kajian kita bahawa gaya kepimpinan sememangnya mempengaruhi perkongsian pengetahuan. Dalam gaya kepimpinan transformasi, dimensi karisma merupakan dimensi yang paling dominan yang diamalkan oleh para pengetua di Sekolah-sekolah Menengah Kebangsaan di daerah Kluang, Johor. Walaupun tahap dimensi kepimpinan transformasi pengetua dan dimensi perkongsian pengetahuan guru adalah tinggi, hubungan signifikan antara gaya kepimpinan transformasi pengetua dengan perkongsian pengetahuan guru adalah lemah. Ini memberikan indikasi bahawa ada kemungkinan terdapat faktor lain yang mungkin mempengaruhi perkongsian pengetahuan dalam kalangan guru. Hal ini boleh menjadi tumpuan penyelidikan yang akan datang.

## Rujukan

1. Abraham Carmeli, Leanne Atwater and Avi Levi. (2011). How Leadership Enhance Employees' Knowledge Sharing: The Intervening Roles of Relational and Organizational Identification. *Journal Techno Transf* (2011) 36: 257- 274

2. Ainon Mohd dan Abdullah Hassan. (2011). *Gaya Kepimpinan di Tempat Kerja*. Selangor: PTS Professional.
3. Ainon Mohd dan Abdullah Hassan. (2007). *Teori dan Teknik Kepimpinan: Panduan Aplikasi di Tempat Kerja*. Selangor: PTS Professional.
4. Al-Adaileh, R. M., & Al-Atawi, M. S. (2011). Organizational culture impact on knowledge exchange: Saudi Telecom context. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 212-230.
5. Azmi Bin Rohani. (2004). Hubungan Gaya Kepimpinan Ketua Jabatan Dengan Motivasi Terhadap Latihan Di Kalangan Pegawai- Pegawai Perkhidmatan Tadbir Negeri Johor. Tesis Sarjana: UTM.
6. Bailey, C., & Clarke, M. (2000). How do managers use knowledge about knowledge management? *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 235-243.
7. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*: Collier Macmillan.
8. Bass, Bernard. M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. Organisational Dynamic. Vol.18. ms.19-31.
9. Bass, B. M. (1996). Theory of transformational leadership redux. *The leadership quarterly*, 6(4), 463-478.
10. Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(3), 18-40.
11. Bass, B. M. (2006). *Transformational Leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
12. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*: Mind Garden Palo Alto, CA.
13. Bobboi Umar. (2013). Organizational Culture for Knowledge Management Activities and Intend to share Knowledge in Adama Beverages NIG Ltd. Tesis Sarjana: UTM.
14. Burns, J. M. (1978). *Leadership* New York. NY: Harper and Row Publishers.
15. Chua Yan Piaw. (2011). *Kaedah penyelidikan*. Malaysia: McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
16. Chua Yan Piaw. (2012). *Asas Statistik Penyelidikan Buku 2*. Malaysia: McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
17. Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mix methods approaches ( 3<sup>rd</sup> ed.)*. California, USA: Sage Publications. Inc.
18. Crawford, C. B. (2005). Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 9(6), 6-16. doi: 10.1108/13673270510629927
19. De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of innovation management*, 10(1), 41-64.
20. Ishak Mad Shah. (2004). *Pengenalan Psikologi Industri & Organisasi. Jilid II*. Johor: Penerbit UTM.
21. Ishak Bin Mad Shah & Mastura Bte Mahfar. (2006). *Impak Tingkahlaku Kepimpinan Transaksi dan Transformasi dan Tingkahlaku Kerja Guru-Guru*.

[http://repo.uum.edu.my/1736/1/impak\\_tingkah\\_laku\\_kepimpinan\\_transaksi.pdf](http://repo.uum.edu.my/1736/1/impak_tingkah_laku_kepimpinan_transaksi.pdf)

diakses pada 2 Julai 2014

22. Karthig gaibalan A/L Kisenasamy. (2014). Hubungan Antara Organisasi Pembelajaran Dengan Sikap Penerimaan Transformasi: Satu Kajian Ke Atas Pegawai Rendah Polis IbuPejabat Polis Kontinjen Johor. Tesis Sarjana: UTM.
23. Khairunesa. (2013). Meneroka Peranan Komitmen Pekerja dalam Hubungan antara Gaya Kepimpinan dan Keberkesanan Organisasi. *Jurnal Pendidikan Sains Sosial dan Kemanusiaan*, 6 (1) Mei 2013.
24. Lam, Y. J. (2002). Defining the effects of transformational leadership on organisational learning: a cross-cultural comparison. *School Leadership & Management*, 22(4), 439-452.
25. Lee Meng Ling. (2003). The Relationships Between Transformational Leadership Behaviours and Individual Innovatine Behaviours from the Perspective of Subordinates. Tesis Sarjana: UTM.
26. Leslie. C. Bergstrom. (2011). Exploring the Characteristics of Principals in High Leadership Capacity Schools. Tesis PhD: Edgewood College.
27. Lim Siew En. (2011). Factors Influencing Knowledge Sharing Intention in Higher Education Institution. Tesis Sarjana: UTM.
28. Loh Wai Ling. (2000). The Impact of Management Styles of Principals on Teacher Motivation in Selected Schools in Perak Darul Ridzuan, Malaysia. Tesis Sarjana: International Islamic University Malaysia.
29. Lokman Mohd. Tahir dan Mohd. Anuar Abd. Rahman. (2011). *Orientasi Kepimpinan Pengetua Sekolah*. Johor Bahru: Penerbit UTM Press.
30. Malarvily A/P Marimuthu. (2012). Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional dalam Kalangan Guru Besar di Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil, Daerah Segamat. Tesis Sarjana: UTM.
31. Maliheh Lotfi. (2014). The Influence of Personality Trait Dimensions on Individual Knowledge Sharing Behaviour. Tesis Sarjana: UTM.
32. Meliha Handzic. (2004). *Knowledge Management: Through the Technology Glass*. World Scientific: The University of New South Wales, Australia.
33. Mohd. Asyikin Bin Daud. (2011). Pengaruh Kepimpinan Inovatif Terhadap Pembelajaran Dan Kesan Kepada Tingkah Laku Inovasi Pekerja.
34. Mohd. Najib Abdul Ghafar. (2003). *Reka Bentuk Tinjauan Soal Selidik Pendidikan*. Johor: Penerbit UTM.
35. Mohmed Rosli Bin Saad. (2002). Pengurusan dan Perkongsian Pengetahuan Melalui Pembangunan Komuniti Maya Pegawai Sistem Maklumat Sektor Awam. Tesis Sarjana: UTM.
36. Mona Ghafourian SharifHeravi. (2009). Investigating The Relationships Between Transformational and Transactional Leadership Styles and Turnover Intention in Tehran IT SME's. Tesis Sarjana: UTM.
37. Nguyen, H. N., & Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: an empirical investigation. *Journal of Management Development*, 30(2), 206-221.

38. Nik Badrul Hisham B. Nik Ismail. (2014). Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Persepsi Guru Dengan Motivasi Dalam Kalangan Guru Di Sekolah Menengah Kebangsaan Harian Di Daerah Kluang, Johor. Tesis Sarjana: UTM.
39. Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2005). SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Knowledge Management: Critical Perspectives on Business and Management*, 2, 317.
40. Nonaka, I. and H. Takeuchi. (1995). *The Knowledge- Creating Company*. Oxford University Press.
41. Nonaka, I. and H. Takeuchi. (1995). *The Knowledge- Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
42. Nonaka, I. (1998). *The Knowledge- Creating Company: Harvard Business Review on Knowledge Management*, HBS Press, Boston, ppp.21-45.
43. Noradilah Binti Khairi. (2007). Hubungan antara Faktor Organisasi dengan Perkongsian Pengetahuan: Kajian di Perodua Sales Sdn. Bhd. Kawasan Selatan. Tesis Sarjana: UTM.
44. Norafidah Binti Daud@ Roni. (2003). Hubungan Kepimpinan Transformasi dengan Pembentukan Organisasi Pembelajaran: Satu Kajian Kes di Politeknik Johor Bahru, Johor. Tesis Sarjana: UTM.
45. Norizan Ghazali. ((2003). Hubungan Komunikasi Ke Bawah Pentadbir- Guru Dengan Kepuasan Kerja Guru-Guru. Tesis Sarjana: UTM.
46. Nursuhaila Binti Ghazali. (2007). Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional dalam Kalangan Pengetua Sekolah Menengah Bandar Tangkak. Tesis Sarjana: UTM.
47. Rosli Bin Abdul Rahman. (2009). Kesan Aktiviti Pembelajaran Informal Terhadap Kewujudan Pekerja Berpengetahuan dalam Kalangan Guru di Sekolah Menengah Kebangsaan Dato' Ali Haji Ahmad, Pontian. Tesis Sarjana: UTM.
48. Shah Iskandar Fahmie Bin Ramlee. (2009). Hubungan Antara Aktiviti Pembelajaran Informal dengan Pekerja Berpengetahuan Di Universiti Malaysia Kelantan. Tesis Sarjana: UTM.
49. Singh, S. K. (2008). Role of leadership in knowledge management: a study. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 3-15. doi: 10.1108/13673270810884219.
50. Siti Nor Hadijah. (2014). Factors Influencing Knowledge Sharing Among Universiti Administrators. Tesis Sarjana: UTM.
51. Sujanthi Krishnan. (2014). Knowledge Management Practices and The Impact of Cultural Factors on the Practices Among School Teachers in a Secondary Government School in Skudai. Tesis Sarjana: UTM.
52. Tanurekga Raman. (2010). The Relationship Between Transformational and Transactional Leadership Styles Practiced by the Foreman with Job Performance of Production Workers in Granf Banks Yacht Sdn. Bhd. Tesis Sarjana: UTM.
53. Zuliana Binti Zoolkefli. (2008). Budaya Organisasi dan Tahap Perkongsian Pengetahuan. Tesis Sarjana: UTM.



# Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Stres Dalam Kalangan Staf Jabatan Pendidikan Tinggi, Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia

<sup>1</sup>Zaliridzal Zakaria, <sup>2</sup>Norlaili Ahmad Mansor, <sup>3</sup>Mohamaed Afiq Mohamad Fuad

<sup>1</sup>Fakulti Kepimpinan dan Pengurusan, Universiti Sains Islam Malaysia,  
[zaliridzal@usim.edu.my](mailto:zaliridzal@usim.edu.my)

<sup>2</sup>Pentadbir di Malaysian Institute of Aviation Technology

<sup>3</sup>Kakitangan di Jabatan Pengajian Tinggi, KPT Malaysia

**Abstrak:** Kajian ini telah mengenalpasti faktor-faktor stress dalam kalangan staf di Jabatan Pendidikan Tinggi. Seramai 80 responden dipilih secara rawak sebagai sampel kajian. Instrumen kajian *Teacher Stres Inventory* yang telah diubahsuai telah digunakan untuk mengumpul data kajian. Analisis data dilakukan secara deskriptif dan inferensi (Ujian T dan Ujian Anova). Dapatan kajian menunjukkan faktor stres dalam kalangan responden berada pada tahap sederhana (min=2.96). Faktor struktur dan iklim organisasi adalah penyumbang utama stres responden (min=3.19) diikuti oleh faktor instrinsik dalam pekerjaan, perhubungan interpersonal dan bebanan tugas. Justeru, kajian ini mendapati bahawa struktur organisasi dan penghargaan merupakan faktor utama yang mempengaruhi tahap stress responden.

## 1.0 Pengenalan

‘Stress’ adalah sesuatu yang bukan asing bagi pekerja di mana mana organisasi. Fenomena ‘stress’ merupakan satu halangan kepada produktiviti kerja. Menurut Randolfi (1996), kesan daripada ‘stress’ yang terlalu tinggi dalam kalangan pekerja mengakibatkan kesan psikologi seperti bimbang, bosan, rendah keyakinan diri, murung, marah, pelupa dan rasa bersalah. Kesan fizikal seperti sakit kepala, diabetes, sakit belakang dan sebagainya. Kesan tingkah laku seperti hilang selera makan atau kuat makan, merokok, minum arak, dan gangguan emosi serta mental. Kesan organisasi seperti ketidakhadiran, kemalangan, pusing ganti kerja, moral yang rendah dan produktiviti yang semakin berkurang.

Menurut Defrank dan Ivancevich (1998) serta Murphy (1998), program pengurusan ‘stress’ dapat membantu pembangunan pekerja pada masa akan datang. Namun strategi menangani ‘stress’ yang efektif dalam satu keadaan mungkin kurang sesuai digunakan dalam keadaan yang lain. Ini adalah kerana strategi menangani ‘stress’ bergantung kepada tahap ‘stress’ yang

dihadapi oleh seseorang individu (Latack, 1986). Tambahan pula, punca 'stress' seseorang dan keupayaan mereka menangani 'stress' berbeza antara satu sama lain yang menyebabkan pelbagai strategi menangani 'stress' digunakan (Burke dan Belcourt, 1994; Pearlin dan Schooler, 1978). Stres yang berlebihan akan mengakibatkan kemudaratan seperti diganggu bebanan kerja yang banyak atau berhadapan dengan terlalu banyak gangguan dan kejutan.

## **1.1 Faktor Faktor yang Mempengaruhi Stress**

Aris *et.al* (2012), menjelaskan bahawa faktor intrinsik dan struktur iklim dalam organisasi merupakan punca utama tekanan tahap tekanan kakitangan awam berada pada tahap sederhana. Manakala, daya tindak berbentuk spiritual paling banyak digunakan apabila berhadapan dengan tekanan kerja diikuti daya tindak beriadah. Manakala kajian Thi Lip Sam (1998) mendapati bahawa struktur organisasi yang tegar dan birokrasi merupakan punca-punca utama tekanan kerja di organisasi dan pengurus dan eksekutif perempuan mengalami tekanan kerja yang lebih tinggi berbanding dengan lelaki. Walaubagaimanapun, kajian Rosli (1996) mengenai faktor tekanan kerja dan kesan tekanan ke atas kakitangan kaunter mendapati punca tekanan tiada hubungan dengan jantina.

Menurut Shahrul Baharin (2000) majoriti responden kajiannya memahami tentang 'stres' kerja dan pendekatan untuk menguruskannya. Kebanyakan responden berpendapat bahawa faktor intrinsik kerja, perkembangan kerjaya dan hubungan interpersonal (rakan setugas) merupakan penyumbang kepada 'stress' kerja. Hubungan rakan setugas yang baik telah dikenalpasti sebagai faktor pendorong yang menyumbang pekerja setia kepada organisasi dan meningkatkan mutu produktiviti organisasi. Menurut Sirgy (2001) dan Samsinar (2002) yang menyatakan bahawa dimensi membangunkan individu mempunyai perkaitan yang signifikan terhadap komitmen kepuasan persekitaran organisasi atau pekerjaan.

Sementara itu, Mc Murray, Scott dan Pace (2004) di dalam kajian Bholra (2006), menyatakan bahawa persekitaran organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja kerana ia akan menggambarkan bahawa pekerja mengambil berat kepada persekitaran organisasi menyumbang dalam pelaksanaan tugas yang dilakukan, dan dapat mencapai penetapan objektif dan piawaian kerja jabatan. Menurut Everd (1989) pula, faktor tempat kerja dan pencapaian bukan sesuatu keadaan yang berkaitan dengan persekitaran tempat kerja sahaja, tetapi lebih kepada apa yang wujud dipemikiran pekerja-pekerja tersebut. Ia adalah berkaitan

dengan apa yang dirasakan oleh pekerja tersebut dan bagaimana tanggapan pekerja lain terhadap dirinya, tentang kepentingan dan nilai kerjanya kepada dirinya dan juga kumpulan kerjanya. Dapatan Razali (2006) juga selaras dengan kajian ini yang menunjukkan bahawa aspek hubungan dengan rakan setugas menjadi faktor penyumbang kepada peningkatan kemajuan kerjaya yang baik dalam organisasi dan merupakan petunjuk kepada komitmen organisasi yang tinggi.

Seterusnya, Martin Loosemore & Tom Water (2004), dalam kajiannya untuk melihat tekanan di kalangan pekerja profesional di dalam bidang pembinaan telah mendapati bahawa pekerja lelaki mengalami tekanan yang lebih tinggi berbanding pekerja perempuan; walaupun terdapat persamaan punca tekanan di antara pekerja lelaki dan perempuan namun terdapat juga perbezaannya. Kajian ini mendapati bahawa pekerja lelaki menganggap keadaan seperti berani mengambil risiko, kesan-kesan dari kesilapan yang dilakukan, pertindihan tugas dan perkembangan kerjaya sebagai punca tekanan. Manakala pekerja wanita pula, keadaan seperti peluang untuk perkembangan diri, kadar gaji, perlu berfikir idea-idea baru dan terpaksa bekerja di luar daerah merupakan punca tekanan yang tinggi.

Selain dari itu, Md. Hasidin (1995) mendapati bahawa kakitangan yang menghadapi 'stress' pekerjaan yang tinggi adalah kakitangan yang belum berkahwin. Terdapat hubungan yang positif diantara 'stress' dan status perkahwinan. Menurut Cheok, Ang, Chew dan Tan (2000) faktor kekeluargaan dan taraf perkahwinan mempengaruhi seorang tentera dalam mengadaptasikan diri dalam dunia ketenteraan dimana sejarah ikatan kekeluargaan dan taraf perkahwinan yang baik dapat mempengaruhi keadaan 'stress' dan seterusnya dapat mengadaptasikan diri dalam kehidupan penuh disiplin di persekitaran dunia ketenteraan. Pengendalian tahap 'stress' ditempat kerja mempunyai hubungan yang positif dengan perilaku disiplin. Menurut kajian oleh Van Dick dan Wagner (2001) pula mendapati bahawa faktor bebanan tugas merupakan penyumbang utama terhadap stres guru. Kajian mereka juga menunjukkan bahawa stres yang dialami oleh guru akan memberi kesan negatif bukan sahaja dari segi fisiologi seperti tekanan darah tinggi, malahan ia turut memberi kesan kepada tingkah laku guru.

## **2.0 Rekabentuk Kajian**

Data kajian dikumpulkan secara kuantitatif. Pengkaji menggunakan kaedah tinjauan kerana kaedah ini dapat mengukur subjek kajian yang luas berdasarkan soal selidik yang disediakan. Instrumen soal selidik mempunyai item-item yang terdiri daripada dua bahagian iaitu bahagian A merupakan demografi responden dan bahagian B merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi tahap stres kerja. Bagi menganalisis data yang diperolehi, pengkaji menggunakan perisian *Statistical Package for Social Science (SPSS)* versi 18.0. Bahagian A dan B menggunakan kaedah statistik deskriptif iaitu kaedah peratusan, nilai min, tahap min Ujian T dan Anova bagi menganalisis data.

### **2.1 Persampelan**

Sampel yang dipilih adalah secara rawak dalam kalangan staff di JPT di antara sesi pagi dan petang. Penentuan sampel kajian ini telah ditentukan berdasarkan jadual Krejcie dan Morgan (1970), yang telah menyenaraikan saiz sampel yang berpadanan dengan saiz populasi kajian. Mengikut jadual persampelan, untuk jumlah populasi kajian seramai 100 orang staff, maka seramai 80 orang staf perlu diambil sebagai sampel untuk kajian ini. Pengkaji akan memenuhi saranan Krejcie dan Morgan, (1970) yang mana ianya menyarankan jumlah sampel kajian yang wajar adalah terdiri daripada 80 staff secara rawak bagi populasi 100 orang responden.

### **2.2 Instrumen Kajian**

Kajian ini dijalankan dengan menggunakan satu set soal selidik yang diubahsuai berdasarkan *Teacher Stress Inventory* yang digunakan oleh Boyle *et al.* (1995). Ia telah diubahsuai semula oleh Mokhtar (1998) dan Mazlan (2002) untuk digunakan di dalam konteks guru-guru di Malaysia. Penyelidik telah sekali lagi menyesuaikan soal selidik ini bagi tujuan penyelidikan ini. Hasil dapatan kajian rintis menunjukkan darjah kebolehpercayaan bagi setiap dimensi instrumen yang telah diubahsuai adalah melebihi 0.9.

## **3.0 Dapatan Kajian**

Bagi memenuhi objektif kajian, penyelidik telah membuat analisis deskriptif dan analisis korelasi dengan berpandukan borang kaji selidik yang terbahagi kepada dua bahagian iaitu

Bahagian yang terdiri daripada demografi peribadi responden dan Bahagian B pula mengandungi lima dimensi faktor yang mempengaruhi stres dalam kalangan staf di Jabatan Pendidikan Tinggi.

### 3.1 Analisis Deskriptif

Penyelidik menggunakan Ujian T bagi mengkaji hubungan di antara jantina dan tahap stress. Bagi umur, taraf perkahwinan, tahap pendidikan, pengalaman kerja dan pendapatan bulanan, ANOVA digunakan untuk mengetahui sama ada terdapat hubungan di antara latar belakang demografi ini dengan tahap stress.

### 3.2 Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Stres Dalam Kalangan Staf

Sebanyak 46 soalan yang disediakan dan melibatkan lima dimensi faktor iaitu bebanan tugas, struktur iklim dan organisasi, factor instrinsik dalam pekerjaan, perhubungan interpersonal di tempat kerja dan penghargaan professional. Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi stres dalam kalangan staf di Jabatan Pendidikan Tinggi ini adalah dalam bentuk kekerapan, peratusan dan skor min.

#### 3.2.1 Mengikut Dimensi Faktor Bebanan Tugas

Jadual 1: Taburan Responden Bagi Dimensi Faktor Bebanan Tugas (n=%)

Bebanan Tugas	TS	SR	SS	ST	SST	Min	Tahap
	1	2	3	4	5		Stres
Tidak mempunyai tugas yang mencukupi untuk dibuat.	30	22	17	7	4	2.16	Rendah
	37.5	27.5	21.3	8.8	5.0		
Membawa balik kerja pejabat ke rumah.	16	7	22	24	11	3.09	Sederhana
	20.0	8.8	27.5	30.0	13.8		
Tidak berupaya melupakan kerja semasa berada di rumah.	21	6	16	29	8	2.96	Sederhana
	26.3	7.5	20.0	36.3	10.0		
Sikap pasangan saya terhadap pekerjaan dan kerjaya saya.	30	18	22	8	2	2.18	Rendah
	37.5	22.5	27.5	10	2.5		
	28	13	21	11	7	2.45	Sederhana

Tuntutan tugas saya menjarakkan hubungan saya dengan pasangan/anak.	35.0	16.3	26.3	13.8	8.8		
Ketiadaan sokongan emosi daripada orang di luar tempat kerja.	21	17	19	15	8	2.65	Sederhana
Perubahan dalam cara anda diarah melakukan tugas anda.	9	17	30	20	4	2.91	Sederhana
Tuntutan tugas mengubah kehidupan peribadi/sosial saya.	12	21	23	21	3	2.78	Sederhana
Kurang sokongan praktikal daripada pihak di luar tempat kerja.	14	24	19	18	5	2.70	Sederhana
Kehidupan bersama pasangan yang juga mengejar kerjaya.	20	21	22	7	10	2.58	Sederhana
Tiada kestabilan atau kebergantungan dalam kehidupan di rumah.	24	18	14	18	6	2.55	Sederhana
Mengejar kerjaya sehingga mengabaikan rumahtangga.	30	14	10	13	13	2.56	Sederhana
Diberi terlalu banyak kerja atau tugas dalam satu masa.	6	15	17	22	20	3.44	Sederhana
Purata Skor Min	7.5	18.8	21.3	27.5	25.05	2.69	Sederhana

Berdasarkan Jadual 1, skor min paling tinggi adalah 3.44 yang disumbang oleh soalan “Diberi terlalu banyak kerja atau tugas dalam satu masa”. Ini bermakna bagi faktor bebanan tugas, kebanyakan staf di Jabatan Pendidikan Tinggi berasa sedikit tertekan sekiranya terlalu banyak kerja atau tugas dalam satu masa. Manakala, skor min paling rendah adalah bagi soalan “tidak mempunyai tugas mencukupi untuk dibuat”. 37.5% responden tiada stress dengan keadaan ini.

Seramai 29 orang responden yang mewakili 36.3% mengalami stress yang tinggi apabila tidak berupaya melupakan kerja semasa berada di rumah. Bagi soalan Sikap pasangan terhadap kerjayaserta soalan mengejar kerjaya sehingga mengabaikan rumahtangga, kedua-dua soalan mencatatkan jumlah tiada stress yang tinggi iaitu sebanyak 37.5%. Secara keseluruhan, Faktor bebanan tugas mencatat purata skor min sebanyak 2.69 iaitu tahap stress sederhana yang memberi maksud bahawa faktor bebanan tugas mempengaruhi tahap stress dalam kalangan staf di Jabatan Pendidikan Tinggi secara sederhana.

### 3.2.1 Mengikut Dimensi Faktor Struktur dan Iklim Organisasi

Jadual 2: Taburan Responden Bagi Dimensi Faktor Struktur dan Iklim Organisasi (n=%)

Struktur dan Iklim Organisasi	TS	SR	SS	ST	SST	Min	Tahap
	1	2	3	4	5		
Kekurangan bimbingan dan sokongan daripada pihak atasan.	3 3.8	19 25.8	25 31.3	28 35.0	5 6.3	3.16	Sederhana
Kekurangan rundingan dan komunikasi	5 6.3	17 21.3	27 33.8	25 31.3	6 7.5	3.13	Sederhana
Kekurangan atau kualiti yang rendah dalam latihan dan pengembangan pengurusan	4 5	20 25.0	26 32.5	20 25.0	10 12.	3.15	Sederhana
Diskriminasi yang terlindung dan pilih kasih.	6 7.5	10 12.5	23 28.8	20 25.0	21 26.3	3.50	Sederhana
Kekurangan staf dan kadar pusingan ganti kerja yang tidak tetap.	5 6.3	13 16.3	21 26.3	25 31.3	16 20.0	3.43	Sederhana
Kurang maklum balas mengenai prestasi saya.	5 6.3	17 21.3	28 35.0	20 25.0	10 12.5	3.16	Sederhana
Kekurangan sumber kewangan atau sumber-sumber untuk bekerja	8 10.0	21 26.3	19 23.8	24 30.0	8 10.0	3.04	Sederhana
Moral dan iklim organisasi.	7	20	26	23	4	2.96	Sederhana

8.8      25.0      32.5      28.8      5.0

Purata Skor Min

3.19

Jadual 2 menunjukkan taburan responden bagi dimensi faktor struktur dan iklim organisasi. Soalan “diskriminasi terlindung dan pilih kasih” mencatatkan skor min paling tinggi iaitu 3.50 di mana sebanyak 26.3% daripada responden mendapat stress sangat tinggi apabila perkara ni berlaku. Skor min paling rendah pula dicatatkan oleh moral dan iklim organisasi. Hanya 5.0% daripada responden mengalami stress sangat tinggi disebabkan moral dan iklim organisasi dan seramai 26 orang responden iaitu 32.5% daripada responden mengalami stress sederhana disebabkan perkara sama. Di samping itu, seramai 24 orang responden mempunyai stress tinggi kerana kekurangan sumber kewangan atau sumber-sumber untuk bekerja yang mewakili 30.0% daripada responden. Selain itu, 35.0% daripada responden mempunyai stress sederhana kerana mendapat kurang maklum balas berkenaan pretasi kerja. Kesimpulannya, purata skor min bagi faktor struktur dan iklim organisasi adalah pada tahap sederhana iaitu 3.19.

### 3.2.3 Mengikut Dimensi Faktor Instrinsik dalam Pekerjaan

Jadual 3: Taburan Responden Bagi Dimensi Faktor Instrinsik dalam Pekerjaan (n=%)

Instrinsik dalam Pekerjaan	TS	SR	SS	ST	SST	Min	Tahap
	1	2	3	4	5		
Mempunyai terlalu banyak kerja yang perlu dilakukan	4	16	24	24	12	3.30	Sederhana
	5.0	20.0	30.0	30.0	15.0		
Kadar gaji (termasuk faedah istimewa dan faedah simpanan).	10	8	28	22	12	3.22	Sederhana
	12.	10.	35.	27.	15.		
Peningkatan diri melalui teknik baru, teknologi, inovasi atau cabaran baru	8	23	32	15	2	2.75	Sederhana
	10.	28.	40.	18.	2.5		
Terpaksa bekerja untuk jangka masa yang panjang.	5	23	24	20	8	3.04	Sederhana
	6.3	28.8	30.0	25.0	10.0		
Terlalu banyak atau sedikit kepelbagaian dalam tugas yang diberi.	5	12	44	13	6	3.04	Sederhana
	6.3	15.0	55.0	16.3	7.5		
	26	11	26	14	3	2.46	Sederhana



Kerja luar dan terpaksa tinggal di hotel.	32.5	13.8	32.5	17.5	3.8		
Kesan-kesan yang terkumpul dari tugas kecil.	10	22	21	20	7	2.90	Sederhana
	12.5	27.5	26.3	25.0	8.8		
Faktor-faktor di luar kawalan saya.	10	21	14	28	7	3.01	Sederhana
	12.5	26.3	17.5	35.0	8.8		
Membuat keputusan penting.	7	18	28	16	11	3.08	Sederhana
	8.8	22.5	35.0	20.0	12.8		
Purata Skor Min						2.98	Sederhana

Jadual 3 menunjukkan taburan responden bagi dimensi faktor instrinsik dalam pekerjaan. Skor min paling tinggi dicatatkan oleh soalan mempunyai terlalu banyak kerja yang perlu dilakukan iaitu sebanyak 3.30. Manakala, soalan kerja di luar dan terpaksa tinggal di hotel mencatatkan skor min terendah iaitu 2.46. Kedua-dua skor min tertinggi dan terendah masih dalam lingkungan tahap stress sederhana. Seramai 44 orang responden yang mewakili 55% keseluruhan responden mempunyai stres sederhana kerana terlalu banyak atau sedikit kepelbagaian dalam tugas yang diberi. 35% daripada respondent pula mengalami stress sederhana kerana perlu membuat keputusan penting. Secara keseluruhannya, faktor instrinsik dalam pekerjaan mencatatkan skor min sederhana iaitu 2.98.

### 3.2.4 Mengikut Dimensi Faktor Perhubungan Dan Interpersonal di Tempat Kerja

Jadual 4: Taburan Responden Bagi Dimensi Faktor Perhubungan dan Interpersonal di Tempat Kerja (n=%)

Perhubungan dan Interpersonal di Tempat Kerja	TS	SR	SS	ST	SST	Min	Tahap
	1	2	3	4	5		
Menerima arahan yang kurang jelas daripada pihak atasan	3	14	24	31	8	3.34	Sederhana
	3.8	17.	30.	38.	10.		
Berdepan dengan politik pejabat.	5	7	22	27	19	3.60	Sederhana
	6.3	8.8	27.	33.	23.		
Menghadiri mesyuarat.	12	22	26	19	1	2.69	Sederhana
	15.0	7.5	32.5	23.8	1.3		

Kurang sokongan sosial daripada orang lain.	10 12.5	25 31.3	24 30.0	18 25.5	3 3.8	2.74	Sederhana
Rasa terasing.	28 35.0	15 18.8	14 17.5	17 21.3	6 7.5	2.48	Sederhana
Kurang galakan daripada orang atasan.	13 16.3	13 16.3	22 27.5	28 35.0	4 5.0	2.96	Sederhana
Bekerja dengan orang/pekerja yang berlainan jantina.	26 32.5	26 32.5	22 27.5	4 5.0	2 2.5	2.13	Rendah
Penyalahgunaan masa oleh orang lain.	12 15.0	25 31.3	22 27.5	15 18.8	16 7.5	2.73	Sederhana
Pertembungan ‘personaliti’ dengan orang lain.	14 17.5	20 25.0	27 33.8	14 17.5	5 6.3	2.70	Sederhana
Mengurus dan menyelia kerja orang lain	10 12.5	21 26.3	21 26.3	18 22.5	10 12.5	2.96	Sederhana
Purata Skor Min						2.83	Sederhana

Berdasarkan Jadual 4, soalan “berdepan dengan politik pejabat” mencatatkan skor min tertinggi iaitu 3.60 yang membawa makna bahawa politik pejabat telah mempengaruhi tahap stress dalam kalangan staf di Jabatan Pendidikan Tinggi secara sederhana. Skor min paling rendah dicatatkan bagi soalan “bekerja dengan orang yang berlainan jantina” iaitu sebanyak 2.13 yang merupakan indicator untuk stress rendah. 38.8% daripada responden mengalami stress tinggi disebabkan menerima arahan kurang jelas daripada pihak atasan. Selain itu, 33.8% responden mengalami stress sederhana kerana pertembungan personality dengan orang lain. Kesimpulannya, faktor hubungan interpersonal di tempat kerja menyumbang stress sederhana kepada staf di Jabatan Pendidikan tinggi dengan purata min skor sebanyak 2.83.

### 3.2.5 Mengikut Dimensi Faktor Penghargaan Professional

Jadual 5: Taburan Responden Bagi Dimensi Faktor Penghargaan Professional (n=%)

Penghargaan Professional	TS	SR	SS	ST	SST	Min	Tahap
--------------------------	----	----	----	----	-----	-----	-------

	1	2	3	4	5		
Peluang kenaikan pangkat yang terhad	11 13.	16 20.	23 28.	14 17.	16 20.	3.10	Sederhana
Gaji yang tidak setimpal.	12 15	11 13	18 22	18 22	21 26	3.31	Sederhana
Kerja anda kurang dihargai oleh Bos	10 12	20 25	22 27	18 22.5	10 12.5	2.98	Sederhana
Struktur kerjaya yang kurang menarik.	11 13.8	19 23.8	23 28.8	19 23.8	8 10.0	2.93	Sederhana
Tidak mempunyai suara dalam membuat keputusan.	8 10.0	17 21.3	21 26.3	19 23.8	15 18.8	3.20	Sederhana
Kurang mendapat galakan daripada pihak atasan untuk bekerja dengan lebih baik.	9 11.3	16 20.0	25 31.3	19 23.8	11 13.8	3.09	Sederhana
Purata Skor Min						3.10	Sederhana

Berdasarkan Jadual 5, Skor min paling tinggi disumbang oleh soalan “gaji tidak setimpal” iaitu sebanyak 3.31. 26.3% daripada responden mengalami stress sangat tinggi disebabkan gaji yang diperoleh tidak setimpal dengan pekerjaan. Solan “struktur kerjaya yang kurang menarik mencatatkan skor min 2.93 iaitu terendah bagi faktor ini. 31.3% responden mengalami stres sederhana kerana kurang mendapat galakan daripada pihak atasan. 27.5% responden mengalami stres sederhana kerana kerja kurang dihargai bos. Secara keseluruhannya, responden mengalami stress sederhana disebabkan faktor penghargaan professional yang ditunjukkan oleh purata skor mean iaitu 3.10.

### 3.3 Analisis Faktor Stress Yang Paling Dominan Dalam Kalangan Staf di Jabatan Pendidikan Tinggi

Jadual 6: Taburan Responden Bagi Faktor Paling Dominan

Bil	Dimensi Faktor Stres	Min	Tahap Min
1	Bebanan Tugas	2.69	Sederhana
2	Struktur dan Iklim Organisasi	3.19	Sederhana

3	Instrinsik dalam Pekerjaan	2.98	Sederhana
4	Perhubungan Dan Interpersonal di Tempat Kerja	2.83	Sederhana
5	Penghargaan Professional	3.10	Sederhana
	Purata Skor Min	2.96	Sederhana

Berdasarkan Jadual 6, faktor yang paling dominan dalam kalangan staf di Jabatan Pendidikan Tinggi adalah Struktur dan Iklim Organisasi yang mencatatkan skor min tertinggi iaitu 3.19. Namun, faktor ini masih dalam lingkungan stress sederhana.

#### **4.0 Perbincangan Hasil Dapatan Kajian**

Secara keseluruhannya, responden mengalami stres ditahap yang sederhana. Namun demikian setiap dimensi faktor penyebab kepada punca stres haruslah diambil perhatian bagi mengurangkan stres yang dialami oleh para staf. Dalam usaha mengurangkan stres kerja staf, pihak pengurusan tertinggi organisasi perlu mengambil perhatian serius kerana tanpa staf proses kerja pasti terjejas. Selain itu, pihak pengurusan juga boleh menganjurkan kursus dan latihan kemahiran pengurusan tekanan kerja dalam kalangan staf. Fontana (1998), menegaskan jika seseorang terus dibiarkan mengalami stres kerja, orang itu akan menanggung risiko yang tinggi untuk mengalami kerosakan psikologi atau fizikal.

#### **5.0 Cadangan Hasil Kajian**

Berdasarkan dapatan hasil kajian ini, pengkaji telah mengenalpasti punca- punca utama stres kerja dalam kalangan staf. Cadangan pada organisasi adalah mungkin boleh mengeratkan lagi iklim organisasi itu dengan membuat aktiviti yang boleh disertai oleh staf bagi menguatkan perhubungan antara golongan pelaksana dan golongan professional. Dengan menganjurkan hari keluarga, aktiviti sukan dalaman yang boleh disertai oleh semua orang seperti bowling, congkak, dart, ping pong akan dapat mewujudkan iklim organisasi yang lebih baik. Selain itu, mungkin pihak kaunseling boleh memasukkan salah satu bengkel atau kursus iaitu kursus pengurusan stress bagi membolehkan staf dapat menangani stress di masa akan datang. Menurut (Gold dan Roth, 1993), program-program ini secara umumnya bertujuan untuk

mengelakkan situasi kerja yang stres, meningkatkan kesedaran guru dan merawat atau memulihkan kesedaran guru, individu (organisasi) terhadap masalah stres kerja.

Untuk cadangan kajian di masa hadapan, skop kajian boleh diperluaskan lagi dengan melibatkan keseluruhan staf di jabatan atau kementerian lain bagi mendapatkan lebih kebolehpercayaan dan kredibiliti dapat dipertingkatkan. Dalam kajian ini, pengkaji hanya menggunakan instrumen soal selidik. Pengkaji juga mencadangkan agar penyelidik akan datang menggunakan instrument atau kaedah penyelidikan lain seperti temubual untuk meningkatkan dapatan kajian dengan lebih mendalam. Pengkaji hanya memberi fokus kepada lima dimensi faktor yang mempengaruhi stres kerja dalam kalangan guru. Maka pengkaji mencadangkan agar penyelidik yang akan datang boleh menjalankan kajian dengan memfokuskan kepada faktor-faktor lain seperti mengenalpasti perkaitan antara tahap stres staf dengan iklim organisasi, prestasi kerja, masalah mental dan lain-lain.

## **6.0 Penutup**

Secara keseluruhannya, berdasarkan hasil dapatan kajian yang telah dijalankan terhadap staf di Jabatan Pendidikan Tinggi jelas menunjukkan bahawa responden mengalami stres kerja di tahap yang sederhana. Hasil dapatan kajian menyatakan terdapat lima faktor utama yang mempengaruhi tahap stres kerja responden iaitu faktor struktur dan iklim organisasi yang mana ianya merupakan faktor paling dominan mempengaruhi tahap stres kerja responden. Ini diikuti oleh faktor penghargaan professional, intrinsik dalam pekerjaan, perhubungan dan interpersonal di tempat kerja dan yang terakhir adalah bebanan tugas.

## **Rujukan**

1. Arumugum, V (1977). Hubungan Iklim Organisasi dengan kepuasan kerja dan prestasi kerja di sebuah organisasi Jepun Malaysia. Latihan Ilmiah Bangi
2. Abdul Hanit Halit & Ahmad Hakimi Awang. (2012). *Stres dalam kalangan penjawat awam kumpulan sokongan Universiti Malaysia Terengganu*. Jurnal Psikologi dan Kaunseling Perkhidmatan Awam Malaysia, 7, 257 – 278.
3. Ahmad Shukri Mohd Nain. (2002). Tingkah laku organisasi: *Pengenalan tingkah laku individu*. Universiti Teknologi Malaysia. Johor.
4. Aris Kasan, Fatimah Hanum Mohamad Hajari, Juwairiyah Jaafar & Nordin Yusoff. (2012). *Stres dalam perkhidmatan awam: Impaknya kepada prestasi dan*

- kesejahteraan pegawai awam. Jurnal Psikologi dan Kaunseling Perkhidmatan Awam Malaysia.* 7 1-34
5. Bogg, J & Cooper, C.L. (1995). *Job satisfaction mental health and occupational stress among senior civil servants.* Human Relations 48(3) 327-341
  6. Brief, A.P, Schuler, R.S. & Sell, M.V., (1981). *Managing Job Stress.* New York: Little Brown and Company.
  7. Capel, S.A. (1987). *The Incidence of An Influences on Stress And Burnout In Secondary School Teachers.* British Journal of Educational Psychology. 57: 279-288.
  8. Chei, C.L. (1996). *Tekanan Kerja Di Kalangan Guru-guru Di Sebuah Sekolah Menengah Kerajaan Dan Sebuah Sekolah Menengah.* Tesis (B.Ed), Serdang: Universiti Putra Malaysia.
  9. Chew Kai Xin, Mohd Zulhusmi bin Jamalus & Sia Swee Tin (2009) *Stress Di Tempat Kerja dan Kesanya Terhadap Kesihatan Mental Pekerja dalam Pekerjaan Beruniform*
  10. Chua, Y.P. (2011). *Kaedah dan statistik penyelidikan kaedah penyelidikan.* Edisi Kedua. Kuala Lumpur: McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
  11. Coursesenu, I (2001). *Hubungan antara Tekanan Kerja dan Iklim Organisasi dengan Prestasi Kerja: Satu Kajian Kes dikalangan Anggota Pegawai Pangkat Rendah Polis dan Konstabel.* Disertasi Sarjana Sains Pengurusan UUM yang tidak diterbitkan
  12. Cooper, C. L. (1981). *Psychology and Management.* London: The MacMillan Press Limited
  13. Cooper, C. (1998). *Theories of Organizational Stress.* New York: Oxford University Press
  14. James, C. Q. Dan Jonathan, D. Q. (1998). *Organizational Stress and Prevention Management.* New York: MacGraw – Hill.
  15. Krejcie, R. V. Dan Morgan, D. W. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities.* *Educational dan Psychological Measurement.* 30: 607 – 610.
  16. Kyriacou, C (1987). *Teacher's Stress and Burnout: An International Review Educational Research.* 29 (2): 146 – 152.
  17. Kyriacou, C dan Sutcliffe, J. (1977). *Tearches Stress: A Review.* *Educational Review.* 29 (4): 299 – 306
  18. Muhammad, J. (2007). *Kelakuan organisasi.* Kuala Lumpur: Leeds Publications.
  19. Nor Hanani Husin (2007). *Membina Sukses Tanpa Stres.* Selangor: Edusystem.
  - Noran Fauziah Yaakub & Ahmad Mahdzan Ayob (1990). *Guru Dan Perguruan.* Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, Kementerian Pendidikan Malaysia.
  20. Nor Amrah Abd. Ghani. (2002). *Tekanan kerja di kalangan jururawat: Hubungannya dengan kepuasan kerja dan lokus kawalan.* Latihan Ilmiah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
  21. Noor Hidayah Binti Haji Ahmad (2003). *Faktor-faktor yang Menyebabkan Stres (Tekanan) Kerja di Kalangan Guru Sekolah Menengah: Satu Kajian di Daerah Johor Bahru Johor.* Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana.

22. Raja Maria Diana Raja Ali. (2011). *Faktor-faktor yang mendorong tekanan kerja (Stres) di kalangan guru-guru sekolah menengah di Daerah Pasir Putih*. Tesis Sarjana. Open University Malaysia. Diperoleh dari [http://eprints.oum.edu.my/666/1/faktor\\_raja\\_maria.pdf](http://eprints.oum.edu.my/666/1/faktor_raja_maria.pdf)
23. Saifulnizam Mohamad dan Yulpisman Asli (2005). Hishamuddin Selar NUTP- Dakwaan Guru Stres Tidak Bersandarkan Bukti Konkrit dan Fakta Jelas. *Utusan Malaysia*, Ogos 22, 2005.
24. Tee, Sook Kim dan Azizi Yahya dalam *Abstrak Seminar Projek Sarjana Muda Sesi 2005/06 (II)*. 10-14 April 2006. Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia
25. Van Dick, R., & Wagner, U. (2001). Stress and strain in teaching: A structural equation approach. *British Journal of Educational Psychology*, 2 71, 243.
26. Yates, J. E (1979). *Managing Stress*. United States AMACOM: A Divisions of American Management Association.

# Peranan Majlis Keselamatan Negara (MKN) Dalam Menangani Ancaman Gerakan Daesh Di Malaysia

<sup>1</sup>Azura Muhammed Kifli, <sup>2</sup>Kamaruzaman Yusoff, <sup>1</sup>Kassim Thukiman

<sup>1</sup>Jabatan Pembangunan Sumber Manusia, Fakulti Pengurusan, Universiti Teknologi Malaysia

<sup>2</sup>Fakulti Tamadun Islam, UTM

**Abstrak:** Penglibatan segelintir rakyat Malaysia dalam gerakan Daesh sama ada di zon konflik di Iraq dan Syria mahupun di tanah air, telah menimbulkan kebimbangan kerajaan Malaysia. Ia juga menjadi cabaran utama kepada Majlis Keselamatan Negara (MKN) selaku agensi peneraju keselamatan dalam memastikan kedaulatan dan kemerdekaan negara sentiasa terpelihara. Berdasarkan situasi tersebut, artikel ini disediakan dengan objektif untuk mengkaji peranan MKN dalam menangani ancaman gerakan Daesh di dalam negara. Metodologi kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pemerolehan data dibuat menerusi temubual pihak berautoriti, analisis dokumen dan tinjauan kepustakaan. Dapatan kajian merumuskan bahawa MKN telah memainkan peranan signifikan dalam usaha mengkoordinasi tindakan pelbagai agensi kerajaan. Ia dilaksanakan menerusi penggubalan Akta MKN 2016 yang memberi kuasa kepada kerajaan untuk mengisytiharkan kawasan keselamatan sebagai mekanisme tindak balas terhadap sebarang ancaman yang ditimbulkan oleh gerakan Daesh. Selain itu, pengwujudan Dasar Keselamatan Negara 2017 dilihat menjadi induk dan ‘payung’ kepada dasar-dasar keselamatan sedia ada dalam usaha kerajaan mensinergikan pelbagai inisiatif yang dilaksanakan oleh agensi-agensi keselamatan dan penguatkuasaan negara. Sesungguhnya Strategi Lautan Biru Kebangsaan (NBOS) sangat penting bagi mempertahankan sebuah negara yang merdeka dan berdaulat.

**Kata Kunci:** *Majlis Keselamatan Negara, Dasar Keselamatan Negara, Daesh*

## 1.0 Pengenalan

Sejarah penubuhan Majlis Keselamatan Negara (MKN) adalah bertitik tolak daripada insiden hitam peristiwa 13 Mei 1969<sup>1</sup> yang melatari landskap keamanan negara suatu ketika dahulu.

---

<sup>1</sup> Peristiwa 13 Mei 1963 merupakan hari di mana berlakunya rusuhan serta keadaan huru hara disebabkan krisis perkauman yang tercetus di antara kaum Melayu, Cina dan India. Dalam insiden tersebut seramai 196 nyawa telah terkorban manakala 149 lagi individu cedera. Krisis ini dikatakan didalangi oleh parti pembangkang yang bersekongkol dengan Parti Komunis Malaya dan kumpulan kongsi gelap Cina dengan niat untuk menimbulkan kekacauan bagi menggugat kestabilan politik dan keharmonian negara. Rujuk lanjut <https://www.rmp.gov.my/infor-korporate/polis-diraja-malaysia/sejarah/peristiwa-13-mei> diakses pada 18 Ogos 2017.



Pengisytiharan darurat oleh DYMM Yang Dipertuan Agong (YDPA) pada 15 Mei 1969 telah memberi kuasa kepada Majlis Gerakan Negara (MAGERAN) yang baru ditubuhkan untuk membantu YAB Perdana Menteri selaku Pengarah MAGERAN bagi mengukuhkan keselamatan awam, pertahanan negara serta membantu urusan perbekalan dan perkhidmatan-perkhidmatan penting negara yang terjejas sebagai usaha untuk memulihkan kembali keamanan dan keharmonian negara (Majlis Keselamatan Negara, 2017b).

Setelah pembubaran MAGERAN pada tahun 1971, Jemaah Menteri yang bersidang pada 23 Februari 1971 sebulat suara bersetuju untuk menubuhkan MKN secara rasmi dengan menghuraikan peranan MKN seperti berikut:

*“Since the future racial peace in this country depends on how well the government handles the sensitive issues, it is suggested that the NSC shall be the body to look into the matter.”*

Bersandarkan kepada Arahan MKN No. 1 sebagai punca kuasa yang mula dikuatkuasakan pada tahun 1979, MKN diberi tanggungjawab untuk menyediakan dan menyelaras dasar-dasar berkaitan keselamatan negara dan arahan mengenai langkah-langkah keselamatan, ketenteraman awam dan apa juga isu-isu keselamatan yang berlaku sama ada di peringkat nasional, negeri mahupun daerah. Sehingga kini, terdapat 24 Arahan MKN<sup>2</sup> telah ditandatangani YAB Perdana Menteri selaku Pengarah Gerakan Negara bagi menangani ancaman-ancaman keselamatan yang khusus (*Utusan Online*, 2016). Antaranya ialah dasar dan mekanisme berhubung pelarian dan pendatang asing tanpa izin, kerjasama dua hala dan pembangunan sempadan, penyeludupan, pengurusan bencana, pengurusan situasi ancaman ketenteraman awam serta mekanisme pengurusan krisis siber negara.

Bagi mendepani ancaman keganasan, MKN telah menyediakan mekanisme khusus dalam mengurus dan mengendalikan krisis keganasan menerusi Arahan No.18.<sup>3</sup> Secara umum, objektif utama Arahan MKN No.18 adalah untuk menyelaras usaha oleh agensi-agensi

---

<sup>2</sup> Arahan MKN merupakan suatu dokumen terhad bertaraf sulit yang menyediakan garis panduan serta mekanisme bagi penggabungan usaha yang perlu dilaksanakan agensi-agensi kerajaan mahupun swasta yang terlibat dalam mengurus serta mengendalikan sesuatu krisis atau ancaman.

<sup>3</sup> Arahan MKN No, 18 telah diperkenalkan pada 10 Julai 2002. Selari dengan evolusi ancaman keganasan, semakan semula ke atas arahan tersebut telah dilaksanakan pada tahun 2009 dan 2017.

keselamatan bagi menentang sebarang bentuk keganasan, melindungi nyawa tebusan ataupun harta benda, mencari penyelesaian menerusi rundingan, mengelakkan pertukaran orang tebusan sebagai langkah penyelesaian serta melaksanakan tindakan menggempur sebagai pilihan terakhir sekiranya usaha secara rundingan gagal dilakukan.

Walaupun bagaimanapun, menjadi persoalan sejauhmanakah MKN bersedia memainkan peranan yang signifikan sebagai peneraju utama keselamatan negara dalam menangani ancaman keselamatan yang semakin dinamik dan kompleks. Oleh yang demikian kajian ini dilaksanakan bagi meneliti usaha serta langkah yang dimainkan MKN dalam usaha memperkasakan peranan serta meningkatkan kapasiti MKN selaku agensi peneraju keselamatan negara selari dengan ancaman keganasan semasa terutama oleh gerakan radikal Islam Daesh.

## **2.0 Peranan MKN dalam Menangani Ancaman Kumpulan Penganas Daesh**

Walaupun ancaman keganasan bukanlah suatu isu yang baharu buat negara, namun proses globalisasi yang berlaku pada abad ke-21<sup>4</sup> telah mempengaruhi serta merubah senario ancaman keganasan terhadap keselamatan nasional. Jika dahulu ancaman keselamatan hanya wujud dalam bentuk tradisional yang datangnya daripada permasalahan ancaman ketenteraan, namun kini ia turut hadir dalam bentuk bukan tradisional<sup>5</sup> (Kamarulnizam, 2012). Keganasan global telah menjadi sebahagian daripada ancaman keselamatan bukan tradisional yang kini mula mendapat tempat di kalangan segelintir rakyat Malaysia.

*Islamic State* atau kini lebih dikenali sebagai Daesh merupakan sebuah kumpulan penganas pelaku bukan negara (*non-state actor*) yang mula bertapak di Iraq dan Syria sekitar tahun 2000 (Mohd Hizam dan Zamihan, 2016). Dengan berpegang kepada konsep-konsep Islam yang telah

---

<sup>4</sup> Gerakan radikal Islam di Malaysia melalui tiga fasa iaitu fasa pertama dikenali sebagai kolonial iaitu sebelum negara mencapai kemerdekaan, diikuti fasa Revolusi Iran sekitar tahun 70-an dan fasa ketiga iaitu fasa globalisasi yang bermula pada sejak abad ke-21. Rujuk lanjut Kamaruzaman Yusoff. "Radikalisme dan Masyarakat Melayu di Malaysia." UKM, 2007, hlm 52-57.

<sup>5</sup> Keselamatan bukan tradisional merangkumi pelbagai isu yang wujud daripada masalah pembangunan ekonomi dan perkembangan sosial. Selain itu, globalisasi juga turut menjadi pemangkin kepada masalah jenayah rentas sempadan seperti penyeludupan barang dan manusia, dadah, jenayah siber, keganasan dan juga rompakan di laut. Rujuk lanjut Ruhanas Harun. "Peningkatan Keselamatan Bersama Melalui Kerjasama Dua Hala Malaysia dan Negara-Negara Jiran." UKM, 2009, hlm 21.

diselewengkan, Daesh mula meluaskan ideologi *Salafi Jihadi*<sup>6</sup> dan *Takfiri*<sup>7</sup> ke seluruh pelusuk dunia menerusi penguasaan media siber (Maszlee Malik, 2016). Malaysia tidak terkecuali apabila pada tahun 2012, PDRM telah mengesan segelintir rakyat Malaysia mula ke Syria bagi menyertai perjuangan Daesh. Malah yang lebih membimbangkan kerajaan apabila wujudnya kumpulan dan sel-sel yang menyokong gerakan Daesh di Malaysia (Samuel, 2016). Sehingga baulan Januari 2017, seramai 95 rakyat Malaysia dikesan telah berada di Syria manakala 231 tangkapan di dalam negara telah dilaksanakan PDRM ke atas individu yang disyaki menyertai Daesh (PDRM, 2017a, 2017b).

Menyedari kehadiran ancaman oleh gerakan radikal Islam Daesh di negara ini, MKN telah melaksanakan tindakan segera seperti melaksanakan mesyuarat Sidang MKN yang dipengerusikan oleh YAB Perdana Menteri selaku Pengarah Gerakan Negara. Selain itu, tindakan luar biasa turut dilaksanakan MKN termasuk merangka dan menggubal Akta MKN 2016 serta Dasar Keselamatan Negara 2017.

## 2.1 Sidang MKN

Menyedari ancaman keganasan oleh Daesh yang mula dikesan PDRM, MKN telah mengambil tindakan segera dengan menyelaras mesyuarat MKN yang dihadiri oleh agensi-agensi utama keselamatan selaku ahli tetap. Berperanan sebagai setiausaha, Ketua Pengarah MKN akan memastikan sidang tersebut dilaksanakan secara berkala bagi memantau pelaksanaan tindakan

---

<sup>6</sup> *Salafi jihadi* dalam konteks Daesh merujuk kepada pemikiran yang mengkehendaki umat Islam berjihad menerusi perjuangan bersenjata bagi menumpaskan musuh-musuh mereka. Terdapat dua jihad yang diwajibkan ke atas pengikut Daesh iaitu jihad ofensif yang menasarkan masyarakat bukan Islam manakala jihad defensif pula menasarkan masyarakat Islam yang dituduh melakukan bidaah dan telah terkeluar dari ajaran Islam. Rujuk lanjut Maszlee Malek. "ISIS: IS/ISIL/DAESH." PTS Publishing House, 2016, hlm 29-36.

<sup>7</sup> Takfiri merujuk kepada kepada fahaman mengkafirkan umat Islam lain yang berbeza pandangan dengan pengikut Daesh. Rujuk lanjut Muhammad Hanif Hassan. "*The Danger of Takfir (Excommunication): Exposing IS Takfiri Ideology*" RSIS Nanyang Technological University, 2017, hlm 6-10.

oleh agensi-agensi kerajaan yang terlibat dalam model strategi keganasan balas di Malaysia seperti diilustrasikan dalam Rajah 2.1 berikut:



Rajah 2.1: Model Strategi Keganasan Balas di Malaysia. (Sumber: Hamzah, 2017)

Secara umum, intipati mesyuarat di dalam sidang MKN mengenai ancaman Daesh meliputi kelima-lima komponen di dalam lapisan keselamatan strategi keganasan balas ini di mana di lapisan paling luar melibatkan isu-isu berkaitan kerjasama perisikan dan antarabangsa manakala lapisan teras merupakan pengurusan krisis. Namun demikian, perbincangan hanya akan difokuskan kepada permasalahan yang timbul sahaja dan ia tidak merangkumi komponen pengurusan krisis yang akan dibincangkan di dalam suatu jawatankuasa spesifik yang ditubuhkan di bawah Arahan MKN No 18 setelah krisis keganasan terjadi.

Selanjutnya keputusan-keputusan penting hasil Sidang MKN ini disampaikan oleh MKN secara terus kepada agensi atau kementerian yang terlibat disamping turut memantau tindakan pelaksanaan oleh agensi berkaitan (Hamzah, 2017). Tindakan penyelarasan serta koordinasi MKN terhadap ancaman keselamatan Daesh tidak hanya terhad di peringkat nasional malahan ianya juga dilaksanakan di peringkat negeri menerusi mesyuarat Jawatankuasa Kerja Keselamatan Negeri (JKKN) yang dipengerusikan oleh YAB Menteri Besar atau Ketua Menteri. Manakala di peringkat daerah pula, Pegawai Daerah berperanan selaku pengerusi bagi mesyuarat Jawatankuasa Kerja Keselamatan Daerah.

Walaupun pelbagai bentuk tindakan koordinasi dan penyelarasan telah dilaksanakan oleh MKN dalam usaha meningkatkan keupayaan serta keberkesanan strategi keganasan balas, namun MKN masih lagi berhadapan dengan isu-isu pentadbiran terutama dalam tugas menyelaras maklumat risikan oleh agensi-agensi keselamatan. Hal ini berlaku disebabkan oleh

punca kuasa Arahan MKN yang tidak jelas. Lantaran itu, YAB Perdana Menteri semasa menjawab persoalan dalam sidang Dewan Rakyat telah memaklumkan hasrat kerajaan untuk mewujudkan MKN secara perundangan menerusi penggubalan Akta MKN 2016 (Hansard Dewan Rakyat, 19 Oktober 2015).

## 2.2 Akta MKN 2016

Akta MKN yang telah diwartakan pada 7 Jun 2016 pada dasarnya bertujuan untuk mewujudkan MKN secara perundangan, meningkatkan penyelarasan maklumat dan risikan mengenai ancaman keselamatan serta mewujudkan mekanisme tindak balas ke atas sebarang ancaman terhadap keselamatan negara (Shamrahayu, 2015). Tindakan kerajaan mewujudkan Akta MKN ini dilihat tepat pada masanya kerana mengambilkira ancaman keganasan Daesh yang semakin menular di dalam negara.

Melihat kepada gerakan Daesh yang bersifat *extreme violence* ini maka tidak mustahil jika suatu masa nanti kumpulan radikal bertopengkan Islam ini berupaya mewujudkan krisis keganasan ke atas mana-mana wilayah di negara ini. Justeru pengwujudan Akta MKN dilihat berperanan sebagai salah satu mekanisme pengertakan (*deterrent*) bagi mengekang ancaman tersebut daripada merebak ke kawasan atau wilayah lain. Perkara 18 Akta MKN memperuntukkan kuasa kepada YAB Perdana Menteri atas nasihat Majlis<sup>8</sup> MKN untuk mengisytiharkan kawasan keselamatan yang membolehkan pengawalan keselamatan bersepadu dilaksanakan ke atas kawasan yang diisytiharkan<sup>9</sup> (Akta MKN, 2016).

Menerusi Akta MKN ini juga, obligasi perundangan dapat diwujudkan ke atas agensi-agensi keselamatan dalam menyalurkan maklumat dan aktiviti risikan kepada MKN. Hal ini amat

---

<sup>8</sup> Keanggotaan Majlis MKN terdiri daripada Perdana Menteri sebagai Pengerusi, Timbalan Perdana Menteri sebagai Timbalan Pengerusi, tiga menteri iaitu Menteri Pertahanan, Menteri Dalam Negeri dan Menteri Komunikasi dan Multimedia, Ketua Setiausaha Negara (KSN), Panglima Angkatan Tentera (PAT) dan Ketua Polis Negara (KPN).

<sup>9</sup> Seksyen 18 (6) Akta MKN menjelaskan keperluan pengisytiharan diwartakan seterusnya dalam seberapa segera dibentangkan di Parlimen untuk dibahas bagi mendapatkan persetujuan sidang Dewan. Manakala tempoh maksimum bagi pengisytiharan kawasan keselamatan adalah tidak melebihi enam bulan dan sekiranya ingin diperbaharui, YAB Perdana Menteri perlu mendapatkan kelulusan daripada Parlimen.

signifikan dan kritikal bagi memastikan keputusan yang tepat dapat dibuat oleh Majlis MKN selain memastikan kelancaran tindakan operasi dan penguatkuasaan.

Komitmen kerajaan dalam menangani ancaman keganasan Daesh turut diserlahkan lagi menerusi pelaksanaan Dasar Keselamatan Negara yang diumumkan oleh YAB Perdana Menteri pada Julai 2017. Diterajui oleh MKN, langkah transformasi ini bertujuan untuk mengukuhkan lagi perundangan berkaitan keselamatan selain menyelaras dasar-dasar keselamatan sedia ada agar ia selari dengan Dasar Keselamatan Negara.

### **2.3 Dasar Keselamatan Negara 2017**

Dasar Keselamatan Negara (DKN) telah digubal dan diluluskan oleh Jemaah Menteri pada 11 Januari 2017 manakala pelancarannya telah disempurnakan oleh YAB Perdana Menteri pada 19 Julai 2017. DKN diwujudkan bertujuan untuk memastikan keamanan, kedaulatan serta kemerdekaan negara sentiasa terpelihara daripada sebarang ancaman dan anasir luar dengan berpegang kukuh kepada prinsip demokrasi berparlimen dan raja berperlembagaan. Landskap persekitaran keselamatan negara kini semakin semakin kompleks kerana ancaman tidak hanya hadir daripada pelaku negara malahan turut diasak oleh pelaku bukan negara sepertimana kehadiran kumpulan pengganas Daesh di negara ini yang nyata memberikan implikasi besar ke atas keselamatan negara (Zanariah, 2017). Hal ini turut dinyatakan oleh YAB Perdana Menteri bahawa:

“Keselamatan negara Malaysia pada asasnya merujuk kepada suatu situasi bebas daripada ancaman terhadap nilai teras negara, sama ada ia berbentuk ancaman dari dalam mahu pun luar.”

Dengan menggariskan sembilan nilai teras negara serta 20 strategi bagi mempertahankan nilai-nilai teras tersebut, kini DKN menjadi dasar induk bagi memayungi dasar-dasar keselamatan sedia ada. Kehadiran DKN yang terkemudian tidak dilihat memberi kesan negatif sebaliknya akan menjadi rujukan utama kepada agensi-agensi berkaitan dalam merangka dan menggubal dasar berkaitan keselamatan yang baharu. Selain itu, semakan terhadap dasar keselamatan sedia ada juga perlu dilaksanakan agensi berkaitan bagi memastikan ianya selari dengan nilai-nilai teras yang digariskan di dalam DKN (Sofian, 2017).

Sembilan nilai teras negara yang dimaksudkan adalah memelihara kedaulatan serta memperkukuh keutuhan wilayah, mendukung perlembagaan persekutuan, memperkasa keupayaan dan kesiapsiagaan pertahanan dan keselamatan, memperkukuh jaringan perisikan, mengukuhkan institusi negara, mengukuhkan perpaduan nasional, keselamatan rakyat dan pengiktirafan antarabangsa. Menariknya nilai-nilai teras serta strategi di dalam DKN tersebut juga menepati Maqasid Syariah yang digariskan oleh Islam (Mohd Husni, 2017).

Dalam konteks ancaman oleh gerakan pengganas Daesh, nilai-nilai teras negara ini akan menjadi keutamaan kepada agensi-agensi keselamatan untuk dikekalkan dan dilindungi bagi menjamin kelangsungan Malaysia sebagai sebuah negara yang merdeka, berdaulat dan aman. Manakala strategi yang ditetapkan pula berupa senarai tindakan yang perlu dilaksanakan agensi berkaitan ke arah memartabatkan kedaulatan negara. Oleh yang demikian, bagi memastikan kelancaran pelaksanaan DKN, sebuah jawatankuasa penyelarasan akan dibentuk di setiap peringkat termasuk di kementerian, jabatan dan agensi di mana Ketua Pengarah MKN akan berperanan sebagai pengerusi kepada jawatankuasa tersebut (Majlis Keselamatan Negara, 2017a).

### **3.0 Kesimpulan**

Berdasarkan perbincangan di atas, kita dapat dirumuskan bahawa seiring globalisasi, landskap keselamatan negara juga mengalami perubahan yang ketara dengan menyaksikan kehadiran pelaku bukan negara seperti gerakan pengganas Daesh bagi mengganggu gugat keharmonian dan keamanan negara. Justeru, menyedari peningkatan ancaman dan risiko keselamatan nasional yang bakal dihadapi, MKN selaku peneraju utama keselamatan turut berevolusi serta melaksanakan beberapa tindakan luar biasa seperti penggubalan Akta MKN 2016 serta pelaksanaan DKN 2017. Jelas bahawa pelaksanaan akta dan dasar keselamatan yang baru ini secara tidak langsung berjaya mengecilkan kelompongan dalam konteks kapasiti serta keupayaan MKN selaku agensi penyelarasan dan koordinasi keselamatan negara yang selama ini diragui oleh sesetengah pihak.

## Rujukan

1. Akta Majlis Keselamatan Negara (2016). 7 Jun 2016:
2. Hamzah, Ishak (2017). *Temu bual bersama Setiausaha Bahagian MKN*, Putrajaya. Pada 14 Februari
3. Hansard Dewan Rakyat (19 Oktober 2015). *Penyata Rasmi Parlimen Dewan Rakyat*. Putrajaya: Parlimen.
4. Kamarulnizam, Abdullah (2012). *Evolusi Cabaran Keselamatan Malaysia*. Abdullah Kamarulnizam. Keselamatan Nasional Malaysia. Bangi: UKM.
5. Majlis Keselamatan Negara (2017a). *Dasar Keselamatan Negara*. Putrajaya: MKN.
6. Majlis Keselamatan Negara (2017b). *Sejarah MKN*. daripada laman web <https://www.mkn.gov.my/page/sejarah>, diakses pada 18 Ogos 2017.
7. Maszlee Malik (2016). *IS/ISIL/Daesh ISIS Batu Caves*: PTS Publishing House.
8. Mohd Hizam, Hanafiah, & Zamihan, Mat Zin (2016). *Bahaya ISIS (Daesh)* Bangi: AlHimna Enterprise.
9. Mohd Husni, Mohd Noor. (2017,19 Julai). PM Lancar Buku Dasar Keselamatan Negara. *Harian Metro*, diakses pada 20 Ogos 2017, daripada laman web <https://www.hmetro.com.my/mutakhir/2017/07/245927/pm-lancar-buku-dasar-keselamatan-negara>.
10. PDRM (2017a). *Statistik Penglibatan Rakyat Malaysia dalam Daesh*.
11. PDRM (2017b). *Statistik Rakyat Malaysia Terlibat Daesh di Iraq dan Syria*.
12. Samuel, Thomas Koruth (2016). *Radicalisation in Southeast Asia: A Selected Case Study of Daesh in Indonesia, Malaysia and The Philippines*. Kuala Lumpur: The Southeast Asia Regional Centre for Counter-Terrorism (SEARCCT).
13. Shamrahayu, A. Aziz. (2015,30 Disember ). Akta MKN Memperkukuh Keselamatan. *BH Online*, diakses pada 19 Ogos 2017, daripada laman web <https://www.bharian.com.my/node/109459>.
14. Sofian, Baharom. (2017,20 Julai). Dasar Keselamatan Negara. *Utusan Online*, diakses pada 20 Ogos 2017, daripada laman web <http://www.utusan.com.my/berita/nasional/dasar-keselamatan-negara-1.504997>.
15. Utusan Online. (2016,27 Mac ). Pendekatan Keselamatan Komprehensif. *Utusan Online*, diakses pada 19 Ogos 2017, daripada laman web <http://www.utusan.com.my/rencana/pendekatan-keselamatan-komprehensif-1.205121>.
16. Zanariah, Abd Mutalib. (2017,19 Julai). Dasar Keselamatan Negara Diperkasa. *BH Online*, diakses pada 20 Ogos 2017, 2017, daripada laman web <https://www.bharian.com.my/berita/nasional/2017/07/303671/dasar-keselamatan-negara-diperkasa-pm>.



# Gagasan Johor Berkemajuan Memacu Pembangunan Inklusif<sup>10</sup>

<sup>1</sup>Kassim Thukiman, <sup>1</sup>Mohd. Azhar Abdul Hamid, <sup>1</sup>Nor Hafiza  
Mohd. Khalid, <sup>2</sup>Azizul Alias, <sup>3</sup>Rosman Md. Yusoff

<sup>1</sup>Jabatan Pembangunan Sumber Manusia, Fakulti Pengurusan, Universiti  
Teknologi Malaysia

<sup>2</sup>Institut Tadbiran Awam Negara Kampus Wilayah Selatan

<sup>3</sup>Universiti Tun Hussien Onn Malaysia

**Abstrak:** Gagasan Johor Berkemajuan adalah merupakan dasar kerajaan negeri Johor untuk membangunkan negeri Johor secara berterusan, lestari dan mampan. Dasar ini merupakan suatu kesinambungan dari kepimpinan masa lalu yang berusaha meletakkan peta Johor dalam grid pembangunan yang strategik, inklusif dan holistik. Ia adalah usaha menjadikan Johor sebagai sebuah kuasa ekonomi yang hebat di rantau Asia Tenggara, di samping mengekalkan jati diri Johor yang berbudaya dan berteknologi. Persoalannya apakah langkah ke hadapan selanjutnya? Apakah dengan mempunyai jati diri Johor yang berbudaya dan berteknologi, pembangunan inklusif, ekonomi berkesejahteraan, Johor lestari dan Johor berkemahiran dapat meletakkan Johor sebagai kuasa ekonomi di rantau Asia dan global? Johor boleh meneladani Korea Selatan menggunakan kekuatan teknologi dan budayanya untuk menjadi pemain utama dalam ekonomi global. Pada akhirnya, dasar yang diilhamkan oleh YAB Menteri Besar Johor berusaha memacu pertumbuhan ekonomi Johor berasaskan ilmu pengetahuan dan inovasi.

## 1.0 Pengenalan

Sejarah Kesultanan Johor bermula pada 1528, berikutan kejatuhan Kesultanan Melaka pada 1511.<sup>11</sup> Kesultanan Johor telah berlangsung sejak sekian lama dibawah tiga dinasti iaitu keturunan Kesultanan Melaka, dinasti Bendahara dan dinasti Temenggong. Jelasnya Kesultanan Johor menebus maruah bangsa Melayu dalam kelangsungan politik di Nusantara. Sejarah merakamkan Johor yang gemilang dalam pelbagai bidang termasuklah politik, ekonomi dan sosial. Dalam konteks ini, kepimpinan Sultan Abu Bakar telah diiktiraf sebagai pemimpin berwawasan yang menjalankan pelbagai transformasi ekonomi, sekaligus meletakkan ekonomi Johor begitu maju dan progresif. Justeru, baginda Sultan dinobatkan

---

<sup>10</sup> Kertas kerja ini dibentangkan dalam Seminar Kebangsaan Kelestarian Perkhidmatan Awam, Bersempena 60 Tahun Malaysia Merdeka, anjuran INTAN Kampus Selatan dan Fakulti Pengurusan UTM di Kampus INTAN Kluang pada 12 September 2017.

<sup>11</sup> Shahrarom Husain, 1980. *Sejarah Johor, dan Kaitannya dengan negeri-negeri Melayu*, Petaling Jaya: Penerbit Fajar Bakti.

sebagai “Bapa Johor Moden”.<sup>12</sup> Kecemerlangan ekonomi diteruskan oleh kepimpinan istana dan kepimpinan politik Johor seterusnya sehingga masa kini. Jelasnya, kepimpinan DYMM Sultan Ibrahim Ibn Almarhum Sultan Iskandar<sup>13</sup> dan YAB Dato Mohamed Khaled Nordin<sup>14</sup> telah meneruskan kelangsungan ekonomi Johor yang maju, moden dan progresif.

## 2.0 Era Sains dan Teknologi

Pada tahun 1994, Rosman telah menulis sebuah artikel bertajuk “Berbudaya dan Berteknologi” hasil daripada pencerapan penulis terhadap kegilaan masyarakat kita terhadap teknologi baharu. Era tahun-tahun 1990-an dikenali sebagai era ledakan teknologi. Ini ada kaitan dengan dasar-dasar kerajaan yang mengimplementasi program sains dan teknologi. Hal ini terkandung dalam cabaran keenam Wawasan 2020<sup>15</sup> iaitu “menjadikan Malaysia sebuah masyarakat saintifik dan progresif yang bukan sahaja mengguna kemajuan tersebut, malah menyumbang ke arah tamadun sains dan teknologi masa depan”.<sup>16</sup> Bagi memperkasa dasar sains dan teknologi, kerajaan telah melancarkan Multimedia Super Corridor (MSC) pada tahun 1996. Tentunya teknologi yang dikenali ketika itu jauh berbeza dengan apa yang ada sekarang. Walau bagaimanapun, apa yang diperhatikan ketika itu, pemimpin-pemimpin di semua peringkat ghairah menggalakkan masyarakat untuk berbudayakan teknologi. Apa silapnya dengan konsep berbudayakan teknologi? Dalam artikel itu dijelaskan “ Jika diperhatikan dengan teliti, teknologi semakin menguasai kehidupan manusia... Penguasaan teknologi maklumat berjaya mewarnai pemikiran ramai manusia”. Penulis telah memberi contoh “umpamanya media barat berjaya mencorak pendapat umum yang Islam itu “keganasan, merampas kapal terbang, bom kereta, penculikan”.

Kesemuanya ini masih relevan sehingga hari ini sehinggakan yang menceroboh dianggap teraniaya, manakala yang diceroboh dianggap menganiaya. Segala kepincangan itu berlaku,

---

<sup>12</sup> Lihat Malek Munip, Jurnal Sejarah dan Abdul Rahman Tang, *Hikayat Sultan Abu Bakar*, 2013. Johor Bahru: Penerbit Yayasan Warisan Johor.

<sup>13</sup> Rujuk Abdul Rahim Ramli, 2017. *Kemahkotaan Sultan Ibrahim*, Kuala Lumpur: Penerbit UTM dan ITBM.

<sup>14</sup> Rujuk Mohd. Roosfa Hashim, 2015. *Perjalanan Politik Khaled Nordin: Sebuah Biografi*, Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.

<sup>15</sup> Lihat Kamarudin Jaffar dan Hazami Habib (eds.), 1993, *Wawasan 2020*. Kuala Lumpur: Institut Kajian Dasar.

<sup>16</sup> Untuk keterangan lanjut, rujuk Khalijah Mohd. Salleh, “Pembangunan Masyarakat Saintifik”, dalam Kamarudin Jaffar dan Hazami Habib (eds.), 1993, *Wawasan 2020*. Kuala Lumpur: Institut Kajian Dasar

pada pandangan Rosman ketika itu berpunca dari “kesilapan manusia yang bertuankan teknologi ... kehidupan yang cenderung kepada berbudayakan teknologi iaitu suatu kehidupan yang terlalu bergantung kepada teknologi”. Lalu Rosman (1994) mencadangkan konsep berbudaya dan berteknologi iaitu satu konsep yang membawa maksud pembangunan dalam bidang sains dan teknologi yang berteraskan kepada nilai budaya yang murni iaitu teknologi tetap sebahagian daripada budaya dan sentiasa dikawal oleh budaya dan bukannya teknologi yang mempengaruhi budaya. Aspek kemanusiaan, kesejahteraan, kemakmuran dan keredhaan Illahi adalah tunjang kepada masyarakat yang berbudaya dan berteknologi.

Konsep berbudaya dan berteknologi yang dinukilkan lebih 20 tahun dulu begitu serasi dengan konsep Johor Berkemajuan sebagaimana yang dilancarkan oleh YAB Menteri Besar Johor pada tahun 2016 daripada beberapa aspek. Aspek ini akan dihuraikan kemudian dalam artikel ini. Penulisan ini adalah sebagai menyahut seruan YAB Menteri Besar Johor yang mengatakan: “Jika gagasan Johor Berkemajuan ini kurang padu, kukuhkan ia. Jika kurang sempurna, baiki ia. Pokok pangkalnya, marilah kita melakukannya bersama-sama dalam setiap dasar, program dan gerak kerja agar ia selari dan terbudaya kerana inilah jalan terbaik untuk Johor dan masyarakatnya”.<sup>17</sup>

### **3.0 Gagasan Johor Berkemajuan**

Negeri Johor kini sedang mengorak langkah ke arah pembentukan sebuah negeri maju seiring dengan hasrat negara yang ingin menjadikan Malaysia sebuah negara maju di bawah TN50. Sehubungan dengan itu, Kerajaan Negeri Johor di bawah kepimpinan YAB Dato’ Mohamed Khaled Nordin telah memperkenalkan gagasan Johor Berkemajuan. Gagasan ini mula diwar-warkan pada 4 Februari 2016 untuk menjadi instrumen dan mekanisme bagi mewujudkan keseimbangan dalam pembangunan Johor yang inklusif. Negeri Johor bercita-cita menjadi pemacu kuasa ekonomi bagi rantau Asia Tenggara.

Dasar dan agenda pembangunan yang digubal ini bukan berdasarkan kebendaan semata-mata. Menteri Besar menekankan tentang pentingnya pembangunan yang berasaskan budaya dan

---

<sup>17</sup> Petikan ucapan YAB Menteri Besar Johor, pada 4 Februari 2016 di Pusat Konvensyen Antarabangsa Persada, Johor Bahru.

teknologi. Hal ini boleh dikesan berdasarkan gagasan Johor Berkemajuan yang telah menggariskan empat matlamat penting seperti berikut:

- i. memajukan kehidupan masyarakat yang berfikir dan mempunyai sistem nilai yang maju, bersusila dan berakal budi.
- ii. membentuk pemikiran dan sistem nilai yang seiring dengan pembangunan ekonomi.
- iii. mewujudkan satu anjakan sosial kepada pemikiran, budaya dan sikap berkemajuan.
- iv. membina peradaban Johor yang unggul.

Gagasan Johor Berkemajuan digubal dan dilaksanakan demi rakyat dan bangsa Johor melalui inisiatif Johor Berkemajuan yang meliputi enam dimensi utama iaitu:

1. Pembangunan inklusif
2. Ekonomi berkesejahteraan
3. Johor lestari
4. Keusahawanan Johor
5. Johor berkemahiran
6. Johor yang Islami

Menteri Besar Johor amat fokus dan menegaskan gagasan Johor Berkemajuan bukan sekadar pelan induk pembangunan biasa tetapi merupakan pelan pembangunan Johor yang berteraskan budaya bangsa dan penggunaan teknologi untuk masa depan. Hal ini terpancar berdasarkan kepentingan bagi menjayakan gagasan Johor Berkemajuan yang meliputi empat perkara iaitu:

1. Kita bukan sekadar ingin menjadi negara maju, tetapi membentuk masyarakat maju.
2. Terdapat ruang dalam konteks kehidupan yang boleh diubah.
3. Satu bentuk tanggungjawab kepada agama dan bangsa.
4. Suatu instrumen mewujudkan keseimbangan dalam pembangunan bangsa dan tanah air.

#### **4.0 Konsep TEAM Johor**

Dalam menjayakan pelbagai program dan dasar kerajaan negeri Johor, YAB Dato' Mohamed Khaled Nordin menggunakan istilah 'TEAM atau Pasukan Johor'. Menurutnya, kesemua pencapaian yang berjaya di Johor bukanlah dilakukan oleh beliau sendiri. Ia adalah pencapaian

TEAM Johor. Kesemua pihak di Johor, sama ada sektor awam atau sektor swasta termasuklah bangsa Johor, adalah tulang belakang yang mendukung pentadbiran Kerajaan Johor selama ini. Sesungguhnya kerja keras, kegigihan, kebingkasan dan pengorbanan rakyat Johor adalah faktor utama yang menjadikan Johor antara negeri yang paling progresif di Malaysia. Dengan rasa kebersamaan, Dato' Khaled menjelaskan TEAM Johor adalah tanggungjawab kita bersama terhadap negeri Johor, yang ada rasa kepunyaan kepada tanah ini dan yang mahukan masyarakatnya menjadi yang terbaik serta negeri yang berjaya.<sup>18</sup>

Jelasnya TEAM Johor adalah satu pasukan yang kukuh bagi menjayakan gagasan Johor Berkemajuan. Semua TEAM Johor mesti berfikir, bertindak dan menjiwai tanggungjawab masing-masing terhadap negeri ini, bukan sekadar mendiami dan menerima manfaat darinya. Menurutnya, semangat TEAM Johor mesti digelorakan agar semua pihak bergandingan untuk membangunkan negeri kerana gagasan Johor Berkemajuan tidak boleh berjaya jika hanya kerajaan sahaja yang berperanan. Melalui TEAM Johor, rakyat dan masyarakat akan bangkit menjadi pendukung, pencipta, penggerak serta pemain dalam setiap detik pembaharuan dan nadi pembangunan Johor. Jelasnya, gagasan Johor Berkemajuan mestilah dijayakan dengan semangat TEAM Johor ini yang diikat dengan nilai dan muafakat.

## **5.0 Johor Berkemajuan Dalam Bajet 2017**

Pada 17 November 2016, YAB Dato' Mohamed Khaled Nordin telah membentangkan bajet Kerajaan Johor bagi tahun 2017. Bajet itu menarik, bukan kerana berapa banyak peruntukan yang diagih-agihkan kepada pelbagai sektor. Tetapi bagaimana bajet itu menterjemahkan tema utama iaitu "Johor Berkemajuan, Rakyat Sejahtera". Beliau berjaya membentangkan bajet secara inklusif yang memenuhi keperluan dan kesejahteraan rakyat, memacu pembangunan modal insan dan memacu ekonomi berkemajuan.

Bajet 2017 dirangka sedemikian rupa bagi menjayakan gagasan Johor Berkemajuan, yang matlamat akhirnya untuk melahirkan masyarakat terbaik dan mencapai negeri maju. Menurutnya, masyarakat yang terbaik dan ekonomi yang berjaya hanya akan terhasil melalui usaha gigih ke arah mewujudkan kemakmuran material. Pertumbuhan ekonomi yang pesat dan inklusif mampu menghasilkan ribuan pekerjaan demi rakyat. Dengan itu, kemiskinan dapat

---

<sup>18</sup> Mohamed Khaled Nordin, "Kita Semua Team Johor", dalam *Jauhar* Bil. 7, hlm. 7.

dibanteras, kesenjangan dapat dikurangkan, mobiliti sosial menjadi bertambah baik dan pendapatan isi rumah dapat dipertingkatkan.

Sebagai rakyat biasa di mana-mana pun kita bermastatutin, harapan rakyat hanya satu iaitu sejauhmana bajet yang diumumkan mampu mensejahterakan kehidupan rakyat. Hal ini diakui sendiri oleh Menteri Besar Johor. Menurutnya, rakyat mahukan kehidupan yang baik, selesa, bermutu, dan berrmaruah. Kerajaan perlu menyediakan prasarana awam yang terbaik untuk rakyat termasuklah sekolah yang mesti berfungsi dengan sempurna, kemudahan asas seperti bekalan air, elektrik dan jalur lebar yang boleh dicapai serta menyediakan kemudahan kesihatan dalam kelas termaju dan pemuliharaan alam sekitar. Jelasnya, sistem sosial kita mesti berfungsi agar mereka yang miskin dan memerlukan dapat dibantu dan diupayakan. Justeru, beliau komited memastikan kesejahteraan sosial dapat direalisasikan untuk mewujudkan masyarakat yang terbaik.

Dalam setiap titik sentuh bajet 2017 berkaitan pelbagai sektor, Menteri Besar menekankan tentang apa manfaat yang akan diperolehi oleh rakyat. Beliau mengajak penjawat awam agar memastikan setiap bajet yang diperuntukkan mesti dijayakan demi kesejahteraan bangsa Johor. Beliau berusaha mengukuhkan agenda kebolehsaingan orang Melayu, Bumiputera dan Orang Asli dalam pelbagai bidang kehidupan. Golongan muda, lelaki dan wanita digalakkan untuk diperkasakan potensi dan kemahiran untuk menjadi tenaga yang terlatih dalam pembangunan modal insan.

Semangat kesukarelawanan dalam kalangan bangsa Johor perlu dipugarkan. Dalam konteks Islam, gagasan Johor Islami diperkukuhkan bagi membolehkan umat Islam di Johor dapat dibangunkan dalam pelbagai bidang. Pada akhirnya pelbagai inisiatif yang diperkenalkan oleh Kerajaan Johor adalah untuk mengukuhkan konsep bangsa Johor dan menjayakan Muafakat Johor sebagai jalan perpaduan bagi seluruh rakyat yang bermastatutin di negeri Johor.

## **6.0 GANGNAM STYLE @ Penjenamaan Bangsa**

Dalam tahun 2013, Profesor Rosman telah menyampaikan ucapatama dalam persidangan “AFAP Conference on Business and Management” dengan tajuk “Way Forward for Businesses: Gangnam Style @ Branding the Nation”. Tahun 2012 dunia digegarkan dengan

fenomena “Gangnam Syle”. Sebagai penyelidik penulis melihat fenomena ini dari sudut yang berbeza dan bukan dari segi “sexy lady” atau “horse riding dance”. Lagu ini dinyanyikan oleh Psy atau nama penuhnya Park Jae-sang. Sejak dilancarkan di Youtube pada tahun 2012 ia telah menerima 7-8 juta hit setiap hari. Lagu ini juga telah mendapat pengiktirafan Guinness World Records sebagai “as the most ‘liked’ video on YouTube” dalam bulan September 2012 dan memenangi Best Video di MTV Europe Music Awards dalam tahun 2012. Fenomena Gangnam Style telah dibincang di mana-mana, dari Harvard Business Review ke The New York Times dan akhbar-akhbar tempatan. Apakah kaitan lagu “Gangnam Style” yang “Truly Korean” dan benar-benar asli dengan topik perbincangan?

Korea Selatan dari segi geografi di kelilingi oleh negara-negara yang diberi perhatian oleh dunia iaitu China, Jepun dan Korea Utara. Negara China dikenali sebagai negara yang mempunyai rekod pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan sedang menuju ke arah menjadi sebuah kuasa ekonomi dunia yang baru. Jepun di samping kemajuannya dalam ekonomi dan teknologi juga dikenali melalui budaya tradisionalnya. Manakala Korea Utara terkenal dengan kediktatoran pemerintahnya. Persekitaran ini menyebabkan Korea Selatan terpaksa berikhtiar agar tidak ditenggelami oleh negara-negara jiran sama ada atas sebab yang betul atau salah. Untuk itu The Presidential Council on Nation Branding, Korea telah ditubuhkan pada 22 Januari, 2009 melalui Executive Decree 21283 dengan objektif untuk mempromosi imej global Korea, memperbetulkan salah faham tentang Korea iaitu dari segi budaya, produk dan penduduknya untuk meningkatkan rasa hormat yang dapat menyokong bisnes dan warga Korea di luar negara melalui strategi dan polisi yang usahakan oleh kerajaan. Matlamat dekri ini adalah untuk menaikkan jenama Korea yang berada dalam kedudukan bawah dalam kalangan Pertubuhan Kerjasama dan Pembangunan Ekonomi (OECD) kepada kedudukan pertengahan dalam blok itu atau kedudukan ke 13 daripada 31 negara ahli menjelang tahun 2013.

Bermula dari tahun 1990-an, Korea Selatan mula mengeksport budayanya melangkaui sempadan negara. Menjelang tahun-tahun selepas 2000 melalui gagasan Hallyu atau Gelombang Korea (KOREAN WAVE), produk-produk budaya Korea telah mula membanjiri negara-negara lain. Ini termasuklah musik popular K-Pop seperti Wonder Girls, Big Bang, BoA dan Rain, K-Drama (Winter Sonata, Jumong, Dong Yi, Queen Seon Deok, Temptation of Wife) dan makanan seperti kimchi dan ramen. Mereka mengambil pendekatan ini atas kepercayaan bahawa “As foreigners pay more attention to the singers, slowly they develop a liking for Korea ... and if they like Korea, they will buy more Korean things. This is what we’re

trying to promote,” (Ma Young-sam, Ambassador for Public Diplomacy at the Foreign Ministry).

## 7.0 Penjenamaan Bangsa Johor

Dalam konteks Johor, proses penjenamaan bangsa Johor dan Johor Berkemajuan perlu dipergiatkan lagi. Kita perlu merealisasikan hasrat gagasan Johor Berkemajuan perlu lebih kreatif di dalam mengikuti jejak langkah Korea Selatan meletakkan negara itu sebagai pemain utama ekonomi di pentas global. Penjenamaan semula JDT sehingga menjadi kuasa boleh sepak baru tanah air boleh dijadikan landasan untuk menjenama semula Bangsa Johor. Johor perlu memikirkan bagaimana budaya di negeri ini boleh dijadikan sebagai “soft power” yang dapat mempromosi produk keluaran Johor sehingga mendapat permintaan tinggi dari negara luar tanpa menggadaikan nilai-nilai murni budaya itu sendiri.

Sebenarnya negeri Johor sudah sedia ada mempunyai pelbagai ramuannya. Kepimpinan Johor yang kreatif menggagaskan idea Johor Berkemajuan semata-mata untuk mensejahtera kehidupan rakyat. Daripada segi kepimpinan, Dato’ Khaled telah mempelbagaikan gaya kepimpinannya, terutama kepimpinan merakyat (servant leadership) dan kepimpinan transformasi. Beliau sedaya upaya berusaha menjayakan kemajuan bangsa Johor, termasuklah menjayakan agenda Melayu maju.<sup>19</sup> Dalam konteks ini, agenda Johor Berkemajuan merupakan suatu gagasan yang dirancang dengan teliti. Sebagai pemimpin yang mendapat amanah rakyat dalam Pilihan Raya ke-13 pada 2013, Dato’ Khaled berusaha mendapat pandangan dan maklum balas dari rakyat untuk merancang dan menggubal dasar Kerajaan negeri Johor. Kesemua maklumat dan data ini dikumpul, dianalisis dan dirumuskan sebagai Pelan Suara Hati Johor.<sup>20</sup>

Berdasarkan perspektif sejarah, Johor mempunyai ketrampilan jati diri dan budaya yang kukuh sebagai Bangsa Johor.<sup>21</sup> Kesemua ini boleh disebarluas menerusi pelbagai media, sama ada

---

<sup>19</sup> Mohamed Khaled Nordin, “Menjayakan Agenda Melayu Maju”, dalam *Berita Harian*, 25 November 2016.

<sup>20</sup> Mohamed Khaled Nordin, 2016. *Suara Hati Johor*, Johor Bahru: Unit Media dan Komunikasi, Pejabat MB Johor.

<sup>21</sup> Rujuk Shaharom Husain, 1980. *Sejarah Johor dan Kaitannya Dengan Negeri-negeri Melayu*, Petaling Jaya: Penerbit Fajar Bakti. Lihat juga Kassim Thukiman, 2011. *Johor Dari Pelbagai Perspektif*, Skudai: Penerbit UTM Press.



media aerus perdana atau media sosial bagi penjenamaan Bangsa Johor. Selain itu, banyak fakta sejarah merakamkan pelbagai keistimewaan dalam pensejarahan Johor, termasuklah:

1. Pembentukan kerajaan Johor berasaskan perlembagaan dan kedaulatan.
2. Johor negeri pertama yang mempunyai perlembagaan bertulis dalam era moden.
3. Johor memaktubkan bahasa Melayu sebagai bahasa rasmi dengan tulisan jawi.
4. Johor mendaulatkan Islam sebagai agama negeri.
5. Johor negeri pertama yang mewajibkan pendidikan kanak-kanak berusia tujuh tahun.
6. Johor menjalin kerjasama global sejak akhir abad ke-19.
7. Johor mewujudkan pasukan keselamatan sendiri yang dinamakan pasukan Timbalan Setia Negeri (TSN) atau Johor Military Forces (JMF).
8. Johor menerima kepelbagaian kaum sebagai Bangsa Johor.
9. Johor mempunyai sistem pentadbiran moden.
10. Johor mengasaskan gerakan kemerdekaan tanah air.
11. Johor melahirkan ramai pemimpin yang memperjuangkan kemerdekaan tanah air.
12. Johor memajukan bidang ekonomi dalam pelbagai sektor.
13. Johor menggalakkan kehadiran pelabur asing.
14. Johor mempunyai sistem pentadbiran daerah-daerah yang tersusun.
15. Johor melaksanakan undang-undang Islam yang dibawa dari Turki dan Mesir.
16. Johor memperkenalkan sistem pendidikan agama.
17. Johor mempunyai seni bina yang unik berasaskan nilai tempatan dan global.

Jelasnya, Johor mempunyai sejarah yang unik dan istimewa. Johor menjadi pengasas kepada banyak perkara yang mendasari pembentukan kenegaraan Malaysia. Ini bukan suatu berkebetulan. Ini merupakan fakta yang menggarap sejarah Johor. Johor mempunyai keistimewaan dalam pembentukan identiti bangsa.<sup>22</sup> Suatu perkara penting yang perlu difahami ialah sejarah merakamkan hubungan antara masa lalu dengan masa kini. Ini bermakna kegemilangan Johor dalam pelbagai pada masa kini adalah merupakan kesinambungan dari masa lalu. Di sinilah, pelbagai pihak perlu mengetengahkan semula sejarah Johor yang gemilang dan terbilang. Hakikatnya gagasan Johor Berkemajuan yang diilhamkan oleh Dato' Mohamed Khaled adalah merupakan pemikiran progresif Bangsa Johor yang kreatif dan

---

<sup>22</sup> Kassim Thukiman, Adanan Mat Junoh dan Md. Zin Idros, 2008. *Jati diri Johor Dalam Pelbagai Perspektif*, Johor Bahru: Yayasan Warisan Johor.

dinamik.<sup>23</sup> Gagasan Johor Berkemajuan juga memancarkan citra bahawa Johor perlu meneruskan legasi kecemerlangan bagi memacu pertumbuhan ekonomi Johor, menjadikan Johor sebagai lembah inovasi dan kreativiti serta mengangkat martabat Johor sebagai sebuah kuasa ekonomi di rantau Asia Tenggara.<sup>24</sup>

Di sebalik kemajuan Johor yang hebat dan gemilang, sebenarnya ia didokong ketrampilan kepimpinan Johor yang bersifat inklusif. Kegemilangan Johor juga disebabkan wujudnya sistem pentadbiran yang cekap dan berkesan. Sultan Abu Bakar telah mengasaskan Undang-Undang Tubuh Kerajaan Johor pada 14 April 1895 sebagai asas panduan dan tiang seri bagi sebuah sistem pentadbiran moden.<sup>25</sup> Kegemilangan Johor ditunjangi oleh kepimpinan istana Sultan Abu Bakar.<sup>26</sup> Pemikiran kemajuan ini diteruskan oleh Sultan Ibrahim, Sultan Ismail, Sultan Iskandar dan kini Sultan Ibrahim. Kepimpinan istana didokong pula oleh kepimpinan politik, kepimpinan intelektual, kepimpinan pentadbiran, kepimpinan agama, kepimpinan ekonomi dan kepimpinan komuniti. Kesepaduan kepimpinan Bangsa Johor ini menjadikan Johor terus berkembang sebagai sebuah negeri yang terkehadapan dalam pelbagai bidang. Impaknya kemajuan ekonomi telah mensejahtera Bangsa Johor dan berjaya meletakkan peta Johor di peringkat global. Dato' Khaled menyatakan bahawa:

“Apabila saya mengusulkan gagasan Johor Berkemajuan ini, apa yang saya maksudkan? Saya mengusulkan agar dilakukan satu anjakan sosial ke arah mewujudkan pemikiran, budaya dan sikap yang berkemajuan. Yang akan menjadi sandaran baharu dan mendarah daging dalam nilai pegangan, pemikiran dan sistem kehidupan masyarakat kita di Johor. Masyarakat yang dibaluti dengan perwatakan maju dan adil yang akhirnya mampu menterjemahkan kesejahteraan, kemakmuran dan peradaban yang unggul pada tahap yang layak dinikmati oleh semua”.<sup>27</sup>

## 8.0 Kesimpulan

---

<sup>23</sup> Roosfa Hashim, 2015. *Perjalanan Politik Khaled Nordin: Sebuah Biografi*, Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.

<sup>24</sup> Mohamed Khaled Nordin, 2017. *Johor Berkemajuan*, Johor Bahru: Unit Media & Komunikasi Pejabat MB Johor.

<sup>25</sup> UUTKJ 1895 ada dibincangkan dalam bab 2 dalam buku Amad Bahri Mardi & Kassim Thukiman, 2017. *Ismail Karim: Penjana Agenda Negeri*, Skudai: Penerbit UTM Press.

<sup>26</sup> Abdul Rahman Tang, 2015. *Hikayat Sultan Abu Bakar*, Johor Bahru: Yayasan Warisan Johor.

<sup>27</sup> Mohamed Khaled Nordin, 2017. *Mensejahtera Rakyat*, Johor Bahru: Unit Media dan Komunikasi Pejabat MB Johor.

Secara keseluruhan, penulis dapat gagasan Johor Berkemajuan adalah merupakan agenda dan dasar kerajaan negeri Johor untuk membangunkan negeri Johor secara berterusan, lestari dan mampan. Dasar ini merupakan suatu kesinambungan dari kepimpinan masa lalu yang berusaha meletakkan peta Johor dalam grid pembangunan yang strategik, inklusif dan holistik. Ia adalah usaha menjadikan Johor sebagai sebuah kuasa ekonomi yang hebat di rantau Asia Tenggara, di samping mengekalkan jati diri Johor yang berbudaya dan berteknologi. Persoalannya apakah langkah ke hadapan selanjutnya? Apakah dengan mempunyai jati diri Johor yang berbudaya dan berteknologi, pembangunan inklusif, ekonomi berkesejahteraan, Johor lestari dan Johor berkemahiran dapat meletakkan Johor sebagai kuasa ekonomi di rantau Asia dan global? Johor boleh melihat dan mengkaji bagaimana Korea Selatan menggunakan kekuatan teknologi dan budayanya untuk menjadi pemain utama dalam ekonomi global. Pada akhirnya, penulis ingin memetik kata-kata YAB Menteri Besar Johor yang berusaha memacu pertumbuhan ekonomi Johor berasaskan ilmu pengetahuan dan inovasi.

“Saya amat mengharapkan agar, sedekad dari sekarang, Institut Inovasi Strategik Johor akan berkembang dan membangun, menjadi katalis dalam melonjakkan negeri Johor sebagai Lembah Inovasi Berkepentingan Global. IISJ juga membantu mewujudkan *the Silicon Valley* untuk rantau ASEAN. Menjadi tumpuan bakat terbaik dalam sains, teknologi dan keusahawanan bagi rantau ini. Akhirnya kita bercita-cita merealisasikan cita-cita untuk mewujudkan *Johor Innovation Valley*”.<sup>28</sup>

Hakikatnya, gagasan Johor Berkemajuan bukan suatu retorik atau omong-omong kosong. Ia merupakan suatu dasar pembangunan yang terancang dan inklusif bagi memastikan bangsa Johor mendapat manfaat semaksimumnya. Justerulah kesemua barisan kepimpinan – istana, politik, pentadbiran, intelektual, ekonomi, agama, komuniti - di Johor perlu menjalankan tanggungjawab bagi memastikan setiap inisiatif kerajaan dapat direalisasikan dengan sebaiknya. Bagi sebuah kerajaan, tentunya matlamat akhir berusaha untuk mensejahterakan rakyat khususnya Bangsa Johor.

## **Rujukan:**

---

<sup>28</sup> Mohamed Khaled Nordin, 2017, *Johor Berkemajuan*, Johor Bahru: Unit Media dan Komunikasi Pejabat MB Johor, hlm. 187.

1. Abdul Rahman Tang, 2014. *Hikayat Sultan Abu Bakar*, Johor Bahru: Yayasan Warisan Johor.
2. Amad Bahri Mardi & Kassim Thukiman, 2017. *Ismail Karim: Penjana Agenda Negeri*, Skudai: Penerbit UTM Press.
3. Kassim Thukiman, Adanan Mat Junoh dan Md. Zin Idros, 2008. *Jati diri Johor Dalam Pelbagai Perspektif*, Johor Bahru: Yayasan Warisan Johor.
4. Kassim Thukiman, 2016. “Gagasan Johor Berkemajuan Demi Rakyat Johor”, *Utusan Malaysia*.
5. Kassim Thukiman, 2011. *Sejarah Johor Dari Pelbagai Perspektif*, Skudai: Penerbit UTM Press.
6. Mohamed Khaled Nordin, 2017. *Johor Berkemajuan*, Johor Bahru: Unit Media dan Komunikasi Pejabat MB Johor.
7. Mohamed Khaled Nordin, 2017. *Mensejahterakan Rakyat*, Johor Bahru: Unit Media dan Komunikasi Pejabat MB Johor.
8. Mohamed Khaled Nordin, 2016. *Suara Hati Johor*, Johor Bahru: Unit Media dan Komunikasi Pejabat MB Johor.
9. Mohamed Khaled Nordin, “Menjayakan Agenda Melayu Maju”, dalam *Berita Harian*, 25 November 2016
10. *Laporan Bajet Kerajaan Negeri Johor 2017*.
11. *Majalah Jauhar*, Bil. 7, 2017.
12. *Majalah Jauhar*, Bil. 8, 2017.
13. Pelan Pertumbuhan Strategik Johor (2016-2020)
14. Roosfa Hashim, 2015. *Perjalanan Politik Khaled Nordin; Sebuah Biografi*, Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
15. Shaharom Husain, 1980. *Sejarah Johor dan Kaitannya Dengan Negeri-negeri Melayu*, Petaling Jaya: Penerbit Fajar Bakti.
16. Titik Sentuhan Bajet Johor 2016.

# Cabaran Tadbir Urus Universiti Awam Masa Kini

<sup>1</sup>Lutfan Jaes,<sup>2</sup>Fadillah Ismail,<sup>1</sup>Zahrul Akmal Damin,<sup>3</sup>Zuhaila Anida Zainal Abidin

<sup>1</sup>Pusat Pengajian Umum dan Kokurikulum, UTHM, 86400 Parit Raja, Batu Pahat, Johor

<sup>2</sup>Fakulti Pengurusan Teknologi dan Perniagaan, UTHM, 86400 Parit Raja, Batu Pahat, Johor

<sup>3</sup>Pejabat Bendahari, UTHM, 86400 Parit Raja, Batu Pahat, Johor

**Abstrak:** Penulisan ini bertitik tolak daripada sebuah buku bertajuk *Public Universities, Managerialism and value of Higher Education* tulisan Prof. Rob Watts dari RMIT University, Melbourne, Australia terbitan Palgrave Macmillan (2017). Buku yang mengandungi 10 bab ini secara kritis memperihalkan trenda urus tadbir universiti awam serta perkaitannya (dilema) dengan nilai pendidikan tinggi masa kini. Bagi tujuan penulisan, Bab 6 yang bertajuk *The Rise of Manageriat* menjadi tumpuan kupasan dan perbincangan khususnya dalam konteks urus tadbir universiti awam di Malaysia. Sebuah premis menyatakan bahawa universiti awam masa kini telah menjadi sebuah perbadanan perniagaan transnasional yang beroperasi dalam *global knowledge economy* yang kompetitif. Malah beberapa kajian akademik, menegaskan bahawa universiti moden telah banyak “dipasarkan” atau melalui proses “rasionalisasi” oleh Order Baru Pengurusan. Sehubungan dengan itu, ada pengulas yang berpendapat hasilnya adalah institusi pengajian tinggi yang berfokuskan pelanggan, baru, cekap dan berkualiti tinggi. Namun disebelah pihak pula menegaskan ia telah menumbangkan dan merendahkan nilai-nilai teras akademik dan merupakan satu amalan penindasan oleh kelas pentadbiran era baru. Malah sebilangan kecil berani berpendapat bahawa “pemasaran” universiti dan pendidikan tinggi ini telah memupuk entiti baru dipanggil “McUniversity”. Maka penulisan ini berusaha mengupas idea yang berkaitan dengan keperluan sebuah *modern university* yang meliputi perancangan strategik, polisi, penanda aras, ranking, pengauditan dan penunjuk prestasi. Manakala bagi penjanaan pendapatan baru ia meliputi aspek pendidikan dan penyelidikan yang mempertaruhkan aspek ekonomi, sosial, budaya dan persekitaran. Akhir sekali penulisan cuba mengupas proses transformasi yang sedang dijalani oleh universiti awam masa kini khususnya aspek kecekapan kos dan ekonomi pengetahuan. Adalah diharapkan melalui penulisan ini, satu senario meliputi cabaran tadbir urus universiti awam di Malaysia masa kini dapat difahami dan dijelaskan.

**Kata Kunci:** Modern university, New funding environment, Transformation process

## 1.0 Pengenalan

Setelah berakhirnya Dasar Ekonomi Baru (DEB) dan bermulanya Dasar Pembangunan Nasional (DPN) di Malaysia, dasar-dasar proaktif melayani karenah globalisasi dilihat begitu berkembang. Malah dalam dunia pendidikan tinggi khususnya di Institut Pengajian Tinggi

Awam (IPTA) ia tidak terkecuali malah mendapat perhatian yang serius di kalangan pengurus dan pembuat polisinya. Malaysia mula mengamalkan dasar pengajian tinggi terbuka di mana universiti bukan sekadar di miliki oleh pihak kerajaan (badan berkanun) malah boleh dimiliki oleh pihak swasta. Bermula daripada transformasi inilah maka universiti mula membuka ruangannya kepada sesiapa sahaja (untuk belajar) dan pembelajaran peringkat tinggi bukan lagi hak eksklusif sesetengah pihak. Universiti bukan lagi satu “gedung ilmu” yang benar-benar “menara gading” sifatnya malah ia lebih praktis dalam menghasilkan tenaga ikhtisas/ separuh-ikhtisas dalam memenuhi persekitarannya.

Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara (Malaysia) secara jelas menggariskan matlamat menghasilkan graduan kompeten serta berupaya mengaplikasikan pengetahuan yang diterima. Graduan perlu berinovatif, kognitif tinggi, keupayaan berkomunikasi berkesan serta celik teknologi, menghayati nilai-nilai murni dan berupaya memberi sumbangan bakti kepada masyarakat, negara dan dunia. Selaras dengan itu, IPTA mempunyai peranan penting menghasilkan ilmuwan, cendekiawan, kesarjanaan, pekerja mahir dan separa mahir untuk menyumbang kepada pembangunan sosioekonomi negara. Malah dalam era *global knowledge economy*, IPTA diperlukan dalam menyediakan graduan yang berketerampilan melalui pembangunan kurikulum yang relevan, ahli akademik yang berwibawa dan persekitaran akademik yang kondusif untuk pembelajaran berfokus kan pelajar.

Sehubungan itu, IPTA mempunyai tanggungjawab (cabaran) dalam meningkatkan kualiti institusi secara keseluruhan serta mengekalkan keyakinan rakyat terhadap keunggulan sistem pengajian tinggi serta membina reputasinya sendiri. Dalam hal ini, aspek tadbir urus menjadi tumpuan umum penulisan ini dengan mengambil pendekatan mengulas senario serta faktor yang sedang berlaku di IPT luar negara (langsung) mahupun di dalam negara (tidak langsung) berdasarkan buku bertajuk *Public Universities, Managerialism and value of Higher Education* tulisan Prof. Rob Watts dari RMIT University, Melbourne, Australia terbitan Palgrave Macmillan (2017). Bagi tujuan penulisan, Bab 6 yang bertajuk *The Rise of Manageriat* menjadi tumpuan perbincangan khusus.

## **2.0 Sorotan Karya – Dilema IPTA**

Selain Universiti Malaya (UM), kerajaan Malaysia mewujudkan dua universiti baharu iaitu Universiti Sains Malaysia (USM) dan Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM). Beberapa

tahun berikutnya, dua kolej teknikal pula di angkat statusnya menjadi universiti iaitu Universiti Pertanian Malaysia (UPM) dan Universiti Teknologi Malaysia (UTM). Kelima-lima IPTA ini telah melalui tradisi panjang pembentukan institusi pengajian tinggi mengikut norma universal iaitu pusat pembangunan ilmu dan pendidikan tinggi bagi menghasilkan warga negara berilmu. Tumpuan diberikan kepada pembangunan ahli akademik (malim) berijazah PhD yang bakal menjadi pemimpin pelbagai bidang ilmu di peringkat kebangsaan dan dunia. IPTA ketika itu mewujudkan program pengajian berasaskan kekuatan atau fokus universiti bagi menghasilkan ilmuwan (komuniti pemikir) dan sumber insan mahir (peneraju agensi kerajaan dan swasta) (Ibrahim Komoo, 2017).

Di era 1990 an, Institut Pengajian Tinggi Swasta (IPTS) mula berkembang dan memberikan saingan kepada IPTA. IPTA dan IPTS mula membangun dengan hala tuju dan strategi masing-masing. Kelima-lima IPTA paling awal telah menjadi Universiti Penyelidikan yang memberikan tumpuan kepada penyelidikan fundamental. Matlamatnya untuk menjadi IPTA berwibawa, dihormati dan bertaraf global dengan meletakkan institusi masing-masing dalam 200 universiti terkemuka di dunia. Manakala IPTS mula berfungsi dan berperanan dengan strategik tersendiri dan mesra tuntutan globalisasi. Dilema IPTA bermula apabila persekitaran baru sering menuntut ke boleh pasaran graduan serta keupayaan graduan menjana pendapatan sendiri. Dalam masa yang sama peluang ini diambil sepenuhnya oleh IPTS yang lebih berpeluang dan terbuka dalam aplikasi dan teknik pemasaran pengajaran serta pembelajaran terkini.

Namun Profesor Ibrahim Komoo (2017) berpendapat senario ini sebagai kecemerlangan pengurusan dan bukannya penunjuk kecemerlangan akademik. Pada prinsipnya, sama ada IPTA dan IPTS, kecemerlangan akademiknya diukur dengan enam komponen iaitu kecemerlangan ahli akademik, kecemerlangan perkongsian 'ilmu baharu', kecemerlangan menjana kewangan untuk penyelidikan, keupayaan menarik pelajar cemerlang dan kecemerlangan pengaruh dasar dan inovasi sosial. Bertitik tolak dari inilah satu urus tadbir gaya baru "terpaksa" di guna pakai oleh IPTA dalam memenuhi *Key Performance Indicator* (KPI). Urus tadbir ini pula melibatkan satu senario baru dengan satu set kumpulan pengurus/pentadbir gaya baru yang dikatakan memenuhi tuntutan globalisasi namun mempunyai baik buruk dan perdebatannya tersendiri.

Globalisasi telah menuntut landskap ekosistem IPTA berubah secara revolusi di seluruh dunia. Mendepani cabaran Revolusi Industri 4.0, Forum Ekonomi Dunia (WEF) menggariskan pentingnya penguasaan elemen 4C iaitu *Critical Thinking & Problem Solving, Communication, Collaboration* dan *Creativity* pada semua peringkat pengajian pelajarannya (Afandi Ahmad, 2017). Sehubungan itu, IPTA moden di seluruh dunia termasuk Malaysia didakwa telah menjadi syarikat perniagaan transnasional yang beroperasi di dalam persaingan *global knowledge economy*. Order Baru pengurusan telah “memasarkan” atau “merasionalisasikan” universiti moden masa kini. Kesannya ialah nilai cemerlang, baru, cekap, berkualiti tinggi serta berorientasikan pelanggan. Namun ada juga yang menegaskan bahawa kesan memasarkan universiti ini akan menumbangkan dan merendahkan nilai akademik teras (Bok 2003). Manakala sebilangan kecil berpendapat bahawa 'pemasaran' pendidikan tinggi sebenarnya telah memupuk satu entiti baru dipanggil McUniversity '(Parker dan Jary 1995; Neave 2005).

## **2.1 Senario Universiti Moden Masa Kini – Order Baru Pengurusan**

Satu fenomena yang kini hangat di debat kan di Barat ialah kewujudan "Deanlets" yang merupakan “order baru” dalam pengurusan awam di IPTA. Istilah “Deanlets” merujuk kepada orang yang mempunyai ijazah pasca-siswazah tetapi tidak menjadi staf akademik. Malah mereka mengejar kerjaya sebagai pengurus. Benjamin Ginsberg; s (2011) dalam *The Fall of the Faculty* berhujah bahawa universiti-universiti Amerika moden telah merosot ke pseudo-korporat yang dikendalikan dengan kurang baik oleh para pengurus yang begitu jauh dari penyelidikan dan pengajaran ini. Beliau menggunakan data dari tahun 1975 hingga 2005 yang memperlihatkan sejak 40 tahun yang lalu “Deanlets” ini telah berkembang jauh lebih cepat daripada staf akademik mahupun pelajar. Pengembangan kerjaya pentadbir ini dibenarkan atas alasan bilangan pelajar yang semakin meningkat, menangani pelbagai kompleksiti sistem, mengurus teknologi maklumat baru dan untuk mematuhi pematuhan audit serta mekanisme peraturan yang dikenakan oleh pelbagai pihak. Akhirnya IPTA dikatakan menjadi sebuah syarikat yang memasarkan produk di pasaran antarabangsa.

Dalam hal ini Frank Furedi (2011) tidak bersetuju dengan Ginsberg dan menyatakan bahawa tindakan “Deanlets” akan menjadikan IPTA menjadi lebih fleksibel, cekap dan lebih nilai dengan wang yang dilaburkan pada dewan kuliah. Ia juga bagi memastikan serta memastikan sektor universiti menjadi lebih responsif terhadap keperluan masyarakat, ahli ekonomi, pelajar dan



ibu bapa. Walau bagaimanapun pandangan David Graeber (2015) seorang Profesor Antropologi menyatakan bahawa “*mana-mana pembaharuan pasaran, sebarang inisiatif kerajaan untuk mengurangkan red tape dan mempromosikan kuasa pasaran akan mempunyai kesan muktamad untuk meningkatkan jumlah peraturan, jumlah dokumen dan jumlah birokrat yang digunakan oleh kerajaan*”. Pandangan beliau sekali gus membenarkan fenomena dan kesan “Deanlets” ini di sektor kerajaan khususnya di IPTA.

Kehadiran “Deanlets” ini meleretkan satu senario birokrasi yang dianggap unik. Ini kerana mereka datang dengan pakej urus tadbir gaya “pasaran”. Kesannya telah dibuktikan dengan banyaknya di universiti-universiti moden di Barat. Hasil kaedah “pemasaran” IPTA telah mengurangkan rasionalistik, kecekapan, daya intelektual dan kualiti pengajaran dengan sangat teruk. Birokrasi dianjurkan sedemikian rupa untuk menjamin bahawa sebahagian besar aktor tidak dapat melaksanakan tugas mereka seperti yang diharapkan dan Order Baru yang menguruskan sistem akan menyimpulkan bahawa masalahnya bukan dengan sistem itu sendiri tetapi kerana kekurangan tenaga manusia yang terlibat. Prosedur birokrasi adalah 'cara biasa untuk menguruskan situasi sosial yang sudah “bodoh” kerana ia diasaskan daripada struktur organisasi yang kompleks (Graeber 2006).

Akhirnya universiti menjadi sebuah tempat di mana ahli akademi sebenar (*homo akademikus*) meletakkan dirinya di luar keadaan situasi praktikal dan tidak menyedari hak-haknya yang sedia ada tetapi bersungguh-sungguh menyibuk diri dengan masalah yang orang lain (proses) tidak kisah secara serius (Bourdieu 1990). Hinggalah suatu hari orang yang serius dalam kerajaan dan di universiti memutuskan bahawa universiti perlu dibawa di bawah tanda “pasaran” dan pihak berkuasa akademik memberi laluan kepada pihak berkuasa birokrasi. Trend ini telah terjadi di Barat dan adakah juga sedang melanda negara?

## **2.2 Pentadbir Menguasai Universiti – Benarkah?**

Di Barat, senario pentadbir menguasai universiti dibuktikan dengan fakta dan angka. Di Amerika bilangan pentadbir sebanyak 85 peratus dan bilangan staf bukan pengajar sebanyak 240 peratus di catatkan di antara tahun 1975 dan 2005. Marcus (2014) melaporkan bahawa antara tahun 2000 dan 2012 nisbah staf pengajar kepada kakitangan bukan pengajar menurun sebanyak 40 peratus. Ini adalah corak umum di banyak universiti Amerika. Pada tahun 2014

terdapat 2 orang kakitangan bukan akademik untuk setiap kakitangan akademik sepenuh masa, kakitangan akademik yang berstatus kontrak sementara (atau tempoh masa panjang) di universiti awam, dan dua tahun setengah di universiti dan kolej swasta.

Di seluruh universiti di Australia pula pada tahun 2014, bahagian purata staf akademik sepenuh masa adalah 45 peratus manakala 55 peratus kakitangan bukan kakitangan akademik. Di United Kingdom hanya 48 peratus kakitangan diklasifikasikan sebagai akademik. Di UK, Agensi Statistik Pendidikan Tinggi mendedahkan bahawa kakitangan sokongan adalah majoriti di 111 dari 157 institusi. Mereka terdiri 60 peratus atau menguasai di 27 institusi (Jump 2015). Penulisan ini tidak berkesempatan untuk merujuk data-data di Malaysia.

### **2.3 Jangkaan Tadbir Urus Dan Senario Ipta Masa Kini**

Ivana Milojevic (1998) telah mengenal pasti enam konsep universiti yang berbeza-beza yang mencerminkan idea-idea kerajaan tetapi bercanggah dengan tujuan asal sesebuah IPTA. Ini termasuklah a) universiti sebagai sebuah perbadanan, perniagaan dan tempat untuk latihan vokasional b) universiti sebagai medan melahirkan kepimpinan akademik, pemerolehan pengetahuan dan kebenaran c) universiti elektronik d) universiti berasaskan komuniti e) universiti sebagai pemangkin budaya rakyat dan negara f) *Poliversities* dan *multiversities*. Pada masa kini, banyak universiti menghadapi tuntutan dasar yang memerlukan mereka berorientasikan kepada semua ciri-ciri seperti yang dikemukakan oleh Ivana. Malah dalam konteks IPTA di Malaysia ia telah pun di laksanakan bergantung pada hala tuju kepimpinan tertinggi setiap IPTA.

Dius (2003) dalam Rob Watt (2017) menyatakan walaupun kerajaan telah menarik balik bentuk secara terus campur tangan dalam pengurusan universiti, namun dalam banyak keadaan ia masih mengekalkan kawalan yang terpenting iaitu sumber belanjawan. IPTA masih bergantung pada peruntukan kewangan kerajaan pada mana-mana IPTA di dunia. Kerajaan perlu mengekalkan peranannya kerana ia adalah satu-satunya badan yang boleh mengimbangi kepentingan bersaing antara pemegang kepentingan yang berbeza yang ada dalam sesebuah IPTA. Ia juga akan bertanggungjawab untuk campur tangan apabila universiti gagal menyediakan peluang yang mencukupi atau apabila akses, kualiti atau piawaian berada dalam risiko.

Disebabkan sebahagian besar peruntukan IPTA datangnya dari kerajaan maka trend IPTA di dunia berhadapan dengan senario pemotongan pembiayaan awam khususnya dalam ekonomi yang tidak stabil. Mana-mana kerajaan di dunia pada masa kini cenderung memulakan proses 'reformasi' dengan melaksanakan pemotongan yang serius hingga dalam banyak keadaan mewujudkan krisis belanjawan tetap untuk universiti. Di setiap negara, kebanyakan universiti menetapkan pembangunan sumber pembiayaan alternatif yang kebanyakannya berkaitan dengan keperluan menarik pelajar terutama pelajar antarabangsa. Dengan cara ini 'kecekapan kos' dan 'daya saing' diperkenalkan (Rob Watt, 2017).

Perbincangan ilmiah juga turut membincangkan akan potensi berlakunya penurunan dalam tahap dan kualiti pengajaran di IPTA. Ia terkait dengan kualiti pengajaran di mana berlakunya tren yang semakin buruk nisbah staf / pelajar. Ini dapat dilihat dalam hal-hal lain dalam beban pengajaran yang semakin meningkat untuk kakitangan pengajar, saiz kelas yang lebih besar, dan usaha-usaha menggantikan pendidikan bersemuka dengan 'penyampaian' secara on-line. Terdapat penyelidikan yang menunjuk kepada kesan negatif tertentu. Di United Kingdom, *Times Higher Education Supplement* melakukan tinjauan pada tahun 2004 yang mendapati majoriti akademik (N = 400) percaya bahawa nisbah staf / pelajar semakin memburuk dan mempunyai kesan negatif pada standard akademik (Rob Watt, 2017). Kemerostan dalam kualiti pengajaran dan pembelajaran juga dikaitkan dengan penurunan jumlah staf akademik sepenuh masa dan pergantungan yang semakin meningkat pada staf akademik sambilan, kakitangan sementara yang diupah kontrak.

Kenaikan yuran pengajian pelajar dari semasa ke semasa merupakan sesuatu yang paling dijangkakan pada era universiti berasaskan pasaran ini. Di Barat ia telah dikenal pasti sejak awal 1980 an lagi. Kenaikan yuran pengajian ini pula berkadar dengan jumlah pinjaman pelajar berdasarkan hutang. Secara umumnya Rob Watt (2017) menyimpulkan bahawa peningkatan hutang pelajar, nisbah staf / pelajar yang semakin teruk, penurunan bilangan staf akademik sepenuh masa dan peningkatan pergantungan pada kakitangan separuh masa semuanya adalah akibat langsung dari dasar dan amalan pengurusan awam yang baru. Dasar-dasar ini bersesuaian dengan perbendaharaan kata 'pasar', 'persaingan' dan 'kualiti'.

## 2.4 Budaya Audit

Dalam budaya pasaran, audit adalah satu mekanisme kawalan yang berkesan. Ini kerana dalam kesibukan bertanding sesama IPTA dalam menawarkan produk yang terbaik dan mungkin murah maka kualiti kadang-kadang menjadi perkara yang kurang penting. Maka bagi mengembalikan kepercayaan dan menjaga kualiti, maka order baru pengurusan awam akan mencadangkan audit. Kerajaan neo-liberal di Barat yakin bahawa apabila universiti 'dipasarkan', persaingan akan berkembang dan bagi memastikan kualiti pendidikan tinggi bertambah baik maka satu proses audit harus dilakukan. Hasil audit dikatakan akan meningkatkan kualiti kerana universiti menjadi lebih baik untuk menarik perhatian bakal pelajar dengan menawarkan pengajaran yang lebih baik.

Audit juga di istilah sebagai “persaingan disiplin” di kalangan aktor order baru dalam pengurusan IPTA. Kerajaan menggalakkan kualiti yang lebih baik dengan memperkenalkan mekanisme audit dan akauntabiliti dengan menggunakan 'petunjuk kuantitatif. Ia dikatakan mampu mengukur dan memberikan penarafan institusi setara dengan 'kualiti' pengajaran dan penyelidikan mereka. Penarafan universiti merupakan sesuatu yang dikejar-kejarkan oleh sebahagian besar IPTA di kebanyakan negara termasuk di Malaysia. Usaha dilakukan bagi menempatkan IPTA di dalam kedudukan ranking tertentu.

Selain daripada audit yang dilakukan oleh institusi-institusi tertentu, terdapat satu lagi elemen audit yang diwujudkan oleh order baru pengurusan awam iaitu kaji selidik “kepuasan pelajar”. Dapatan dari kaji selidik telah menjadi ukuran 'proksi' pengajaran dan pembelajaran sama ada berkualiti atau tidak. Dalam hal ini ”kedaulatan pengguna” diambil sebagai premis asas bagi mana-mana pasaran berfungsi. Di bawah pengurusan awam baru dan logik 'pemasaran', pelanggan sentiasa betul. Ini bermakna universiti perlu mendengar apa kata pelajar. Aduan pelajar dan ibu bapa mampu mengambil peranan baru dalam universiti dalam apa yang dipanggil sebagai menjadi 'budaya aduan' (Rob Watt, 2017).

Satu lagi kesan “pasaran” menurut Furedi (2011) pula ialah meningkatnya penyeliaan pengurusan terhadap aspek pengajaran. Di IPTA, dikatakan adalah langkah biasa oleh pengurus untuk memastikan bahawa ahli akademik tidak digalakkan untuk menjalankan penilaian profesional mereka dengan membuat kandungan sesuatu kursus/mata pelajaran terlalu rigid dan tidak mesra pelajar. Kursus-kursus mula dinilai oleh pelajar (dalam kaji selidik

pelajar) dan perlu diubahsuai dan mengikut kehendak “pelanggan” atau “mesra pelajar”. Malah Group (2007) mendakwa “pelajar tahu bagaimana mereka mahu diajar dan mempunyai idea tentang bagaimana sesuatu teknik dapat diperbaiki’. Pengajaran akademik pada asasnya hanya 'teknik' dan pelajar-sebagai-pelanggan sudah 'tahu bagaimana mereka mahu diajar'.

## **2.5 Pemasaran Universiti Moden**

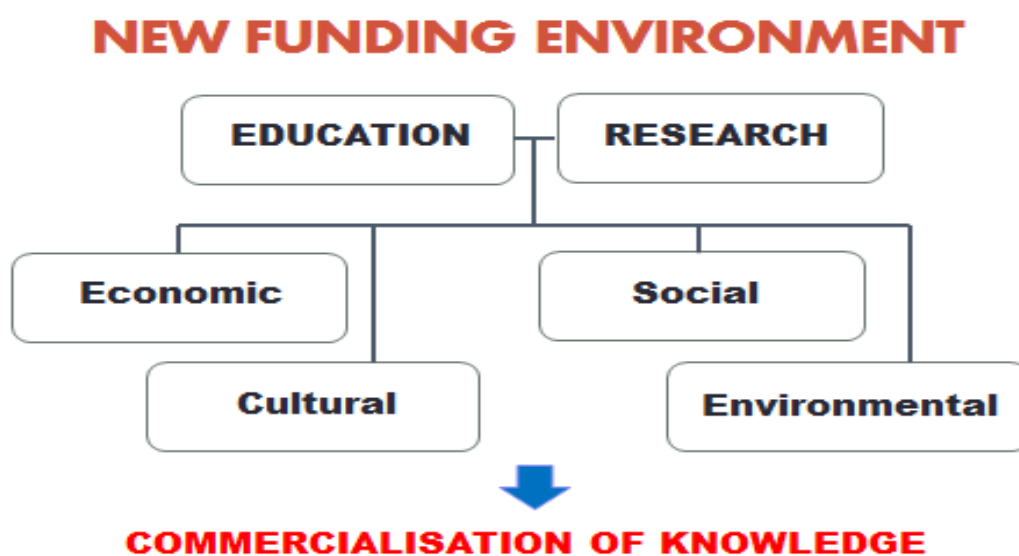
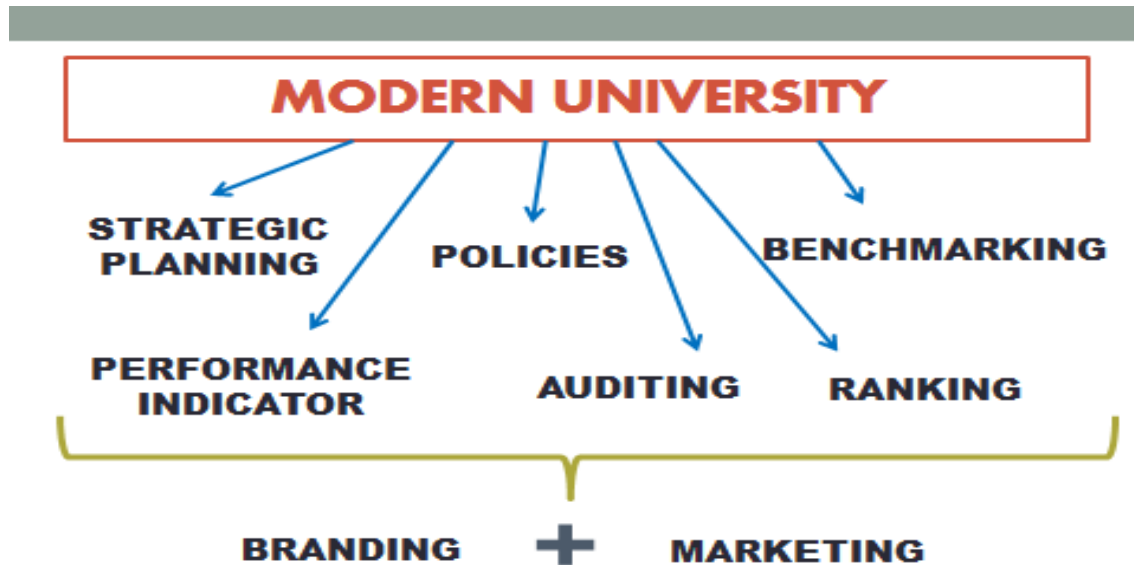
Walaupun universiti tidak menawarkan produk berbentuk material namun kata Mighall (2009), mereka tetap terlibat dalam kegiatan penjenamaan, promosi dan pemasaran. Malah mereka bersaing dengan pelbagai insentif yang di tawarkan. Karnival Pengajian Tinggi Negara sebagai merupakan platform terbaik dalam menjelaskan senario ini. Sebagai IPTA mereka secara umumnya tidak perlu bimbang akan kemasukan pelajar namun tetap bersaing demi mendapat kualiti pelajar yang terbaik. Malah dalam sesetengah keadaan ia dilakukan untuk mendapatkan jumlah pelajar yang seimbang dari segi jantina.

Menyatakan misi dan visi organisasi dengan jelas merupakan salah satu amalan perniagaan di mana secara tradisinya dilihat sebagai sebahagian daripada pelan strategik korporat. Dalam hal ini Pearce dan David (1987) mentakrifkan pernyataan misi sebagai “tujuan asas yang unik yang menetapkan perniagaan selain dari firma lain jenisnya dan mengenal pasti skop operasi perniagaan dalam istilah produk dan pasaran”.

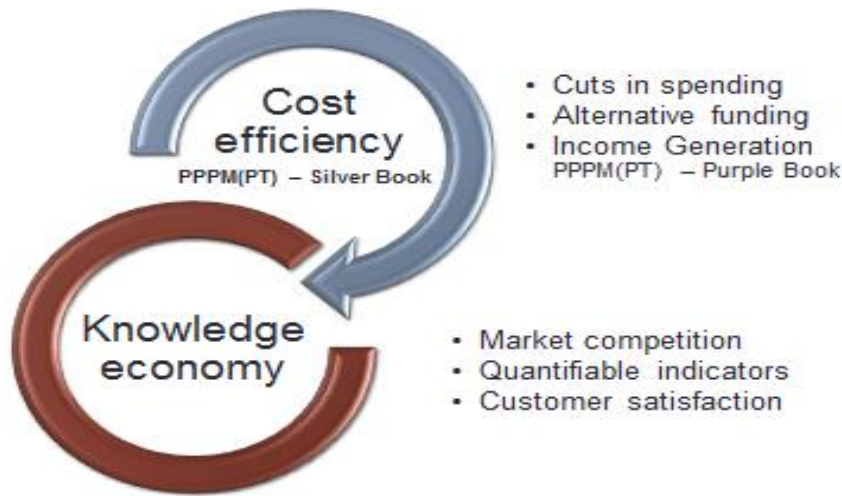
Ejen pendidikan juga merupakan satu isu sering diperkatakan dalam pemasaran pelajar universiti moden masa kini. Sesetengah universiti di luar negara menggunakan sehingga 300 ejen untuk mendapatkan pelajar. Manakala terdapat bukti bahawa beberapa ejen pendidikan utama yang mewakili banyak universiti paling berprestij di Australia (termasuk Sydney, Melbourne, dan Universiti Kebangsaan Australia), bercanggah dalam penyerahan aplikasi pelajar yang curang. Sesetengah universiti di New South Wales berurusan dengan negara-negara di mana penipuan dan penipuan dokumen dalam ujian kelayakan berbahasa Inggeris. Laporan tersebut menyatakan universiti telah memberi keutamaan terhadap hasil berbanding perlindungan kualiti dan reputasi institusi mereka (Rob Watt 2017).

### 3.0 Kesimpulan

Secara umumnya penulisan yang menggunakan kerangka asas pada Bab 6 (*The Rise of Managerial*) bertajuk *Public Universities, Managerialism and value of Higher Education* tulisan Prof. Rob Watts dari RMIT University, Melbourne, Australia terbitan Palgrave Macmillan (2017) boleh disimpulkan seperti berikut.



## TRANSFORMATION PROCESS



### Rujukan Utama

1. Rob Watt (2017). *Public Universities, Managerialism and value of Higher Education*. Australia: Palgrave Macmillan

### Bibliografi

1. 1994 Group. (2007). *Enhancing the student experience*. Dipetik dari <http://www.1994group.ac.uk/documents/public/SEPolicyStatement.pdf>
2. Afandi Ahmad (2017). *Industri 4.0 Ubah Cara Kerja, Hidup*. Berita Harian : 11 Jun 2017
3. Bok, D. (2003) . *Universities in the marketplace: The commercialization of higher education*. Princeton: Princeton University Press

4. Furedi, F. (2011). *Introduction to the marketisation of higher education and the student as consumer*. In M. Molesworth, R. Scullion, & E. Nixon (Eds), Abingdon: Routledge
5. Ginsberg, B. (2011). *The Fall of the faculty: The rise of the all-administration universities and why it matter*. New York: Oxford University Press
6. Graeber, D. (2015). *The Utopia of rules on technology, stupidity and the secret joys of bureaucracy*. Brooklyn: Melville House
7. Ibrahim Komoo (2017). *Antara Universiti Awam & Swasta*. Dipetik dari laman <https://ibrahimkomoo.com/2017/01/17/antara-universiti-awam-dan-swasta/>
8. Jump, P. (2015, September 3). Academic in the minority UK universities. *Times Higher Education*. Diambil dari <http://www.timeshighereducation.com/news/academics-minority-more-two-thirds-uk-universities>
9. Marcus, J. (2014). *New England Center for Investigation Reporting*. Diambil dari <http://necir.org/2014/02/06/new-analysis-shows-problematic-boom-in-higher-ed-administrator>
10. Parker, M., & Jary, D. (1995). The McUniversity – Organization, management and academic subjectivity. *Organization*, 2 319-338



# Doktrin Pengasingan Kuasa: Idea, Praktis Dan Kerelatifan Di Malaysia

<sup>1</sup>Zahrul Akmal Damin,<sup>1</sup>Fauziah Ani,<sup>1</sup>Lutfan Jaes,<sup>2</sup>Fadillah Ismail,<sup>3</sup>Hanysah Misbah

<sup>1</sup>Pusat Pengajian Umum dan Kokurikulum,  
Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, 86400 Parit Raja, Batu Pahat, Johor

<sup>2</sup>Fakulti Pengurusan Teknologi dan Perniagaan,  
Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, 86400 Parit Raja, Batu Pahat, Johor

<sup>3</sup>Institut Tadbiran Awam Negara, Kampus Wilayah Selatan,  
86000 Kluang, Johor

**Abstrak.** Penulisan ini membincangkan tentang doktrin pengasingan kuasa berdasarkan kerangka teori institusionalisme. Doktrin ini dipraktikkan dalam *trias politica* atau politik tiga serangkai iaitu badan perundangan, eksekutif dan kehakiman. Implimentasi dan praktis doktrin pengasingan kuasa ini adalah ditekankan bagi sesebuah negara demokrasi bagi mempamerkan wujudnya pengasingan kuasa dan autonomi bidangan di antara ketiga-tiga badan kerajaan. Hal ini penting untuk dilihat kerana Malaysia tidak terkecuali daripada mengamalkan sistem demokrasi dan mempraktikkan doktrin pengasingan kuasa berkenaan di dalam kerajaan federalisme berlapisnya sebagai satu pegangan atau fundamental. Akauntabiliti untuk menzahirkan doktrin pengasingan kuasa ini merupakan perkara yang penting memandangkan ia telah dimaktubkan dalam Perlembagaan Persekutuan.

**Kata Kunci:** Doktrin Pengasingan Kuasa

## 1.0 Pengenalan

Teori institusionalisme sangat menekankan peranan dan fungsi institusi-institusi kerajaan. Setiap badan kerajaan dilihat mempunyai objektiviti tertentu yang perlu dilaksanakan. Badan-badan yang menjalankan tugas kerajaan ini dibahagikan berdasarkan pengkhususan matlamat dan fungsi agar dapat mengelakkan pertindihan serta pemusatan kuasa. Badan-badan kerajaan ini juga dilihat berakauntabiliti bagi melaksanakan dasar berasaskan autoriti yang diberikan (Malike Brahim, 2008). Bagi mewujudkan kecekapan dan keberkesanan dalam pentadbiran negara pengimplimentasian doktrin pengasingan kuasa yang diperkenalkan oleh Montesquieu adalah sangat dititikberatkan. Doktrin pengasingan kuasa ini menekankan penginstitusian dan pemisahan di antara ketiga-tiga badan kerajaan iaitu badan eksekutif, perundangan dan

kehakiman. Ia menjelaskan bahawa badan-badan kerajaan tidak boleh berlaku pertindihan kuasa di antara satu sama lain bagi memperlihatkan pembahagian kuasa pemerintahan yang jelas. Jika berlaku pertindihan kuasa, maka akan berlaku kesamaran dan *ultra-vires* dalam tugas-tugas pemerintahan. Dengan adanya doktrin pengasingan kuasa ini sebagai sebuah asas, sesebuah kerajaan yang mentadbir negara boleh memerintah secara sistematik dan dapat mengelakkan daripada terjadinya pemusatan kuasa di tangan satu-satu badan kerajaan sahaja.

## 2.0 Idea Di Sebalik Doktrin Pengasingan Kuasa

Bersandarkan teori institusionalisme, doktrin pengasingan kuasa bertujuan bagi mengelakkan kuasa arbitrari berlaku iaitu pertindihan dan pemusatan kuasa. Secara idealnya, setiap satu badan kerajaan mestilah memainkan peranannya sendiri tanpa mencampuri matlamat dan fungsi badan kerajaan lain. Namun jika pemusatan kuasa berlaku maka pendominasian oleh salah satu badan kerajaan akan wujud dan ia boleh menyebabkan tindakan atau keputusan yang diambil atau dilakukan mampu mendatangkan kezaliman terhadap rakyat kerana layanan yang adil tidak dapat berlaku.

“Apabila kuasa untuk membuat undang-undang dan memerintah dipunyai oleh seorang sahaja, nescaya tidak boleh didapati kebebasan, kerana orang itu atau pihak yang berkuasa itu harus akan membuat undang-undang yang zalim... sekiranya kuasa kehakiman tidak diasingkan dari kuasa membuat undang-undang... dan kuasa kehakiman disatukan dengan kuasa pemerintah... segalanya akan binasa... sekiranya orang itu mempunyai dan menjalankan ketiga-tiga kuasa itu.”

Selain itu, pematuhan kepada pengamalan doktrin pengasingan kuasa ini membolehkan badan-badan kerajaan berfungsi dengan lebih berakauntabiliti. Hal ini wujud kerana adanya unsur kawal dan imbang kuasa untuk memastikan setiap badan kerajaan tidak melangkaui kuasa yang ditetapkan. Misalnya, badan perundangan iaitu parlimen melalui *shadow of cabinet* boleh mengawal badan eksekutif melalui soal jawab terhadap tindakan badan berkenaan (Jayum, 1997). Bagi menunjukkan akauntabilitinya, maka, individu ahli parlimen yang telah terpilih bagi membentuk badan eksekutif adalah bertanggungjawab terhadap pemberian jawapan kepada persoalan yang dilontarkan oleh ahli parlimen lain. Manakala kawalan oleh badan kehakiman terhadap eksekutif pula dibuat melalui penguatkuasaan undang-undang pentadbiran

iaitu undang-undang yang menentukan kuasa-kuasa struktur organisasi dan tanggungjawab pihak berkuasa.

Tegasnya, idea tersirat di sebalik doktrin pengasingan kuasa ini adalah tertumpu kepada dua sudut utama iaitu dari segi kefungisian dan keanggotaan setiap badan kerajaan. Dari sudut kefungisian, setiap badan kerajaan yang ditubuhkan perlu mempunyai matlamat dan fungsi yang tersendiri tanpa berlakunya sebarang pertindihan. Hal ini bermaksud setiap satu badan kerajaan mesti menjalankan hanya satu fungsi sahaja dan ia tidak dibenarkan untuk mencampuri dan menjalankan fungsi badan kerajaan lain. Sebagai contoh, badan eksekutif hanya berkuasa dalam melaksanakan dan menguatkuasakan undang-undang. Sementara itu, badan perundangan pula hanya berkuasa dalam membuat dan menggubal undang-undang. Manakala badan kehakiman hanya berkuasa dalam mengadili dan mentafsir undang-undang. Oleh itu, ketiga-tiga badan kerajaan ini mesti dipisahkan dengan memastikan cabang kuasa setiap satu daripadanya adalah tidak bertindih dan berpusat.

Manakala dari sudut keanggotaan badan kerajaan, konsep ini menekankan kepada penyertaan individu yang berbeza bagi setiap badan kerajaan. Sekiranya seorang individu telah menyertai badan eksekutif, maka individu berkenaan tidak boleh menganggotai badan perundangan dan kehakiman. Individu yang menyertai badan perundangan tidak boleh menganggotai badan eksekutif mahupun kehakiman. Begitu juga sekiranya seseorang individu yang menyertai badan kehakiman, beliau tidak boleh menganggotai badan eksekutif dan perundangan. Dalam erti kata lain, individu tersebut hanya memegang satu jawatan sahaja di dalam salah satu badan kerajaan sama ada dalam badan eksekutif, perundangan mahupun kehakiman sahaja.

### **3.0 Praktis Doktrin Pengasingan Kuasa Di Malaysia**

Corak pemerintahan Malaysia penuh dengan unsur-unsur tradisi kemelayuan. Antaranya ialah sistem Raja Berperlembagaan yang mengiktiraf raja atau sultan sebagai ketua negara dan ia merupakan suatu kesinambungan politik tradisi semenjak tahun 1400 (Mohamad Idris Saleh *et. al.*, 1994; Shamsul Amri Baharuddin, 2007). Ketua negara yang dipanggil Yang di-Pertuan Agong dilantik setiap lima tahun dalam kalangan raja atau sultan negeri-negeri Melayu. Berdasarkan Perkara 32 (1), sistem ini telah dizahirkan dalam struktur organisasi negara dan ia adalah mengatasi kuasa-kuasa lain. Hal ini bermakna baginda mempunyai kedudukan teratas dalam struktur organisasi negara (International Law Book Services, 2002). Sehubungan itu,

kedudukan Yang di-Pertuan Agong adalah mengatasi badan eksekutif, perundangan dan kehakiman.

Sungguhpun begitu, Yang di-Pertuan Agong hanya menjalankan kuasa seperti yang telah diperuntukkan. Secara dasarnya, konsep *decentralization* atau pengagihan kuasa telah diamalkan untuk mentadbir negara dalam kalangan badan-badan kerajaan berdasarkan had kuasa tertentu dalam menjalankan matlamat dan fungsinya. Perlembagaan Persekutuan memperlihatkan pengagihan yang jelas di antara ketiga-tiga badan kerajaan iaitu badan eksekutif, perundangan dan kehakiman agar wujudnya pengaplikasian doktrin pengasingan kuasa (Nazaruddin Mohd Jali *et al.*, 2005). Menurut Tun Mohamed Sufian (1984) menyatakan bahawa,

“Perlembagaan memperuntukan pengasingan kuasa ketiga-tiga cabang kerajaan iaitu Eksekutif, Perundangan dan Kehakiman. Ketiga-tiganya mempunyai status yang sama, tiada satupun yang lebih tinggi daripada yang lain dan setiap satunya mempunyai fungsi dan tanggungjawab yang berbeza.”

Dari segi kefungisian, badan eksekutif memainkan peranan sebagai penguatkuasa undang-undang, pelaksana dasar-dasar awam dan pentadbir hal ehwal negara (Syed Ahmad Hussein, 1996). Badan ini menjalankan tugas di atas nama Yang di-Pertuan Agong dan diketuai oleh Perdana Menteri. Dalam menjalankan tugas-tugas eksekutif, Perdana Menteri akan dibantu oleh ahli Jemaah Menteri iaitu badan pembentukan dasar negara tertinggi atau dikenali sebagai ahli kabinet (International Law Book Services, 2002).

Perkumpulan jemaah menteri ini dilantik oleh Yang di-Pertuan Agong di atas nasihat Perdana Menteri setelah mendapat mandat dan kepercayaan daripada rakyat (Md. Bohari Ahmad, 1997). Ia dianggotai oleh 35 orang menteri kabinet di dalam 25 buah kementerian. Bagi menjalankan fungsinya, menteri-menteri di kementerian turut dibantu oleh jabatan, agensi dan badan berkanun.

Bagi badan perundangan pula, ia berperanan sebagai penggubal undang-undang (Syed Ahmad Hussein, 1996). Peranan ini dimainkan oleh parlimen yang berkuasa untuk membuat undang-undang bagi seluruh persekutuan atau mana-mana bahagiannya. Parlimen dianggotai oleh Yang di-Pertuan Agong, Dewan Negara dan Dewan Rakyat seperti yang termaktub di dalam Perkara 44 (International Law Book Services, 2002).

Dewan Negara dianggotai oleh 70 orang perwakilan yang digelar sebagai senator yang dilantik oleh Yang di-Pertuan Agong. 2 orang adalah dipilih bagi setiap negeri daripada 13 buah negeri dan 2 orang daripada wilayah persekutuan Kuala Lumpur serta seorang bagi setiap wilayah persekutuan Labuan dan Putrajaya. Manakala 40 orang lagi adalah dilantik berdasarkan khidmat bakti cemerlang dalam satu-satu lapangan (International Law Book Services, 2002). Bagi Dewan Rakyat pula, ia dianggotai oleh 222 orang perwakilan rakyat yang dipilih menerusi pilihanraya umum (Parlimen Malaysia, 2009).

Sementara itu, badan kehakiman pula berperanan sebagai pentadbir keadilan dan pelindung hak asasi daripada sebarang pencabulan (Syed Ahmad Hussein, 1996). Antara lain, badan ini juga berperanan sebagai pentafsir undang-undang dan mempunyai kuasa untuk membatalkan sesuatu undang-undang sekiranya ia bercanggah dengan Perlembagaan Persekutuan (Ahmad Atory Hussain, 2001). Berdasarkan Perkara 122 (1) badan ini adalah diketuai oleh Ketua Hakim Negara (International Law Book Services, 2002). Beliau bertanggungjawab untuk menyelaraskan kefungsian badan kehakiman tertutamanya mahkamah atasan dan mahkamah bawahan. Mahkamah atasan terdiri daripada Mahkamah Persekutuan, Mahkamah Rayuan dan Mahkamah Tinggi. Manakala mahkamah bawahan pula terdiri daripada Mahkamah Sesyen dan Mahkamah Majistret (Mardiana Nordin dan Hasnah Hussiin, 2000).

#### **4.0 Kerelatifan Doktrin Pengasingan Kuasa**

Secara prinsip, ketiga-tiga badan kerajaan iaitu eksekutif, perundangan dan kehakiman mempunyai status yang sama dan tiada satu pun di antaranya lebih tinggi daripada yang lain. Setiap badan diperuntukan matlamat dan fungsi yang berbeza serta tidak boleh wujud tindan lapis sama ada kefungsian mahupun keanggotaan. Walau bagaimanapun, Malaysia dalam sistem pemerintahan federalisme tidak mengaplikasikan doktrin ini secara mutlak. Pengaplikasian doktrin ini dibuat secara terpilih dan diubah mengikut kesesuaian. Hal ini kerana Malaysia lebih mempamerkan penekanan kebebasan secara relatif iaitu kebebasan saling bergantung di antara ketiga-tiga badan.

Sebagai contoh, kerelatifan di antara badan eksekutif, perundangan dan kehakiman berlaku apabila Yang di-Pertuan Agong dari segi struktur organisasinya adalah merupakan kuasa tertinggi ketiga-tiga badan berkenaan. Ia menggambarkan bahawa dari segi sistem tidak

terdapat pengasingan. Namun di dalam menjalankan tugasnya, Yang di-Pertuan Agong adalah tertakluk kepada peruntukan di dalam Perlembagaan Persekutuan. Penekanan kepada Perkara 40 (1) dan Perkara 66 (4A) mempamerkan bahawa baginda mempunyai ruang lingkup kuasa yang terhad dan bukan merupakan kuasa eksekutif mahupun perundangan sebenar (International Law Book Services, 2002).

Kerelatifan juga berlaku di antara badan eksekutif dan perundangan. Situasi ini terjadi apabila terdapat tindan lapis dari segi keanggotaan. Perdana menteri dan ahli jemaah menteri yang melaksanakan dasar juga merupakan ahli parlimen yang terlibat di dalam menggubal undang-undang. Apabila calon ahli parlimen memenangi pilihanraya dan berjaya duduk di dalam badan perundangan, mereka akan dilihat dari segi majoriti parti politik bersama *patron clients*. Parti politik yang berjaya menguasai bilangan majoriti dewan bakal membentuk barisan jemaah menteri. Maka dari segi pengasingan tidak berlaku pemilihan daripada keanggotaan yang berbeza untuk dua badan kerajaan berkenaan. Sungguhpun begitu, badan-badan kerajaan berkenaan masih boleh menjalankan fungsinya dengan mewujudkan *shadow of cabinet* yang kuat.

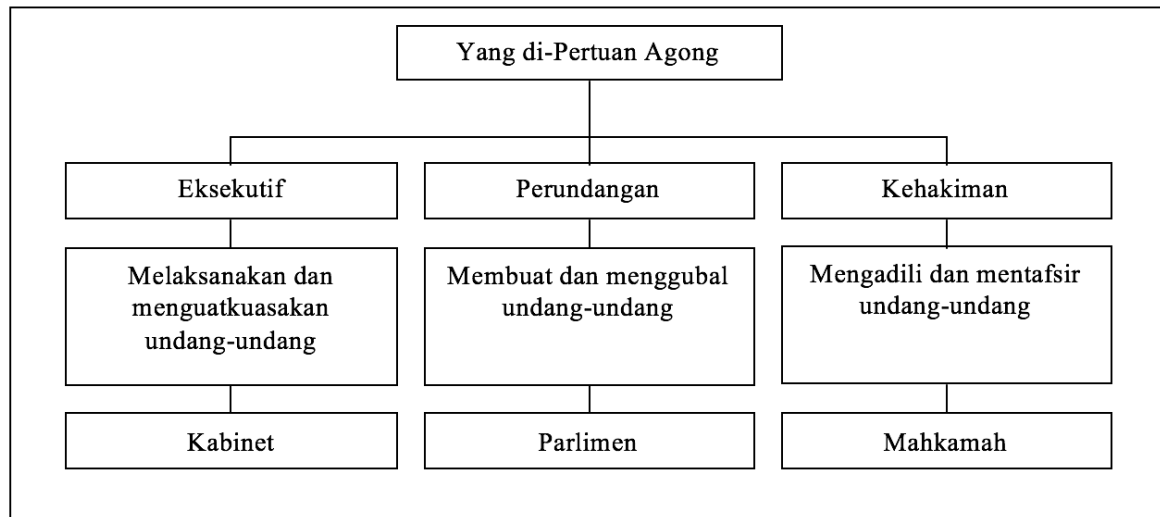
Antara contoh lain ialah kerelatifan di antara badan eksekutif dan kehakiman. Tindan lapis dari segi fungsi berlaku apabila peguam negara yang dilantik dalam kalangan individu berkeelayakan menjadi hakim mahkamah Persekutuan juga memainkan fungsi yang penting di dalam badan eksekutif. Sekaligus membuktikan bahawa pada masa yang sama wujud tindan lapis dari segi keanggotaan. Hal ini kerana fungsi peguam negara ialah bagi menasihati jemaah menteri atau ahli jemaah menteri mengenai perundangan. Peguam negara juga berfungsi sebagai Pendakwa Raya bagi kerajaan dalam aturcara jenayah.

## **5.0 Rumusan**

Secara keseluruhannya, idea doktrin pengasingan kuasa yang diamalkan di Malaysia adalah digambarkan melalui Rajah 1. Namun doktrin berkenaan yang merupakan sebahagian daripada corak demokrasi telah digabung struktur dengan pencirian politik tradisi bagi membentuk sistem Raja Berperlembagaan. Hakikatnya, doktrin yang menjadi dasar pentadbiran negara melalui penginstitutionan fungsi badan kerajaan ini tidak dijalankan secara mutlak. Sebaliknya ia dijalankan secara relatif dengan menekankan kebebasan saling bergantung di antara

badan-badan kerajaan. Malahan bagi negara Amerika yang memperjuangkan demokrasi sekalipun tidak dapat mempamerkan doktrin pengasingan kuasa secara sepenuhnya.

Rajah 1: Pengamalan Doktrin Pengasingan Kuasa di Malaysia



## Rujukan

1. Ahmad Atory Hussain. (2001). *Pengantar Pentadbiran Awam*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
2. International Law Book Services. (2002). *Perlembagaan Persekutuan*. Selangor: Syarikat Percetakan Ihsan.
3. Jayum A. Jawan. (1997). Badan Eksekutif dlm. *Kenegaraan Malaysia*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
4. Kerajaan Malaysia. (2009). *Barisan Kabinet*. Dicapai pada 11 Ogos 2009 di <http://www.pmo.gov.my/?menu=cabinet&page=1797>.
5. Malike Brahim. (2008). *Dasar Awam di Malaysia*. Selangor: IBS Buku Sdn. Bhd.
6. Mardiana Nordin & Hasnah Hussiin. (2000). *Pengajian Malaysia*. Selangor: Penerbit Fajar Bakti.
7. Md. Bohari Ahmad. (1997). Demokrasi Berparlimen dlm. *Kenegaraan Malaysia*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
8. Mohd Idris Saleh, Che Su Mustaffa & Fuziah Shaffie. (1994). *Sejarah Pembangunan Bangsa dan Negara*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
9. Nazaruddin Mohd Jali, Ma'rof Redzuan, Asnarulkhadi Abu Samah & Ismail Mohd Rashid (2005). *Pengajian Malaysia*. Selangor: Prentice Hall.
10. Parlimen Malaysia. (2009). *Ahli Dewan Rakyat*. Dicapai pada 11 Ogos 2009 di [http://www.parlimen.gov.my/DewRakyat\\_AhliDewan.php](http://www.parlimen.gov.my/DewRakyat_AhliDewan.php).

11. Shamsul Amri Baharuddin. (2007). *Modul Hubungan Etnik*. Shah Alam: Universiti Teknologi MARA.
12. Syed Ahmad Hussein. (1996). *Pengantar Sains Politik*. Pulau Pinang: Universiti Sains Malaysia.



# Tahap Keresahan Terhadap Penggunaan Bahasa Inggeris Dalam Kalangan Staf Di Jabatan Khidmat Pengurusan

<sup>1</sup>Azizah Rajab, <sup>2</sup>Hamidah Abdul Rahman, <sup>2</sup>Roziana Shaari,  
<sup>2</sup>Shahrollah Abdul Wahab, <sup>2</sup>Siti Rahimah Kalong

<sup>1</sup>Akademi Bahasa, Universiti Teknologi Malaysia

<sup>2</sup>Jabatan Pembangunan Sumber Manusia, Fakulti Pengurusan, Universiti Teknologi Malaysia

**Abstrak:** Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap keresahan terhadap penggunaan bahasa Inggeris dalam kalangan staf di Jabatan Khidmat Pengurusan, Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri (MITI), Kuala Lumpur. Jumlah responden yang terlibat adalah seramai 108 orang dan instrumen yang digunakan adalah borang soal selidik *Foreign Language Anxiety Scale* (Horwitz, 1986) merangkumi 3 aspek kebimbangan iaitu keresahan komunikasi, keresahan terhadap penilaian negatif dan keresahan umum. Analisis kajian menggunakan *Social Package for Social Science* (SPSS) versi 18.0 yang digunakan untuk mencari nilai skor min, peratusan. Analisis t-test pula digunakan untuk melihat samada umur memainkan peranan yang signifikan terhadap keresahan responden. Hasil kajian mendapati bahawa keresahan responden secara keseluruhan berada pada tahap sederhana. Dapatan juga menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap keresahan dengan faktor umur responden.

**Kata Kunci:** Keresahan, Bahasa Inggeris, Komunikasi, Penilaian Negatif, Umur

## 1.0 Pengenalan

Kepentingan penggunaan Bahasa Inggeris semakin mendapat perhatian menyeluruh dari pelbagai lapisan masyarakat. Kesedaran ini berkait rapat dengan permintaan semasa terhadap penggunaan bahasa tersebut dalam kehidupan seharian. Ini kerana kebanyakan sistem pada masa kini banyak bergantung kepada penggunaan bahasa tersebut seperti penggunaan jalur lebar, ICT, pengisian borang online dan sebagainya. Rentetan itu, kebanyakan syarikat tempatan juga turut menitikberatkan dan mengalakkan penggunaan Bahasa Inggeris ditempat kerja sebagai memudahkan komunikasi dengan pelanggan luar yang memerlukan penggunaan bahasa tersebut sebagai bahasa pengantara terutama syarikat yang menjalin hubungan rapat dengan pelanggan antarabangsa. Walau bagaimanapun, tidak dapat dinafikan penggunaan

bahasa tersebut boleh menimbulkan keresahan dalam diri seseorang apabila individu tersebut tidak yakin dengan kebolehan mereka. Situasi ini terjadi kerana penggunaan bahasa tersebut dianggap mencabar dan berbeza sama sekali daripada apa yang dipertuturkan setiap hari kerana bahasa pengantar yang berlainan yang digunakan oleh setiap individu bersama keluarga dirumah. Keresahan juga timbul kerana apa yang dipelajari semasa di sekolah atau di peringkat tinggi juga jarang digunakan secara aktif bersama rakan sekolah atau pekerja sepejabat. Oleh itu setiap individu yang menghadapi masalah keresahan yang berbeza-beza boleh dianggap bakal menghadapi kesan negatif dari perasaan ini. Ia secara tidak langsung akan memberi impak yang negatif kepada prestasi pekerjaan seharian individu tersebut kerana reaksi keresahan yang tinggi boleh mempengaruhi kebolehan individu tersebut. Keresahan dalam diri seseorang selalunya berpunca daripada satu situasi yang boleh dianggap mengancam diri mereka.

Speilberg (1983) menterjemahkan situasi keresahan ini sebagai satu keadaan emosi yang wujud dari kefahaman seseorang yang menganggap bahawa situasi itu mengancam diri mereka dan secara tidak langsung bertindakbalas terhadap rangsangan tersebut pada tahap keresahan yang berlainan. Oleh itu, dapat di rumuskan bahawa keresahan itu merupakan fenomena psikologi yang boleh merebak. Apabila seseorang itu mula merasa resah tentang sesuatu perkara, maka keresahan akan merebak kepada perkara yang lain. Contohnya, apabila sesebuah syarikat mewajibkan penggunaan Bahasa Inggeris secara konsisten dalam organisasi mereka, tidak dapat dinafikan akan terdapat pekerja yang merasa resah terhadap penggunaan Bahasa Inggeris ini. Rasa resah ini akan berjangkit kepada keresahan berkomunikasi kerana komunikasi ini melibatkan pihak lain atau pihak luar daripada pejabat masing-masing dimana pekerja perlu banyak berinteraksi dengan orang sekeliling menggunakan bahasa tersebut. Ini akan menimbulkan perasaan tertekan dalam diri individu tadi yang mungkin akan mengganggu prestasi kerja mereka. Seperti yang di war-warkan oleh Gardner (1985), terdapat hubungan yang konsisten antara keresahan dengan kemahiran penggunaan Bahasa Inggeris. Faktor keresahan disini boleh dilihat sebagai halangan utama kepada seseorang untuk mempelajari cara berkomunikasi yang betul dan sempurna dalam menggunakan Bahasa Inggeris.

Oleh itu, penggunaan Bahasa Inggeris amat penting bagi sesebuah organisasi kerana ia memudahkan organisasi tersebut untuk menjalin hubungan antarabangsa. Amat penting bagi sesebuah organisasi untuk memastikan semua pekerja mampu berkomunikasi dalam Bahasa Inggeris dengan baik. Ini adalah bagi mengelakkan agar tidak berlaku kesilapan komunikasi

atau kesilapan interpretasi dalam apa jua urusan antara kedua belah pihak. Ini kerana dalam proses penyampaian maklumat kepada pelanggan, akan ada pekerja yang akan menghadapi kesukaran dari aspek berkomunikasi dengan etnik atau bangsa lain dimana masing-masing akan mempunyai loghat yang berbeza yang sukar untuk difahami antara satu sama lain. Jika komunikasi tidak berjalan dengan lancar ia boleh menyebabkan berlakunya konflik. Konflik juga timbul disebabkan oleh tahap keresahan yang dialami oleh seseorang pekerja yang tidak disengajakan.

Keresahan juga berpunca dari kesukaran menguasai bahasa yang tidak dipertuturkan setiap hari. Secara tidak langsung ia menambahkan lagi beban tekanan kerja sedia ada pekerja tersebut. Ini kerana Bahasa Inggeris merupakan bahasa kedua di Malaysia dan sangat jarang digunakan sebagai bahasa pertuturan harian dalam kalangan pekerja yang biasanya bertutur dalam bahasa ibunda masing-masing samada bahasa Melayu, bahasa Cina atau bahasa-bahasa lain selain dari Bahasa Inggeris. Malah penggunaan Bahasa Inggeris hanya dilakukan didalam kelas atau kuliah sahaja. Apabila sesuatu bahasa itu jarang digunakan atau apabila tidak dikuasai dengan baik maka wujud kesukaran atau keresahan apabila keadaan persekitaran memerlukan kita berkomunikasi dalam bahasa tersebut. Kajian ini dijalankan untuk melihat tahap keresahan dalam kalangan staf di Jabatan Khidmat Pengurusan Kementerian Perdagangan dan Industri, Kuala Lumpur. Kajian juga dijalankan untuk melihat sama ada terdapat perbezaan yang signifikan dalam keresahan pekerja berdasarkan umur responden.

## **2.0 Literatur**

### **2.1 Keresahan Berkomunikasi**

Terdapat beberapa aspek penting kepada terjadinya keresahan dalam diri seseorang individu itu. Antara aspek tersebut adalah keresahan berkomunikasi, keresahan terhadap penilaian negatif dan keresahan umum (Horwitz, 1986). Komunikasi boleh didefinisikan sebagai satu konsep yang abstrak dan mempunyai pelbagai makna (Ismail, 2006). Proses berlakunya komunikasi boleh dianggap sebagai pemindahan informasi dimana proses ini bertujuan untuk mencapai pengertian antara kedua pihak yang terlibat. Menurut Richard & Turner (2008), komunikasi adalah proses sosial di mana individu-individu menggunakan simbol-simbol tertentu untuk mencipta dan menginterpretasikan makna dalam kalangan mereka. Manakala, dalam keresahan berkomunikasi, beberapa aspek harus diambilkira termasuk perasaan takut,

risau dan malu. Menurut Saodah & Junaidah (2012), setiap individu mempunyai tahap keresahan yang berbeza dalam konteks komunikasi terutamanya apabila berkomunikasi menggunakan Bahasa Inggeris. Liliweri (2003) juga beranggapan dalam komunikasi antarabudaya akan timbul perasaan bimbang apabila komunikasi terjadi. Contohnya, seseorang individu itu tidak mengenal secara baik tentang orang lain lalu apabila komunikasi antara mereka terjadi, dia akan merasa bimbang kerana timbulnya perasaan tidak yakin dalam komunikasi tersebut. Dalam erti kata lain, keresahan komunikasi merupakan satu perasaan yang boleh mengganggu emosi seseorang individu sehingga menjejaskan komunikasi atau gangguan penyampaian maklumat antara individu sehingga menjejaskan mutu maklumat tersebut secara langsung dan mutu pekerjaan secara tidak langsung.

## **2.2 Keresahan Penilaian Negatif**

Penilaian negatif merupakan salah satu punca timbulnya perasaan resah dalam diri seseorang itu. Penilaian berfungsi untuk mengesan perkembangan seseorang individu secara menyeluruh. Dalam keresahan terhadap penilaian negatif, terdapat beberapa aspek yang diambilkira iaitu perasaan takut, cemas dan panik. Keresahan terhadap penilaian negatif wujud dalam skop penggunaan bahasa termasuk Bahasa Inggeris kerana ianya tidak terhad dalam situasi itu sahaja. Malah, ia boleh berlaku dalam mana-mana interaksi sosial. Penilaian negatif sering berlaku semasa menggunakan Bahasa Inggeris contohnya sewaktu sesi perbualan atau komunikasi di antara pekerja. Seseorang itu akan merasa cenderung untuk mengalami perasaan penilaian negatif apabila timbulnya keresahan dalam diri sendiri. Secara automatik keresahan akan meningkat kerana bimbang akan kritikan orang lain. Menurut Reiss (2011), kritikan merupakan salah satu penilaian negatif. Ini kerana setiap kritikan itu akan menimbulkan cabaran dari aspek penilaian negatif itu sendiri. Beliau berpendapat bahawa penilaian itu terdapat dalam dua aspek iaitu positif dan negatif di mana ia juga mengandungi unsur-unsur yang bersifat subjektif. Oleh itu, seseorang individu itu hendaklah mengelakkan dari memberi penilaian negatif kepada orang lain kerana ia akan menyebabkan kesan yang negatif seperti spekulasi, keresahan dan gangguan emosi.

## **2.3 Teori Keresahan**

Terdapat dua teori yang boleh menerangkan mengenai keresahan dalam diri individu. Teori yang pertama ialah *Teori Kebimbangan Kognitif*. Menurut Ellis (2016) yang mempelopori

pendekatan kognitif, beliau menekankan kepada peranan sistem kepercayaan yang tidak rasional yang menyebabkan berlakunya keresahan. Selain daripada kepercayaan yang tidak rasional, salah satu punca lain yang boleh menimbulkan keresahan adalah ekpektasi terhadap diri yang terlalu tinggi. Ini menyebabkan wujud keresahan umum dan juga keresahan disebabkan penilaian negatif. Meichenbaum (1972), mengatakan bahawa manusia mengalami keresahan apabila mereka menilai diri secara negatif dalam satu-satu situasi. Keresahan akan tercetus apabila mereka memikirkan yang mereka tidak berkeupayaan untuk melaksanakan sesuatu tugas. Contohnya, seseorang individu tersebut tidak yakin dengan kebolehan mereka untuk berkomunikasi dengan orang lain. Maka, ini akan menimbulkan keresahan dalam berkomunikasi.

Teori yang kedua adalah *Teori Perhubungan Perseorangan* (Sullivan, 1972) yang beranggapan personaliti terbentuk melalui interaksi individu dengan orang lain didalam masyarakat. Beliau percaya konsep yang menjadi asas kepada teori ini adalah kepentingan berinteraksi, personifikasi dan dinamisme. Interaksi merujuk kepada interaksi sosial individu dengan individu lain didalam masyarakat. Interaksi tidak semestinya melalui tingkah laku nampak sahaja malah interaksi boleh berlaku dalam bentuk persepsi, ingatan, pemikiran dan perasaan. Oleh itu, wujudnya keresahan dalam berkomunikasi melalui interaksi. Personifikasi pula merupakan gambaran yang dipunyai oleh individu tentang dirinya dan juga orang lain. Gambaran ini merangkumi sikap, perasaan dan konsepsi yang terhasil melalui pengalaman. Dinamisme pula merupakan suatu tingkah laku yang berkekalan dan berulang iaitu peringkat dari lahir hingga dewasa. Perkembangan personaliti ini dipengaruhi oleh faktor-faktor sosial atau masyarakat dimana individu itu dibesarkan. Melalui interaksi dengan masyarakat personaliti seseorang itu berkembang samada terdedah dengan unsur-unsur positif atau negatif.

### **3.0 Metodologi**

#### **3.1 Instrumen, Populasi dan Analisis**

Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan untuk mengenalpasti tahap keresahan dalam kalangan staf di Jabatan Khidmat Pengurusan Kementerian Perdagangan dan Industri (MITI) dan untuk melihat samada terdapat perbezaan umur yang signifikan dalam tahap keresahan mereka.

Dalam kajian ini soal selidik diedarkan kepada 108 orang responden menggunakan soal selidik *Foreign Language Classroom Anxiety Scale* (FLCAS; Horwitz, 1986) yang mengandungi 33 item untuk mengukur 3 aspek keresahan iaitu keresahan komunikasi, keresahan terhadap penilaian negatif dan juga keresahan secara menyeluruh. Menurut Yahaya (2005), antara kebaikan penggunaan soal selidik ialah ia lebih praktikal berbanding kaedah temuduga kerana responden bebas untuk menjawab menurut nilai kepercayaan masing-masing. Soal selidik dibahagi kepada dua bahagian iaitu Bahagian A untuk maklumat demografi responden dan Bahagian B untuk maklumat berkenaan tahap keresahan. Skala Likert Lima Markat digunakan daripada skor 1 hingga skor 5. 1 – Sangat Tidak Setuju, 2- Tidak Setuju, 3-Tidak Pasti, 4-Setuju dan 5-Sangat Setuju. Manakala tahap nilai min adalah seperti berikut:

Jadual 1: Tahap Nilai Min

Nilai Min	Tahap
5.00 – 3.67	Tinggi
2.34 – 3.66	Sederhana
1.00 – 2.33	Rendah

Seramai 108 orang sampel kajian mengikut Jadual Krejcie & Morgan (1970) telah digunakan dari jumlah keseluruhan 150 orang pekerja dalam Jabatan Pengurusan, Kementerian Antarabangsa dan Industri, manakala statistik deskriptif iaitu min, kekerapan dan peratusan telah digunakan untuk menganalisis data bagi mengenalpasti tahap keresahan responden kajian mengikut faktor umur dimana analisis untuk mengenalpasti perbezaan dalam keresahan berdasarkan umur menggunakan ujian ANOVA seperti dalam Jadual 5.

#### 4.0 Keputusan

Jadual 2 – Taburan Responden Mengikut Jantina

Jantina	Jumlah	Peratus (%)
Lelaki	42	38.9
Perempuan	66	61.6
Jumlah	108	100.0

Jadual 3 – Taburan Responden Mengikut Umur

Umur	Jumlah	Peratus %
< 20	6	5.6
21 - 30	46	42.6
31 - 40	41	38.0
41 - 50	11	10.2
51 >	4	3.7
Jumlah	108	100.0

Jadual 4 – Tahap Keresahan terhadap Penggunaan Bahasa Inggeris

Keresahan	Item	Min
Keresahan Komunikasi	12	2.97 - Sederhana
Keresahan Penilaian negatif	8	3.09 - Sederhana
Keresahan Umum	13	3.17 - Sederhana
Min Keseluruhan		3.08 - Sederhana

Jadual 5 – Jadual ANOVA bagi Umur

	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<i>Between Groups</i>	81.167	99	.820	3.748	.025
<i>Within Groups</i>	1.750	8	.219		
<i>Jumlah</i>	82.917	107			

Nota: \* perbezaan min adalah signifikan pada nilai  $p < 0.05$

## 5.0 Perbincangan

Berdasarkan Jadual 4, nilai skor min keseluruhan bagi tahap keresahan yang dialami oleh staf Jabatan Khidmat Pengurusan, MITI adalah pada tahap sederhana iaitu ( $m=3.08$ ). Tiga aspek utama yang telah di ukur iaitu keresahan berkomunikasi, keresahan terhadap penilaian negatif dan keresahan secara umum. Keputusan tertinggi antara tiga aspek tersebut dalam kajian ini adalah keresahan secara umum iaitu ( $m=3.17$ ). Dapatan ini menunjukkan bahawa keresahan keseluruhan staf MITI adalah di tahap sederhana. Merujuk kepada Jadual 5 dimana hasil kajian

menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap keresahan terhadap penggunaan Bahasa Inggeris dengan faktor umur iaitu nilai signifikannya adalah 0.25 ( $f=3.748$ ,  $p> 0.05$ ). Berpandukan Jadual 4, hampir 80.6 % responden dalam kajian ini berumur antara 21 hingga 40 tahun yang besar kemungkinan mempengaruhi keputusan keresahan sederhana tersebut. Kategori umur antara 21 hingga 40 tahun boleh dikategorikan sebagai fasa perkembangan awal dewasa atau dewasa muda. 80.6 % pekerja MITI dalam faktor usia ini memberi petunjuk bahawa pelaksanaan kerja atau interaksi sesama mereka berkisar pada golongan awal dewasa mempengaruhi keputusan kajian kerana usia paling produktif dalam alam pekerjaan adalah didalam kategori ini.

Berdasarkan Teori Kognitif Piaget yang membahagikan tahap perkembangan kognitif kepada empat tahap iaitu sensimotor, tahap pra operasi, tahap operasi konkrit dan tahap operasi formal (Suparno, 2001). Responden kajian ini berada pada tahap operasi formal kerana tiga tahap terawal itu lebih menjurus kepada perkembangan kanak-kanak, manakala tahap operasi formal melambangkan seseorang itu telah mempunyai fikiran yang matang. Dari itu, dalam kajian ini keseluruhan responden dikategorikan sebagai mereka yang matang dan dalam proses membentuk, membina dan meraih puncak kerjaya yang aktif dan produktif untuk memantapkan pekerjaan dan status sosial ekonomi mereka. Oleh itu, tahap keresahan mereka dapat diimbangi secara tidak langsung agar tidak terlalu rendah dan tidak pula terlalu tinggi disebabkan oleh kematangan mereka menangani masalah yang dihadapi samada komunikasi, penilaian negatif atau masalah yang lebih kompleks dengan kapasiti mereka sebagai seorang yang boleh berfikir secara logik dan rational.

Dapatan ini membuktikan bahawa staf MITI merasa yakin apabila perlu menggunakan Bahasa Inggeris sebagai bahasa komunikasi dengan pelanggan. Dapatan kajian sederhana menunjukkan bahawa staf berkebolehan untuk menggunakan Bahasa Inggeris ditempat kerja dan komunikasi tersebut tidak terlalu membebankan atau menyulitkan mereka. Perasaan ini timbul berkemungkinan berpunca dari pendedahan awal terhadap Bahasa Inggeris oleh responden kajian dari peringkat sekolah rendah dimana seawal umur 7 tahun atau di peringkat sekolah menengah pendedahan terhadap Bahasa Inggeris di berikan kepada murid sekolah seluruh Malaysia yang mengikuti kurikulum bersepadu. Ini membantu responden kajian untuk tidak merasa gentar ketika menggunakan bahasa tersebut apabila sebahagian mereka mula bekerja pada umur 18 tahun keatas. Keputusan sederhana untuk keresahan berkomunikasi juga disebabkan daripada situasi kerja itu sendiri, dimana setiap staf mempunyai giliran untuk



berada di kaunter pertanyaan berdasarkan jadual kerja yang telah di tetapkan oleh perancangan organisasi pada awal bulan pada setiap tahun bekerja. Maka apabila situasi yang dialami oleh staf di jabatan tersebut adalah hampir sama bagi setiap orang, maka beban yang mereka rasai adalah seimbang kerana mereka beranggapan bahawa setiap pekerja akan menghadapi situasi serupa yang memungkinkan mereka berkongsi keresahan dan pengalaman bekerja.

Seperti yang diutarakan oleh McCroskey (1982), keresahan dalam berkomunikasi boleh berkembang dan menjadi tahap keresahan yang kritikal seperti kerisauan dan perasaan kurang selesa yang menjadi penyebab kepada perasaan negatif. Bagaimana pun kajian ini memberi gambaran bahawa staf tidak terpengaruh dengan andaian tersebut kerana dapatan menunjukkan keresahan staf berada pada tahap sederhana dimana mereka masih boleh mengawal keadaan dan masih boleh berkomunikasi dengan baik bersama pelanggan disebabkan oleh pendedahan awal yang diterima mereka bagi mengelak berlakunya kerisauan tersebut.

Dapatan kajian ini menyokong dapatan kajian Nor Haliza & Khaidzir (2010) di mana mereka mengkaji tahap keresahan terhadap penggunaan Bahasa Inggeris sebagai bahasa kedua digunakan oleh pelajar di Universiti Kebangsaan Malaysia. Dapatan mereka membuktikan bahawa pelajar merasa gementar dan resah apabila mereka terpaksa mempelajari bahasa baru contohnya Bahasa Inggeris. Namun, keresahan tersebut dapat diatasi sekiranya mereka sudah terbiasa dengan sesuatu bahasa asing seperti mana responden didalam kajian ini dimana staf di Jabatan Pengurusan MITI berkemungkinan telah diberi pendedahan bahasa Inggeris dari usia muda di peringkat sekolah rendah dan menengah dan secara tidak langsung membantu mengurangkan tahap keresahan mereka. Dapatan ini juga selari dengan kajian Azizah *et al* (2017) terhadap tahap kebimbangan 140 pelajar tahun lima di sekolah rendah kebangsaan di sekitar Johor dimana keputusan kajian beliau menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap kebimbangan penggunaan Bahasa Inggeris dalam kalangan pelajar kerana pendedahan kepada bahasa tersebut dari peringkat awal persekolahan membantu mengimbangi kebimbangan dalam diri pelajar-pelajar tersebut. Berpandukan kepada dapatan, kajian ini menolak pernyataan Liliweri (2003) yang beranggapan bahawa keresahan komunikasi terjadi apabila seseorang individu itu tidak mengenal secara baik tentang orang lain lalu mereka merasa bimbang kerana timbul perasaan yang mengganggu emosi sehingga menjejaskan komunikasi tersebut. Staf MITI tidak mengenali pelanggan mereka akan tetapi berjaya mengawal emosi ketika berkomunikasi.

Walau bagaimanapun dapatan kajian dalam kalangan staf di MITI mendapati terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap keresahan terhadap penggunaan Bahasa Inggeris berdasarkan umur responden dimana ia mempengaruhi tahap penerimaan responden terhadap komunikasi dan penilaian negatif dalam diri mereka (Lihat Jadual 5). Berpandukan kepada keputusan tersebut, maka rumusan yang di buat adalah semakin muda seseorang yang berkait rapat dengan pengalaman kerja seseorang itu, maka komunikasi atau penerimaan penilaian negatif akan memberi kesan kepada mereka. Contohnya, staf yang lebih muda mempunyai keresahan yang lebih tinggi berbanding staf yang lebih matang atau berumur. Ini kerana staf yang muda adalah staf yang baru bekerja dan belum mempunyai pengalaman yang lama dalam bidang masing-masing. Maka keresahan komunikasi atau penilaian negatif yang lebih tinggi boleh berlaku kerana faktor umur dalam kajian ini iaitu lama atau baru pengalaman kerja seseorang itu memberi kesan pada tahap keresahan pekerja.

Dapatan ini disokong dengan dapatan kajian yang dilakukan oleh Nik Hasnaa (2010) dimana tahap kebimbangan komunikasi diukur dalam kalangan 200 orang pelajar. Kajian beliau menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara tahap kebimbangan berkomunikasi dengan faktor demografi seperti akademik dan umur pelajar. Dapatan kajian ini juga bertepatan dengan satu lagi kajian yang dijalankan oleh Azizah *et al* (2017) dimana beliau mengkaji keresahan 20 guru pelatih TESL terhadap pengajaran menggunakan Bahasa Inggeris di sekolah sewaktu menjalani latihan praktik. Hasil kajian beliau menunjukkan tahap keresahan berkomunikasi guru pelatih berada pada tahap sederhana. Hasil kajian beliau menunjukkan bahawa keresahan timbul dalam proses berkomunikasi apabila menggunakan Bahasa Inggeris berpunca dari faktor umur guru pelatih yang kekurangan pengalaman mengajar. Faktor umur yang muda memainkan peranan penting dalam keseimbangan keresahan mereka. Seperti yang ditekankan oleh Spielberg (1983), keresahan adalah satu perasaan yang diperoleh apabila seseorang individu merasa gementar, risau atau berada dalam keadaan yang cemas dan faktor inilah yang akan memberi sumbangan kepada timbulnya keresahan dalam diri seseorang sama ada menjadi lebih rendah atau tinggi. Dari itu kajian ini menerima pakai pernyataan Meichenbaum (1972) dimana menurut beliau keresahan terjadi apabila seseorang memikirkan bahawa mereka tidak berkeupayaan untuk melaksanakan sesuatu tugas. Ini berkemungkinan tinggi berpunca dari kematangan umur seorang. Apabila umur bertambah, maka kematangan juga bertambah dan keresahan boleh dikawal atau diatasi dengan lebih baik disebabkan mempunyai pengalaman yang lebih lama.

## 6.0 Kesimpulan

Berdasarkan kepada dapatan kajian, dapat dirumuskan bahawa tahap keresahan terhadap penggunaan Bahasa Inggeris dalam kalangan pekerja di Jabatan Khidmat Pengurusan, Kementerian Perdagangan dan Industri, Kuala Lumpur adalah pada tahap sederhana. Justeru, tahap keresahan boleh dikurangkan dengan mengadakan latihan-latihan bersesuaian dengan kehendak pekerja tersebut untuk meningkatkan keyakinan diri dan prestasi pekerja kearah pengurusan dan pentadbiran organisasi yang lebih cemerlang.

## Rujukan

1. Azizah R., Roziana, S., Faizah, M.N., Hamidah, A. R., Wan Zarina, W. Z., & Nurzulaikha M. A. (2017), *Exploring Language Anxiety among Primary School Learners* in the Proceeding for 3rd International Conference on Humanities, Social Sciences and Education, 13-15 March 2017, Dubai (UAE), ISBN, 978-93-84422-42-4, pp. 306-307.
2. Azizah R., Roziana, S., Faizah, M.N., Hamidah, A. R., Wan Zarina, W. Z., & Intan Farhanan C. M. (2017), *Teacher Trainees' Apprehension towards Teaching Practice in Schools*, in the Proceeding for 3rd International Conference on Humanities, Social Sciences and Education, 13-15 March 2017, Dubai (UAE), ISBN, 978-93-84422-42-4, pp. 305-306.
3. Clark, D. M., & Well, A. (1995). A Cognitive Model of Social Phobia. In heimberg, R. G., Liebowitz, M., Hope, D., & Schier, F. (Eds) *Social Phobia: diagnosis, Assessment and Treatment* (pp.69-93). New York: Guilford.
4. Ellis, A. (2016). *How to Control Your Anger Before It Controls You*. Kensington: Citadel
5. Gardner, R. C. (1985). *Social Psychology and Second Language Learning: The Role of Attitudes and Motivation*. London: Edward Arnold.
6. Horwitz, E.K. (1986). Foreign Language Classroom Anxiety, *The Modern Language Journal*, 70 (2), pp.125-132.
7. Ismail, S. W. (2006). *Teori-Teori Komunikasi*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing.
8. Krejcie, R.V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities, *Educational and Psychological Measurement*. pp. 607-610.
9. Liliweri, A. (2003). *Makna Budaya Dalam Komunikasi Antarabudaya*. PT Lkis: Pelangi Aksara
10. Nor Haliza, I. & Khaidzir, H. I. (2010). Kebimbangan Terhadap Penggunaan Bahasa Inggeris Dalam Kalangan Pelajar Universiti Kebangsaan Malaysia, *Journal Personalia Pelajar*, 13, pp. 73-87.

11. McCroskey, J. C. (1982). Oral Communication Apprehension: A Reconceptualization. *Communication Yearbook*, 6, pp. 136-170.
12. Meichenbaum, D. (1972). Cognitive Modification of Test Anxious College Students. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 39, pp. 370-380.
13. Nik Hasnaa, N. M. (2010). *Kebimbangan Komunikasi di Kalangan Pelajar UTM: Satu Realiti atau Mitos?* Universiti Teknologi Malaysia City Campus Kuala Lumpur.
14. Reiss, K. (2011). *Kritikan Terjemahan: Potensi dan Batasan*: Institut Terjemahan Negara Malaysia (ITNM)
15. Richard, W. & Turner, L. H. (2008). *Understanding Interpersonal Communication*. California: Wadsworth Publishing
16. Saodah, W. & Junaidah, H. (2012). Perception of Young Employees on Communicating and Sharing Working Relationships with Older Employees in Higher Learning Institutions in Malaysia, *Malaysian Journal of Communication*, 28 (2), pp. 51-71.
17. Spielberger, C. D. (1983). *Manual for the State-Trait Anxiety Inventory (STAI-Form Y)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
18. Sullivan, H. S. (1972). *Personal Psychopathology: Early Formulations*. USA: Norton & Company, Inc
19. Suparno, P. (2001). *Teori Perkembangan Kognitif Jean Piaget*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.
20. Yahya, A. (2005). *Membentuk Identiti Remaja*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing.

# Kebimbangan Terhadap Penggunaan Bahasa Inggeris Dalam Kalangan Staf Sokongan

<sup>1</sup>Azizah Rajab,<sup>2</sup>Hamidah Abdul Rahman,<sup>2</sup>Roziana Shaari,<sup>2</sup>Shahrollah Abdul Wahab,<sup>2</sup>Normaayu Isia

<sup>1</sup>Akademi Bahasa, Universiti Teknologi Malaysia

<sup>2</sup>Jabatan Pembangunan Sumber Manusia, Fakulti Pengurusan, Universiti Teknologi Malaysia

**Abstrak:** Kebimbangan Bahasa telah menjadi sangat popular dalam kalangan pengkaji kerana kepentingan bahasa itu sendiri. Kajian ini dijalankan dalam kalangan staf sokongan di Sekolah Pengajian Siswazah (SPS), di Universiti Teknologi Malaysia (UTM), Johor. Jumlah responden dalam kajian ini adalah seramai 32 orang dan instrument kajian menggunakan soal selidik *Foreign Language Anxiety Scale* (Horwitz, 1986) yang mengandungi 33 item. Analisi data menggunakan *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 18.0 untuk kekerapan, peratusan dan min manakala t-test untuk ujian signifikan jantina. Dapatan kajian mendapati bahawa tahap kebimbangan staf sokongan adalah pada tahap sederhana dan tiada perbezaan yang signifikan antara tahap kebimbangan dengan faktor jantina.

**Kata Kunci:** Kebimbangan, Bahasa Inggeris, Komunikasi, Staf Sokongan, Jantina

## 1.0 Pengenalan

Pada era globalisasi masa kini perkembangan bahasa telah berkembang dengan meluas di seluruh dunia terutamanya Bahasa Inggeris yang telah menjadikan ia sebagai alat komunikasi antarabangsa. Penggunaan bahasa ini yang terus meningkat penggunaannya boleh dikaitkan dengan beberapa perkara seperti permintaan diperingkat antarabangsa, faktor kesedaran diri individu itu sendiri untuk memperluaskan diri dengan penguasaan bahasa itu dan kadangkala faktor persekitaran yang memaksa individu tersebut untuk menguasai bahasa tersebut. Tidak hairanlah jika Malaysia juga merasai kesan tersebut menyebabkan segelintir masyarakat yang cenderung untuk menguasai Bahasa Inggeris agar mereka tidak ketinggalan dalam persaingan alam pekerjaan di pentas antarabangsa dengan menggunakan bahasa itu sebagai alat komunikasi. Namun begitu, terdapat juga sebahagian daripada masyarakat yang kurang minat untuk menguasai kemahiran berkomunikasi dalam Bahasa Inggeris disebabkan rutin pertuturan harian yang digunakan bukanlah tertumpu pada bahasa tersebut tetapi lebih

kepada bahasa ibunda masing-masing. Oleh yang demikian, golongan ini akan merasa terkesan dan mempunyai sedikit perasaan bimbang untuk berkomunikasi dalam Bahasa Inggeris.

Tidak dapat dinafikan bahawa dalam organisasi masa kini banyak yang terlibat secara langsung dengan penggunaan Bahasa Inggeris sebagai bahasa pengantaraan terutama organisasi yang mempunyai hubungan antarabangsa terutama bagi pekerja yang bertugas dibahagian pertanyaan. Mereka akan dilatih dalam memberi penerangan atau informasi kepada orang awam. Pekerja dibahagian ini mempunyai tanggungjawab yang berat kerana mereka perlu mempunyai kemahiran untuk berkomunikasi dengan baik terutama Bahasa Inggeris. Mereka yang kurang mahir berkomunikasi dalam Bahasa Inggeris dengan baik akan secara tidak langsung tertekan dengan kehendak majikan dan akan menyumbang kepada peningkatan tahap kebimbangan berkomunikasi. Krashen (1985), percaya bahawa kebimbangan akan menyebabkan seseorang itu sukar untuk memproses sesuatu bahasa yang akan menyebabkan mereka mengalami masalah pemahaman. Beliau menekankan bahawa sesuatu proses interaksi itu boleh terganggu sama ada diperingkat penerimaan input, diperingkat pemprosesan atau di peringkat output.

Jika kebimbangan terus mengganggu fungsi kognitif, maka mereka yang mengalami kebimbangan akan mengalami kesukaran untuk memberi tumpuan semasa bekerja dan ia akan menyumbang kepada penurunan komitmen pekerjaan. Secara tidak langsung ini akan memudahkan mereka mengalami kemurungan yang boleh meningkatkan kebimbangan. Crookall & Oxford (1991) berkongsi pendapat dengan Krashen (1985) iaitu mereka mengatakan jika kebimbangan komunikasi berada pada tahap serius ia akan menimbulkan masalah lain seperti konsep sendiri yang rendah, kepercayaan diri dan keupayaan mengambil risiko. Menurut Trylong (1987), kebimbangan menggunakan bahasa yang asing kepada kita adalah sesuatu yang kompleks dan sukar untuk ditakrifkan kerana ia melibatkan elemen-elemen psikologi dan pembolehubah yang sangat kompleks. Walau bagaimanapun, perasaan bimbang ini sering kali dialami pada suatu perkara yang baru di tempuhi dan ia dianggap sebagai sesuatu yang normal. Malah pada masa tertentu, perasaan ini mungkin akan mendatangkan kelebihan kepada pekerja tersebut dalam beberapa aspek yang berkaitan. Perlu ditekankan, bahawa tahap kebimbangan yang melampau bakal menimbulkan keadaan yang tidak menentu kepada pekerja dan berkemungkinan besar mempengaruhi prestasi kerja mereka.

Seperti mana yang dinyatakan oleh Scovel (1991), tahap kebimbangan terhadap kemahiran sesuatu bahasa itu boleh menyumbang kepada kualiti kerja seseorang sama ada menjadi lebih tinggi atau rendah. Apabila kebimbangan menjadi tinggi maka kualiti kerja akan terganggu dan memberi kesan kepada prestasi kerja. Menurut MacIntyre & Gardner (1991), pendedahan terhadap budaya pertuturan menggunakan Bahasa Inggeris yang tidak biasa dilakukan oleh seseorang individu akan menimbulkan kesan kebimbangan apabila seseorang individu cuba bertutur. Gardner (1985) dan Clement (1980), mendapati terdapat korelasi yang tinggi antara tahap kebimbangan terhadap Bahasa Inggeris dengan kelancaran berkomunikasi. Kebimbangan komunikasi sering terjadi dalam situasi dimana seseorang individu perlu untuk berinteraksi dengan ramai orang di sekelilingnya. Kajian yang dijalankan oleh Fenton & Hoff (1976) mendapati individu yang tinggi tahap kebimbangan komunikasi mereka jarang mahu bercakap kecuali berkomunikasi dalam kumpulan kecil kerana individu tersebut lebih suka memilih untuk berdiam diri walaupun mempunyai pendapat atau idea terhadap sesuatu perkara.

Salah satu tugas staf sokongan di Sekolah Pengajian Siswazah (SPS) UTM ialah berada di bahagian kaunter pertanyaan bagi membantu memberi penerangan atau informasi kepada pelajar antarabangsa. Pelajar antarabangsa ini selalunya akan datang ke kaunter pertanyaan SPS apabila mereka mempunyai pertanyaan atau permasalahan yang mereka hadapi sepanjang pengajian mereka di UTM. Kemahiran bertutur dan berkomunikasi menggunakan Bahasa Inggeris amat lah membantu kerana terdapat ramai pelajar antarabangsa yang mendaftar di UTM sehingga 2017 dimana Bahasa pengantaraan yang biasa di gunakan antara mereka adalah Bahasa Inggeris sebagai alat komunikasi. Seperti mana yang diketahui, kebanyakan pelajar antarabangsa tidak dapat bertutur menggunakan Bahasa tempatan iaitu Bahasa Melayu kerana mereka tidak diharuskan untuk mempelajari Bahasa tersebut sebelum diterima sebagai pelajar UTM. Oleh itu, pelajar ini akan menggunakan Bahasa Inggeris sebagai Bahasa pengantaraan di UTM untuk menjalankan keperluan mereka sebagai pelajar disini. Hampir semua staf sokongan di sini akan berhadapan dengan pelajar antarabangsa bagi pelbagai sebab termasuk pengurusan penyerahan dan penerimaan tesis kerana SPS dipertanggungjawabkan untuk mengendalikan keperluan pelajar tersebut dari segi pengurusan akademik. Hasrat UTM untuk mengekalkan status *World Class University* dan status sebagai Universiti Penyelidikan membuka ruang dan peluang untuk lebih ramai pelajar antarabangsa mendaftar dan belajar di sini setiap tahun. Dari itu, kemahiran berkomunikasi dalam Bahasa Inggeris amat penting bagi staf sokongan di SPS kerana kemahiran ini dapat memudahkan serta mengelak dari salah faham

terhadap maklumat yang perlu disampaikan kepada pelajar atau pengunjung antarabangsa di kaunter pertanyaan.

Dalam erti kata lain, mereka memerlukan kemahiran berkomunikasi dalam Bahasa Inggeris untuk mempermudah urusan kerja mereka. Walau bagaimana pun, tidak dapat dinafikan terdapat segelintir staf sokongan yang mempunyai masalah atau bimbang dengan kebolehan mereka apabila perlu berdepan dan berkomunikasi dalam Bahasa Inggeris dengan pelajar tersebut. Ini menyebabkan mereka akan cuba untuk mengelak dari berada di kaunter pertanyaan atau pun meminta rakan sekerja bagi mengawal keadaan apabila timbul masalah di luar kawalan atau jangkaan mereka. Malah terdapat juga staf sokongan yang mengalami kesukaran dalam memberi penerangan kepada pelajar antarabangsa ini kerana struktur ayat Bahasa Inggeris yang digunakan tidak tepat atau lari dari maksud sebenar. Jika ini berlaku maka akan tercetus sedikit salah faham dari segi penyampaian maklumat dan akan menjejaskan imej SPS secara langsung dan imej UTM secara tidak langsung. Sekiranya staf sokongan di SPS berpegang pada konsep kebimbangan yang telah diuraikan diatas, situasi kebimbangan berkomunikasi ini boleh menimbulkan perasaan tertekan dalam kalangan staf sokongan yang terlibat dalam kajian ini. Jika ini terjadi, berkemungkinan mereka boleh mengalami tekanan emosi disebabkan tiada pengalaman atau kurangnya latihan dalam menggunakan Bahasa Inggeris apabila berdepan dengan pelajar antarabangsa. Sehubungan dengan itu, kajian ini dijalankan bagi merungkai persoalan, apakah tahap kebimbangan berkomunikasi menggunakan Bahasa Inggeris dalam kalangan staf sokongan di SPS? Adakah terdapat perbezaan tahap kebimbangan berdasarkan faktor jantina dalam kalangan staf sokongan tersebut?

## **2.0 Literatur**

### **2.1 Model Tingkah Laku Kognitif Terhadap Kebimbangan Sosial**

Model ini direka oleh Clark & Well (1995) dan diubahsuai oleh Butler (1999). Pada peringkat permulaan, model ini membincangkan tentang keadaan tercetusnya kebimbangan dimana kebimbangan itu berbeza-beza bagi setiap individu tetapi berhubung rapat dengan komunikasi seperti berkomunikasi dengan orang yang kita tidak suka untuk berinteraksi atau pun berkomunikasi dengan orang yang tidak kita kenali. Dalam situasi ini, timbul kebimbangan dalam diri individu tersebut. Ada juga keadaan dimana wujudnya situasi yang lebih spesifik



contohnya seperti berkomunikasi secara formal dengan seseorang diperingkat atasan. Sebagai contoh, ketua bahagian atau seseorang yang lebih berkepentingan didalam sesuatu mesyuarat. Ia akan secara langsung menimbulkan kebimbangan dalam diri individu tersebut. Keadaan ini akan mewujudkan andaian mengenai penilaian diri, penilaian terhadap situasi tertentu dan penilaian terhadap pengalaman sebelumnya dalam situasi yang sama terutama apabila andaian bahawa ‘mereka menilai saya dengan cara yang negatif’. Dengan kepercayaan negatif ini, individu tersebut akan merasakan situasi tersebut sebagai memberi ancaman atau merbahaya terhadapnya. Kombinasi dari keadaan tercetusnya kebimbangan dengan andaian negatif ini akan menghasilkan tiga jenis tindak balas iaitu tingkah laku yang selamat, kesedaran diri dan tanda-tanda serta gejala kebimbangan. Tindak balas tingkah laku yang selamat bermaksud tingkah laku dimana individu itu akan menjauhkan diri daripada situasi yang menjadi tercetusnya kebimbangan. Manakala di peringkat kesedaran diri pula merujuk apabila individu ini mula fokus terhadap tingkah laku dirinya dimana dia akan meminimumkan tingkah laku yang dianggap negatif seperti tangan yang mengigil atau suara yang bergetar ketika berkomunikasi. Tindak balas yang ketiga iaitu tanda-tanda dan gejala kebimbangan termasuklah berdebar-debar, berpeluh, suara gementar dan mula menggigil dimana secara tidak langsung ketiga-tiga tindak balas adalah berkait diantara satu sama lain berdasarkan model tingkah laku kognitif ini.

## **2.2 Kebimbangan Bahasa**

Mengikut teori Horwitz (1986) terdapat tiga dimensi kebimbangan komunikasi Bahasa iaitu kebimbangan komunikasi, kebimbangan terhadap penilaian negatif dan kebimbangan menyeluruh. Menurut McCroskey *et al* (1987) kebimbangan komunikasi merupakan kebimbangan yang berkait dengan pengalaman. Kebimbangan tersebut berdasarkan situasi komunikasi interpersonal dan selalunya berkait rapat dengan pengalaman Bahasa Kedua atau Bahasa Asing. Kehadiran perasaan gelisah atau kebimbangan terhadap Bahasa Kedua atau Bahasa Asing ini selalunya diikuti dengan perasaan bimbang terhadap penilaian negatif dari orang lain atau orang sekeliling. Watson & Friend (1969) pula mengelaskan penilaian negatif sebagai perasaan apprehensi terhadap orang lain dan akan cuba mengelak dari apa jua bentuk penilaian dan tanggapan bahawa orang lain juga akan menilai diri mereka secara negatif. Seperti mana yang dijelaskan oleh Gardner & McIntyre (1993) perasaan bimbang ini menyerupai perasaan kritikal terhadap diri sendiri dimana ia boleh dikesan melalui tindak balas seperti peningkatan denyutan jantung yang sangat kencang. Apabila perasaan ini terjadi,

individu ini akan merasa risau akan penilaian negatif dari rakan-rakannya yang menyebabkan dia memutuskan untuk mendiadakan diri walaupun dia mempunyai pendapat dan cadangan yang bernas. Dimensi yang ketiga ialah kebimbangan secara umum merujuk kepada kebimbangan dalam pencapaian atau prestasi keseluruhan individu. Ianya dikaitkan dengan rasa takut dalam melakukan kesalahan atau mengalami kegagalan dalam berinteraksi dengan individu lain. Menurut Saodah & Junaidah (2012), terdapat beberapa aspek yang boleh dikenalpasti sebagai gangguan komunikasi seperti kesukaran dalam percakapan contohnya teragak-gagak dan juga rasa bimbang yang keterlaluan hingga menjadikan seseorang itu sukar untuk memberi tumpuan dalam proses berkomunikasi kerana terlupa atau terlalu berdebar sehingga mengganggu proses komunikasi itu.

### **3.0 Metodologi**

#### **3.1 Instrumen, Sampel dan Analisis**

Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan untuk mengenalpasti tahap kebimbangan terhadap penggunaan Bahasa Inggeris dalam kalangan staf sokongan di Sekolah Pengajian Siswazah di Universiti Teknologi Malaysia. Bagi mengukur tahap kebimbangan, soal selidik *Foreign Language Classroom Anxiety Scale* (FLCAS; Horwitz, 1986) telah digunakan. Soal selidik ini mengandungi 33 item yang mengukur 3 aspek tahap kebimbangan iaitu kebimbangan komunikasi, kebimbangan terhadap penilaian negatif dan kebimbangan umum. Skala Likert Lima Markat telah digunakan dimana skor 1 hingga skor 5 digunakan seperti berikut: 1 – Sangat Tidak Setuju, 2 – Tidak Setuju, 3 – Tidak Pasti, 4 – Setuju dan 5 – Sangat Setuju. Analisis data pula menggunakan perisian *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 18.0 bagi menentukan nilai skor min, kekerapan dan peratusan. Pengiraan nilai min adalah seperti tertera di Jadual 1. Bagi menentukan ujian tahap perbezaan jantina samada signifikan atau tidak ujian t-test di lakukan seperti dalam Jadual 4. Responden kajian adalah 32 orang dalam kalangan staf sokongan di SPS di UTM. Populasi keseluruhan bagi staf SPS adalah seramai 73 orang dan berpandukan kaedah yang dicadangkan oleh Krejcie & Morgan (1970) seramai 63 orang responden harus dicapai. Walau bagaimanapun setelah soal selidik diedarkan hanya 32 soal selidik dikembalikan iaitu 43.84% dan mengikut Mohd Najib (1999) 30% daripada keseluruhan sampel adalah mencukupi untuk meneruskan kajian.

Jadual 1: Tahap Nilai Min

Nilai Min	Tahap
5.00 – 3.67	Tinggi
2.34 – 3.66	Sederhana
1.00 – 2.33	Rendah

#### 4.0 Keputusan

Bahagian ini telah menggunakan analisis deskriptif untuk menghuraikan hasil kajian.

Jadual 2: Taburan Responden Mengikut Jantina

Jantina	Jumlah	Peratus (%)
Lelaki	7	21.9
Perempuan	25	78.1
Jumlah	43	100.0

Jadual 3: Tahap Keresahan terhadap Penggunaan Bahasa Inggeris

Tahap	Jumlah	Peratus ( % )
Rendah	2	6.3
Sederhana	28	87.5
Tinggi	2	6.3
Min Keseluruhan 3.07		

Jadual 4: T-Test bagi Jantina

	Jantina	N	Min	t	Sig.
Kebimbangan	Lelaki	7	3.05	-0.114	0.912
	Perempuan	25	3.08		

Nota: \*Perbezaan min adalah signifikan pada nilai  $p < 0.05$

#### 5.0 Perbincangan

Tahap kebimbangan penggunaan Bahasa Inggeris dalam kalangan staf sokongan SPS secara keseluruhan ialah pada  $m=3.07$ . Ini menunjukkan bahawa tahap kebimbangan yang dialami oleh staf SPS ialah pada tahap yang sederhana. Hasil kajian ini selari dengan beberapa kajian termasuklah kajian yang dijalankan oleh Khairi dan Nurul Lina (2010). Kajian mereka

bertujuan untuk mengukur persepsi 60 pelajar Universiti Teknologi Malaysia terhadap keresahan yang dialami ketika bertutur dalam Bahasa Inggeris. Hasil kajian mereka juga bersamaan dengan dapatan kajian ini dimana mereka mendapati pelajar mengalami tahap kebimbangan yang sederhana ketika berkomunikasi menggunakan Bahasa kedua iaitu Bahasa Inggeris.

Tahap kebimbangan sederhana yang dialami oleh staf SPS dalam kajian ini berkemungkinan berpunca daripada sokongan atau kerjasama yang erat antara staf SPS itu sendiri. Jumlah populasi yang kecil dibahagian mereka dan hubungan yang rapat antara mereka membantu menstabilkan tahap kebimbangan komunikasi dalam penggunaan Bahasa Inggeris dalam kalangan mereka. Antara faktor lain juga berkemungkinan kerana faktor jantina kerana 78.1% staf sokongan di SPS adalah perempuan (lihat Jadual 2). Keselesaan bekerja dalam kalangan atau suasana yang majoriti adalah wanita menyebabkan staf di SPS tidak merasa terganggu atau bimbang untuk melakukan kesalahan berbahasa dalam kalangan mereka atau dalam kalangan pelajar antarabangsa yang datang untuk memohon informasi atau bantuan. Perasaan bimbang biasanya sering dialami kepada suatu perkara yang baru ditempuhi manakala kebimbangan dalam komunikasi merujuk kepada situasi takut atau risau untuk berkomunikasi secara lisan akibat dari pelbagai punca. McCroskey (1977) menyatakan kebimbangan komunikasi ini kemudiannya berkembang menjadi tahap kerisauan dan perasaan yang tidak selesa dialami oleh individu berkenaan dengan komunikasi yang melibatkan orang lain. Krashen (1985) pula menjelaskan bahawa kebimbangan akan menyebabkan seseorang itu sukar untuk memproses sesuatu bahasa dan mengalami masalah pemahaman. Disamping itu, sesuatu proses interaksi itu boleh terganggu sama ada semasa penerimaan input, pemrosesannya mahupun pada peringkat output. Jika kebimbangan mengganggu fungsi kognitif seseorang individu, maka mereka akan sukar untuk memberi tumpuan semasa bekerja dan ia menyumbang kepada penurunan komitmen dan secara tidak langsung mereka mudah mengalami kemurungan yang boleh menyebabkan wujudnya perasaan bimbang dalam diri mereka. Walau bagaimana pun, dapatan kajian ini bercanggah dengan pernyataan McCroskey (1977) dan Krashen (1985) kerana staf di SPS dapat mengawal perasaan bimbang mereka dengan baik dan perjalanan pekerjaan mereka boleh dikatakan tidak terganggu atau terjejas walau pun mereka harus berkomunikasi dalam Bahasa Inggeris. Seperti yang telah dijelaskan, faktor dikelilingi oleh rakan sejawat berkemungkinan mempengaruhi dapatan kajian ini.

Dapatan kajian ini mendapati bahawa tidak terdapat sebarang perbezaan terhadap tahap kebimbangan penggunaan Bahasa Inggeris berdasarkan faktor jantina ( $t=-0.114$ ,  $p>0.05$ , Lihat Jadual 4). Secara keseluruhannya tahap kebimbangan penggunaan Bahasa Inggeris berdasarkan faktor demografi iaitu jantina menunjukkan tiada perbezaan yang signifikan. Dapatan kajian ini disokong oleh kajian Azizah *et al* (2008) dimana dapatan kajian beliau juga mendapati bahawa tahap kebimbangan guru sekolah rendah terhadap pengajaran Sains dan Matematik menggunakan Bahasa Inggeris di sekolah rendah adalah pada tahap sederhana. Dapatan kajian ini dalam kalangan staf SPS yang menunjukkan bahawa tidak terdapat sebarang perbezaan yang signifikan terhadap penggunaan Bahasa Inggeris berdasarkan faktor jantina adalah selari dengan dapatan satu lagi kajian Azizah *et al* (2006), yang menunjukkan bahawa tahap kebimbangan guru pelatih TESL berdasarkan faktor demografi seperti jantina dan pengalaman mengajar adalah tidak signifikan. Dapatan ini juga adalah bertepatan dengan kajian Nik Hasnaa (2010) di mana kajian beliau menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara tahap kebimbangan komunikasi dengan faktor demografi lain kecuali jantina. Ini membuktikan bahawa faktor jantina tidak memberi kesan atau pengaruh yang signifikan terhadap tahap kebimbangan penggunaan Bahasa Inggeris seseorang. Ini bersamaan dengan satu lagi kajian yang di jalankan oleh Aileen Farida (2005) dimana tahap kebimbangan guru-guru Sains yang kurang pengalaman mengajar menggunakan Bahasa Inggeris adalah pada tahap sederhana berbanding dengan guru-guru Sains yang lebih berpengalaman dalam pengajaran. Dapatan ini mengukuhkan lagi pernyataan Spielberg (1983) yang menegaskan bahawa kebimbangan merupakan perasaan yang berpunca melalui faktor tekanan atau keadaan yang cemas. Perasaan bimbang sama sekali tiada kaitan dengan faktor demografi seseorang individu. Malah kebimbangan yang melampau mampu untuk menghalang individu tersebut daripada mencapai kejayaan dalam kerjayanya. Disamping itu, situasi tertekan ini akan dapat dirasai oleh rakan sekeliling individu tersebut dan selalunya mampu memberi kesan secara tidak langsung kepada rakan-rakan lain jika tidak dapat dikawal dengan baik.

Dapatan kajian ini membuktikan faktor jantina atau dikelilingi oleh rakan sekerja yang sama jantina dapat meningkatkan keharmonian bekerja terutama menurunkan kadar kebimbangan berkomunikasi menggunakan Bahasa Inggeris dalam kalangan staf sokongan SPS kerana tekanan untuk melakukan kesilapan dapat diimbangi dengan sokongan rakan sekerja. Ini menyokong apa yang dinyatakan oleh Spielberg (1983) dan secara tidak langsung mengukuhkan lagi andaian yang dibuat oleh Leary & Kowalski (1995) bahawa tiada keputusan yang konsisten atau konklusif berpandukan kepada faktor jantina untuk kebimbangan

komunikasi seseorang. Dari itu, teori Scovel (1991) yang menyatakan bahawa kebimbangan yang rendah terhadap penggunaan bahasa boleh membantu kualiti kerja boleh diterima pakai dalam kajian ini kerana tahap kebimbangan komunikasi yang sederhana dalam kalangan staf sokongan SPS menunjukkan kualiti kerja mereka adalah ditahap yang tidak membimbangkan dan masih ada ruang untuk dipertingkatkan lagi. Begitu juga dengan penyataan McCroskey *et al* (1987) yang percaya bahawa kebimbangan komunikasi merupakan kebimbangan yang berkait dengan perasaan gelisah atau kebimbangan terhadap penilaian negatif dari orang lain atau orang sekeliling adalah selari dengan dapatan kajian ini. Dapatan kajian ini yang menunjukkan tahap sederhana dalam kalangan staf sokongan di SPS membuktikan bahawa tidak wujud perasaan bimbang terhadap penilaian negatif rakan sekerja di sini, begitu juga dalam kalangan pelajar antarabangsa yang datang untuk mendapatkan khidmat nasihat dari bahagian ini.

## **6.0 Kesimpulan**

Hasil dari kajian dapat dirumuskan bahawa tahap kebimbangan penggunaan Bahasa Inggeris dalam kalangan staf sokongan Sekolah Pengajian Siswazah adalah pada tahap yang sederhana. Langkah awal perlu diambil untuk mengelak peningkatan tahap kebimbangan dalam kalangan staf dari menjadi lebih tinggi untuk membantu mereka bagi mengatasi kebimbangan dalam usaha untuk meningkatkan kemahiran berkomunikasi. Apa yang paling utama ialah untuk mencapai kecemerlangan dalam memberi perkhidmatan yang terbaik kepada pelanggan yang sangat memerlukan perkhidmatan mereka.

## **Rujukan**

1. Aileen Farida (2005) *An Investigation of the Anxiety Level of Sciences Teachers Using English as a Medium of Instruction*. Projek Ijazah Sarjana Muda Sains dan Pendidikan (TESL), Universiti Teknologi Malaysia, Skudai, Johor
2. Azizah R., Wan Zarina, W.Z., & Hamidah, A. R. (2008). Anxiety in the Teaching of Mathematics and Science in the Malaysian Schools. In Zaidah, Z. & Noor Abidah, O (Eds), *English Language Teaching: A Way Forward*, (71-85) UTM: Penerbit UTM Press.
3. Azizah R., Norhanim, A. S., & Wan Zarina, W. Z. (2006). *Tinjauan Tahap Kebimbangan di Kalangan Guru Pelatih TESL di Universiti Teknologi Malaysia: Pengalaman Pre dan Post*. Penyelidikan UTM/UPP Vot 71788.

4. Butler, G. (1999). *Overcoming Social Anxiety and Shyness: A Self Help Guide Using Cognitive Behavioral Techniques*. London; Robinson.
5. Clark, D. M. & Wells, A. (1995). A Cognitive Model of Social Phobia. In Heimberg, R. G., Liebowitz, M., Hope, D., and Scheier, F. (Eds), *Social Phobia: Diagnosis, Assessment, and Treatment*, (p. 69-93) New York: Guilford.
6. Clement, R. (1980). Ethnicity, Contacts and Communicative Competence in a Second Language, In Giles, H. Robinson, W. P. & Smith, P. M. (Eds), *Language: Social Psychological Perspectives* (pp. 147-154), Oxford: Pergamon Press.
7. Crookall, D. & Oxford, R.L. (1991). Dealing with Anxiety: Some Practical Activities for Language Learner and Teacher Trainees. In Horwitz, E. K. & Young, E.J. (Eds). *Language Anxiety: From Theory and Research to Classroom Implications*, (pp.141-150) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
8. Fenton, R. J. & Hoff, T. S. (1976). Some Effects of Communication Inhibition on Small Groups: Participation, Member Satisfaction, Perceived Effectiveness, Credibility and Leadership, In paper presented at The Speech Communication Association Convention, San Francisco.
9. Gardner, R. C. (1985). *Social Psychology and Second Language Learning: The Role of Attitudes and Motivation*. London: Edward Arnold Publishers.
10. Gardner, R. C. & MacIntyre, P. D. (1993). On the Measurement of Effective Variables in Second Language Learning, *Language Learning*, 43, pp.157-194.
11. Horwitz, E.K. (1986). Foreign Language Classroom Anxiety, *The Modern Language Journal*, 70 (2), pp.125-132.
12. Khairi I. A. & Nurul Lina A.B. (2010). *A Study in Second Language Speaking Anxiety Among UTM Student*, Projek Ijazah Sarjana Muda Sains dan Pendidikan (TESL), Universiti Teknologi Malaysia, Skudai, Johor
13. Krashen, S. (1985). *The Input Hypothesis*. London: Longman.
14. Krejcie, R.V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities, *Educational and Psychological Measurement*. pp. 607-610.
15. Leary, M. R. & Kowalski, R. M. (1995). The Self-Presentation Model of Social Phobia. In Heimberg, R.G., Liebowitz, M. R., Hope, D. A. & Schneier, F. R. (Eds), *Social Phobia: Diagnosis, Assessment and Treatment* (pp.94-112), Guilford Press, New York.
16. MacIntyre, P. D. & Gardner, R. C. (1991). Investigating Language Class Anxiety Using the Focused Essay Technique, *The Modern Language Journal*, 75 (3). pp. 296-304
17. McCroskey, J. C., Richmond, V.P., & Corham, J. S. (1987). The Relationship Between Selected Immediacy Behaviors and Cognitive Learning. In McLaughlin, M. (Ed), *Communication Yearbook*, (pp.574-590) Beverley Hills, CA: Sage.
18. McCroskey, J. C. (1977). Oral Communication Apprehension: A Summary of Recent Theory and Research, *Human Communication Research*, 4, pp.78-96.
19. Mohd Najib, A. G. (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. Skudai, Johor: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.

20. Nik Hasnaa, N. M. (2010). *Kebimbangan Komunikasi di Kalangan Pelajar UTM: Satu Realiti atau Mitos?* Universiti Teknologi Malaysia City Campus, Kuala Lumpur.
21. Saodah, W. & Junaidah, H. (2012). Perception of Young Employees on Communicating and Sharing Working Relationships with Older Employees in Higher Learning Institutions in Malaysia, *Malaysian Journal of Communication*, 28 (2), pp. 51-71.
22. Scovel, T. (1991). The Effect of Affect on Foreign Language Learning: A Review of the Anxiety Research. In Horwitz & Young, D.J. *Language Anxiety*, (pp.101-108) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
23. Spielberger, C. D. (1983). *Manual for the State-Trait Anxiety Inventory (STAI-Form Y)*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
24. Trylong, V.L. (1987). *Aptitude, Attitude and Anxiety: A Study of Their Relationships to Achievement in Foreign Language Classroom*. Unpublished Doctoral Dissertation, Purdue University, West Lafayette, IN.
25. Watson, D. & Friend, R. (1969). Measurement of Social-Evaluative Anxiety, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 33, pp.448-451.



# Keseimbangan Kerjaya Dan Keluarga Dalam Kalangan Guru

<sup>1</sup>Hamidah Abdul Rahman, <sup>2</sup>Azizah Rajab, <sup>1</sup>Roziana Shaari, <sup>1</sup>Shahrollah Abdul Wahab, <sup>1</sup>Nurul Faizah Mohammad Paudzi

<sup>1</sup>Jabatan Pembangunan Sumber Manusia, Fakulti Pengurusan, Universiti Teknologi Malaysia

<sup>2</sup>Akademi Bahasa, Universiti Teknologi Malaysia

**Abstrak:** Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti kesemimbangan kerjaya dan keluarga dalam kalangan guru di kawasan Kuang, Selangor. Keseimbangan kerja dan keluarga dilihat dari empat dimensi iaitu komitmen kerja, sokongan rakan sekerja, sokongan pengurus dan sokongan keluarga. Soal selidik diedarkan kepada 111 orang guru di Kuang, Selangor yang telah dipilih sebagai responden. Soal selidik dianalisis menggunakan *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 18.0 untuk kekerapan, peratusan dan nilai skor min. Dapatan kajian menunjukkan tahap keseimbangan kerja dan keluarga dalam semua dimensi adalah pada tahap tinggi.

Kata Kunci: Keseimbangan, Kerjaya, Keluarga, Guru, Staf Sokongan

## 1.0 Pengenalan

Keseimbangan kerja dan kehidupan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pekerja dalam sesebuah organisasi (Scholarios & Marks, 2004). Ini adalah kerana keseimbangan kerja dan kehidupan amatlah penting dalam mengetahui kesannya terhadap sikap dan tingkahlaku pekerja yang boleh mempengaruhi perkembangan dan pembangunan organisasi. Keseimbangan kerja membantu membawa kesan yang positif dalam pekerjaan dan pekerja akan lebih berpuas hati dengan kerja mereka (Clark, 2000). Seiring dengan kos hidup yang sentiasa meningkat, teknologi terkini dan suasana kerja yang mencabar, garis pemisah antara kerjaya dan keluarga semakin pudar. Fenomena wanita bekerjaya merupakan sesuatu yang biasa didengari pada masa kini dan menyumbang kepada hubungan yang setara antara lelaki dan wanita. Selain dari itu, ia juga meningkatkan taraf wanita diseluruh dunia. Wanita bekerja bukan semata-mata untuk memenuhi keperluan ekonomi, tetapi juga untuk meningkatkan diri mereka sebagai seorang individu. Dengan peredaran masa kini yang semakin mencabar dimana pekerja dibebani dengan berbagai tugas dan tanggungjawab dan dalam masa yang sama mereka harus juga mengurus hal keluarga dan rumahtangga. Keadaan ini dihadapi hampir oleh semua

pekerja dalam pelbagai sektor termasuklah sektor pendidikan. Bebanan guru semakin besar yang menuntut kesabaran serta kebertanggungjawaban yang amat hebat. Kejayaan dan keberkesanan pendidikan banyak berkait rapat dengan kesedaran, keinsafan dan tanggungjawab guru sebagai pendidik, disamping mempunyai keilmuan yang cukup dan sahsiah yang luhur.

Peningkatan dalam tumpuan terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan telah mendorong pemerhatian yang lebih terperinci ke atas konflik peranan kerja dan keluarga (Lingard & Francis, 2004) kerana konflik ini mempengaruhi keseimbangan kerja dan kehidupan. Budaya kerja pada masa kini terarah kepada suami isteri bekerja untuk menampung pendapatan keluarga mengakibatkan konflik peranan kerja dan keluarga semakin meningkat. Konflik berlaku apabila pekerja terlalu memberi fokus dalam memenuhi tuntutan kerja dan secara tidak langsung mengurangkan peranan mereka dalam memenuhi tuntutan keluarga (Cole, 2004). Konflik ini akan mendatangkan kesan negatif bukan sahaja kepada individu itu sendiri tetapi juga kepada keluarga dan organisasi. Konflik akan mengakibatkan komitmen menjadi rendah, ketidakpuasan kerja, ketidakpuasan keluarga, tekanan, masalah kesihatan, masalah psikologi dan pelbagai masalah sosial lain (Allen et al. 2000; Netemeyer, Boles & Mc Murrin, 1996). Dari itu keseimbangan kerja dan keluarga perlu dilakukan secara konsisten kerana ia mampu meningkatkan prestasi kerja individu dan organisasi. Ini kerana penglibatan pekerja menjadi penggerak utama untuk mencapai kejayaan dalam sesebuah organisasi. Menurut Baumruk (2004) penglibatan pekerja dianggap sebagai faktor paling utama untuk mengukur tenaga kerja yang efektif dalam sesebuah organisasi.

Tidak dapat dinafikan sistem pendidikan masa kini di Malaysia semakin canggih dengan adanya teknologi baru. Terdapat banyak perkhidmatan online atau e-perkhidmatan yang disediakan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) kearah mentransformasikan sistem pendidikan sedia ada. Antara sistem yang sering digunakan oleh guru-guru antaranya adalah Sistem Analisis Peperiksaan Sekolah (SAPS) dan Sistem Pengurusan Pentaksiran Berasaskan Sekolah (SPPBS). Walau bagaimanapun terdapat kelemahan dan kelebihan mengenai setiap sistem yang dibangunkan ini. Guru-guru mula berhadapan dengan masalah untuk memasukkan data dan maklumat yang diperlukan. Ini secara tidak langsung melibatkan lebih masa dan tumpuan dimana guru-guru terpaksa menyiapkan tugas diluar waktu bekerja kerana sistem tersebut boleh digunakan diluar waktu pejabat dan pada waktu tersebut tidak ramai pengguna mengakses laman web yang disediakan. Ini mengakibatkan guru-guru terpaksa

mengurangkan masa bersama keluarga demi untuk menyiapkan dan menyelesaikan tugas-tugas tersebut.

Pulich & Tourigny (2004) percaya penglibatan kerja yang kurang boleh mengakibatkan kelemahan dalam iklim organisasi. Tahap penglibatan kerja yang rendah dalam kalangan pekerja terutamanya daripada sektor awam termasuklah sektor pendidikan akan menjejaskan prestasi dan pencapaian matlamat menjadikan pendidikan di Malaysia bertaraf dunia. Grawitch *et al* (2006) berpendapat bahawa keseimbangan kerja dan kehidupan memberikan sumbangan untuk penglibatan kerja dan komitmen kepada organisasi untuk mencapai produktiviti yang tinggi dan mengurangkan kadar pusing ganti kerja yang rendah. Pekerja perlu mengatur strategi bagi mengimbangkan peranan antara kerja dan keluarga dan dalam masa sama perlu menyelesaikan tanggungjawab dipikul dengan sempurna tanpa tekanan atau konflik. Keseimbangan kerja dan keluarga memainkan peranan yang penting dalam meningkatkan produktiviti dan tumpuan guru terhadap kerja kerana keseimbangan ini menjadikan guru lebih bersemangat dalam menjalankan tugas tanpa mengabaikan tanggungjawab terhadap keluarga. Dari itu kajian ini dijalankan untuk mengenalpasti tahap keseimbangan kerja dan keluarga dalam kalangan guru di sekitar Kuang, Selangor.

## **2.0 Literatur**

### **2.1 Konsep Keseimbangan Kerja dan Keluarga**

Keseimbangan pekerjaan dan kehidupan telah lama menjadi fokus perbincangan dalam dunia akademik dan pengurusan organisasi (Guests, 2002). Sverko, Arambasic & Galesic (2002) mendefinisikan keseimbangan pekerjaan dan kehidupan sebagai istilah yang sukar difahami yang digunakan untuk menggambarkan keadaan susunan atau memenuhi antara tanggungjawab kerja seseorang individu dan kehidupan peribadinya. Seseorang individu harus memainkan peranan yang baik di tempat kerja dan di rumah, dengan konflik yang minimum dan kepuasan yang maksimum.

Keseimbangan kerja dan keluarga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap para pekerja dalam sesebuah organisasi (Scholarious & Marks, 2004). Greenhaus *et al* (2003) pula mendefinisikan keseimbangan kerja dan keluarga sebagai tahap dimana seseorang terikat dengan seimbang di antara tanggungjawab pekerjaan dan tanggungjawabnya dengan

kehidupan atau keluarga dan dia berpuas hati dengannya. Maka, pekerja yang mempunyai keseimbangan kerja dan keluarga yang baik adalah mereka yang menunjukkan komitmen yang seimbang antara domain pekerjaan dan kehidupan (Virick *et al*, 2007).

Keseimbangan kerja dan keluarga membawa maksud kecekapan dalam mengurus jadual kerja secara professional dalam menjalani kehidupan yang sihat dan aman. Ia merangkumi bukan sahaja nilai kerja tetapi juga sikap dan kebolehan seseorang itu untuk mengatur dan mengimbangi kerja dan kehidupan peribadi mereka. Allen *et al* (2000), berpendapat bahawa pekerjaan dan kehidupan saling berhubung dan semakin berkait dari sehari ke sehari mengikut tahap tekanan kehidupan yang dilalui. Kehidupan yang ideal tentunya mengharapkan agar tekanan kerja sentiasa rendah manakala kepuasan hidup sentiasa tinggi.

Menurut Greenhaus & Beytell (1985), konflik pekerjaan dan keluarga berlaku apabila tuntutan pada satu peranan mempengaruhi tanggungjawab pada peranan yang lain. Hal ini terjadi apabila terdapat tuntutan untuk meluangkan waktu tambahan pada peranan kerja atau peranan kehidupan dan menyebabkan peranan kehidupan atau peranan kerja menjadi terbelengkalai. Ini bermakna konflik antara kerja dan kehidupan berlaku apabila tiada keseimbangan antara peranan kerja dan kehidupan dalam masa yang sama, dimana salah satu peranan lebih dominan daripada peranan yang lain.

Keseimbangan kerja dan keluarga tidak berlaku dengan sendirinya. Ianya melibatkan usaha dari beberapa pihak seperti para pekerja, organisasi tempat bekerja, keluarga, teman rapat dan masyarakat setempat. Selain itu, konsep keseimbangan kerja dan keluarga menerangkan bahawa keseimbangan tersebut adalah keadaan ketika seseorang merasakan wujudnya kepuasan dalam menguruskan dan memainkan dua peranan serta mengatur tanggungjawab dengan sempurna (Arri, 2013). Organisasi perlu menyokong dan menggalakkan amalan keseimbangan kerja dan keluarga kerana ianya akan mengurangkan tekanan kepada pekerja dan secara tidak langsung pekerja dapat menjalankan kerja mereka dengan sempurna dan pada masa sama dapat menghabiskan masa dengan keluarga.

Dundas (2008) menghuraikan bahawa keseimbangan kerja dan keluarga merupakan isu yang signifikan dalam sesebuah organisasi masa kini kerana peranannya dalam menentukan adakah seseorang pekerja seronok untuk terus bekerja dan menunjukkan komitmen kerja yang memuaskan. Keseimbangan kerja dan keluarga juga merujuk kepada individu yang berada

dalam kawalan ke atas kerja dan keluarga mereka serta mendapat kualiti hidup yang sempurna. Menyeimbangkan dua peranan ini merupakan cabaran kritikal untuk individu yang bekerja. Kajian dari Frone *et al* (1992) mengatakan bahawa kegagalan mengawal keseimbangan kerja dan keluarga boleh menimbulkan konflik keatas kerja dan keluarga jika tidak dapat diimbangi dengan baik.

## **2.2 Konflik Keseimbangan Kerja dan Keluarga**

Menurut Kilmann & Thomas (1977), konflik merupakan keadaan terjadinya ketidakseimbangan antara nilai dan tujuan yang ingin dicapai baik dalam diri individu mahupun hubungannya dengan orang lain. Selain itu, konflik adalah situasi dimana kehendak atau keinginan yang berbeza atau berlawanan antara satu sama lain sehingga salah satu atau kedua-duanya terganggu. Tidak dapat dinafikan bahawa kebanyakan organisasi pada masa kini kurang menghiraukan kesejahteraan para pekerja. Ini kerana keghairahan pihak organisasi untuk mengaut keuntungan atau memerah keringat sehingga tidak mengendahkan kebajikan dan kepentingan tenaga kerja yang ada. Aspek tekanan yang dialami oleh seseorang pekerja boleh menyebabkan terjadinya konflik antara kerja dan kehidupan. Konflik berlaku apabila ketidakseimbangan atau permintaan berkaitan dengan pekerjaan melangkaui kemampuan atau keupayaan seseorang individu. Fenomena sedemikian menyebabkan tingkahlaku seseorang individu adalah berbeza daripada sebelumnya. Beberapa dimensi yang menyebabkan terjadinya konflik keseimbangan antara kerja dan kehidupan yang digunakan dalam kajian ini adalah komitmen kerja, sokongan rakan sekerja, sokongan pengurus dan sokongan keluarga.

### **2.2.1. Komitmen Kerja**

Menurut Mowday, Porter & Steers (1982), komitmen kerja merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pekerja. Pekerja berperanan dalam menentukan hala tuju dan matlamat sesebuah organisasi terlaksana dan tercapai. Komitmen kerja sangat penting kepada pekerja kerana komitmen dapat menjadikan seseorang pekerja lebih bertanggungjawab terhadap tugasnya berbanding dengan pekerja yang tidak mempunyai komitmen. Pekerja yang memiliki komitmen akan bekerja secara optimal sehingga dapat memberikan perhatian, fikiran, tenaga dan waktu kerjanya bagi mencapai sasaran dan meningkatkan produktif sesebuah organisasi.

### **2.2.2 Sokongan Rakan Sekerja**

Sokongan rakan sekerja memainkan peranan yang penting dalam menjalankan tugas bagi meningkatkan kualiti kerja seseorang individu. Tanpa sokongan daripada rakan sekerja, seseorang pekerja akan berasa terasing dan rendah diri seterusnya akan membawa kepada kekecewaan dan tekanan dalam diri mereka. Sokongan rakan sekerja juga dapat membantu seseorang individu menjadi lebih berkeyakinan dan dihargai.

### **2.2.3 Sokongan Pengurus**

Pengurus perlu menunjukkan perilaku yang baik supaya pekerja menghormati dan mencontohi sikap pengurus. Selain itu, seorang pengurus perlu memainkan peranan untuk mengeratkan hubungan dan mempunyai rasa tanggungjawab sebagai seorang ketua. Setiap pengurus memainkan peranan sebagai pemimpin yang mendorong dan menggalakkan pekerja untuk bekerja dengan semangat yang tinggi bagi mencapai matlamat organisasi.

### **2.2.4 Sokongan Keluarga**

Menurut Nicolas & Schwartz (1995), keluarga merupakan seseorang individu atau lebih yang mempunyai pertalian persaudaraan yang rapat yang boleh mempengaruhi tingkahlaku seseorang sama ada secara positif atau negatif. Malah keluarga merupakan satu sistem yang berkuasa dalam membentuk suatu perhubungan yang baru dan sebagainya. Sokongan keluarga merupakan langkah pertama untuk membina hubungan, penyelesaian masalah dan sebagainya. Ia juga memberi faedah yang baik kepada setiap individu. Sokongan keluarga merupakan pendekatan yang boleh digunakan untuk membantu seseorang pekerja melibatkan diri dalam perkara selain daripada kerja.

## **3.0 Metodologi dan Keputusan**

### **3.1 Instrumen, Responden dan Analisis**

Responden kajian ialah 111 orang guru di sekitar kawasan Kuang, Rawang . Kakitangan terdiri daripada pegawai perkhidmatan pendidikan DG29 sehingga DG44 dari tiga buah sekolah di

sekitar Kuang, Selangor iaitu SK Kuang, SJK (C) Kuang dan SJK (T) Kuang (Lihat Jadual 2). Soal selidik keseimbangan kerja dan keluarga dibahagikan kepada empat dimensi iaitu komitmen kerja, sokongan rakan sekerja, sokongan pengurus dan sokongan keluarga. Sistem Likert 5 Mata digunakan, iaitu Sangat Setuju-5, Setuju-4, Kurang Setuju-3, Tidak Setuju-2 dan Sangat Tidak Setuju-1. Soal selidik dianalisis menggunakan *Statistical Package for Social Science* versi 18.0 untuk kekerapan, peratusan dan nilai skor min.

Jadual 1: Taburan Responden Mengikut Jantina

<b>Jantina</b>	<b>Kekerapan (f)</b>	<b>Peratusan</b>
Lelaki	28	25.2
Perempuan	83	74.8
Jumlah	111	100.0

Jadual 2: Taburan Responden Mengikut Sekolah

<b>Sekolah</b>	<b>Bil Responden</b>
SK Kuang	73
SK (C) Kuang	24
SK (T) Kuang	14
Jumlah	111

Jadual 3: Jadual Tahap Min

<b>Julat Skor Min</b>	<b>Tahap Min</b>
1.00 – 2.33	Rendah
2.34 – 3.67	Sederhana
3.68 – 5.00	Tinggi

Jadual 4: Tahap Keseimbangan Kerja dan Keluarga

<b>Dimensi Keseimbangan Kerja dan Keluarga</b>	<b>Tahap</b>	<b>Purata (Min)</b>
		N: 111
Komitmen Kerja	Tinggi	3.68
Sokongan Rakan Sekerja	Tinggi	4.24
Sokongan Pengurus	Tinggi	3.88

Sokongan Keluarga	Tinggi	4.53
Jumlah Purata Min	Tinggi	4.08

#### 4.0 Perbincangan

Hasil dapatan menunjukkan, keseimbangan kerja dan keluarga dilihat melalui empat dimensi iaitu komitmen kerja, sokongan rakan sekerja, sokongan pengurus dan sokongan keluarga. Keputusan analisis menunjukkan bahawa keseimbangan kerja dan keluarga dalam kalangan guru di sekitar Kuang, Selangor berada pada tahap tinggi dengan nilai min keseluruhan min iaitu 4.08 (Lihat Jadual 4). Keputusan ini menunjukkan bahawa keempat empat dimensi iaitu sokongan keluarga, sokongan rakan sekerja, sokongan pengurus dan komitmen kerja memainkan peranan yang penting dalam keseimbangan kerja dan keluarga.

Keputusan keseluruhan kajian mendapati dimensi sokongan keluarga berada pada tahap paling tinggi yang menyumbang kepada keseimbangan kerja dan keluarga ( $m=4.53$ ). Sokongan keluarga memainkan peranan yang penting dalam menangani masalah yang dihadapi oleh pekerja. Ia dapat mengurangkan konflik seseorang dengan bantuan ahli keluarga dalam menyelesaikan konflik yang ada. Oleh itu, tekanan dari beban kerja yang dihadapi dapat ditangani dengan bantuan ahli keluarga dan dapat mengurangkan tekanan kerja. Menurut Siti Aisyah Panatik & Siti Khadijah (2012) yang menjelaskan peranan keluarga dapat mengurangkan konflik yang dihadapi oleh seseorang individu dan dapat memberi gambaran perbezaan peranan antara keluarga dan pekerjaan yang dapat menyumbang kepada konflik kerja dan keluarga.

Hasil kajian seterusnya menunjukkan bahawa aspek dimensi sokongan rakan sekerja mendapat min kedua tertinggi iaitu ( $m=4.24$ ). Sokongan rakan sekerja mempunyai hubungan terhadap perubahan dalam sesebuah organisasi. Menurut dapatan kajian Thompson & Prottas (2006) dan Wilkerson, Evans & Davis (2008) yang mendapati bahawa sokongan rakan sekerja menyokong sikap seseorang individu. Hasil kajian ini menunjukkan sokongan rakan sekerja adalah secara positif. Dengan sokongan rakan sekerja dapat menjadikan seseorang individu itu lebih bersemangat dalam menjalankan tugas seharian. Ini juga bertepatan dengan Frone et al (1997) yang mengatakan bahawa sokongan daripada organisasi dan rakan sekerja mampu mengurangkan konflik kerja dan keluarga.



Keputusan kajian yang ketiga tertinggi dalam keseimbangan kerja dan keluarga ialah dari aspek dimensi sokongan pengurus dengan min ( $m=3.88$ ). Dapatan kajian yang tinggi untuk dimensi ini menyokong teori Fiedler (1967) terhadap tugas seorang pengurus atau pemimpin sesuatu organisasi. Seseorang pengurus yang berkualiti harus menjadikan diri mereka sebagai contoh kepada pekerja. Pengurus juga perlu mewujudkan hubungan yang baik dalam sesebuah organisasi supaya pekerja berasa selesa dan seronok dalam menjalankan tugas mereka. Pengurus perlu mempunyai ciri-ciri kepimpinan yang tinggi supaya pekerja percaya terhadap kewibawaan seseorang pengurus dalam sesebuah organisasi. Kritikan dan sokongan dari pengurus dapat membantu dalam memantapkan lagi mutu kerja seseorang dalam mencapai sasaran dan objektif dalam sesebuah organisasi. Menurut Fiedler lagi, seseorang pengurus yang berjaya perlu mengimbangi orientasi tugas dengan orientasi kemanusiaan supaya matlamat sesebuah organisasi tercapai tanpa menjejaskan hubungan diantara pekerja dalam sesebuah organisasi.

Dimensi komitmen kerja pula berada pada tahap ke empat tinggi dengan min ( $m=3.68$ ). Komitmen kerja yang tinggi mampu membuahkan hasil kerja yang baik. Dengan komitmen kerja yang tinggi dapat meningkatkan mutu dan produktiviti dalam sesebuah organisasi. Menurut Bennett & Durkin (2000), pekerja yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi lebih mudah untuk memberi sumbangan tambahan seperti inovasi dan kreativiti, dimana ianya menyumbang keupayaan sesebuah organisasi yang lebih tinggi.

Secara keseluruhannya, keseimbangan kerja dan keluarga dalam kalangan guru di sekitar Klang, Selangor berada pada tahap tinggi berkemungkinan berlaku kerana guru mendapat sokongan dan dorongan positif bukan sahaja daripada keluarga dan rakan sekerja tetapi juga pengurus mereka. Selain itu, sikap bertolak ansur dan saling membantu antara satu sama lain menjadikan kerja mereka dapat dilaksanakan dengan baik dan lebih sempurna.

## **5.0 Kesimpulan**

Dapat kajian menunjukkan bahawa tahap keseimbangan kerja dan keluarga responden kajian berada pada tahap tinggi dan secara langsung dapat juga dirumuskan bahawa keseimbangan kerja dan keluarga adalah elemen penting pada seseorang pekerja kerana ia mendorong kepada keseimbangan bekerja individu tersebut. Melalui keseimbangan kerja dan keluarga yang teratur

dan sempurna, pekerja dapat melibatkan diri dalam keseluruhan aktivitas yang dijalankan oleh organisasi tanpa sebarang masalah dan menjamin organisasi mencapai objektif yang ingin disasarkan disamping mengekalkan potensi atau bakat seseorang individu. Oleh itu, strategi peningkatan penglibatan pekerja dalam sesebuah organisasi dapat membantu dalam mencapai sasaran organisasi tersebut.

## Rujukan

1. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In R. D. Goffin & E. Helmes (Eds.), *Problems and Work Family Conflict, 25 solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy* (pp. 285-314). Norwell, MA: Kluwer.
2. Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences Associated with Work-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (2), pp. 278-308.
3. Arri, H. (2013). Keseimbangan Kerja Keluarga pada Perempuan Bekerja: Tinjauan Teori Border. *Buletin Psikologi*, 21 (2), pp. 90-101.
4. Baumruk, R. (2004). The role of employee engagement in business success (report of a Hewitt Associates/Michael Treacy study). *Work Span*, 47, pp. 48-53.
5. Bennet, H. & Durkin, M. (2000). The Effects of Organisational Change on Employee Psychological Attachment: An Exploratory Study. *Journal of Management Psychology*. 15, pp. 126-147.
6. Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53 (6), pp.747.
7. Cole, D. W. (2004). Social reflection on women playing dual roles: An assessment of women in leadership positions. *Journal of Gender Studies*, 7(2), pp. 126-132.
8. Dundas, K. (2008). Work-Life Balance: There is no 'one-size-fits-all' solution, In O'Rourke, K (ed.), *Managing Matters*. Graduate College of Management, Southern Cross University, New South Wales, vol. Summer (3), pp. 7-8.
9. Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

10. Frone, M. R., Yardley, J. K., & Markel, K. S. (1997). Developing and Testing an Integrative Model of the Work–Family Interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50 (2), pp. 145–167.
11. Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the workfamily interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78.
12. Grawitch, M., Gottschalk, M., & Munz, D. (2006). The path to a healthy workplace a critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organisational improvements. *Consulting psychology Journal: Practice and Research*. 58(3), pp. 129-147.
13. Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw, J. D. (2003), The Relation Between Work-Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, pp. 510-531.
14. Guest, D. E. (2002), Perspectives on the Study of Work-life Balance. *Social Science Information*, 41, (255), pp. 255-279.
15. Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10 (1), pp.76-88.
16. Kilmann, R. H. & Thomas, K. W. (1977). Developing a Forced Choice Measure of Conflict Handling Behaviour: The Mode Instrument. *Educational Psychological Measurement*, 37, pp. 309-325.
17. Lingard, H. & Francis, V. (2004), The work-life experiences of office and site-based employees in the Australian construction industry, *Construction Management and Economics*, 22 (9), pp. 991-1002.
18. Mowday, R.T., Porter, L. W. & Steers , R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
19. Netemeyer, R., Boles, J., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*. 81(4), pp.400-410.
20. Nichols, M.P. & Schwartz, R.C. (1995) *Family Therapy: Concepts and Methods*. 4th Edition, Allyn & Bacon, Boston.
21. Pulich, M. & Tourigny, L. (2004). Workplace deviance: Strategies for modifying employee behavior. *The Health Care Manager*, 23(4), pp. 290-301.

22. Scholarios, D. & Marks, A. (2004). Work-Life Balance and the Software Worker. *Human Resource Management Journal*, 14 (2), pp. 54-74.
23. Siti Aisyah, P., & Siti Khadijah, Z. B. (2012). *Konflik Kerja-Keluarga, Kesehatan Mental dan Kecenderungan Tukar Ganti Kerja Dalam Kalangan Guru*. Tesis Doktor Falsafah, Universiti Teknologi Malaysia.
24. Sverko, B., Arambasic, L. & Galesic, M. (2002). Work-life Balance Among Croatian Employees: Role Time Commitment, Work-home Interference and Well-being. *Social Science Information*, 41: pp. 281-301.
25. Thompson, C. A. & Prottas, D. J. (2006). Relationships among Organisational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, pp.100-118.
26. Virick, M., Lily, J.D. & Casper, W. J. (2007), Doing More with Less: An Analysis of Work Life Balance among Layoff Survivors. *Career Development International*, 12, (5), pp. 463-480.
27. Wilkerson, J. M., Evans, W. R., & Davis, W. D. (2008). A Test of Co -Workers' Influence on Organizational Cynicism, Badmouthing, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38, pp. 2273–2292.

# Tahap Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Staf Sokongan

<sup>1</sup>Hamidah Abdul Rahman,<sup>2</sup>Azizah Rajab,<sup>1</sup>Roziana Shaari,<sup>1</sup>Shahrollah Abdul Wahab,<sup>1</sup>Nurul Fathina Romli

<sup>1</sup>Jabatan Pembangunan Sumber Manusia, Fakulti Pengurusan, Universiti Teknologi Malaysia

<sup>2</sup>Akademi Bahasa, Universiti Teknologi Malaysia

**Abstrak:** Kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengenalpasti tahap kepuasan kerja 48 kakitangan bukan akademik di Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya. Kepuasan kerja diukur menggunakan instrumen *Job Description Index* (JDI) yang mengukur keadaan kerja, gaji, peluang kenaikan pangkat, corak penyeliaan ketua dan teman sekerja. *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versi 18.0 digunakan untuk kekerapan, peratusan dan nilai skor min. Dapatan kajian menunjukkan tahap kepuasan kakitangan bukan akademik adalah pada tahap sederhana bagi semua dimensi pekerjaan.

**Keywords:** Kepuasan Kerja, Kakitangan, Bukan Akademik, Staf Sokongan

## 1.0 Pengenalan

Kepuasan kerja merupakan elemen yang penting kepada sesebuah organisasi untuk membuat pekerja itu sendiri setia dan berminat untuk terus bersama dengan organisasi berkenaan terutama pekerja yang berkualiti (Daud, 2010). Kepuasan kerja didefinisikan sebagai satu tahap dimana individu itu merasa gembira dan berpuas hati dengan suasana kerja yang sedia ada. Cox (1978) menyatakan bahawa kepuasan kerja boleh dianggap sebagai hasil daripada pengakuan pekerja itu sendiri iaitu sejauh mana individu dapat menyalurkan kebolehan, minat dan nilai kepada saluran yang menimbulkan rasa puas hati didalam pekerjaannya. Di samping itu suasana kerja itu membolehkan pekerja menjalankan peranan kerja secara berkesan. French & Saward (1983) melihat kepuasan kerja sebagai satu reaksi emosi yang positif dan menyenangkan hasil daripada penilaian terhadap sesuatu kerja, misalnya tentang pencapaian dalam kerja mereka. Kepuasan kerja akan wujud apabila seseorang dapat memenuhi nilai kerjanya. Konsep emosi ini ialah perasaan dan bukan sikap yang mana sekiranya pekerja itu mempunyai perasaan yang negatif, maka ini akan menyebabkan ketidakpuasan dalam kerja, manakala emosi positif pula menghasilkan kepuasan dalam kerja.

Fleishman & Harris (1962) telah memberikan penekanan kepada aspek nilai dalam mentakrifkan kepuasan kerja. Menurut mereka, kepuasan kerja merupakan satu tindakbalas afektif individu terhadap kerjanya. Kepuasan kerja itu dianggap sebagai hasil daripada pengalaman kerja dan hubungannya dengan nilai-nilai pekerja itu sendiri seperti apa yang diharapkan dan dikehendaki oleh pekerja tersebut. Jadi, kepuasan kerja boleh dikatakan sebagai kepuasan yang dinikmati oleh pekerja dalam kerjanya. Secara tidak langsung, kepuasan kerja boleh dianggap sebagai suatu perasaan seronok atau perasaan positif hasil daripada penilaian jawatan yang disandang oleh pekerja. Suasana persekitaran pekerjaan yang memberangsangkan dan perasaan gembira pada pekerjaan tersebut membantu kepada peningkatan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja boleh dicapai disebabkan oleh beberapa faktor antaranya faktor persekitaran, faktor kerja itu sendiri, hubungan dengan penyelia dan tidak terkecuali faktor faedah. Di Fakulti Pendidikan (FP), Universiti Malaya (UM) terdapat berbagai-bagai usaha yang dilakukan oleh pihak yang bertanggungjawab bertujuan untuk memaksimumkan tahap kepuasan dalam kalangan staf bukan akademik. Antaranya ialah dengan menyediakan pelbagai faedah berbentuk kemudahan samada dari segi perubatan, tempat tinggal, pinjaman komputer, peluang kenaikan pangkat, peluang melanjutkan pelajaran dan lain-lain kemudahan. Namun begitu, sama ada insentif ini memberi kesan terhadap kepuasan kerja dalam kalangan kakitangan bukan akademik di Universiti Malaya masih menjadi tanda tanya tanpa penyelidikan yang sebenar. Oleh itu, kajian ini dijalankan bagi merungkai persoalan tersebut untuk mendapatkan jawapan terhadap tahap kepuasan kerja dalam kalangan staf bukan akademik di Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya.

## **2.0 Literatur**

### **2.1 Konsep Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai reaksi seseorang individu terhadap pengalaman kerja mereka (Berry, 1997). Menurut Groot & van den Brink (1999), kepuasan kerja akan semakin berkurangan apabila masa bekerja bertambah. Kepuasan kerja turut boleh diukur menrangkumi kepuasan dalaman (intrinsik) dan luaran (ekstrinsik). Secara terperinci

kepuasan instrinsik merujuk kepada kepuasan yang diperolehi melalui pekerjaan itu sendiri atau tugas yang dilaksanakan, sementara kepuasan ekstrinsik berhubung dengan sejauh manakah faktor persekitaran kerja boleh memberi kepuasan.

Kepuasan kerja merupakan satu tahap yang dirasakan oleh seseorang pekerja apabila dapat melakukan kerja dengan baik. Kepuasan kerja ialah tingkah laku yang memberangsangkan terhadap kerja, berasa seronok dan gembira semasa melakukan sesuatu pekerjaan (Robbins, 2003). Menurut Saari dan Judge (2004) percaya kepuasan kerja merupakan aspek yang penting bagi sesebuah organisasi dan hendaklah berada di tahap tertinggi bagi sesebuah organisasi yang mana, organisasi hendaklah menitikberatkan kepuasan kerja selaras dengan kerja yang telah diberikan. Ini kerana, kepuasan kerja memainkan peranan yang sangat penting dalam menilai sifat yang ada dalam diri pekerja. Apabila perasaan yang positif timbul selepas menilai sesuatu situasi kerja maka produktivi pekerja akan berada pada tahap yang baik atau optimum.

## **2.2 Faktor Kepuasan Kerja**

Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan kepuasan kerja. Ia merupakan kombinasi antara Teori Tak Keseimbangan dan Teori Ekuiti (McShane & Von Glinow, 2000). Teori Tak Keseimbangan menjelaskan bahawa tahap kepuasan ditentukan oleh perbezaan antara apa yang diharapkan di tempat kerja dengan apa yang mereka alami disitu. Justeru itu, tahap kepuasan kerja atau tahap ketidakpuasan bekerja adalah kesan daripada perbandingan yang telah ditentukan oleh pekerja tadi iaitu apa yang pekerja berkenaan jangka dan harapkan dari organisasi mereka.

Berdasarkan Teori Ekuiti, kepuasan kerja berlaku adalah kesan daripada proses penilaian ke atas persekitaran kerja pekerja berkenaan dengan pekerja daripada organisasi lain. Perbandingan kerja merangkumi aspek input dan output. Input diri mereka di tempat kerja dan output pekerja lain di organisasi itu. Mengikut Cohen, Chang & Ledford (1997), input meliputi beberapa aspek kualiti kepuasan kerja antaranya adalah tempoh perkhidmatan, tahap pendidikan, pengalaman, bebanan tanggungjawab dan tekanan ke atas produktiviti tugas dan daya usaha terhadap tugas di organisasi. Aspek output pula antara lain meliputi aspek gaji dan faedah, kenaikan pangkat, status dan ganjaran dalaman (Greenberg & Ornstein, 1983).

Nero (1985) pula menegaskan bahawa apabila seseorang pekerja itu yang mendapati diri mereka kurang berpuas hati terhadap kerja mereka akan mengalami perasaan marah atau timbul perasaan tidak puas hati. Walau bagaimanapun apabila mereka mengalami perasaan terlebih dalam beberapa perkara seperti gaji, mereka akan diselubungi perasaan rasa bersalah dan mereka akan cuba mendapatkan kesamaan dengan cara mengubah input dan output melalui perbandingan perbezaan dengan pekerja lain atau melalui justifikasi psikologi. Kesimpulannya, kepuasan bekerja meningkat apabila keadaan hakiki terjadi dan melangkaui jangkaan menjadikan pekerja lebih bermotivasi untuk bekerja. Walau bagaimanapun, tahap kepuasan kerja mulai menurun apabila kepuasan kerja yang dialami tidak tercapai dan organisasi pula tidak memberi ganjaran sebagaimana yang diharapkan pekerja. Apabila ini terjadi organisasi akan merasa kesan dari ketidakpuasan tersebut dimana produktiviti akan menurun dan prestasi pekerja juga akan menjadi rendah.

### **2.3 Teori berkaitan Kepuasan Kerja**

Dua teori yang akan disentuh sedikit dari aspek kepuasan bekerja ialah Teori Keperluan Maslow dan Teori Dua Faktor Herzberg. Herzberg mencadangkan teori mengenai faktor-faktor kerja yang memotivasikan pekerja manakala Maslow mengembangkan teori berkaitan pangkat dan kepuasan keperluan-keperluan manusia dan bagaimana manusia mencapai keperluan-keperluan tersebut.

#### **2.3.1 Teori Keperluan Maslow**

Menurut Maslow (1954), manusia tidak pernah puas dengan apa sahaja yang diperolehi kerana selepas satu-satu keperluan itu tercapai maka akan wujud pula keperluan lain yang lebih tinggi yang perlu dipuaskan pula. Ini menjadikan proses untuk mencapai kepuasan sebagai satu proses yang berterusan. Keperluan manusia terdiri daripada lima keperluan utama iaitu keperluan fisiologi, keperluan keselamatan, keperluan kasih sayang, keperluan penghormatan sendiri dan penyempurnaan sendiri. Lima keperluan dalam teori Hierarki Keperluan Marlow diperlukan setiap masa, cuma pada masa-masa tertentu sahaja membezakan yang mana satu menjadi lebih utama daripada keperluan lain. Misalnya jika keperluan fisiologi hanya 20%, keperluan keselamatan tidak akan muncul tetapi sekiranya keperluan fisiologi telah mencapai tahap 80% keperluan keselamatan akan muncul. Begitulah secara berterusan sehingga



keperluan fisiologi secara relatifnya telah dipuaskan dan pada masa yang sama keperluan keselamatan menjadi lebih penting.

### **2.3.2 Teori Dua Faktor Herzberg**

Teori Dua Faktor Herzberg telah diperkenalkan oleh Frederick dalam tahun 1959. Teori ini diutarakan berdasarkan kajian yang dilakukan terhadap 250 orang jurutera dan akauntan disembilan buah syarikat di Pittsburg. Dalam kajian tersebut, Herzberg (1978) menguji hubungan kepuasan kerja dengan produktiviti dalam kalangan pekerja. Hasil dari kajian ini beliau telah merumuskan bahawa terdapat dua set faktor yang berbeza yang mempengaruhi dan memenuhi keperluan seseorang. Terdapat beberapa faktor yang wujud dalam pekerjaan yang mana ianya akan memberikan kepuasan dan sekiranya diabaikan, kepuasan kerja tidak akan terhasil. Faktor pertama dikelaskan sebagai faktor pendorong. Ia berkaitan dengan perasaan positif terhadap kerja dan perkara yang berhubung dengan kerja termasuklah pencapaian, pengiktirafan, pekerjaan yang bermakna, penghormatan, perkembangan dan pertumbuhan individu itu sendiri yang membawa kepada kepuasan kerja atau lebih dikenali sebagai faktor motivasi atau sokongan.

Manakala faktor kedua dikenali sebagai faktor 'hygiene'. Faktor ini berkaitan dengan persekitaran kerja itu sendiri. Sekiranya faktor ini wujud, ia akan membawa kepada kepuasan kerja. Walau bagaimanapun sekiranya ia tidak wujud, maka ia akan menyebabkan ketidakpuasan dalam kerja. Terdapat beberapa elemen penting yang menjadi faktor penentu utama kepada ketidakpuasan kerja. Elemen-elemen tersebut merangkumi antara lain polisi dan pentadbiran organisasi, penyeliaan, gaji, perhubungan dengan rakan sekerja, suasana tempat kerja, status atau jawatan dan jaminan pekerjaan.

Secara kesimpulannya, dapat dirumuskan bahawa faktor motivasi mampu memenuhi keperluan psikologi dan membawa kepada kepuasan kerja kerana terdapat keperluan untuk berkembang dalam kalangan pekerja. Manakala faktor 'hygiene' mampu memenuhi keperluan fizikal dan pekerja mendapat kepuasan kerja melalui pekerjaan yang menyeronokkan dan banyak cabaran yang dapat diatasi secara sihat. Pihak pengurusan didalam sesuatu organisasi bertanggungjawab sepenuhnya untuk merangsang pertumbuhan dalam kalangan pekerja. Kebajikan dan kepuasan kerja adalah sangat penting bagi setiap individu dalam mana-mana organisasi. Pekerja akan merasa lebih dihargai dan dekat dengan organisasi jika wujud

pertumbuhan sendiri didalam diri mereka kerana mereka beranggapan bahawa mereka mampu untuk melakukan tugas-tugas yang lebih mencabar dengan sokongan penuh organisasi. Sebaliknya akan berlaku jika tiada sokongan dari organisasi kerana pekerja merasa terabai dan tidak dihargai. Oleh itu kedua-dua faktor ini menjadi nadi kepada pertumbuhan positif setiap organisasi dan harus diambil kira dalam menentukan perkembangan kerjaya pekerja untuk mengelak ketidakpuasan kerja.

### 3.0 Metodologi dan Keputusan

#### 3.1 Instrumen, Responden, Analisis

Kajian ini adalah untuk mengenalpasti tahap kepuasan kerja kakitangan bukan akademik di Fakulti Pendidikan (FP), Universiti Malaya (UM). Soal selidik *Job Description Index* (JDI, Smith, Kendall & Hulin, 1975) yang mempunyai 57 soalan yang mengukur kepuasan kerja berdasarkan keadaan kerja, gaji, peluang kenaikan pangkat, corak penyeliaan ketua dan teman sekerja telah digunakan keatas 48 orang kakitangan bukan akademik di Fakulti Pendidikan, UM. Terdapat lima pilihan jawapan iaitu Sangat Setuju-5, Setuju-4, Neutral-3, Tidak Setuju-2 dan Sangat Tidak Setuju-1. Sistem skala Likert lima mata digunakan untuk menilai bahagian ini. Data yang diperolehi melalui borang soal selidik dianalisis menggunakan perisian Statistical Package for Social Science (SPSS) version 18 untuk min, kekerapan dan peratusan.

Jadual 1: Taburan Responden

Jantina	Kekerapan (f)	Peratusan
Lelaki	11	22.9
Perempuan	37	77.1
Jumlah	48	100

Jadual 2: Jadual Tahap Min

Skor min	Tahap min
1.00 – 2.33	Rendah
2.34 – 3.67	Sederhana
3.68 – 5.00	Tinggi

Jadual 3: Tahap Kepuasan Kerja

Dimensi dalam Pekerjaan	Tahap	Purata (Min) N:48	Peratusan (%)
Keadaan Kerja	Sederhana	3.56	23.4
Keadaan Gaji	Sederhana	2.82	18.5
Keadaan peluang kenaikan pangkat	Sederhana	3.19	20.9
Keadaan corak penyeliaan ketua	Sederhana	2.79	18.3
Keadaan teman sekerja	Sederhana	2.88	18.9
Jumlah Purata Min	Sederhana	3.05	100

#### 4.0 Perbincangan

Berpandukan kepada Jadual 3, keputusan kajian menunjukkan bahawa staf sokongan atau staf bukan akademik di Universiti Malaya mempunyai tahap kepuasan kerja yang sederhana di tempat kerja mereka. Secara tidak langsung dapatan ini menunjukkan bahawa mereka berpuas hati dengan semua dimensi pekerjaan di Universiti Malaya termasuklah aspek keadaan kerja di tempat kerja, peluang kenaikan pangkat, hubungan teman sekerja, gaji bulanan yang diterima dan corak penyeliaan dari pihak atasan iaitu ketua mereka. Ini jelas dilihat apabila keseluruhan min yang diperolehi ialah  $m=3.05$  yang boleh diinterpretasi sebagai tahap kepuasan bekerja di tahap sederhana.

Keputusan keseluruhan menunjukkan aspek keadaan bekerja mempunyai pengaruh paling kuat dalam mempengaruhi kepuasan bekerja dengan nilai  $m=3.56$ . Ini bermakna suasana keadaan kerja seperti tempat kerja dan susun atur pejabat yang selesa mempengaruhi dapatan tahap kepuasan bekerja mereka. Dapatan ini selari dengan kajian Heid & Leak (1991) dan Kim & Loadman (1994) yang mendapati bahawa pekerja lebih gembira dan memberi komitmen kerja yang tinggi apabila mereka sendiri dapat mewujudkan keadaan kerja tersebut dan diberi kebebasan dalam pembentukan program di tempat kerja mereka. Ini bermakna Fakulti Pendidikan di Universiti Malaya memberi ruang kepada staf sokongan mereka untuk menyusun atur kelengkapan fizikal ruang pejabat demi untuk melahirkan insan inovatif dan kreatif untuk menimbulkan aura positif dalam kalangan pekerja mereka. Dapatan kajian membuktikan bahawa kepercayaan ini memberi gambaran bahawa mereka berpuas hati dengan

keadaan fizikal disekeliling mereka dan kemudahan-kemudahan yang disediakan untuk mereka menjalankan tugas.

Dapatan kajian seterusnya menunjukkan bahawa dimensi peluang kenaikan pangkat menyumbang kepada tahap kepuasan kerja sederhana dengan  $m=3.19$ . Dapatan menunjukkan staf sokongan di FP, UM berpuas hati dengan peluang kenaikan pangkat mereka. Secara tidak langsung pekerja yang berpuas hati dengan kerja mereka akan memberi komitmen kepada organisasi. Ini selari dengan pendapat Robbins (2003) yang mengatakan tingkahlaku yang memberangsangkan terhadap kerja akan berlaku apabila pekerja berasa seronok atau gembira semasa melakukan pekerjaan dan akan melakukan kerja dengan baik. Berkemungkinan staf sokongan di FP, UM diberi peluang kenaikan pangkat yang bertepatan mengikut pengalaman bekerja dan peluang yang seimbang dan sama rata antara mereka memberikan dapatan kajian sederhana tersebut. Dari itu pendapat Saari & Judge (2004) yang mengatakan bahawa mana-mana organisasi hendaklah menitikberatkan kepuasan kerja selaras dengan kerja yang telah diberikan kepada pekerja boleh digunapakai kepada dapatan kajian ini seiring dengan tahap sederhana pekerja di FP, UM. Walau bagaimanapun, Universiti Malaya masih boleh mempertingkatkan peluang kenaikan pangkat kepada staf sokongan mereka melalui penambahbaikan pengurusan dan peluang yang lebih luas kepada pekerja supaya kepuasan kerja mereka berada di tahap tinggi.

Keputusan kajian yang menduduki tangga ketiga dalam tahap kepuasan bekerja staf sokongan di FP, UM ialah dari aspek dimensi keadaan teman sekerja dengan min  $m=2.88$ . Dapatan ini selaras dengan teori Herzberg (1978) yang menyatakan bahawa faktor pendorong harus wujud di tempat kerja supaya kepuasan kerja dapat dicapai. Dapatan kajian ini yang menunjukkan bahawa tahap sederhana yang dicapai melalui teman sekerja menjurus kepada perasaan sokongan positif terhadap teman sekerja dan perkara-perkara yang berhubung dengan kerjasama antara mereka. Staf sokongan di FP, UM mempunyai hubungan yang sihat antara mereka dan interaksi diantara mereka adalah baik bersesuaian dengan dapatan sederhana kajian ini. Ini memberi gambaran bahawa perkembangan rakan sekerja dan pertumbuhan individu mereka adalah selari membawa kepada kepuasan kerja yang sederhana.

Dapatan seterusnya menunjukkan bahawa kepuasan bekerja dalam kalangan staf sokongan di FP, UM ialah dari aspek dimensi gaji. Hasil kajian ini memperlihatkan bahawa aspek gaji menyumbang kepada tahap sederhana melalui skor min  $m=2.82$ . Dapatan ini bersamaan

dengan teori Marlow (1954) yang menekankan bahawa manusia tidak pernah puas dengan apa sahaja yang diperolehi kerana selepas satu-satu keperluan itu dipuaskan akan wujud pula keperluan lain yang lebih tinggi untuk dipuaskan. Ini bersamaan dengan gaji yang diterima oleh staf sokongan di FP, UM. Apabila kenaikan gaji diterima, staf sokongan akan tetap menginginkan gaji yang lebih tinggi kerana sebagai manusia kita tidak akan puas dengan apa yang kita ada kerana naluri menghendaki sesuatu yang lebih tinggi setiap masa. Walau bagaimanapun dapatan sederhana untuk aspek gaji membuktikan bahawa staf sokong di FP, UM masih boleh mengawal keinginan tersebut supaya tidak mengganggu pekerjaan mereka. Secara tidak langsung ini dibantu oleh faktor motivasi atau sokongan Herzberg dimana staf sokongan FP, UM mampu memenuhi keperluan psikologi mereka yang membawa kepada kepuasan kerja kerana secara realitinya walaupun menginginkan gaji yang lebih baik mereka mempunyai ruang untuk berkembang (self-actualization). Dapatan ini menolak kepercayaan Nero (1985) yang mengatakan pekerja yang mendapati diri mereka kurang atau lebih dari aspek gaji akan mengalami perasaan marah dan akan cuba untuk mendapat kesama rataan melalui perbandingan perbezaan dengan pekerja lain kerana dapatan kajian ini bercanggah dengan kepercayaan tersebut.

Aspek penyeliaan menduduki tahap sederhana dengan  $m=2.79$  memberi gambaran bahawa aspek corak penyeliaan termasuk arahan bekerja yang diterima dari penyelia memberi kesan kepada kepuasan kerja ini. Dapatan ini menunjukkan bahawa kecekapan penyelia memuaskan hati dan keadilan yang diberikan penyelia mereka terhadap tugas atau pekerjaan adalah setimpal dan bersesuaian dengan masa yang diberikan. Tidak terdapat tekanan-tekanan atau cabaran bekerja yang boleh menyumbang kepada ketidakpuasan hati berkerja staf sokongan di Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya. Dapatan tahap sederhana memberi erti staf sokongan berpuashati dengan bebanan tanggungjawab dan tekanan ke atas produktiviti tugas mereka dan membuktikan penyelia pandai memainkan peranan dalam organisasi tersebut untuk mengelak tekanan negatif dari berlaku dalam kalangan pekerja. Salah satu kemungkinan ialah kerana penyelia atau ketua-ketua bahagian adalah golongan profesional atau ahli akademik yang telah menghadiri pelbagai kursus pengurusan atau pentadbiran dan mempunyai pengetahuan bagaimana untuk mengawal selia pekerja dengan baik. Dari itu mereka berjaya menaplikasikan teknik kepimpinan yang betul terhadap pekerja. Dapatan sederhana ini selaras dengan Teori Tak Keseimbangan dan Teori Ekuiti (McShane & Von Glinow, 2000) dimana tahap kepuasan pekerja ditentukan oleh perbezaan antara apa yang diharapkan di tempat kerja dengan apa yang

mereka alami disitu. Justeru itu, jangkaan kecekapan penyelia telah di tentukan oleh staf sokongan di UM dan tahap kecekapan penyelia adalah menepati ramalan mereka.

## 5.0 Kesimpulan

Sebagai kesimpulan tahap kepuasan kerja dalam kalangan kakitangan bukan akademik Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya adalah pada tahap sederhana. Dapat dirumuskan bahawa faktor keadaan kerja, peluang kenaikan pangkat, teman sekerja, gaji dan corak penyeliaan ketua mempengaruhi kepuasan kerja staf sokongan di Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya. Persekitaran keadaan kerja yang sihat dan menepati kesesuaian dengan jangkaan pekerja menyumbang kepada dapatan sederhana dalam kajian ini.

## Rujukan

1. Berry, L. M. (1997). *Psychology at work*. San Francisco, CA: McGraw-Hill Companies, Inc.
2. Cohen, S. G., Chang, L., & Ledford, G. E. (1997). A hierarchical construct of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness. *Personnel Psychology*, 50(2), pp. 275-308.
3. Cox, T. (1978). *Stress: A Review of Theories, Causes and Effects of Stress in the Light of Empirical Research*. London: Macmillan
4. Daud, N. (2010). *Jaminan Kerja dan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Terhadap Organisasi*.
5. Fleishman, E., & Harris, E. (1962). Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover. *Personnel Psychology*, 15, pp. 43-56.
6. French, D.; & Saward, H. (1983). *A Dictionary of Management*. London: Cox & Wyman
7. Greenberg, J., & Ornstein, S. (1983). High Status Job Title Compensation for Underpayment: A Test of Equity Theory. *Journal of Applied Psychology*, 68(2), pp. 285-297.
8. Groot, W. & van den Brink, H. M, (1999) The Price of Stress. *Journal of Economic Psychology*, 20, pp.83-103.
9. Heid, C. & Leak, L. 1991. School Choice Plans and the Professionalization of Teaching. *Education & Urban Society*, 23, pp. 219-228.
10. Herzberg, H. F. (1976). Motivation-Hygiene Profiles, p. 20 In George, J.M. and Jones, G.R. (2008, p.20. In *Understanding and Managing Organizational Behavior* (p.78), Fifth Edition, New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
11. Kim, I., & Loadman, W. (1994). *Predicting Teacher Job Satisfaction*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 383 707).

12. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
13. McShane, S.L., & Von Glinow, M.A. (2000). *Organizational Behavior*, McGraw Hill, Boston
14. Nero, A. B., (1985). *Intrinsic/Extrinsic Motivational Factors and Perceived Need Deficiencies as a Function of Job Level in an Urban School District*. Doctoral dissertation, Memphis State University.
15. Robbins S .P (2003). *Organizational Behaviour Concepts, Controversies, Application*. 8th ed, New Jersey: Prentice-hall International.
16. Saari, L. M. & Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43, (4), pp. 395-407
17. Smith, P. C., Kendall L. M., & Hulin C. (1975). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Ohio: Bowling Green State University.

# **A Study Of The Relationship Between Employee Engagement And Work Performance Among Johor State Government Officers**

**Nur Aznida Ramli, Zulkifli Khair Nur Zahidah Abdul Latif, Lily Suriani Mohd Arif**

Jabatan Pembangunan Sumber Manusia, Fakulti Pengurusan, Universiti Teknologi Malaysia.

**Abstract:** High level of performance indicates an outcome and accomplishment achieved by the organization. Hence, individual work performance is highly important as it reflects the organization as a whole. Organizations are in need of highly performing individuals in order to deliver their goals and achieve a competitive advantage. High level of performance could be a source of satisfaction and pride. [1] highlighted that disengaged workforce in United States of America cause the country to loss in productivity worth \$300 billion annually. [2] stated that Australian economy loss in \$31 billion annually was a result of disengaged employees. Therefore, this study aims to determine the effect of employee engagement on employee work performance.

**Key Words:** Employee work performance, Employee engagement.

## **1.0 Introduction**

Employee work performance is one of the most important elements that is used to measure organizational success. According to [3], employee work performance is an outcome achievement at workplace which refers to the plan made in aiming for results. It has a direct link with the outcomes and accomplishment achieved by the organization. According to [4], employee's work performance is measured based on task completion, organizational contribution, team working, creativity and innovation as well as career enhancement. Hence, referring to the significant role employees' play in affecting organization's overall performance, elaborating on factors and antecedents of employee performance remain to be organizations main agenda.

Review of the literature has highlighted two types of factors that can affect employee's work performance, namely, intrinsic and extrinsic factors. Intrinsic factor which refers to the internal drive that stimulate action and behaviour meanwhile extrinsic factor refers to the external



environment that affect individual action and behaviour [3]. Examples of intrinsic factors are training and career development meanwhile examples of extrinsic factors are leadership, compensation, work environment and workplace well-being. These factors have significant positive relationship with employee's work performance [3],[5]. Training and career development for instance, help to improve service accuracy [6]. This is because, when employees undergo training or any other learning programs, employees confidence level are increase which consequently motivates them to be more engaged with their work and perform better [3]. Furthermore, according to [7], organization that give opportunities to their employees to grow are similar to the organization rewarding their employees.

Meanwhile the extrinsic factors that have been found to affect employees' work performance are leadership, compensation, work environment and workplace well-being. According to [8], effective leadership is a multi-dimensional construct consists of self-awareness, transparency, dispensation of information and internalized moral standards. Based on the aforementioned researcher, organizations which have leaders who are inspiring, able to stimulate employees' creativity and innovativeness. Furthermore, leader who has this quality also recognize and acknowledge his or her employee's ability and contribution which likely to motivate the employees to perform better in his or her organization. In addition, compensation which involves financial and non-financial rewards such as bonuses, holidays and vouchers are argued to increase employees obligation towards their job due to the rewards and recognitions received from the organization [5]. Futhermore, [6] allude that, a supportive working environment reflects an organization that is concerned with its employees' needs and feelings by providing positive feedback and encouraging the employees to voice out their concerns. As a result, this will help to create the sense of belongings among employee which often lead to employees to perform better [6]. Last but not least, workplace well-being is how individual perceived on way they experience lives. Whenever employees experienced positive workplace environment, it will indirectly motivate them to act and think positively. Consequently, employees that portray positive attitude will have a positive emotional connection towards the work task and the organization. Thus, the employee will exhibit a productive behaviour.

Synthesization of the literature on factors affecting work performance leads towards a common denominator which is employee's engagement. Previous studies on factors affecting work performance indicate that both factors are equally important. Nevertheless, we suggest studies on direct relationship between employee engagement and work performance has found to be

very much lacking [9]. Employee engagement is an excellent tool in helping the organization to gain competitive advantage over others. According to [6], in order to increase employees' work performance, the individual employee need to be engaged in the organizational working environment as one will be aware with the responsibilities and goals of the organization that they need to achieve. As mentioned by [3], an engaged employee is those who perform their role in excellence. In other words, an engaged employee are those who are willing to perform beyond his duty or task either during working hours or non-working hours. According to [10], there are three types of employee work engagement which are an engaged employees, not engaged employees and totally disengaged employees. The first type of employee which is an engaged employee are those who are consistently giving the best within their roles and willing to carry out tasks that is beyond the job description. Second type which is not engaged employees are those who only focus on the task that is stated in the job description rather than focusing on the goals of the organization. Thirdly, the employees who are totally disengaged with the organization are those who do not perform their work at all and feel demotivated with the organization. Obviously, these different types of engagement will produce different outcomes. Thus, it is essential to instil the first type of employee in each of the individual in the organization so that they will become high performance employees.

As highlighted by [11], the research literature suggested that employee's engagement and employee's work performance are interrelated in both direct and indirect ways. According to the aforementioned researcher, it was found that employee's engagement has a direct influence on the organizational outcomes such as customer satisfaction, productivity and profitability.

## **2.0 Literature Review**

### **2.1 Related Works on Employee Engagement and Work Performance**

Studies on work performance have acknowledged various factors that can affect employees' work performance significantly. As mentioned in the earlier chapter, most of the literatures found highlighted on the two types of factors that can affect employee's work performance which are intrinsic factor which refers to the internal drive that stimulate action and behaviour meanwhile extrinsic factor refers to the external environment that affect individual action and behaviour [3]. However, as previously explained, observation made from the literature regarding intrinsic and extrinsic factors on work performance often suggest that these factors

leads towards employee engagement first then only towards work performance. In other word, the relationships between these factors are indirect. Hence, this study is proposing to look into the direct relationship between employee engagement and work performance.

Organizations become less competitive when they have large numbers of disengaged employees [12]. Based on the study done by [12], 84% of highly engaged employees responded that their engagement to the organization positively affect their work performance meanwhile the remaining agreed that their disengagement affect the quality of their work performance. There are several consequential outcome of employee engagement that has been discovered in the previous literature. In one of the finding in previous literature, [13], found that employee engagement was positively correlated with employee safety, loyalty, productivity and profitability. In the same study, it shows that employee engagement has negative correlation with employee turnover. The first triple bottom line business management theory was coined by [14] posits that in order to stay competitive, managers need to think beyond the profit as the business benchmark of success. This include value to the society and environment that created by the organization [15]. According to [16], social contribution may involve interactive and procedural justice in the workplace. Simultaneously, organizations may increase its value by treating the workers justly and fairly as it contributes to employee engagement and potentially increase the work performance.

A study conducted by [17] in determining the relationship between individual personality and degree of employee engagement found that employees with dedicated personality were likely to create additional work resources, craft their work, increase their job challenge and resulted increase in employee's engagement and performance. However, there is a literature which based on Big Five model that investigated the relationship between sub-dimensions of Big Five personality model such as neuroticism and work burnout towards employee engagement which resulted positive correlation between them [18]. Another research done by [18], empirically tested on the organizational antecedent factors such as corporate social responsibilities, job characteristics, clear expectation, job fit, managers expectation, employee safety, rewards, supportive organizational culture and the use of employee's strength. As the result, it was found that all those factors have positive correlation with employee engagement.

## 2.2 Conceptual Framework

The study intended to introduce the antecedents of work performance which is employee engagement. Study on work performance has been consistently discussed where empirically the studies has shown that employee engagement has a positive effect on work performance.

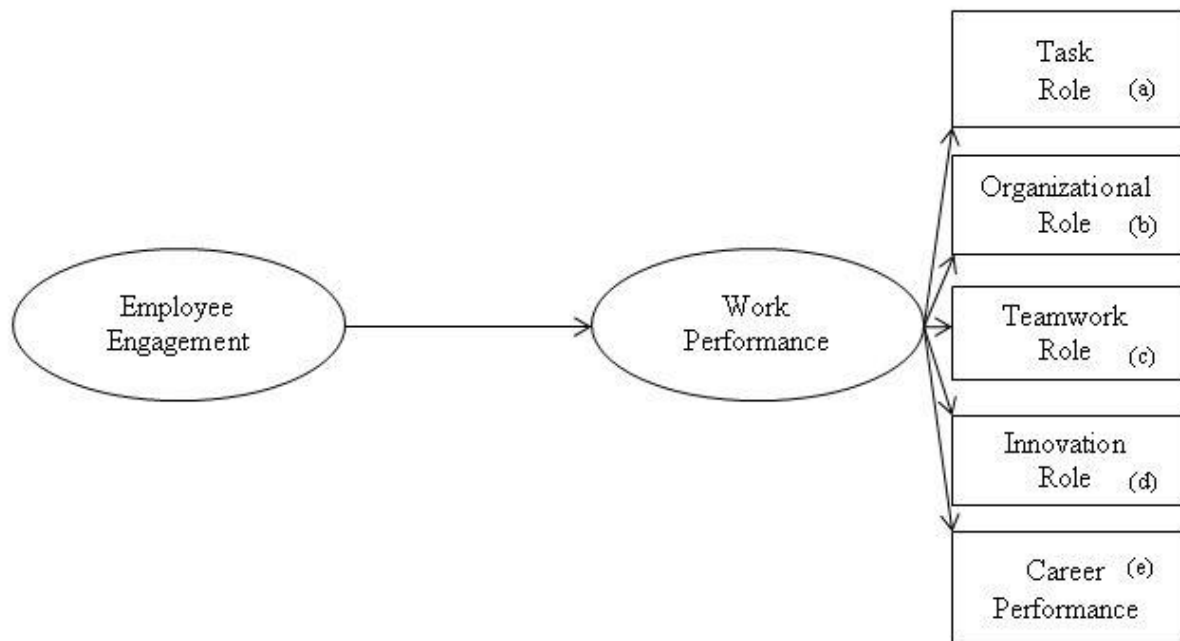


Figure 3.1: Conceptual Framework

Research done by [19] shows that the concept of work engagement is directly related to the organizational effectiveness. According to [4], employee's work performance is measured based on task completion, organizational contribution, team working, creativity and innovation as well as career enhancement. Consequently, the abovementioned researcher has introduced a role-based work performance which is derived from the role theory and identity theory to specifically measure employee's performance. Thus, the strength of the role-based performance is based on these two theories which in the role theory it provides explanation on why work performance is considered as multidimensional meanwhile in identity theory suggested which dimensions to include in the role-based performance model. Therefore, this study measure the individual work performance based on task role, organization role, teamwork role, innovation role and career performance.

### 3.0 Conclusion

Based on the synthesization from the previous literature it can be concluded that there is a direct relationship of employee engagement that affect work performance. Employee engagement is a vital element that may affect the organizational effectiveness and it has been a matter of concern for leaders in being competitive. Thus, organizational success is heavily depended on employees' work performance. It is practically important for the organization to ensure the engagement of employees by evaluating the employee's performance. Therefore, it is significant to conduct the study on employee engagement and work performance as it will bring benefits to the organization as a whole.

### References

- [1] Bates, S., (2004). Getting engaged: Half of your workforce may be just going through the motions. *HR Magazine*, 49, 44-51.
- [2] Hooper, N. (2006). Companies where people want to work. *Weekend Australian Financial Rev*, 17-19.
- [3] Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- [4] Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of management journal*, 41(5), 540-555.
- [5] Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 65, 147-163.
- [6] Faura, L. (2016). *Getting talent that fits: (WM+ g+ H<sup>2</sup>= performance)* (Doctoral dissertation, OKLAHOMA STATE UNIVERSITY).
- [7] Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings.
- [8] Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- [9] Rath, T., Harter, J. K., & Harter, J. (2010). *Wellbeing: The five essential elements*. Simon and Schuster.
- [10] Sanford, B. (2002). The high cost of disengaged employees. *Gallup Management Journal*.
- [11] Buckingham, M. C., Coffman, 1999. *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Manager Do Differently*.
- [12] Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383-398.

- [13] Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis.
- [14] Elkington, J. (1997). Cannibals with forks. *The triple bottom line of 21st century*.
- [15] Glavas, A., & Mish, J. (2015). Resources and capabilities of triple bottom line firms: going over old or breaking new ground?. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 623-642.
- [16] Witztum, A. (2008). Corporate rules, distributive justice, and efficiency. *Business Ethics Quarterly*, 18(01), 85-116.
- [17] Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10), 1359-1378.
- [18] Wollard, K. K., & Shuck, B. (2011). Antecedents to employee engagement: A structured review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429-446.
- [19] Katz, D. and Kahn, R.L. (1966). Make human capital a source of competitive advantage. *The Social Psychology of Organizations*, 60(6), 567-582.

# **Kesedaran Integriti Dalam Kalangan Penjawat Awam Di Wilayah Selatan**

**Koharuddin bin Mohd. Balwi, Azizul Alias, Mohd. Azhar bin Abdul Hamid, Kassim bin Thukiman, Muhammed Fauzi bin Othman, Mohd. Nasir bin Markom, Fadillah bt. Zaini, Hj. Mohd. Shahril bin Bakri, Mohd. Hairul Anuar bin Bohro Mohd. Farid**

Jabatan Pembangunan Sumber Manusia, Fakulti Pengurusan, Universiti Teknologi Malaysia

**Abstrak:** Kajian ke atas kesedaran integriti dan etika kerja penting dilakukan kerana falsafah atau misi utama perkhidmatan awam ialah memenuhi kepentingan awam. Ini satu-satunya sebab mengapa rakyat memberikan kuasa kepada mereka. Dalam menjaga kepentingan awam ini keupayaan penjawat awam menjadi pentabir yang bijak dalam pengambilan keputusan penting supaya keputusan yang diambil adalah keputusan yang adil dan berkesan. Perkhidmatan yang berkualiti memerlukan anggota-anggota organisasi yang mahir dalam proses pemikiran dalam membuat keputusan. Kegagalan melaksanakan kepentingan ini boleh melunturkan kepercayaan rakyat terhadap institusi awam. Di samping itu peranan, pandangan dan pengaruh masyarakat juga sangat memberi kesan ke atas pengambilan keputusan serta pentafsiran pelaksanaan bagi penjawat awam. Keperihatinan tinggi masyarakat terhadap integriti seperti kecekapan, akauntabiliti, dan ketelusan perkhidmatan awam misalnya memberi kesan ke atas pimpinan organisasi untuk melakukan pengukuhan kepada nilai-nilai dan norma-norma perkhidmatan awam. Matlamat utama kajian ini adalah untuk mengukur tahap kesedaran penjawat awam terhadap nilai integriti sebagai penjawat awam dalam melaksanakan tanggungjawab menjaga kepentingan awam di negara ini. Objektif kajian ini ialah mengenal pasti tahap pengetahuan penjawat awam negeri Johor mengenai etika dan integriti penjawat awam sebagaimana digariskan dalam pelan integriti nasional, mengukur tahap kesedaran integriti penjawat awam negeri Johor bagi melaksanakan dasar-dasar kerajaan dan mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi integriti penjawat awam dalam membuat keputusan.

## **1.0 Pengenalan**

Di negara ini perbahasan dan perbincangan tentang integriti penjawat awam merupakan antara topik hangat terutama sejak tindakan agresif pihak penguatkuasa integriti terutama Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia melakukan beberapa siri tangkapan melibatkan penjawat awam. Malah sejak beberapa tahun kebelakangan ini masyarakat sendiri sangat peka dengan beberapa isu yang membabitkan rasuah dan penyelewengan penjawat awam ini negara yang melibatkan pelbagai jabatan kerajaan. Pelbagai faktor dibincangkan oleh pelbagai pihak sebagai penyumbang utama kepada masalah integriti dan etika dalam kalangan penjawat awam.

Penekanan kepada usaha-usaha pembinaan integriti penjawat awam secara serius bermula sejak 2004, apabila kerajaan memahami kepentingan pengukuhan integriti dan etika kerja penjawat awam dengan mewujudkan Pelan Integriti Nasional dan menubuhkan Institut Integriti Malaysia pada tahun tersebut. Manakala pada tahun 2008, Kerajaan dan Parlimen bersetuju bahawa satu suruhanjaya pencegahan rasuah dibentuk dalam rangka meningkatkan keberkesanan dan kecekapan usaha pencegahan rasuah melalui Akta Suruhanjaya Anti Rasuah Malaysia 2008 (Act 694). Dalam masa yang sama ia sebagai usaha meningkatkan persepsi ke atas kebebasan dan transparansi kerajaan dalam menangani rasuah dan penyelewengan. Integriti merupakan pemilikan kualiti unggul yang wujud secara keseluruhan dan padu pada individu dan organisasi. Integriti berkait rapat dengan etika kerana ia berlandaskan etika dan pencerminan etika dalam tindakan (Pelan Integriti Nasional, 20014). Integriti penjawat awam pula merujuk kepada amanah bagi setiap individu yang berkhidmat sebagai penjawat awam dengan melaksanakan amanah dan kuasa yang dipertanggungjawabkan menurut kepentingan umum. Penjawat awam itu tidak boleh menyalahgunakan kuasanya untuk kepentingan diri, keluarga, saudara mara atau kaum kerabat sendiri. Apabila berlaku konflik kepentingan ia mesti diselesaikan dengan memberi keutamaan kepada kepentingan awam. Oleh yang demikian, penjawat awam itu perlu telus dan tulus, memikul tanggungjawab terhadap ketuanya, orang dibawahnya dan kepada pihak lain terutama masyarakat (Pelan integriti Nasional, 2004)

Keperluan kepada usaha pengukuhan integriti ini ada kaitannya dengan perubahan paradigma perkhidmatan awam baru apabila melalui usaha pembaharuan pentadbiran awam aliran baru yang menekankan soal-soal kecekapan pentadbiran. Pembaharuan pentadbiran di negara ini dilakukan dengan mentransformasikan perkhidmatan awam menjadi lebih cekap, dinamik dengan pentadbiran yang berteraskan pasaran dan budaya korporat melalui pelbagai dasar dan langkah yang diperkenalkan (Siddiquee, 2006). Di antara nilai yang diutamakan ialah nilai profesional yang menekankan prinsip kekecualian atau keneutralan dalam masa yang sama mereka juga memegang prinsip asas perkhidmatan awam iaitu menjaga kepentingan awam. Pandangan ini mengatakan bahawa penjawat awam mempunyai tanggungjawab untuk mematuhi dan melaksanakan segala keputusan atau dasar organisasi. Sebaliknya dewasa ini terutama sejak tahun 2000an para sarjana pentadbiran awam mula memfokuskan kepada etika dan moral serta perlakuan pentadbiran awam kerana tarikan kebendaan dan kepentingan peribadi mula menular dalam perkhidmatan awam. Pengawasan tingkah laku penjawat awam tidak hanya terhad dengan peraturan-peraturan tetapi dalam masa yang sama, setiap hari



mereka diawasi dan diingatkan tentang tingkah laku beretika. Lantaran itu pembangunan kesedaran etika dan integriti seperti persoalan tentang dilema etika, pertimbangan etika, agensi etika, agen moral dan pertimbangan (discretion) merupakan perkara-perkara penting dalam kehidupan seorang penjawat awam dalam perkhidmatan awam hari ini (Debra W Stewart dan Norman A Sprinthall, 2002). Pentadbir awam yang beretika mempunyai tanggungjawab untuk menggunakan atau mengukuhkan keupayaan kesedaran integriti dan etika kerja masing-masing.

Pemilikan kesedaran integriti yang tinggi dalam kalangan penjawat awam penting kerana mereka bukan hanya mesti memegang prinsip neutral tetapi dalam masa yang sama memiliki tanggungjawab untuk berkhidmat bagi menjaga kepentingan awam. Dalam melaksanakan kepentingan awam ini penjawat awam tidak dapat mengelakkan diri dari berhadapan dengan dilema etika sebagaimana dinyatakan dalam buku Sistem Integriti Nasional : Asas-Asas Panduan (Mohd Nazri, 2007:89) : -

”Situasi konflik kepentingan tidak boleh dielakkan kerana sememangnya dari semasa ke semasa, kepentingan peribadi sesiapa jua akan berselisih dengan keputusan atau tindakan kerja mereka. Maka, perkara ini perlulah dikenal pasti dari mula lagi jika kekeliruan dan salah faham mahu dikurangkan. Seseorang pegawai awam yang berpegang kepada etika akan sedaya upaya menghindari anggapan yang menyatakan dia terbabit dalam konflik kepentingan”.

Sehubungan dengan itu kajian ke atas kesedaran integriti dan etika kerja penting dilakukan kerana falsafah atau misi utama perkhidmatan awam ialah memenuhi kepentingan awam. Ini satu-satunya sebab mengapa rakyat memberikan kuasa kepada mereka (Mohd Nazri, 2007:88). Dalam menjaga kepentingan awam ini keupayaan penjawat awam menjadi pentadbir yang bijak dalam pengambilan keputusan penting supaya keputusan yang diambil adalah keputusan yang adil dan berkesan. Sebagaimana ditegaskan dalam buku 'Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam' bahawa perkhidmatan yang berkualiti memerlukan anggota-anggota organisasi yang mahir dalam proses pemikiran dalam membuat keputusan (1991: 67). Kegagalan melaksanakan kepentingan ini boleh melunturkan kepercayaan rakyat terhadap institusi awam (Mohd Nazri, 2007:88).

Di samping itu peranan, pandangan dan pengaruh masyarakat juga sangat memberi kesan ke atas pengambilan keputusan serta pentafsiran pelaksanaan bagi penjawat awam. Keperihatinan

tinggi masyarakat terhadap integriti seperti kecekapan, akauntabiliti, dan ketelusan perkhidmatan awam misalnya memberi kesan ke atas pimpinan organisasi untuk melakukan pengukuhan kepada nilai-nilai dan norma-norma perkhidmatan awam.

### **1.1 Matlamat Kajian**

Matlamat utama kajian ini adalah untuk mengukur tahap kesedaran penjawat awam terhadap nilai integriti sebagai penjawat awam dalam melaksanakan tanggungjawab menjaga kepentingan awam di negara ini.

### **1.2 Objektif Kajian**

Objektif kajian ini ialah:

1. Mengenal pasti tahap pengetahuan penjawat awam negeri Johor mengenai etika dan integriti penjawat awam sebagaimana digariskan dalam pelan integriti nasional.
2. Mengukur tahap kesedaran integriti penjawat awam negeri Johor bagi melaksanakan dasar-dasar kerajaan.
3. Mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi integriti penjawat awam dalam membuat keputusan.

### **1.3 Kepentingan Kajian**

Kajian ini mempunyai kepentingan yang tersendiri iaitu:

1. Membolehkan IKWAS mengetahui tahap pengetahuan dan kesedaran integriti penjawat awam Malaysia di wilayah selatan.
2. IKWAS dapat mengenalpasti faktor-faktor penting yang mempengaruhi integriti dan etika penjawat awam
3. Melalui dapatan kajian ini IKWAS dapat merangka pelan tindakan pengukuhan integriti bagi penjawat awam.

## **2.0 Metodologi Kajian**

### **2.1 Kaedah Kuantitatif**

Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dalam mencapai objektif kajian.

## 2.2 Instrumen Kajian

Soal selidik terdiri daripada lima bahagian seperti berikut;

A: Demografi

B: Tahap pengetahuan tentang integriti

C: Tahap kesedaran etika dan integriti penjawat awam

D: Kenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi integriti penjawat awam

Model Kajian : Model Kematangan Etika Kohlberg

Instrumen kajian bagi mengenal pasti tahap pengetahuan dan kesedaran penjawat awam tentang etika dan integriti menggunakan model etika perkembangan kognitif Kohlberg (1969). Ia mengketagorikan tahap pengetahuan dan kesedaran kepada pra konvensional (kurang matang/kurang beretika), konvensional (agak matang/sederhana beretika dan pasca konvensional (beretika tinggi). Kohlberg percaya bahawa nilai-nilai dan etika adalah disuburkan melalui interaksi di antara seseorang dengan persekitaran, dan pertimbangan moral (moral judgment) dilakukan selepas ia berinteraksi dengan persekitaran sosial. Manakala penentuan faktor yang mempengaruhi etika dan integriti berdasarkan model Etika Kerja Koharuddin (2012) yang membahagikan faktor-faktor yang mempengaruhi integriti penjawat awam kepada faktor individu, iklim organisasi (struktur dan budaya), Peranan agensi Penguatkuasa dan Jangkaan masyarakat.

Pengukuran untuk bahagian B, C dan D untuk mengukur pembolehubah adalah menggunakan kaedah Skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur tahap persetujuan individu mengenai sesuatu isu (Vagias, 2006).

Jadual 1: Skor Skala Likert yang digunakan

Skor	SKALA JAWAPAN
1	Sangat Tidak Setuju (STS)

2	Tidak Setuju (TS)
3	Kurang Setuju (KS)
4	Agak Setuju (AS)
5	Setuju (S)
6	Sangat Setuju (SS)

Kaedah Penentuan Tahap bagi Pembolehubah (faktor)

Kaedah Pengiraan =  $\frac{\text{Min Tertinggi} - \text{Min Terendah}}{\text{Bilangan Tahap}}$

$$= \frac{6 - 1}{3}$$

$$= 1.67$$

Jadual 2: Tahap Min Skor

Min Skor	Tahap
1.00 – 2.67	Rendah
2.68 – 4.34	Sederhana
4.35 – 6.00	Tinggi

(Sumber : Megat, *et al.*, 2007:998)

### 2.3 Persampelan

1. Membuat kajian rintis untuk menilai tahap kebolehpercayaan dan kesahan instrumen.
2. Populasi kajian terdiri daripada penjawat awam pelbagai agensi di wilayah selatan meliputi negeri Melaka, Negeri Sembilan dan Johor.
3. Sampel kajian seramai 350 orang responden
4. Pemilihan responden menggunakan kaedah rawak (mengikut pelbagai kategori demografi)

## 2.4 Analisis Kajian

### 1) Kuantitatif

Dapatan kajian dianalisis menggunakan kaedah analisis SPSS 20. Data demografi dan faktor pengetahuan dan kesedaran dianalisis dengan menggunakan kuantitatif deskriptif (min/peratus). Bagi mengkaji tahap kesedaran dan pengaruh hubungannya dengan faktor-faktor integriri menggunakan kaedah analisis regresi berganda.

## 3.0 Dapatan Kajian Kesedaran Integriti Penjawat Awam

### 3.1 Demografi responden

Bahagian ini menerangkan statistik deskriptif latar belakang para responden yang telah diringkaskan dalam Jadual 3. Ciri latar belakang yang terlibat adalah jantina, umur, status perkahwinan, bangsa, tahap pendidikan dan kewarganegaraan.

Jadual 3: Deskriptif Responden

		Kekerapan	Peratusan (%)
Jantina	Lelaki	122	48.8
	Perempuan	120	48.0
	Jumlah	242	96.8
Bangsa	Melayu	233	93.2
	Cina	5	2.0
	India	2	0.8
	Lain-lain	2	0.8
	Jumlah	242	96.8
Agama	Islam	235	94.0
	Kristian	2	0.8
	Buddha	2	0.8
	Hindu	2	0.8

	Jumlah	241	96.4
Umur	21-30	48	19.2
	31-40	112	44.8
	41-50	36	14.4
	51-60	46	18.4
	Jumlah	242	96.8
Status	Bujang	35	14.0
	Berkahwin	197	78.8
	Janda/ Duda	10	4.0
	Jumlah	242	96.8
Tempat Berkhidmat	KKM	45	18.0
	KPT	33	13.2
	KPKT	54	21.6
	KDN	30	12.0
	NRE	5	2.0
	KPM	8	3.2
	KBS	5	2.0
	KSM	8	3.2
	KPWKM	2	0.8
	KKLW	2	0.8
	MOSTi	2	0.8
	K.Kewangan	8	3.2
	KKR	2	0.8
	MOA	3	1.2
	JPM	5	2.0
	KPDNKK	2	0.8
	Jumlah	214	85.6
Tahap Pendidikan	Sijil SPM	83	33.2
	Sijil STPM	29	11.6
	Diploma	72	28.8
	Ijazah	41	16.4
	Pasca Ijazah	12	4.8

	16	1	0.4
	Jumlah	238	95.2
Gred Jawatan	11	16	6.4
	12	3	1.2
	18	2	0.8
	19	82	32.8
	21	3	1.2
	22	29	11.6
	24	1	0.4
	26	3	1.2
	29	33	13.2
	32	9	3.6
	36	5	2.0
	38	3	1.2
	41	11	4.4
	42	4	1.6
	44	14	5.6
	48	1	0.4
	52	2	0.8
	54	4	1.6
	Jumlah	225	90.0
Negeri Berkhidmat	Johor	203	81.2
	Negeri Sembilan	11	4.4
	Melaka	15	6.0
	Selangor	4	1.6
	Putrajaya	1	0.4
	Terengganu	1	0.4
	Pahang	1	0.4
	8	1	0.4
	16	1	0.4
		Jumlah	238
Negeri Asal	Johor	143	57.2

	Terengganu	10	4.0
	Melaka	18	7.2
	Labuan	5	2.0
	Selangor	12	4.8
	Kelantan	15	6.0
	Perak	11	4.4
	Pahang	2	0.8
	Singapore	1	0.4
	Pulau Pinang	2	0.8
	Kuala Lumpur	3	1.2
	Negeri Sembilan	9	3.6
	Kedah	3	1.2
	Sarawak	2	0.8
	Jumlah	236	94.4

Berdasarkan hasil dapatan kajian, responden lelaki terdiri daripada 122 orang (48.8%). Manakala, responden perempuan adalah seramai 120 orang (48%). Ciri kedua yang akan diterangkan adalah bangsa responden. Seterusnya, statistik bangsa menunjukkan seramai 233 orang (93.2%) berbangsa Melayu. Bangsa Cina terdiri daripada 5 orang, bersamaan dengan 2 peratus. Responden yang berbangsa India seramai 2 orang, iaitu 0.8 peratus. Manakala, baki seramai 2 orang (0.8%) pula berada dalam kategori bangsa "lain-lain". Ciri seterusnya adalah agama di mana seramai 235 orang (94%) responden adalah beragama Islam. Agama Kristian, Buddha dan Hindu pula masing-masing mencatatkan hanya 2 orang sahaja. Oleh itu, peratusan bagi responden yang beragama Kristian, Buddha dan Hindu adalah 0.8%. Majoriti responden berumur antara 31 hingga 40 tahun (112 orang; 44.8%). Responden yang berumur antara 21 hingga 30 tahun mencatatkan kedua tertinggi iaitu seramai 48 orang (19.2%). Sementara itu, responden yang berumur 41 hingga 50 tahun adalah 36 orang (14.4%). Responden yang berumur 51 hingga 60 tahun mencatatkan 46 orang (18.4%).

Seterusnya adalah mengenai status perkahwinan para responden. Majoriti responden berstatus berkahwin, iaitu seramai 197 orang, bersamaan dengan 78.8 peratus. Seramai 35 orang (14%) berstatus bujang. Hanya seramai 10 orang berstatus janda atau duda, iaitu bersamaan dengan



4 peratus. Ciri seterusnya adalah tempat perkhidmatan para responden. KPKT mencatatkan jumlah tertinggi (54 orang; 21.6%), diikuti dengan KKM (45 orang; 18%), KPT (33 orang; 13.2%), KDN (30 orang; 12%). NRE mencatatkan seramai 5 orang, iaitu 2 peratus, KPM pula mencatatkan 8 orang (3.2%), KBS turut mencatatkan seramai 5 orang (2%). Responden yang bekerja di KSM mencatatkan jumlah 8 orang, iaitu 3.2 peratus, KPWKM mencatatkan 2 orang (0.8%), KKLW juga mencatatkan jumlah 2 orang (0.8%), MOSTi turut mencatatkan jumlah 2 orang, iaitu 0.8 peratus. K. Kewangan mencatatkan jumlah seramai 8 orang responden, iaitu 3.2 peratus, KKR mencatatkan 2 orang (0.8%), MOA mencatatkan 3 orang (1.2%), JPM mencatatkan 5 orang (2%) dan KPDNKK mencatatkan 2 orang responden, iaitu 0.8 peratus.

Majoriti tahap pendidikan para responden hanya mencapai sehingga Sijil Pelajaran Malaysia, iaitu seramai 83 orang (33.2%) diikuti dengan responden yang berpendidikan sehingga Diploma iaitu seramai 72 orang (28.8%). Seramai 41 orang (16.4%) responden yang mempunyai Ijazah dan seramai 29 orang (11.6%) responden berpendidikan sehingga STPM. Responden yang berpendidikan di peringkat Pasca Ijazah mencatatkan jumlah seramai 12 orang, iaitu 4.8 peratus dan hanya 1 orang (0.4%) responden sahaja yang berpendidikan 16.

Kategori seterusnya adalah Gred Jawatan. Gred 11 mencatatkan jumlah 16 orang (6.4%) dan Gred 12 pula mencatatkan 3 orang, iaitu 1.2%. Responden yang bekerja di Gred 18 mencatatkan jumlah 2 orang, iaitu 0.8 peratus manakala Gred 19 mencatatkan 82 orang responden, bersamaan dengan 32.8 peratus. Gred 21 mencatatkan 3 orang (1.2%), Gred 22 pula mencatatkan 29 orang, iaitu 11.6 peratus. Gred 24 hanya mempunyai 1 orang responden (0.4%). Gred 26 mencatatkan 3 orang responden, iaitu 1.2 peratus. Gred 29 pula mencatatkan jumlah responden seramai 33 orang (13.2%). Seterusnya, Gred 32 mencatatkan responden seramai 9 orang (3.6%), diikuti dengan Gred 38 yang mencatatkan 3 orang responden, iaitu 1.2 peratus. Gred 41 mencatatkan seramai 11 orang responden (4.4%), Gred 42 pula mencatatkan 4 orang responden (1.6%). Gred 44 mencatatkan 14 orang responden, iaitu 5.6 peratus dan Gred 48 mencatatkan hanya 1 orang responden sahaja, iaitu 0.4 peratus. Gred 52 mencatatkan 2 orang (0.8%) responden dan Gred 54 pula mencatatkan 4 orang responden, iaitu bersamaan dengan 1.6 peratus.

Ciri seterusnya adalah negeri berkhidmat di mana ianya merujuk kepada tempat berkhidmat semasa para responden. Majoriti responden sedang berkhidmat di Johor, iaitu seramai 203 orang bersamaan dengan 81.2 peratus. Diikuti dengan Melaka yang mencatatkan seramai 15

orang (6%) dan Negeri Sembilan, iaitu seramai 11 orang (4.4%). Selangor mencatatkan seramai 4 orang, bersamaan dengan 1.6 peratus. Manakala, Putrajaya, Terengganu dan Pahang, masing-masing mencatatkan hanya 1 orang sahaja yang juga bersamaan dengan 0.4 peratus.

Ciri terakhir yang akan diterangkan adalah negeri asal para responden, data yang dianalisis adalah seperti berikut. Johor mencatatkan 143 orang, iaitu 57.2%, Terengganu mencatatkan seramai 10 orang (4%), Melaka pula mencatatkan seramai 18 orang, iaitu bersamaan dengan 7.2 peratus. Labuan mencatatkan 5 orang sahaja, iaitu 2 peratus, Selangor pula mencatatkan seramai 12 orang (4.8%). Responden yang berasal daripada Kelantan mencatatkan seramai 15 orang, iaitu 6 peratus dan Perak 11 orang, iaitu 4.4 peratus. Pulau Pinang mencatatkan 2 orang responden, bersamaan dengan 1.2 peratus, Kuala Lumpur pula mencatatkan 3 orang responden, iaitu 3.6 peratus. Negeri Sembilan mencatatkan 9 orang (3.6%), Kedah mencatatkan 3 orang (1.2%) dan Sarawak mencatatkan 2 orang, iaitu 0.8 peratus. Terdapat 1 orang responden yang berasal daripada Singapore yang mewakili 0.4 peratus.

### 3.2 Dapatan Objektif 1: Tahap Pengetahuan Integriti.

Jadual 4: Dapatan tahap pengetahuan integriti penjawat awam

	Pernyataan	min
11	Saya mempunyai pengetahuan yang mencukupi tentang integriti dalam perkhidmatan awam	4.64
12	Saya pernah membaca buku Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam	4.47
13	Saya memahami isi kandungan nilai-nilai dalam Tonggak 12	4.50
14	Saya mengetahui semua Pekeliling Perkhidmatan Awam yang berkaitan jabatan saya	4.36
15	Saya mempunyai tahap pengetahuan yang baik tentang profil Perkhidmatan Awam	4.32
	PURATA MIN	4.45

Jadual 4 menunjukkan dapatan tahap pengetahuan integriti di kalangan penjawat awam. Purata min yang diperolehi adalah tinggi iaitu 4.45. Responden kebanyakannya bersetuju bahawa

mereka memiliki tahap pengetahuan yang baik berkaitan integriti dalam perkhidmatan awam. Bermakna penjawat awam memiliki tahap pengetahuan yang baik tentang dasar-dasar dan peraturan berkaitan integriti dalam perkhidmatan awam. Bagaimanapun jika diperhalusi kepada dapatan berdasarkan item atau pernyataan satu persatu, didapati beberapa dapatan pengetahuan integriti yang memberikan gambaran sebaliknya apabila dapatan bagi pernyataan tersebut menunjukkan tahap yang sederhana. Keadaan ini dapat diperhatikan pada pernyataan 15 apabila responden bersetuju bahawa mereka memiliki tahap pengetahuan yang baik tentang Profil Perkhidmatan Awam, bagaimana pun pengetahuan itu pada tahap min 4.32 iaitu pada tahap sederhana. Keadaan ini memberi makna bahwa terdapat dikalangan penjawat awam yang masih tidak mempunyai pengetahuan yang baik tentang Profil Perkhidmatan Awam. Bermakna penjawat awam ini perlu didedahkan semula dengan profil Ini dari masa ke semasa kerana pengetahuan tentang profil perkhidmatan awam ini penting. Keadaan ini juga dapat dilihat ke atas pernyataan 14 yang menunjukkan responden bersetuju bahawa mereka mengetahui semua Pekeliling Perkhidmatan Awam yang berkaitan jabatan, bagaimana pun hanya pada min tinggi sedikit dari min sebelum ini iaitu 4.36. Kedua keadaan ini menunjukkan tahap pengetahuan penjawat awam terhadap maklumat berkaitan pekeling perkhidmatan dan profil perkhidmatan awam pada tahap sederhana dan boleh diperbaiki lagi di masa hadapan.

### 3.3 Dapatan Tahap Kesedaran Integriti

Jadual 5: Dapatan tahap kesedaran integriti penjawat awam

	Pernyataan	min
16	Hukuman ke atas pesalah etika sentiasa menjadi peringatan kepada saya dalam menjalankan tugas seharian	5.25
17	Rakan-rakan saya seharusnya mengetahui tentang hukuman yang boleh dikenakan sekiranya mereka didapati bersalah menerima rasuah	5.38
18	Saya peka dan berusaha menjadi contoh yang baik kepada masyarakat sebagai penjawat awam yang berintegriti	5.44
19	Saya sentiasa memastikan tingkahlaku dan pandangan saya selari dan diterima oleh rakan-rakan sekerja.	5.22

20	Saya akan tetap berpegang kepada prinsip hidup saya walaupun ia tidak selari dengan kehendak rakan-rakan saya dalam organisasi	5.30
21	Saya berpegang kukuh dengan nilai-nilai kejujuran dan ketelusan dalam menjalankan tugas	5.35
	Purata min	5.32

Jadual 5 menunjukkan dapatan tahap kesedaran integriti penjawat awam pada kedudukan yang tinggi dengan min keseluruhan 5.32. Pernyataan yang paling tinggi min ialah pada pernyataan ke 18 iaitu responden bersetuju bahawa mereka peka dan berusaha menjadi contoh yang baik kepada masyarakat sebagai penjawat awam yang berintegriti dengan min 5.44. Pernyataan kedua yang memiliki min tinggi ialah pernyataan ke 17 iaitu Rakan-rakan saya seharusnya mengetahui tentang hukuman yang boleh dikenakan sekiranya mereka didapati bersalah menerima rasuah dengan min 5.38. Dapatan kajian ini memberi gambaran bahawa kebanyakan responden memiliki kesedaran integriti yang baik dengan menyedari bahawa perlakuan mereka sentiasa menjadi perhatian masyarakat dan dalam masa yang sama keperibadian mereka menjadi contoh ikutan kepada masyarakat juga. Penjawat awam juga menyedari bahawa mereka perlu sentiasa akur dengan peraturan dan hukuman akibat melakukan tindakan tidak beretika terutamanya peka terhadap hukuman yang boleh dikenakan dari perbuatan yang tidak beretika jika sekiranya mereka tertangkap melakukannya.

Bagaimana pun apabila kita melakukan penelitian yang lebih mendalam berdasarkan kepada pembinaan soalan pada pernyataan 16 hingga 21 sebenarnya mewakili tahap kesedaran integriti yang berbeza. Berdasarkan model Kolberg yang membahagikan tahap kesedaran etika dan integriti kepada 3 tahap utama iaitu tahap pasca konvensional, dikenali sebagai tahap rendah, tahap Konvensional dikenali tahap sederhana dan tahap Pasca Konvensional dikenali tahap tertinggi integriti. Pernyataan 16 dan 17 sebenarnya mewakili tahap pasca konvensional iaitu tahap kesedaran etika peringkat rendah. Pernyataan 18 dan 19 mewakili tahap etika Konvensional atau tahap sederhana dan pernyataan 20 dan 21 mewakili tahap etika Pasca konvensional iaitu tahap etika tinggi.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap Pasca konvensional memiliki min 5.31, diikuti tahap konvensional dengan min 5.33 dan tahap pasca konvensional dengan min 5.32. Keadaan ini bermakna kebanyakan responden berada pada tahap kesedaran integriti sederhana iaitu

tahap konvensional diikuti tahap etika tinggi dan rendah. Seseorang yang berada dalam peringkat ini mengenalpasti diri dengan peraturan dan harapan orang lain (perspektif ahli masyarakat). Individu pada peringkat ini menyesuaikan dengan apa yang diharapkan oleh orang-orang yang berhampiran dengan mereka. Ini bermakna pemikiran mereka meliputi motif untuk mendapatkan kelulusan daripada orang lain. Moraliti ditakrifkan oleh 'mengambil peranan timbal balik atau reciprocal' (Gibson, 2000). Oleh kerana itu, jangkaan orang lain merupakan faktor penting yang menentukan benar dan salah dari suatu tindakan individu (Choi, 2003). Individu pada peringkat ini membezakan sudut pandangan sosial dari perjanjian interpersonal atau motif. Mereka menganggap memenuhi kewajipan merupakan kepatuhan kepada undang-undang yang dianggapnya sebagai penting untuk menjaga institusi secara keseluruhan. Dari sudut pentadbiran awam, tahap Konvensional dikenali sebagai tahap ketaatan kolektif yang melibatkan tahap pembangunan moral atau etika yang ditandai dengan menggunakan persetujuan dan penyesuaian popular (popular conformity) untuk proses kerja dan pematuhan terhadap standard luaran yang dipaksakan. (Petrick, 2005). Pemimpin sektor awam yang menyokong tahap pembangunan moral kolektif akan mengingatkan pekerja untuk mendapatkan persetujuan rakan dengan 'melibatkan diri dalam program' atau memerintahkan mereka untuk patuh kepada hirarki organisasi dan peraturan-peraturan luaran yang dipaksakan. Usaha pematuhan ini melihat hirarki konvensional dan undang-undang sebagai panduan berbanding kesedaran sendiri berteraskan hati nurani, kerana mereka didorong oleh amalan-amalan rakan sekerja pada masa lalu dan hanya akan menukar standard undang-undang atau peraturan-peraturan yang dipaksakan. Tahap ini merupakan tahap penting bagi penjawat awam, tetapi bukan tahap yang mencukupi untuk dicapai oleh seseorang penjawat awam dalam proses pembangunan etika. Seorang penjawat awam yang menyesuaikan diri dalam persekitaran etika kolektif dalam tahap konvensional ini seringkali berdepan dengan masalah komitmen bagi pematuhan etika apabila tiadanya orang atau institusi yang menjadi pengawas yang memerhatikan tingkahlaku mereka dalam organisasi (Petrick, 2005).

Tahap Pasca Konvensional dalam organisasi awam melibatkan Pendekatan kepimpinan tertumpu kepada usaha membangunkan (berubah) etika tinggi dalam kalangan penjawat awam dengan menggunakan gaya kepimpinan berkualiti menyeluruh dan menggalakkan pemberdayaan (*empowerment*) kumpulan untuk pendemokrasian tempat kerja (Petrick, 2005, Lindsay dan Petrick, 1997). Akibatnya, pencapaian tertinggi yang terkumpul bagi pembangunan integriti individu dapat dibentuk yang melaluinya melahirkan etika budaya kerja yang optimum, yang menyokong komitmen bersama untuk meningkatkan pemilikan integriti

sebagai aset strategik. Dalam budaya kerja yang memiliki etika yang tinggi, kebanggaan bersama dalam pembangunan moral secara intrinsik akan memotivasi rakan-rakan sekerja yang lain untuk menjadi warganegara yang bertanggung jawab terhadap organisasi. Ia dengan ini memotivasikan stakeholder dalaman untuk menjadi seorang yang berintegriti dan menjadi duta atau agen moral ke atas *stakeholder* luaran. (Petrick, 2005)

Seseorang yang berada pada tahap Pra Konvensional pula melihat peraturan-peraturan dan jangkaan sosial adalah sesuatu yang bersifat luaran (perspektif konkrit individu). Oleh kerana itu, pada peringkat Pra Konvensional, ia hanya bertindak untuk keperluan dan kepentingan dirinya sahaja (Choi, 2003). Menurut Petrick (2005) penjawat awam yang berada di tahap ini memiliki sifat '*collective connivance*' atau kerjasama secara diam-diam atau senyap. Ia tahap perkembangan moral yang ditandai dengan penggunaan kekerasan atau manipulasi secara tidak langsung dalam menentukan standard moral. Pemimpin sektor awam yang menyokong tahap perkembangan moral kolektif ini akan mengeluarkan ancaman kekerasan.

### 3.4 Dapatan Objektif 3: Faktor-faktor Integriti

Faktor-faktor integriti dapat dibahagikan kepada 4 faktor utama iaitu faktor individu, struktur dan budaya organisasi, agensi penguatkuasaan dan jangkaan masyarakat.

#### 3.4.1 Dapatan Faktor Individu

Jadual 6: Dapatan Faktor Individu

Bil	Pernyataan	Nilai Min
22	Pencapaian saya tidak dipengaruhi oleh daya usaha saya sendiri	3.73
23	Saya percaya kepada kebolehan saya dalam menguasai situasi yang berkaitan dengan kerja	5.12
24	Saya telah menerima latihan dan pendidikan yang berkaitan etika yang mencukupi bagi membuat keputusan semasa bekerja	4.74
25	Bekerja adalah suatu ibadah	5.58

26	Mendapat keredhaan Tuhan merupakan perkara penting kepada saya dalam melaksanakan pekerjaan harian	5.58
27	Persoalan dosa dan pahala amat penting untuk setiap keputusan yang saya buat	4.43
28	Saya memastikan setiap yang dilakukan mengikut peraturan yang telah ditetapkan dalam agama	5.00
29	Saya sentiasa menghargai dan mematuhi masa bekerja dan masa berehat	5.22
30	Saya mestilah memiliki budi bahasa dan budi pekerti yang tinggi	5.41
31	Saya sering menghadiri kelas agama yang dianjurkan oleh organisasi saya bagi meningkatkan kesedaran diri dan berakhlak mulia	5.00
32	Saya selalu menghadiri ceramah agama di luar organisasi kerana ia memotivasikan saya untuk menjadi pekerja yang baik	4.91
	Purata Min	5.12

Berdasarkan Jadual 6, secara umum menunjukkan faktor individu mencapai tahap yang tinggi dengan nilai purata min 5.12. Pernyataan “Saya berkerja adalah suatu ibadah” dan “Mendapat keredhaan Tuhan merupakan perkara penting kepada saya dalam melaksanakan pekerjaan” mencatat min tertinggi iaitu masing-masing dengan nilai min 5.58. Begitu juga dengan pernyataan “Saya mesti memiliki budi bahasa dan budi pekerti yang tinggi” mencatat nilai min yang tinggi iaitu 5.41. Selain itu, “pernyataan “Saya sentiasa menghargai dan mematuhi masa bekerja dan masa berehat” turut mencatat nilai min yang tinggi iaitu 5.22.

Selain daripada nilai min yang tinggi bagi pernyataan-pernyataan di atas, terdapat beberapa pernyataan mendapat nilai min yang tinggi tapi lebih rendah berbanding nilai min bagi pernyataan-pernyataan di atas. Antaranya termasuklah “Persoalan dosa dan pahala amat penting untuk setiap keputusan yang saya buat” dengan nilai min 4.43. Begitu juga dengan pernyataan “Saya selalu menghadiri ceramah agama di luar organisasi kerana ia memotivasikan saya untuk menjadi pekerja yang baik” dengan nilai min 4.91. Bagi pernyataan “saya sering menghadiri kelas agama yang dianjurkan oleh organisasi saya bagi meningkatkan kesedaran diri dan berakhlak mulia” mencatat nilai min sedikit tinggi iaitu 5.00. Begitu juga

dengan pernyataan no.28 iaitu “Saya memastikan setiap yang dilakukan mesti mengikut peraturan yang telah ditetapkan oleh agama”.

Bagaimanapun, jadual di atas turut mencatatkan nilai min yang rendah bagi pernyataan “Pencapaian saya tidak dipengaruhi oleh daya usaha saya sendiri” iaitu nilai min 3.73.

Justeru itu, berdasarkan faktor individu di atas, kajian dapat merumuskan bahawa faktor individu yang sangat berpengaruh dalam membentuk kesedaran beretika dan berintegriti di tempat kerja dan dalam kehidupan adalah faktor agama. Sungguhpun, kajian menunjukkan pencapaian min bagi elemen-elemen agama seperti pernyataan no. 25, 26, 27, 28, 31 dan 32. Kesemua pernyataan ini berada pada kedudukan min tertinggi 5.58 dan terendah 4.43. Pernyataan no.27 iaitu “Persoalan dosa dan pahala amat penting dalam tindakan yang saya buat” dengan min 4.43 menggambarkan masih terdapat perasaan ‘tidak bersalah’ dalam melakukan tindakan-tindakan yang tidak beretika dan berintegriti. Begitu juga dengan pernyataan ““Saya memastikan setiap yang dilakukan mesti mengikut peraturan yang telah ditetapkan oleh agama”. Kedua-dua nilai min iaitu 4.43 dan 5.00, sungguhpun berada pada tahap tinggi, namun ia masih terdapat kekurangan dan kelemahan yang perlu diperbetulkan. Kedua-dua pernyataan ini seolah-olah memberi gambaran bahawa ‘keyakinan’ responden terhadap ‘dosa dan pahala’ serta melakukan kesalahan’ masih tidak benar-benar diamalkan sepenuhnya.

Justeru, bagi meningkatkan kesedaran bertuhan (*God consciousness*) dalam pemikiran dan tindakan khususnya yang berkaitan integriti dan etika, maka pihak kerajaan perlu memberi perhatian terhadap program dan latihan yang bersifat spiritual yang berimpak tinggi. Hal ini selari dengan pernyataan no. 31 dan 32 yang mana program-program keagamaan amat penting dalam membina keimanan dan ketakwaan khususnya berfungsi penting dalam membina etika dan integriti di tempat kerja. Malah program penerapan dan penghayatan nilai-nilai Islam dalam kehidupan khususnya di tempat kerja perlu diperkasakan dengan lebih komprehensif dan bersepadu.



### 3.4.2 Dapatan Iklm Organisasi

Jadual 7: Dapatan Iklm Organisasi

	pernyataan (iklim organisasi)	min
33	Semua pekerja mempunyai peluang yang sama untuk mendapat kenaikan pangkat	5.04
34	Kenaikkan pangkat dalam organisasi saya adalah berdasarkan kepada pengetahuan pekerja atau bagaimana melaksanakan sesuatu tugas berbanding 'siapa' yang mereka kenal.	4.89
35	Rakan sekerja sering mengingatkan saya tentang pekerja yang beretika	4.81
36	Jika terdapat kecurigaan terhadap kemungkinan terdapatnya rakan sekerja yang melanggar etika, keadaan ini akan dikendalikan dengan cara telus dan terbuka	5.02
37	Para pekerja tahu di mana mereka boleh mendapatkan bantuan bagi menyelesaikan dilemma etika yang sedang dihadapi	4.76
38	Dalam organisasi saya, kesetiaan dan kepatuhan kepada rakan sekerja dan ketua lebih utama dari perkara yang lain	4.45
39	Dalam organisasi saya, ketua sentiasa mengingatkan saya agar menjadi pekerja yang berintegriti	4.97
40	Pekerja mempunyai peluang mengemukakan pendapat dalam proses pembuatan keputusan	4.81
41	Saya sangat menghormati ketua saya kerana beliau seorang pemimpin yang memiliki akhlak yang tinggi	4.91
42	Organisasi saya memiliki sistem pentadbiran dan peraturan yang baik	4.89
43	Saya seronok bekerja kerana wujudnya suasana kekeluargaan, mesra, dan kasih sayang dalam organisasi saya	4.88
44	Saya percaya tiada rakan sekerja saya terlibat dengan rasuah dan penyelewengan lain	4.70
	Purata Min	4.84

Dapatan menunjukkan secara keseluruhannya iklim organisasi berada pada tahap tinggi (min=4.84) dalam menyokong dan meningkatkan kesedaran intergriti dalam kalangan penjawat awam agensi persekutuan dan negeri bagi zon wilayah selatan.

Dapatan ini disumbangkan oleh beberapa faktor dalam iklim organisasi seperti peluang yang sama untuk kenaikan pangkat, dimana kenaikan pangkat adalah berdasarkan merit pencapaian (pengetahuan dan kemahiran) dan bukannya kerana hubungan atau mengenali seseorang. Responden juga beranggapan ketua yang berakhlak tinggi dan sering mengingatkan pekerja agar berintergriti dapat membantu membina iklim etika dan intergriti dalam kalangan pekerja. Organisasi juga dilihat dapat mengendalikan kes-kes pelanggaran etika dan penyelewengan dalam kalangan kakitangan secara telus dan terbuka.

Walau bagaimanapun beberapa perkara dalam iklim organisasi dilihat masih rendah dan boleh diperbaiki seperti ingatan daripada rakan sekerja tentang pekerja beretika, kepercayaan kepada rakan sekerja yang terlibat dalam rasuah dan penyelewengan. Responden juga tidak tahu dimana mereka boleh mendapatkan bantuan bila menghadapi delima etika yg dihadapi, selain tidak berpeluang mengemukakan pandangan dalam pembuatan keputusan. Akhir sekali sebahagian responden merasa kurang seronok dalam bekerja kerana kurangnya rasa kekeluargaan dan kasih sayang dalam organisasi.

### 3.4.3 Dapatan Faktor Agensi Penguatkuasa

Jadual 8: Dapatan Faktor Agensi Penguatkuasa

Bil	Pernyataan	Nilai Min
45	Penangkapan penjawat awam yang terlibat dalam rasuah oleh SPRM sentiasa menjadi perhatian saya	5.13
46	Hukuman yang dikenakan kepada penjawat awam yang bersalah membimbangkan saya	4.96
47	Saya berpendapat penyiasatan yang dilakukan oleh SPRM masih lemah dan lambat	3.85

48	Saya dapati penjawat awam bersalah masih dapat mengelakkan diri daripada dikesan oleh SPRM	4.34
49	Saya dapati SPRM mempunyai jumlah penguatkuasa yang mencukupi untuk membanteras rasuah dan penyelewengan	4.31
50	Saya dapati kerajaan serius menangani isu-isu integriti dan salah guna kuasa	4.92
51	Saya membaca Laporan Ketua Audit Negara berkaitan perbelanjaan awam	4.34
52	Saya dapati Laporan Ketua Audit Negara berjaya mengurangkan masalah integriti penjawat awam	4.55
53	Saya dapati undang-undang yang lebih ketat diperlukan bagi mengukuhkan integriti penjawat awam	5.14
54	Saya dapati usaha penguatkuasaan dilakukan dengan adil tanpa pilih kasih	4.79
	Purata Min	4.63

Berdasarkan Jadual 8, secara responden memberi penilaian yang agak tinggi terhadap peranan agensi penguatkuasa dalam pelaksanaan dasar integriti. Secara keseluruhan, responden memberi nilai paling tinggi iaitu “saya dapati undang-undang yang lebih ketat diperlukan bagi mengukuhkan integriti penjawat awam” (min=5.14) Sebaliknya, responden memberi nilai min yang rendah berdasarkan pernyataan “Saya berpendapat penyiasatan yang dilakukan oleh SPRM masih lemah dan lambat” (min=3.85).

Dapatan kajian menunjukkan penjawat awam memahami peranan penguatkuasa dalam menegakkan dasar integriti. Namun begitu, sesuatu yang agak menghairankan apabila dapatan kajian menunjukkan nilai min bagi pernyataan yang positif mendapat nilai yang penuh. Contohnya, pernyataan “hukuman yang dikenakan kepada penjawat awam yang bersalah membimbangkan saya” (min=4.96). Dapatan kajian tersebut menunjukkan responden tidak begitu bimbang dengan hukuman yang dikenakan ke atas penjawat awam yang bersalah.

Berdasarkan dapatan kajian, kita dapati penjawat awam mempunyai kesedaran dan pengetahuan tentang dasar integriti. Namun begitu, mereka tidak menjiwai sepenuhnya dasar-dasar integriti. Contohnya, responden memberi nilai min=4.34 ke atas pernyataan “Saya membaca Laporan Ketua Audit Negara berkaitan perbelanjaan awam”. Ini bermakna penjawat awam tidak membaca Laporan Ketua Audit Negara berkaitan perbelanjaan kerajaan yang

menggunakan dana awam. Dapatan kajian tersebut disokong dengan nilai min=4.55 bagi pernyataan “Saya dapati Laporan Ketua Audit Negara berjaya mengurangkan masalah integriti penjawat awam”.

Justeru itu, pihak kerajaan perlu menggandakan usaha untuk melaksanakan dasar integriti yang melibatkan pelbagai kementerian, jabatan, agensi dan syarikat GLC. Usaha-usaha membudayakan dan merakyatkan integriti perlu dijalankan secara berterusan dan meliputi pelbagai sektor kehidupan rakyat. Kegagalan melaksanakan dasar integriti akan mempengaruhi tahap keyakinan dan kepercayaan rakyat terhadap kerajaan. Sesungguhnya pelaksanaan dasar integriti penting bagi mewujudkan pentadbiran negara yang cekap dan bersih (good governance), pembentukan masyarakat yang berintegriti dan meletakkan Malaysia sebagai negara yang tersohor dari perspektif *Transparency International* di peringkat global.

#### 3.4.4 Dapatan Faktor Jangkaan Masyarakat

Jadual 9: Dapatan Faktor Jangkaan Masyarakat

Bil	Pernyataan	Nilai Min
55	Saya peka dan mengambil berat segala teguran masyarakat ke atas perkhidmatan awam di media cetak dan elektronik seperti surat khabar dan forum di internet	5.04
56	Apabila saya menerima teguran dan aduan dari masyarakat, saya segera mengambil tindakan menyelesaikannya	5.09
57	Setiap penjawat awam perlu mendapatkan pandangan masyarakat terhadap perancangan dan pelaksanaan dasar yang berkaitan masyarakat	5.25
58	Sebagai seorang penjawat awam saya diamanahkan untuk bekerja bukan sahaja kepada organisasi tetapi demi kebajikan dan kesejahteraan masyarakat	5.45
59	Masyarakat perlu bersikap adil dan jujur dalam membuat penilaian kepada penjawat awam	5.41

60	Masyarakat memandang tinggi integriti dan etika penjawat awam negara ini	4.91
	Purata Min	5.19

Berdasarkan Jadual 9, responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap faktor Jangkaan Masyarakat apabila min keseluruhan adalah 5.19. Bermakna mereka sentiasa mengambilkira pandangan dan persepsi masyarakat dalam menjalankan tugas seharian. Min Pernyataan paling tinggi ialah pada pernyataan 58 yang menunjukkan penjawat awam menyedari tanggungjawab utama mereka ialah menjaga kepentingan awam apabila mereka bersetuju bahawa mereka memegang amanah untuk menjaga kebajikan dan kesejahteraan masyarakat.

Sebaliknya sebagai tindak balas timbal balik, penjawat awam berpandangan masyarakat perlu bersikap adil dan jujur dalam membuat penilaian kepada penjawat awam apabila min bagi pernyataan ini adalah kedua tinggi pada 5.41. Bagi merealisasikan keadaan tersebut responden setuju bahawa setiap penjawat awam perlu mendapatkan pandangan masyarakat terhadap perancangan dan pelaksanaan dasar yang berkaitan masyarakat (5.25) dengan sentiasa peka dan mengambil berat segala teguran masyarakat ke atas perkhidmatan awam di media cetak dan elektronik. Melaluinya masyarakat akan memandang tinggi integriti dan etika penjawat awam negara ini.

### 3.5 Dapatan Analisis Regresi

Jadual 10: Hubungan antara tahap kesedaran integriti dengan faktor-faktor integriti.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.792 <sup>a</sup>	.627	.616	1.90915

a. Predictors: (Constant), faktorJANGKAANMSKT, faktorIKLIMorganisasi, faktorAgensiPENGUATKUASA, faktorINDIVIDU

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.928	1.462		3.370	.001
faktorINDIVIDU	.214	.047	.404	4.605	.000
faktorIKLIMorganisasi	.027	.023	.079	1.185	.238
faktorAgensiPENGUATKUASA	.003	.029	.008	.119	.906
faktorJANGKAANMasyarakat	.359	.082	.376	4.399	.000

a. Dependent Variable: kesedaranEtika

Berdasarkan Jadual 10, dua faktor yang mempengaruhi tahap kesedaran integriti ialah faktor individu dan faktor jangkaan masyarakat. Faktor paling dominan ialah faktor individu apabila B (.404) manakala faktor kedua ialah factor jangkaan masyarakat dengan B (.376). Faktor lain tidak memperoleh nilai signifikan apabila signifikan level lebih tinggi dengan nilai signifikan 0.05.

Dapatan ini memberikan makna bahawa usaha pengukuhan integriti memerlukan penekanan kepada pengukuhan nilai-nilai integriti individu penjawat awam. Di antara pengukuhan integriti ialah melalui pengukuhan etika kerja Islam apabila responden bersetuju bahawa elemen keagamaan menjadi teras kepada kesedaran integriti mereka. Mereka melihat bekerja bukan setakat mendapatkan gaji atau upah sebaliknya ia merupakan sebagai satu cara beribadat kepada Pencipta yang mengambilkira dosa dan pahala dalam setiap tindakan. Latihan etika melalui pelbagai kaedah penting dalam usaha pengukuhan ini, termasuklah melalui penglibatan dalam ceramah dan aktiviti berunsur keagamaan yang dihadiri dari masa ke semasa.

Faktor seterusnya yang mempengaruhi kesedaran integriti ialah jangkaan masyarakat. Penjawat awam bersetuju bahawa mereka perlu segera mengambil tindakan sebaik menerima teguran dan aduan dari masyarakat. Mereka menyedari bahawa masyarakat sensitif dengan isu integriti, lantaran itu mereka perlu sentiasa peka dengan isu-isu ini yang sering dibincangkan dalam media massa dan elektronik. Bagaimana pun masyarakat secara keseluruhannya masih

memandang tinggi kepada penjawat awam kerana sebahagian penjawat awam masih memegang kukuh amanah menjaga kepentingan awam melalui usaha menjaga kebajikan dan kesejahteraan masyarakat.

#### 4.0 Kesimpulan

Keseluruhannya dapatan kajian kesedaran integriti bagi penjawat awam wilayah selatan adalah tinggi dengan melihat kepada dapatan min tahap pengetahuan, tahap kesedaran dan faktor-faktor integriti. Walau pun dapatan keseluruhan kesedaran integriti adalah tinggi, terdapat juga penjawat awam yang berada pada tahap sederhana dan rendah. Terdapat dua faktor yang dominan iaitu faktor individu dan faktor jangkaan masyarakat yang mempengaruhi tahap kesedaran integriti. Sehubungan itu, kedua faktor ini merupakan faktor penting yang perlu diberi perhatian dalam usaha pengukuhan integriti penjawat pada masa mendatang.

#### Rujukan

- Abdul Rahman Embong, (2007). *Penggubalan Pelan Integriti Nasional Dan Institut Integriti Malaysia*. Ucaptama Di Kursus Pemantapan Integriti Anjuran Institut Integriti Malaysia Di Menara Integriti, Kuala Lumpur, 30 Julai 2007 .
- Abdullah Sanusi Ahmad, Norma Mansor and Abdul Kuddus Ahmad. (2003). *The Malaysian Bureaucracy Four Decades of Development*. Kuala Lumpur: Prentice Hall.
- Abdullah, N.R.W. (2008) Eradicating Corruption: The Malaysian Experience, *Journal of Administration and Governance*, 3:1, 42-53.
- Abdullah, W.T.W., Deris, M.S., Mohamad M. And Tarmidi M. (2012). Perception of Government Officilas Towards The Government Ptcurement System: Evidence from the Eastern Region of Malaysia. *African Journal of Business Management* Vol. 6 (23) pp.6853-6859.
- Ahmad Khusairi Yahaya (2010). Kesedaran Rasuah Rendah. *Utusan Malaysia* 23 Jun 2010 (Rencana).
- Amran, N.A., Salim, B., Osman, Z., Wahab, N.S., Kamardin, H. And Ishak, R. (2012). Corporate Governance in Malaysia Contemporary Issues. Kuala Lumpur: Pearson.
- Aziz, A. (2000) International Case Study: Stamping Out Corruption in Malaysia (From Resource Material Series No. 56, P 393-399, 2000, Hiroshi Iitsuka and Rebecca Findlay-Debeck, eds. - See NCJ-191475).
- Bakar, B.A.M., Muis, M.A., Nordin, J., Yaacob, M.A., Chuah, B.P., Zakaria, Z. and Noordin, N. (2012) Problematising the Ethics and Conduct of the Ruling Party during Series of Malaysia's Post-political Tsunami By-Elections, *Asian Social Science*, 8,12: 284-294.
- Berita Harian* (29 September 2008). DRB Hicom Pastikan Puspakom Bebas Rasuah.
- Berita Harian* (30 Septemebr 2008). DRB-Hicom tukar Sistem Puspakom Tangani Rasuah.

- Bidin, A (2007). Corporate Social Responsibility: Trends and Developments In Malaysia. *Jurnal Undang-Undang dan Masyarakat*.176-189
- Goh Ban Lee (2002). *Non-compliance: A Neglected Agenda in Urban Governance*. UTM Johor Bahru: Institut Sultan Iskandar of Urban Habitat and Highrise.
- Hamid, F. Z. A.(2007). Adaptation of Private Sector Corporate Social Responsibility Guidelines: Pilot Case Study in Local Government Practices. Research Monograph Series in Corporate Integrity Framework. The Malaysian Accountancy research and Education Foundation and Malaysian Institute of Integrity.
- Haron, H., Ibrahim, D.N.D and Ismail, I. (2007). Governance, Ethics and Corporate Social Responsibility of Public Listed Companies in Malaysia. Research Monograph Series in Corporate Integrity Framework. The Malaysian Accountancy research and Education Foundation and Malaysian Institute of Integrity.
- Heilbrunn, J.R. (2004), Anti-Corruption Commission: Panacea or Real Medicine to Fight Corruption, Washington D.C.: World Bank Institute.
- Ho, K.L., (1999). "Bureaucratic Accountability in Malaysia: Control Mechanisms and Critical Concerns", in Hoip Kwok Wong and Hon S. Chan, (eds.). *Handbook of Comparative Public Administration in the Asia Pacific Basin*. New York: Marcel Dekker. 23-45
- Institut Integriti Malaysia (2011). *Laporan Kajian Pembangunan Indeks Persepsi Integriti Nasional (IPIN)*.
- Ismail, M.S. (2007). *Fraud Profiling in Malaysia. Research Monograph Series in Corporate Integrity Framework*. The Malaysian Accountancy research and Education Foundation and Malaysian Institute of Integrity.
- Jarita Duasa, Hafsa Ahmad and Mohd Asri Abdullah (2006). *Kajian Kesan Beban Hutang Ke atas Kecenderungan Penjawat Awam Menerima Suapan*. Institut Integriti Malaysia.
- Kajian Keberkesanan Seminar Integriti Warga Pendidik (SIWP) Kepada Warga Pendidik dan Murid. 2012. Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan Kementerian Pelajaran Malaysia, Putrajaya.
- Kamaruzzaman Mohd Noor & Ahmad Zakariah Mohamed. (1999). "Getting Ethics and Values Right" in Mohammad Rais Abdul Karim, (ed). *Reengineering the Public Service, Leadership and Change in an Electronic Age*. Subang Jaya: Pelanduk.
- Kamus Dewan*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka (2013).
- Karim, M.R.A. (eds.). (1999). *Reengineering the Public Service: Leadership and Change in an Electronic Age*. Kuala Lumpur : Pelanduk.
- Khalid, F. M. (2007). *The integrity and process adopted by Malaysian Public Listed Companies in reporting Their Quarterly Results*. Research Monograph Series in Corporate Integrity Framework. The Malaysian Accountancy research and Education Foundation and Malaysian Institute of Integrity.
- Laporan Badan Pencegah Rasuah (BRP), 2003.
- Laporan Kajian Keberkesanan Sistem Pengurusan Tatatertib Kewangan Dalam Memperkukuhkan Integriti Perkhidmatan Awam. 2009. Pusat Pengurusan dan Inovasi, Universiti Utara Malaysia.
- Laporan Tahunan 2003 Biro Pengaduan Awam (BPA).
- Laporan Tahunan 2010 Program Transformasi Kerajaan. JPM.
- Laporan Tahunan 2011 Biro Pengaduan Awam (BPA).
- Laporan Tahunan 2011 Program Transformasi Kerajaan. JPM.
- Laporan Tahunan Jawatankuasa Khas Mengenai Rasuah 2009.



- Laporan Tahunan Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM) 2010.
- Malaysia Recent Initiatives and Experiences, International Journal of Public Sector Management, *International Journal of Public Sector Management* at <http://www.ipmr.net> Management, Vol. 19 No. 4.
- Mansoor Marican (1979) Combating Corruption: The Malaysian Experience., Asian Survey, Vol 19- No. 6.
- Modul Pengukuhan Integriti Perkhidmatan Awam (2005). Jabatan Kemajuan Malaysia.
- Mohd Koharuddin bin Mohd Balwi (2012). *Pembuatan dan Pematuhan Keputusan Etika Di kalangan Penjawat Awam Kerajaan Tempatan Negeri Johor*. Tesis Phd. Universiti Teknologi Malaysia (UTM).
- Mohd Zawawi Mohd Nordin. (2000). Accountability and Integrity in Combating Corruption. In Samsudin Osman, Zulkarnain Hj Awang, Sarojini Naidu (eds.), *Good Governance Issues and Challenges*. Kuala Lumpur: INTAN.
- Muhammad Rais bin Abdul Karim. (2007). Reengineering the Malaysian Public Service and the Use of Information Tecnology in Promoting Efficiency and Quality. *Asian Review of Public Administration*. Vol.VIX No.1.
- Muslim Har Sani Mohamad, Hafiz Majdi Abdul Rashid and Fekri Ali Mohammed Shawtari (2012). Corporate Governance and Earnings Management in Malaysian Government Linked Companies: The Impact of GLCs' Transformation Policy. *Asian Review of Accounting*.
- Naresh Kumar dan Raduan Che Rose (2010). Examining the Link between Islamic Work Ethic and Innovation Capability. *Journal of Management Development* Vol. 29 Issue 1 pp. 79-93.
- Nik Rosnah Wan Abdullah (2007). Eradicating Corruption: The Malaysian Experience. *Pelan Integriti Nasional* (2004). Kuala Lumpur: Institut Integriti Malaysia (IIM).
- Quah, J,S,T., (2003). *Curbing Corruption in Asia: A Comparative Study of Six Countries*, Singapore: Eastern Universities Press.
- Raduwan, S., Paul, J. and Mustada, M. (1998). *KKM Latihan untuk Jurulatih*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Sarji A. (1990). 'Ethics and the Public Service'. Seminar Etika Pengurusan. Kuala Lumpur, April.
- Sarji, A. (1996a). *The Civil Service of Malaysia: Towards Efficiency and Effectiveness*. Government of Malaysia. Kuala Lumpur.
- Sarji, A. (1996b). *The Changing Civil Service – Malaysia's Competitive Edge*. Pelanduk Publication, Kuala Lumpur.
- Siddiquee, N, A. (2006a). Paradoxes of Public Accountability in Malaysia: Control Mechanisms and Their Limitations. *International Public Management Review*. Volume 7. issue 2.
- Siddiquee, N, A. (2006b). 'Public Management Reform In Malaysia : Recent Initiatives And Experiences'. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 19. No. 4.
- Siddiquee, N, A. (2007b). Public Service Innovations, Policy Transfer and Governance in the Asia-Pacific Region: The Malaysia Experience. *JOAAG*, Vol.2.No.1.
- Siddiquee, N, A. and Mohd Zin Mohamed. (2007a). Paradox Of Public Sector Reforms in Malaysia: A Good Governance Perspective. *Public Administration Quarterly*.
- Siddiquee, N.A. (2010) Combating Corruption and Managing Integrity in Malaysia: A Critical Overview of Recent Strategies and Initiatives, *Public Organization Review*, 10, 2: 153-171.

- Syed Othman Alhabsi. (2007). The Role of Ethics in Towering Personality Development". In Ismail Adam and Malek Shah (eds). *Development with Human Touch: Maximizing Human Capital Potential*. Kuala Lumpur: INTAN.
- The Tenth Malaysian Plan (2011). Available: [http://www.epu.gov.my/html/themes/epu/html/RMKE10/rmke10\\_english.html](http://www.epu.gov.my/html/themes/epu/html/RMKE10/rmke10_english.html)
- Triantafillou, P. (2002). 'Machinating the Responsive Bureaucrat : Excellent Work Culture in the Malaysian Public Sector'. *Asian Journal of Public Administration*. Vol 24 (December 2002). Pp 185-209.
- Utusan Malaysia* (24 Oktober 2004). Perang Rasuah Tidak Reda. Muka Hadapan.
- Utusan Malaysia* (28 Oktober 2004). Ahli Majlis Tertinggi UMNO Dilantik Bebas Politik Wang. Dalam Negeri.
- Utusan Malaysia* (3 April 2013). Indeks Jenayah Terus Turun. Dalam Negeri.
- Utusan Malaysia* (7 Oktober 2004). PM Mahu Korporat Bantu Basmi Rasuah. Dalam Negeri.
- Wan Mohd Nor Wan Daud (1991). Budaya kerja Bersepadu dalam Shafie Hj Mohd Salleh and Mohd Affandi Hassan (eds.). (1991). *Kecemerlangan Pentadbiran: Dasar dan Amalan Dalam Islam*. Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara, Malaysia.
- Wan Rafaei Abdul Rahman. (1993). 'Etika Kerja'. Dalam Abdul Halim Othman (ed.) 1993. *Psikologi Melayu*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Zaleha Othman and Rashidah Abdul Rahman (2010). Ethics in Malaysian Corporate Governance Practices. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 1 No. 3.
- Zin, R.M. (1994). Building Commitment in Malaysian Public Service : Some Conceptual Issues and Considerations'. *The Indian Journal of Public Administration*. Vol 40 no.2. pp 2001-211.

# **Pembangunan Modal Insan Yang Kreatif & Inovatif Dalam Perkhidmatan Awam**

**Mohd Azhar Abd Hamid, Kassim Thukiman, Muhammed Fauzi Othman, Mohd Nasir Markom, Mohd Koharuddin Balwi, Azizul Alias, Mohd Khairul Anuar Bohro, Mohd Farid Mohd Zin**  
Jabatan Pembangunan Sumber Manusia, Fakulti Pengurusan, Universiti  
Teknologi Malaysia

**Abstrak:** Dunia yang semakin yang semakin cepat dan pantas berubah akibat kemajuan yang dicapai dalam bidang sains, kejuruteraan dan teknologi komunikasi maklumat. Justeru, persaingan global antara negara pada masa kini dan masa depan akan dipacu oleh modal insan yang berkualiti dan berketrampilan. Salah satu daripadanya adalah ketrampilan modal insan yang boleh berkreasi dan berinovasi. Inilah modal insan yang diperlukan oleh sesebuah organisasi dalam mengharungi cabaran masa depan. Justeru, perkhidmatan awam yang telah berusia lebih 60 tahun ini amat memerlukan modal insan yang kreatif dan inovatif bagi memacu kemajuan, perubahan masa depan dan kehendak pelanggan yang semakin kompleks. Justeru, kertas kerja ini akan mengupas dan memerihalkan isu pembangunan modal insan yang kreatif dan inovatif dalam perkhidmatan awam secara konseptual. Kertas kerja ini dimulakan dengan mengalurkan sejarah ringkas budaya kreativiti dan inovasi dalam perkhidmatan awam serta dilema yang dihadapi oleh perkhidmatan awam dalam system penyampaian dan perkhidmatannya. Kertas kerja ini, kemudiannya menghuraikan tentang rasional membangunkan modal insan yang kreatif dan inovatif dalam perkhidmatan awam. Selain itu, perbincangan penting kertas kerja ini adalah berkaitan dengan bagaimana pembangunan modal insan yang kreatif dan inovatif dapat diperkasakan dalam perkhidmatan awam untuk memberi impak kepada *stakeholders* khususnya dan pembangunan negara amnya. Kertas kerja ini, diakhiri dengan kesimpulan dan cabaran pembangunan modal insan yang kreatif dan inovatif pada fasa revolusi industri 4.0.

**Kata Kunci:** *Modal insan, kreativiti, inovasi, litrasi kreatif*

## **1.0 Pengenalan**

Kreativiti dan inovasi merupakan faktor penting dalam pengurusan dan pembangunan sumber manusia dalam sesebuah organisasi. Kebanyakan sarjana berpandangan kreativiti dan inovasi mampu menjana pertumbuhan dan perkembangan idea serta produk dalam mana-mana organisasi (Tierney, Farmer & Green, 1999; Rickards dan Morgan, 2000; Sisks, 2001; Stoll & Temperley, 2009; Thomson, 2011; Antes dan Schulke, 2011; Hon & Chan, 2012; Loewenbeger, 2013; Muhamed Rafaz, Muhamad Musrrat & Rizwan Qaiser, 2011; Lovelace

& Hunter, 2013; Muammer Koc, 2014 dan Aamir, 2014). Justeru, Lovelace dan Hunter (2013) berpandangan bahawa budaya kreativiti dan inovasi mesti dan perlu bagi menangani keperluan zaman yang banyak berubah. Florida (2002) turut menegaskan scenario yang sama seperti berikut;

*“The driving force is the rise of human creativity as the key factor in our economy and society. Both at work and in other sphere of our lives. We value creativity more highly than ever and cultivate it more intensely”*

Sumber manusia atau modal insan amat penting pada zaman yang sangat kompetitif ini. Kebanyakan negara maju seperti Denmark, Sweden, German, Finland, Belanda, UK dan Jepun melahirkan modal insan yang berpengetahuan dan berkualiti adalah menerusi sistem pendidikan. Finland misalnya antara negara yang memiliki sistem pendidikan yang unik dan terbaik di dunia. Finland mementingkan akses dan ekuiti pendidikan di semua peringkat. Penekanan mereka terhadap melahirkan modal insan yang memiliki tahap kemahiran berfikir aras tinggi. Justeru amat penting, bagi Malaysia memperkukuhkan sistem pendidikan yang berorientasikan masa depan. Menyedari akan hakikat inilah Malaysia telah mengetengahkan Pelan Pembangunan Pendidikan (2013-2025) yang antara lain bertujuan untuk melahirkan modal insan yang kompetitif dan global (PPPM, 2013). Selain itu, pada peringkat pendidikan tinggi juga Malaysia turut membangunkan Pelan Strategik Pendidikan Tinggi 2013 yang antara tujuannya melahirkan modal insan yang berkelas dunia. Pada masa depan modal insan yang kompeten, cekap dan profesional dalam pelbagai bidang khususnya sains, teknologi dan kejuruteraan amat diperlukan. Modal insan profesional dan berketrampilan ini mampu menjadi seorang inventor dan inovator. Apa yang berlaku pada masa kini, modal insan yang lahir daripada system pendidikan tinggi negara masih belum mencapai tahap seperti mana yang dicapai oleh negara seperti Jepun, Korea Selatan dan Jerman iaitu modal insan yang dilahirkan mampu menjana harta intelektual seperti paten, cap dagangan, reka bentuk, pelan dalam kuantiti yang banyak serta berkualiti. Modal insan yang kreatif dan inovatif lahir daripada sistem pendidikan dan budaya masyarakat yang menjadikan kreativiti dan inovasi sebagai inspirasi untuk berubah dan berkembang. Malaysia perlu melahirkan lebih ramai individu yang memiliki bakat dan kepintaran kreatif-inovatif. Lebih ramai individu yang memiliki *Big-C* diperlukan berbanding *little-c* khususnya dalam perkhidmatan awam (Mohd Azhar, Zulkifli dan Ida Idayu, 2010)

Dalam perspektif perkhidmatan awam pula, Bahagian Pembangunan Modal Insan (BPMI), Jabatan Perkhidmatan Awam bertanggungjawab dan berperanan dalam meningkatkan kemahiran, pengetahuan dan sikap penjawat awam. Misi BPMI ini adalah membangunkan sumber manusia yang kompeten untuk memenuhi keperluan strategic sektor awam dan negara. Dengan kata lain, BPMI berfungsi merancang, mengubal dan menyelaras dasar-dasar dan program-program penajaan dan latihan seperti latihan sebelum perkhidmatan dan latihan dalam perkhidmatan.

## 2.0 Dilema Perkhidmatan Awam

Perkhidmatan awam (Kerajaan Persekutuan, Kerajaan Negeri dan Kerajaan Tempatan) yang telah berusia lebih separuh abad ini sebenarnya telah mencapai suatu tahap kematangan dalam matlamatnya sebagai penjana dan pemangkin pembangunan ekonomi, politik dan sosial. Sejak sebelum merdeka sehingga kini, banyak sekali jasa yang telah dicurahkan demi kepentingan agama, bangsa dan negara. Bagaimana pun sebagai agen perancang dan pelaksana pelbagai dasar dan program kerajaan tentulah perkhidmatan awam tidak lekang daripada mendapat kritikan pelbagai pihak dari dalam mahupun luar negara. Karenah birokrasi, ketidakcekapan perkhidmatan dan penyampaian, isu-isu berkaitan integriti dan rasuah yang melibatkan penjawat awam dan pelbagai yang lain seringkali memberi imej dan *stereotype* yang negatif terhadap perkhidmatan awam (Sharifah Hayati, Asmak dan Mohd Izani, 2009). Jaafar (2015) misalnya menyelar segelintir penjawat awam yang masih lambat bertindak, takut berubah, hanya menjadi tukang angguk dan menyibukkan diri dengan hal-hal yang kecil dan remeh temeh daripada memikirkan hal-hal yang jauh lebih besar misalnya tentang keberkesanan piagam pelanggan. Pencapaian dan keunggulan sesebuah negara di pentas dunia turut disumbangkan oleh kepimpinan dan fungsi perkhidmatan awam yang cekap dan berkualiti. Gambaran terhadap petunjuk-petunjuk kemajuan dan pembangunan sesebuah negara dapat dilihat menerusi pelbagai indeks seperti *The Global Innovation Index (GII)*, *The Global Creativity Index (GCI)*, *Human Capital Index (HCI)*, *Global Competitiveness Report (GCR)* dan *World Happiness Report (WHR)*, *Global Transparency Index (TI)* dan *Economic Islamicity Index (II)* (Mohd Azhar dan Kassim Thukiman, 2016). Fenomena seumpama ini bukan sahaja terjadi kepada negara ini, tetapi juga negara-negara lain di dunia khususnya di negara dunia ketiga. Imej yang kurang baik ini sebenarnya dalam erti kata lain turut memberi imej yang sama kepada kepimpinan dan parti yang memerintah. Bagaimana pun, dalam konteks perkhidmatan awam, pelbagai pendekatan, tatakelola dan tatakkerja baru dalam pelbagai aspek perancangan

dan pelaksanaan telah, sedang dan akan terus ditambahbaik oleh unit dan institusi seperti MAMPU dan INTAN. Pelbagai idea dan inovasi yang diperkenalkan sejak merdeka hingga kini bertujuan membangunkan rakyat dan negara yang demokratik, stabil dan progresif. Pelbagai pendekatan dan penyelesaian terus difikir, dirancang dan dihasilkan dalam menjadikan perkhidmatan awam berkelas dunia dan menjadi contoh kepada negara-negara lain di dunia. Peranan paling penting perkhidmatan awam adalah ia dapat memainkan peranan yang berkesan sebagai penyampai dan pelaksana program dan dasar negara kepada stakeholdersnya iaitu rakyat.

### **3.0 Budaya Kreativiti dan Inovasi Dalam Perkhidmatan Awam**

Sejarah perkhidmatan awam moden telah bermula sejak zaman kedatangan British ke Tanah Melayu iaitu pada 1786. Matlamat awal wujudnya perkhidmatan awam adalah bertujuan memudah dan melicinkan pelbagai urusan pentadbiran yang melibatkan pegawai-pegawai Inggeris dengan masyarakat tempatan dan kerajaan British. Sehingga kini, perkhidmatan awam telah melalui suatu proses evolusi yang cukup matang sebagai agen penggerak dan pembangunan negara.

Pelbagai polisi dan program yang telah diperkenalkan oleh pucuk kepimpinan negara dalam usaha memacu perkhidmatan awam menjadi sebuah institusi yang kreatif dan inovatif. Bermula sejak zaman Perdana Menteri yang pertama iaitu Tunku Abdul Rahman al-Haj sehinggalah Perdana Menteri Malaysia keenam iaitu Dato' Seri Najib Tun Razak, pelbagai polisi dan program yang telah diperkenalkan semata-mata bertujuan meningkatkan system penyampaian awam yang berkualiti dan cemerlang.

Dalam konteks pengurusan kerajaan, membangunkan modal insan yang kreatif dan inovatif bermaksud suatu usaha dan strategi yang dijalankan oleh kerajaan dalam usaha melahirkan tenaga kerja di pelbagai peringkat di semua agensi dan jabatan dalam perkhidmatan awam yang dapat menggunakan pemikiran kreatif mereka untuk melahirkan produk dan penyelesaian yang inovatif untuk kepentingan rakyat. Dengan kata lain, cetusan idea-idea kreatif dan inovatif oleh penjawat-penjawat awam ini dapat meningkatkan kualiti dan produktiviti penyampaian perkhidmatan kepada rakyat. Ia boleh berbentuk produk konkrit, perkhidmatan, proses, teknologi, dan sebagainya (Mohd Azhar, Zulkifli dan Ida Idayu, 2010)

Justeru itu, pembangunan modal insan yang kreatif dan inovatif amat *crucial* dan perlu diberi perhatian penitng khususnya di sector awam pada zaman yang sangat mementingkan kecepatan dan kualiti ini. Secara umumnya, idea dan gagasan memperkasa dan membudayakan kreativiti dan inovasi dapat disoroti menerusi tiga Rancangan Malaysia (RM) iaitu RMK-9, RMK-10 dan RMK-11. Dalam RMK-9 misalnya salah satu daripada lima teras dasarnya adalah Teras Kedua: Meningkatkan keupayaan pengetahuan dan inovasi negara serta memupuk ‘minda kelas pertama’. Teras kedua ini menjelaskan Kejayaan masa hadapan bergantung kepada mutu modal insan yang dimiliki, bukan sahaja dari segi intelek tetapi juga keperibadian. Seajar dengan teras ini, Kerajaan akan melaksanakan usaha penambahbaikan sistem pendidikan negara secara menyeluruh, dari peringkat prasekolah hinggalah ke peringkat tinggi dan vokasional. Persekitaran yang menggalakkan akan diwujudkan untuk menjana lebih banyak usaha penyelidikan dan pembangunan (R&D). Pada masa yang sama, penekanan akan diberi kepada usaha memupuk masyarakat berbudaya dan memiliki kekuatan moral. Budaya kreativiti dan inovasidiberi tempat yang istimewa pada RMK-10 yang dipacu oleh 10 premis yang mana Premis keempat iaitu *”menjayakan Pertumbuhan yang dipacu oleh inovasi dan Produktiviti”* dan Premis kelima iaitu *”Memupuk, Menarik dan Mengekal Modal Insan Unggul”*. Manakala dalam RMK-11, kerajaan secara spesifik menyatakan dalam Bab 9 iaitu *”Mentransformasi Perkhidmatan Awam untuk Produktiviti”*. Walaupun Bab 9 ini tidak menyatakan secara spesifik pembudayaan kreativiti dan inovasi dalam sektor awam, namun intipati Bab 9 antaranya mengurangkan hirarki, meningkatkan akauntabiliti, mengurangkan pertindihan kerja dan kuasa, memudahkan prosedur, pendekatan berasaskan perkhidmatan dan maklumat, persekitaran kerja yang fleksibel, usahasama dengan komuniti dan swasta dan rakyat sebagai rakan kongsi perancangan perkhidmatan. RMK-11, Bab 9 ini jelas menunjukkan bahawa untuk mencapai objektif dan matlamatnya salah satu alat yang berkesan adalah menerusi penyelesaian masalah yang bersifat kreatif dan inovatif. Justeru, pembudayaan dan pemerksaan kreativiti dan inovasi di sektor awam sangat penting dan signifikan (EPU, 2015).

Budaya kreativiti dan inovasi dalam perkhidmatan awam secara tidak formal telah bermula pada awal tahun 1980-an. Namun pada peringkat awal, ia lebih memberi fokus terhadap budaya kualiti bila mana pada masa tersebut idea dan teori Total Quality Management (TQM) menjadi perhatian dunia di sektor swasta khususnya perindustrian. Idea TQM ini kemudiannya telah diadaptasi ke sektor kerajaan dan dilaksanakan di bawah suatu program yang dinamakan sebagai Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK). Idea KMK telah dcedok

dari Jepun. Pada 16 Ogos 1982 KMK telah diperkenalkan oleh Perkhidmatan Awam Malaysia. Pada 14 Mac 1983 KMK telah dilancarkan. Manakala pada 29 Oktober 1984, Konvensyen KMK pertama telah dilancarkan. KMK bertujuan memberi peluang kepada kumpulan pelaksana dan memberi fokus kepada penyelesaian masalah di tempat kerja. Setelah hampir 20 tahun ia KMK dilaksanakan MAMPU telah mengeluarkan surat panduan mengenai Kumpulan Kreatif dan Inovatif pada 2009. Perubahan KMK kepada KIK ini akibat daripada perubahan iklim ekonomi, politik dan sosial serta kemajuan pembangunan ICT yang semakin meningkat. Malah perubahan ini selari dengan kehendak dan permintaan yang mendesak oleh *stakeholders* (pelanggan) terhadap perkhidmatan yang lebih berkualiti dan berinovatif. Justeru, KIK diharapkan mampu menjadi katalis kepada pelbagai agensi kerajaan meningkatkan kualiti perkhidmatannya dengan menawarkan produk-produk perkhidmatan yang lebih berinovatif. Sejak itu, kreativiti dan inovasi menjadi sangat penting dan diberi perhatian utama dalam perkhidmatan awam. Justeru, KIK difikirkan sebagai alat penting kepada sektor awam membudayakan kreativiti dan inovasi dan dalam masa yang sama memperkenalkan cara kerja baru yang lebih cekap dan berkesan serta menghasilkan '*output*' dan '*outcome*' yang lebih berkualiti dan terjamin.

Tahun 2010 boleh dianggap sebagai tahun yang penting ke arah pembudayaan dan pemerkasaan kreativiti dan inovasi di pelbagai peringkat di seluruh negara. Beberapa program dan dasar yang berkaitan telah diperkenalkan antaranya termasuklah Program Transformasi Kerajaan (GTP). GTP bertujuan untuk meningkatkan penyampaian perkhidmatan awam dengan memberi tumpuan kepada keutamaan yang melibatkan kebanyakan rakyat seperti meningkatkan taraf hidup, meningkatkan kualiti hidup rakyat di luar bandar, pendidikan berkualiti untuk kanak-kanak, akses pengangkutan awam yang lebih baik, mewujudkan persekitaran yang selamat untuk rakyat, meningkatkan amalan beretika, akuntabiliti dan berintegriti di institusi kerajaan. Selanjutnya, Pada tahun 2010 juga, PM Dato Seri Najib Tun Abdul Razak telah melancarkan Tahun Kreativiti dan Inovasi Malaysia dan sekali gus menubuhkan Pusat inovasi Negara (MyNIC) yang bertujuan untuk memajukan keupayaan saintifik dan teknologi negara. Berikutnya pada bulan Oktober 2010, Belanjawan 2010 dibentangkan, Perdana Menteri telah mencadangkan satu model ekonomi baharu, berasaskan inovasi, kreativiti dan aktiviti tambah nilai yang akan menggandakan lebih daripada pendapatan per kapita rakyat dalam tempoh 10 tahun yang akan datang.



Namun begitu, pada 30 Ogos 2016, MAMPU sekali lagi telah mengeluarkan Pekeliling Transformasi Pentadbiran Awam Bil.1 2016 yang bertajuk “*Panduan Pembudayaan dan Pemerkasaan Inovasi Dalam Sektor Awam Melalui Horizon Baharu KIK*”. Seiring dengan perubahan teknologi dan corak pembangunan negara yang semakin pesat, agensi kerajaan perlu sentiasa mengorak langkah untuk menggunakan pendekatan baharu dan berbeza dalam melaksanakan sesuatu dasar dan perkhidmatan. Oleh itu kerajaan memutuskan untuk menambah baik pengurusan KIK agar perlaksanaannya memnuhi konsep ‘Cepat, Tepat, Integriti – Produktiviti, Kreativiti dan Inovasi (CTI-PCI) serta menyokong Strategi lautan Biru Kebangsaan (NBOS), prinsip Inovasi Nilai (Value Innovation) dan konsep Merakyatkan Perkhidmatan Awam (MPA). Tumpuan perlu diberikan kepada penciptaan nilai, penambahan nilai, pengurangan kos, perkhidmatan yang memenuhi aspirasi dan harapan rakyat serta berimpak tinggi (MAMPU, 2016). Manakala Perdana Menteri Dato’ Seri Najib Tun Abdul Razak telah mengisytiharkan tema Hari Pekerja pada tahun 2017 iaitu Pekerja Kreatif Pencetus Inovasi”. Beliau menyatakan;

*“Hal ini amat bertepatan dengan tema sambutan Hari Pekerja 2017 iaitu, “Pekerja Kreatif Pencetus Inovasi”. Berkait ini, maka kita bersyukur kepada Allah, menurut laporan Global Innovation Index 2016, Malaysia diiktiraf berada di kedudukan 35 daripada 128 buah negara paling inovatif di dunia. Hanya Malaysia dan China sahaja, dikategorikan sebagai “middle-income economies”, yang hampir menyertai kumpulan 25 buah negara yang inovatif lagi berpendapatan tinggi. Bahkan, dalam The Global Competitiveness Report 2016-2017 pula, telah menyenaraikan Malaysia sebagai 19 kuasa ekonomi yang berada di dalam “transition”, yakni peralihan kepada kelompok kuasa ekonomi yang digelar sebagai “innovation-driven”. Oleh yang demikian, bagi melahirkan pekerja yang kreatif lagi inovatif, demi membawa Malaysia memasuki gelanggang negara maju High Income Advanced Economy”.*

Sehubungan itu, pemerkasaan dan budaya kreativiti sangat penting dan bermakna ke arah menjadikan Malaysia sebuah negara yang maju, kreatif dan inovatif standing dengan negara-negara lain di dunia. Kemuncak kepada pemerkasaan budaya kreativiti dan inovasi dalam perkhidmatan awam apabila dua anugerah diperkenalkan bagi menghargai sumbangan yang diberikan oleh kumpulan dan agensi yang berkaitan iaitu Anugerah Inovasi Perdana Menteri (AIPM) dan Anugerah Inovasi Sektor Awam (AISA) pada tahun 2010. Malah Gagasan 1Malaysia yang diilhamkan oleh Perdana Menteri Keenam iaitu Dato’ Seri Najib Tun Abdul Razak dengan slogan – ‘*Rakyat Didahulukan dan Pencapaian Diutamakan*’ memberi implikasi penting dan bermakna dalam usaha membina sebuah negara yang maju, progresif dan dinamik.

#### **4.0 Rasional Pemerksaan Budaya Kreativiti dan Inovasi Dalam Perkhidmatan Awam**

Secara umumnya, dapatlah dikatakan bahawa MAMPU telah mewujudkan beberapa inisiatif dan aktiviti ke arah memperkasakan budaya kreativiti dan inovasi dalam perkhidmatan awam. Inisiatif terpenting adalah mewujudkan aktiviti Kumpulan Inovatif dan Kreatif (KIK) pada tahun 2010 dan 2016 (horizon baru) dalam mewujudkan budaya kreativiti dan inovasi. Inisiatif ini seharusnya diberi pujian. Pada masa yang sama MAMPU juga turut memperkenalkan beberapa inisiatif sokongan seperti gagasan Merakyatkan Perkhidmatan Awam (MPA) pada tahun 2012. MPA bergerak atas enam prinsip iaitu (i) Keterbukaan (minda terbuka dan mudah didekati) (ii) Turun padang (buka telinga, buka mata) (iii) Musyawarah (penglibatan, penerangan dan ekspatasi jelas) (iv) Insaniah (keseimbangan jasmani dan rohani) (v) Kekitaan (meraikan perbezaan, mengukuhkan persamaan) dan (vi) Kerjasama awam-swata dan NGO. Manakala pada tahun 2010 pula 5'S diperkenalkan dan penjenamaan semula 5'S dibuat pada tahun 2015 menjadi Ekosistem Kondusif Sektor Awam (EKSA). Justeru, KIK, MPA, 5'S dan EKSA adalah inisiatif, aktiviti, dasar dan gagasan yang bertujuan memperkasakan budaya kreativiti dan inovasi sekali gus mampu menerajui agenda transformasi negara yang selari dengan slogan "*Rakyat Didahulukan; Pencapaian Diutamakan*". Antara rasional pemerksaan budaya kreativiti dan inovasi di sektor awam menerusi KIK adalah atas keperluan (MAMPU, 2010);

1. memenuhi perubahan ketara dalam kehendak rakyat secara lebih berkesan.
2. meningkatkan kecekapan dan mengawal kos dalam menangani kekangan sumber kewangan semasa.
3. memperkenalkan pendekatan penyampaian perkhidmatan baru apabila kaedah-kaedah semasa didapati kurang berkesan.
4. memanfaatkan keupayaan teknologi terkini secara optimum.

Setelah hampir tujuh tahun pemerksaan budaya kreativiti dan inovasi dalam perkhidmatan awam dilaksanakan menerusi pelbagai aktiviti seperti KIK, MPA, 5'S dan EKSA, ternyata ia memberi kesan positif kepada perkhidmatan awam khasnya dan kepada rakyat khasnya, antaranya termasuklah;

- i. Meningkatkan imej perkhidmatan awam
- ii. Kerjasama antara agensi melalui penambahbaikan
- iii. menjimatkan masa dan kos operasi perkhidmatan
- iv. Meningkatkan kualiti dan produktiviti perkhidmatan
- v. meningkatkan kepuasan pelanggan dan stakeholders

## **5.0 Bagaimana Membangunkan Modal Insan yang Kreatif dan Inovatif Dalam Perkhidmatan Awam**

Modal insan yang kreatif dan inovatif dalam sektor apa pun termasuklah perkhidmatan awam hanya mampu dihasilkan menerusi faktor yang saling bersenergi antara satu sama lain. Ia juga suatu usaha dan perancangan teliti yang dilakukan secara terancang dan komprehensif yang melibatkan pelbagai faktor dalaman dan luaran organisasi. Maka, kertas kerja ini menggagaskan beberapa pendekatan yang sesuai dalam konteks perkhidmatan awam. Sebahagian daripada faktor yang digagaskan telah dan sedang diusahakan oleh pelbagai agensi di sektor awam.

### **i. Peranan Kepimpinan Kreatif dan Inovatif**

Pembangunan, kemajuan dan kecemerlangan sesebuah organisasi terletak kepada kebolehan dan keupayaan pemimpinnya memimpin (Anderson, Potocnik dan Zhou, 2014; Khaliq, Rafikul dan Yusof, 2012). Pemimpin kreatif merupakan aset penting sesebuah organisasi (Antes dan Schuelke, 2011). Hal ini telah dibuktikan oleh banyak organisasi ternama dan hebat seperti Microsoft, Apple dan Samsung. Microsoft amat dikenali di dunia bukan sahaja kerana produk yang dihasilkannya malah pemimpin kreatif yang dimilikinya iaitu Bill Gates. Pemimpin kreatif inilah yang memainkan peranan di sebalik tabir kejayaan Microsoft. Pemimpin kreatif inilah yang telah menjadikan Microsoft sebagai pengeluar dan pemacu bisnes perisian yang terhebat di dunia. Tentunya di sebalik kejayaan dan kehebatan organisasi gergasi ini terselindung kejayaan kepemimpinan kreatif yang bukan sahaja memberi inspirasi dan sentuhan ajaib terhadap produk yang dihasilkannya (Mohd Azhar, 2004 dan Mohd. Azhar, 2006).

Apakah maksud kepemimpinan kreatif dan inovatif? Konsep kepemimpinan kreatif dan inovatif masih merupakan suatu konsep yang barat khususnya dalam konteks kreativiti dalam organisasi (Tierney, Farmer & Green, 1999; Rickards dan Morgan, 2000; Sisks, 2001; Stoll &

Temperley, 2009; Thomson, 2011; Antes dan Schulke, 2011; Hon & Chan, 2012; Loewenbeger, 2013; Muhamed Rafaz, Muhamad Musrrat & Rizwan Qaiser, 2011; Lovelace & Hunter, 2013; Muammer Koc, 2014 dan Aamir, 2014). Ia bukanlah suatu konsep yang telah *established* seperti mana bentuk dan gaya kepimpinan yang lain seperti kepimpinan transformasional, transaksional, karismatik, autokratik, demokratik, pragmatik dan sebagainya. Bagaimana pun, menurut Mohd Azhar (2004) konsep kepimpinan kreatif sangat penting dan semakin diberi perhatian (dalam membangunkan individu, kumpulan, pasukan dan organisasi pada zaman kreasi dan inovasi). Asas kepada kepimpinan kreatif adalah individu yang memiliki kepintaran kreatif (big C) dan dapat membina dan membangunkan budaya dan persekitaran kreatif, berkemahiran untuk merealisasikan idea kreatifnya serta menyokong pekerjaanya dalam penghasilan produk kreatif dan inovatif (Mohd Azhar *et al.*, 2010). Selain itu, menurut Mumford dan Conelly (1999), pemimpin kreatif penting “...when groups confront turmoil, ambiguity and change”. Pada hemat saya elemen teras kepimpinan kreatif dalam konteks kertas kerja ini adalah ‘kepintaran kreatif’ (*creative intelligence*). Rowe (2004: 3) berpandangan kepintaran kreatif bermaksud “*Its focuses on how we think and our strong desire to achieve something new or different*”. Bagaimanapun menurut Rowe (2004) indikator kepada kepintaran kreatif dan inovatif adalah individu memiliki tahap tinggi dalam konteks berikut;

- (i) Intuitif – memfokuskan kepada hasil dan bergantung kepada pengalaman lalu untuk memandu tindakan.
- (ii) Inovatif – memfokuskan kepada penyelesaian masalah yang bersistematik dan bergantung kepada data serta maklumat.
- (iii) Imajinatif – berkebolehan untuk membayangkan peluang dan berfikir di luar kotak.
- (iv) Inspirasional – memberi focus kepada perubahan sosial dan memotivasi pengikut.

Dalam hal ini, Leijnen dan Gabora (2010) pula berpendapat bahawa kepimpinan kreatif hanya akan berkesan bila mana ia dapat memupuk individu, kumpulan, pasukan dan organisasi yang kurang kreatif berbanding yang kreatif. Iaitu bagaimana, ia berjaya menggunakan kepintaran kreatifnya untuk membangunkan budaya dan persekitaran kreatif seterusnya kepada pekerjaanya. Manakala pandangan ini diperkukuhkan oleh Mauzy dan Harriman (2003) iaitu;

*“Creative leadership is an inclusive process which the leader functions as a catalyst for navigating change along its full spectrum. Creative leaders must be able to define problems*

*and missions that are worth pursuing and they must also create a work environment that enables generating and transforming ideas into action”*

Mauzy dan Harriman (2003) berpendapat pemimpin kreatif dan inovatif berkebolehan dalam menyelesaikan masalah dan berwawasan. Selain itu, kemampuannya untuk mencipta persekitaran kreatif penting dalam penghasilan idea dan produk. Pandangan yang sama turut dikongsi oleh Puccio, Manse dan Murdock (2011: xviii) yang menyatakan;

*“...is ability to deliberately engage one’s imagination to define and guide a group toward a novel goal – a direction that is new for the group. As a consequences of bringing about this creative change, a creative leader has a profoundly positive influence on his or her context (i.e. workplace, community, school, family) the individuals in that situation, and the environment in which they collaborate”*

Selain itu, berdasarkan kajian-kajian yang telah dijalankan setakat ini jelas menunjukkan bahawa bahawa kepimpinan transformasional dan karismatik merupakan gaya kepimpinan yang mampu meningkatkan kreativiti dan inovasi dalam organisasi (Anderson, Potocnik dan Zhou, 2014). Kepimpinan transformasional misalnya menurut Burns (1978) dapat mempengaruhi tahap kreativiti individu atau organisasi. Karakteristik kepimpinan transformasional ini boleh memberikan motivasi, inspirasi dan memberi sokongan serta galakan kepada pekerja dalam pelbagai situasi dan keadaan. Ia juga menjadi pemangkin kepada budaya dan persekitaran organisasi dalam berkreasi. Sebaliknya menurut Anderson, Potocnik dan Zhou (2014) kepimpinan transaksional memberi kesan negatif kepada kreativiti dan inovasi pekerja dalam organisasi. Bagaimanapun, menurut kajian oleh (Wang dan Rode, 2010 dan Somech, 2006) mendapati samada kepimpinan transformasional atau transaksional yang paling penting adalah kedua-duanya akan memberi kesan positif sekiranya mereka bersifat partisipatif (turut serta) berbanding direktif (pengarahan) dalam pelaksanaan idea-idea kreatif dan inovatif.

Kajian yang dijalankan oleh Rafik (2012) misalnya menunjukkan bahawa Nabi Muhammad SAW memiliki elemen-elemen kepimpinan transformasional seperti meningkatkan kesedaran, membantu pengikut melihat lebih jauh daripada kepentingan peribadi, memberi rangsang intelektual, berkarismatik, prihatin akan individu lain dan memberi inspirasi. Malah menurut Rafik (2012) Rasulullah S.A.W turut memiliki kepimpinan Hamba (*servant leadership*) seperti

mengutamakan pihak lain, kesediaan mendengar, mencipta keyakinan, memberi fokus terhadap sesuatu yang boleh dilaksanakan dan sentiasa membantu tanpa syarat. Justeru itu, berdasarkan gaya dan atribut itulah akhirnya Rasulullah diiktiraf oleh ramai sarja dan pemimpin Barat sebagai contoh kepimpinan kreatif Islam yang telah berjaya membina sebuah tamadun umah yang hebat. Malah dalam sejarah Islam, terdapat beberapa pemimpin seperti Khulafa ar-rasyidin, Sultan Muhammad al-Fateh, Sallahuddin al-Ayubi dan Qutuz yang juga boleh dijadikan sandaran dan asas yang memiliki kepimpinan kreatif yang hebat dan luas biasa. Menurut Aamir Ali (2014) elemen lain yang perlu dimiliki oleh kepimpinan kreatif adalah etika dan integriti. Kajian yang dijalankannya dalam kalangan 170 doktor di Pakistan mendapati kreativiti dan inovasi pekerja meningkat apabila bekerja dengan Doktor yang memiliki etika dan integriti yang tinggi. Justeru itu, elemen ini penting dalam kreativiti dan inovasi kerana idea serta penghasilan produk jika tidak berasaskan etika dan integriti akan menyebabkan kesan negatif kepada organisasi, negara dan ummah dalam jangka panjang.

## ii. Membina Karakteristik Penjawat Awam Yang Kreatif dan Inovatif

*“Creativity is a matter of talent – there is nothing you can do about it except get creative people”* (de Bono, 1996)

Selain itu, untuk menjadi penjawat awam yang memiliki ‘watak’ kreatif dan inovatif teras kepada kekuatan yang perlu dimiliki oleh modal insannya adalah kekuatan nilai dan budaya. Sebenarnya, karakteristik penjawat awam yang cemerlang dan berkualiti dan terdapat nilai kreatif dan inovatif di dalamnya telah diperkenalkan oleh bekas Ketua Setiusaha Negara Tan Sri Ahmad Sarji Abd. Hamid pada tahun 1992 yang dinamakan Tonggak 12. Tonggak 12 mengandungi nilai-nilai sikap dan watak seorang yang ‘cekap dan berkualiti’ antaranya adalah menghargai masa, ketekunan membawa kejayaan, keseronokan berkerja, kemuliaan bersederhana, ketinggian peribadi, kekuatan sifat baik hati, pengaruh teladan, kewajiban menjalankan tugas, kebijaksanaan berhemat, keutamaan kesabaran, peningkatan bakat dan nikmat mencipta. Selain itu, karakteristik penjawat awam yang kreatif dan inovatif terkandung dalam nilai profesionalisme penjawat awam iaitu berilmu, kreativiti, inovasi, integrity, neutraliti, kejujuran intelektual, akauntabiliti dan kejujuran (Sharifah Hayati, Asmak dan Mohd. Izani, 2009). Seperti yang telah dibincangkan sebelum ini, kebanyakan negara yang terbaik dalam konteks R&D, inovasi, sains dan teknologi seperti Switzerland, Finland, Sweden, Denmark, Ireland, Belanda, Korea Selatan, Jepun, Singapura dan sebagainya kerana memiliki budaya, jatidiri dan nilai yang kukuh. Antara nilai dan kekuatan budaya sepunya yang

dimiliki oleh negara-negara yang kreatif dan inovatif ini adalah berdisiplin, kuat bekerja, suka mencuba dan bereksperimen, tidak takut gagal, bersih, mementing kualiti, menepati masa, tidak rasuah, masyarakat yang prihatin, bersopan santun dan gigih. Kekuatan nilai dan jatidiri inilah yang menyebabkan negara-negara ini menjadi unggul dan dihormati oleh negara lain. Nilai dan jatidiri inilah yang memungkinkan negara, organisasi dan masyarakatnya mampu untuk meneruskan kelangsungan hidup dalam dunia yang sangat mencabar dan kompetitif. Selain itu, Gardner (2008), Mumford (2012), Dawson & Andriopoulos (2014) dan Mohd Azhar dan Kassim (2016) berpandangan antara karakteristik penting dalam membina karakter yang kreatif dan inovatif adalah seperti bersikap positif, memiliki *inquisitive mind*, berprestasi tinggi, berketrampilan diri, bertanggungjawab dan boleh dipercayai, semangat belajar yang tinggi, dorongan diri yang tinggi dan bermotivasi, kesetiaan kepada organisasi dan tingkahlaku yang baik.

### iii. Membina persekitaran yang kondusif untuk berkreasi dan berinovasi

Persekitaran yang kondusif sangat penting dalam memberi keselesaan, kelegaan dan rasa selamat individu dan penjawat awam untuk berkreasi dan berinovasi. Dalam sektor awam misalnya, program 5S (Sisih, Susun, Sapu, Seragam dan Sentiasa amalkan) telah diperkenalkan pada tahun 2010 dan ditambah baik menjadi Ekosistem Kondusif Sektor Awam (EKSA) pada tahun 2014. EKSA yang diperkenalkan oleh MAMPU menambahbaik lima elemen baharu iaitu (i) imej korporat, (ii) kreativiti dan inovasi (iii) amalan hijau (iv) persekitaran kondusif dan kepelbagaian agensi (MAMPU, 2015). Namun begitu, EKSA khususnya dalam konteks elemen (iv) hanya memberi penekanan terhadap penyampaian system perkhidmatan, mesra pelanggan dan memberi penekanan terhadap keselesaan pelanggan semasa berurusan. Namun dalam perspektif pembudayaan kreativiti dan inovasi, maksud persekitaran yang kondusif adalah lebih luas dan inklusif.

Dalam perspektif kreativiti dan inovasi dalam organisasi pelbagai kajian telah dijalankan dipelbagai sektor dan industri. Secara umumnya, kajian mendapati bahawa persekitaran yang kondusif sangat penting dalam menghasilkan idea dan penyelesaian masalah yang inovatif. Amabile dan Gryskiewicz (1989) dalam Kaufman (2009) misalnya, mengenalpasti lapan aspek persekitaran kerja dalam sesebuah organisasi yang dapat merangsang kreativiti iaitu, (i) kebebasan yang mencukupi (ii) kerja yang mencabar (iii) sumber-sumber yang mencukupi (iv) pemimpin yang suportif (v) kepelbagaian ahli/pekerja dan bersifat komunikatif (vi)

pengiktirafan (vii) rasa kerjasama yang amat tinggi (viii) organisasi yang menyokong kreativiti. Manakala Mohd Azhar, Zulkifli dan Ida Idayu (2010) menambah beberapa elemen lain yang secara spesifik merujuk kepada peranan yang sepatutnya dimainkan oleh kepimpinan kreatif iaitu seperti (i) pemimpin perlu menyediakan persekitaran yang kondusif untuk berkreasi (ii) komunikasi berkesan dari atas ke bawah dan bersifat organik (iii) menggalakkan sikap bereksperimen dalam kalangan ahli (iv) pastikan agar idea subordinat tidak dibunuh (v) kurangkan birokrasi pentadbiran (vi) sokongan dan kerjasama yang aktif daripada pihak pengurusan (vii) longgarkan tamapt tempoh (viii) agihkan tanggungjawab baru kepada ahli kumpulan (x) sediakan anugerah dan insentif kepada pekerja dan (xi) Ceritakan kejayaan tokoh dalam organisasi yang tersohor. Selain itu menurut Kaufman (2012), Mumford (2012), Dawson & Andriopolous (2014) dan Cropley & Cropley (2015) menyimpulkan persekitaran yang kondusif dan selamat untuk memperkasa dan membudayakan kreativiti dan inovasi dalam sesebuah organisasi mestilah memiliki ciri-ciri seperti (i) norma, nilai dan perasaan yang dikongsi bersama (ii) segala amalan, polisi dan prosedur yang diamalkan, (iii) sumber yang mencukupi (iv) kerja dan tugas yang mencabar (v) superior yang sentiasa memberi galakan (vi) penghargaan dan sokongan (vii) bebas dan autonomi (viii) struktur organisasi yang organik (x) sokongan organisasi (xi) persekitaran fizikal yang kondusif (xii) sumber material dan teknologi yang mencukupi dan (xiii) sokongan kerja berpasukan yang mantap dan kukuh.

Pada asasnya, penulis bersetuju dengan apa jua bentuk dan persekitaran budaya dan persekitaran kreatif dalam perspektif Barat asalkan ia tidak menyalahi dan bertentangan dengan nilai dan prinsip Islam. Tentu sekali berbeza masyarakat akan melahirkan budaya dan persekitaran yang berbeza, namun secara umumnya Islam telah menggariskan budaya dan persekitaran yang sesuai dan serasi dengan kreativiti dan inovasi Pada asasnya budaya dan persekitaran kreatif yang dibentuknya menurut Esa (2001) mestilah bercirikan elemen-elemen seperti *Rabbaniyyah* (ketuhanan), *Insaniyyah* (kemanusiaan), *Duniawiyyah* (keduniaan), dan *Syumuliyyah* (keseluruhan). Inilah kerangka yang dapat dimanfaatkan di samping apa saja teori, model dan idea daripada perspektif selain Islam. Dalam perspektif Islam misalnya, apa yang berlaku semasa zaman Rasulullah, khulafah al-Rasyidin dan pada zaman keemasan Islam adalah sesuatu yang boleh dimanfaatkan pada masa kini dan masa depan.



### viii. Pemberdayaan Literasi kreativiti dan inovasi Dalam Perkhidmatan Awam

Pada milinieu ketiga ini, selain literasi IT, literasi kreativiti dan inovasi juga amat penting kepada semua pihak samada individu, kelompok masyarakat, organisasi mahupun sesebuah negara. Pelbagai cabaran yang ada pada zaman IT ini serta persaingan yang sangat kompetitif dalam sector ekonomi khususnya menjadikan kreativiti sebagai elemen penting bagi menghadapi survival akan datang. Justeru itu, menurut Gardner (2008) dalam bukunya “*5 Minds For The Future*” lima jenis minda yang sangat penting untuk masa depan adalah “*The Disciplined Mind*”, “*The Synthesizing Mind*”, “*The Respectful Mind*”, “*Ethical Mind*” dan salah satunya adalah “*The Creating Mind*”. Menurut Gardner (2008), pada masa depan amat penting untuk menghasilkan ‘pencipta’ (creator) seperti mana yang telah dibuktikan dalam sejarah dunia di mana-mana jua.

Literasi kreativiti dan inovasi ialah suatu keadaan yang mana seseorang individu atau sekelompok manusia atau sesebuah organisasi menyedari, memahami, mengetahui dan mampu mengaplikasikan daya kreativitinya dalam usahanya untuk;

- i. membuat keputusan
- ii. menyelesaikan masalah
- iii. menerbitkan idea
- iv. menterjemah idea menerusi inovasi (produk, proses dan sistem)

Literasi kreativiti dan inovasi juga bertujuan membentuk kesedaran dan keupayaan individu atau organisasi untuk berfikir dengan cara dan kaedah yang berbeza berbanding cara berfikir ‘konvensional’ iaitu logik biasa. Selain itu, ia juga cuba merangsang individu untuk memahami prasyarat penting bagaimana sesuatu input dan output kreatif itu terhasil daripada persekitaran yang kondusif. Persekitaran kondusif adalah persekitaran yang mana idea dan produk kreatif yang berkualiti dapat dihasilkan. Selain daripada memahami persekitaran yang kondusif tersebut, literasi kreativiti dan inovasi juga berusaha membina individu, sekelompok individu atau organisasi untuk memahami dan mengetahui;

- i. Konsep berfikir secara kreatif dan inovatif
- ii. Kepintaran kreatif
- iii. Tindakan kreatif
- iv. Faktor-faktor dan elemen yang merangsang kreativiti

- v. Teknik-teknik berfikir kreatif
- vi. Penyelesaian masalah secara kreatif.

Justeru itu, konsep literasi kreativiti dan inovasi ini menekankan kefahaman individu terhadap persoalan '*know-what*'; '*know-why*'; dan '*know-how*' dalam konteks pengetahuan dan pengaplikasiannya. Atau paling tidak, pada tahap sederhana individu mengetahui dan faham akan konsep kreativiti serta tahu bagaimana untuk berkeaktiviti dalam pelbagai keadaan dan suasana (Mohd. Azhar, 2003). Maka dalam konteks artikel ini, dapatlah penulis menyatakan bahawa literasi kreativiti dan inovasi dan inovatif adalah suatu usaha secara sedar yang dilakukan oleh pelbagai pihak khususnya perkhidmatan awam khususnya untuk menyebarkan pengetahuan dan aplikasi kreativiti dalam pelbagai aspek pengurusan, pentadbiran dan perkhidmatan. Hasrat ini, selanjutnya akan menyuburkan budaya kreativiti dan inovasi lalu membina sebuah organisasi, masyarakat dan negara kreatif dan inovatif.

Dalam konteks pemberdayaan literasi kreativiti dan inovasi dalam perkhidmatan awam, pujian harus diberikan kepada dua pihak iaitu Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU) dan Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN). Kedua-dua instansi ini telah banyak memainkan peranan dan sekali gus membudayakan kreativiti dan inovasi dalam perkhidmatan awam. MAMPU misalnya dibawah inisiatifnya telah memperkenalkan KIK sejak tahun 2010 sehingga kini, KIK terus menjadi nadi atau tulang belakang kepada budaya kreativiti dan inovasi di sektor awam. Selain itu, INTAN turut mempromosi dan memperkenalkan pelbagai program yang berkaitan dengan kreativiti dan inovasi khususnya kepada penjawat awam dalam pembangunan dan pengendalian modul-modul latihannya seperti *design thinking*, *lateral thinking*, *creative thinking*, *critical thinking*, *problem solving* dan sebagainya. Selain itu, literasi kreativiti dan inovasi ini turut digerakkan oleh setiap unit atau jabatan Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia di setiap agensi, jabatan dan kementerian dalam sektor awam. Malah sejak 2010, setiap jabatan dan agensi perlu menyediakan Pelan Tindakan Inovasi yang mengandungi aktiviti-aktiviti Pembudayaan Inovasi secara terancang. Objektif bagi setiap aktiviti hendaklah ditetapkan secara jelas dengan jadual pelaksanaan yang khusus. Setiap inovasi yang dihasilkan perlu dipantau daripada peringkat perancangan hinggalah diaplikasikan. Kajian impak inovasi perlu dilaksanakan untuk memastikan bahawa inovasi berkenaan memberi faedah yang dihasratkan. Inovasi yang Berjaya perlulah dikongsikan di setiap peringkat organisasi (MAMPU, 2010). Dalam konteks Malaysia pula, kemuncak kepada literasi kreativiti dan inovasi apabila Perdana Menteri menyatakan bahawa Malaysia akan menghasilkan Indeks Kreativiti dan Inovasinya pada tahun

2017. Indeks ini selari dengan apa yang sedia ada pada peringkat global seperti *Global Competitiveness Index* dan *Global Creativity Index*. Indeks ini sangat penting dalam mengukur pelbagai elemen kreativiti dan inovasi serta sejauhmana amalan dan pencapaiannya di Malaysia dalam pelbagai sektor. Dengan kata lain, indeks ini dapat menjadi kayu ukur persediaan, perancangan, pelaksanaan dan pencapaian yang telah dan sedang dilaksanakan oleh pelbagai pihak termasuk kerajaan. Justeru, indeks ini dalam jangka panjang dapat menjadikan Malaysia sebuah negara yang benar-benar bersedia membangunkan modal insan yang kreatif dan inovatif yang sangat kompetitif pada peringkat lokal dan global.

## **6.0 Cabaran Modal Insan Kreatif dan Inovatif Pada Fasa Revolusi Industri 4.0**

Dewasa ini, perkhidmatan awam sudah memasuki fasa baru yang lebih mencabar iaitu fasa keempat (4.0) revolusi perindustrian. Revolusi Industri 4.0 akan berdasarkan kepada sembilan tonggak; robot automasi, simulasi, integrasi sistem, *Internet of things* (IoT), keselamatan siber, pengkomputeran awan, pembuatan bahan tambahan, realiti diperkukuhkan, analisis data besar, serta integrasi sistem menegak dan melintang. Revolusi pertama berlaku semasa 1780-an dengan munculnya kuasa mekanik, revolusi kedua berlaku pada 1870-an dengan munculnya kuasa elektrik dan *'assembly line'*, revolusi ketiga berlaku pada 1960-an dengan munculnya teknologi maklumat dan komunikasi (ICT). Sekarang kita memasuki revolusi ke-4 dengan munculnya teknologi *'cyber-physical'* seperti *'robotics'* dan *'artificial intelligence'* (AI). Pengasas dan Pengerusi Eksekutif Forum Ekonomi Dunia, Profesor Klaus Schwab, melalui bukunya bertajuk *The Fourth Industrial Revolution* menjelaskan bahawa RP 4.0 adalah berbentuk siber-fizikal. Dalam sistem ini, kegunaan robot terus meningkat selaras perkembangan kecerdasan buatan (*artificial intelligence* - AI) dan kesepaduan Internet Pelbagai Benda (IPB; *Internet of Things* - IOT), yang merangkai pelbagai peranti, perisian peralatan dan sebagainya. Ini mencetuskan Era Kecerdasan Berkait (*Connected Intelligence Era*), satu titik masa yang meramalkan pertembungan antara alam manusia dengan dunia robot dalam lonjakan industri abad ke-21 (Mohd Azizuddin, 2017). Justeru, bagi menghadapi cabaran Revolusi Perindustrian 4.0 ini maka literasi kreativiti dan inovasi perlu diperhebatkan dalam kalangan penjawat awam agar perkhidmatan awam menjadi lebih kreatif dan berinovatif pada masa depan. Apa yang dapat diramalkan bahawa penjawat awam di pelbagai peringkat seharusnya lebih berdaya usaha, kompeten, fleksibel dan berpengetahuan serta menguasai keperluan-keperluan baru dalam dunia kepintaran buatan, siberfizikal dan robotik. Tanpa berbekalkan kemahiran, pengetahuan dan sikap seperti mana keperluan dalam revolusi industri

4.0 agak sukar penjawat awam untuk menghasilkan idea dan inovasi baru sesuai dengan kehendak *stakeholders*.

## 7.0 Kesimpulan

Malaysia yang merdeka telah berusia 60 tahun. Dalam sejarah kemerdekaan lebih setengah abad ini, Malaysia begitu pesat membangun dan menjadi salah sebuah negara membangun yang terkehadapan dalam pelbagai bidang – ekonomi, politik, pendidikan, sains dan teknologi serta teknologi komunikasi maklumat. Setelah 60 tahun merdeka, Malaysia telah mampu menjadi sebuah negara industri yang amat kompetitif dalam dunia global. Kepesatan ekonomi, kestabilan politik dan keadilan sosial telah menjadikan Malaysia sebuah negara yang amat dicemburui oleh kawan dan lawan. Strategi dan dasar pembangunan yang digunakan untuk memajukan Malaysia telah menjadi *role model* kepada banyak negara lain di dunia seperti Mauritius, Filipina, Indonesia, Algeria, Libya dan tidak terkecuali negara-negara Maju seperti Sweden dan Jerman. Apa yang telah dicapai selama 60 tahun merdeka ini turut disumbangkan oleh perkhidmatan awam. Perkhidmatan awam adalah yang menjadi penyampai dan pelaksana segala dasar yang telah digubal oleh Parlimen dan eksekutif. Maka, pada tahun-tahun yang akan datang khususnya pada zaman revolusi industri 4.0 ini akan menjadi lebih getir dan mencabar. Pelbagai program dan dasar yang perlu dilaksanakan dan ia memerlukan penjawat awam yang kompeten dan berkarakter kreatif dan inovatif.

## Rujukan

1. Aamir, A.L (2014). Can Ethical Leaders Enhance their Followers” dalam *Creativity Leadership*. 0 (1). 1-20.
2. Abd. Rahim Abd Rashid. 2006. *Agenda Perubahan Pengurusan Sumber Manusia dan Kerjaya*. Kuala Lumpur: Utusan dan Distributors Sdn Bhd.
3. Ahmad Zahiruddin Mohd Zabidi (2013). *Hebatnya Rasulullah: Teladan Peribadi & Pengurusan Kekasih Allah*. Kuala Lumpur: Karya Bestari.
4. Alencar, E.M.L.S (2012). “Creativity in Organizations: Facilitators and Inhibitors dlm Michael Mumford (2012). *Handbook of Organizational Creativity*. New York: Academic Press.
5. Ali Mohammad Jubran Saleh (2012). “Leadership: An Islamic Perspective”. dalam Khaliq Ahmad, Rafikul Islam dan Yusof Ismail (eds.), *Issues In Islamic Management: Theories and Practices*. Gombak: IIUM Press.

6. Al-Karasneh, Samih Mahmud & Jubran Saleh, Ali Mohammad (2010). “Islamic Perspective of Creativity: A Model for Teachers of Social Studies as Leaders” dalam *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 2 (2010). 413-426.
7. Antes, A.L & Schulke, M.J (2011). “Leveraging Technology to Develop Creative Leadership Creativity” dalam *Advances in Developing Human Resources*. 13(3). 318-313.
8. Azrina Sobian (ed.) (2011). *Islam: Kreativiti dan Inovasi*. Kuala Lumpur: Penerbit IKIM.
9. Baharudin Ahmad (ed.) (2008). *Falsafah Sais dari Perspektif Islam*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
10. Cropley, D.H. & Cropley, A.J. (2015). *The Psychology of Innovation in Organizations*. New York: Cambridge University Press.
11. Cropley, D.H. et al. (eds.) (2010). *The Dark Side of Creativity*. New York: Cambridge University Press.
12. Dawson, P. & Andriopolous, C. (2014). *Managing Change, Creativity & Innovation*. Los Angeles: Sage.
13. Ekvall, K.A (1999). “Creative Climate” dalam Runco, M.A dan Pritzker, S.R (1999). *Encyclopedia of Creativity*. San Diego: Academic Press.
14. Esa Khalid (2001). *Konsep Tamadun Islam: Sains dan Teknologi*. Skudai: Penerbit UTM.
15. Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class*. New York: A Member of the Perseus Books Group.
16. Jamal Badi dan Mustapha Tajdin (2012). *Creative Thinking: An Islamic Perspective. 2nd Edition*. Gombak: IIUM Press.
17. Kaufman, J.C dan Sternberg, R.J (2010). *The Cambridge Handbook of Creativity*. New York: Cambridge University Press.
18. Khaliq Ahmad (2012). “Leadership and Work Motivation From The Islamic Perspective”. Dalam Khaliq Ahmad, Rafikul Islam dan Yusof Ismail (eds.) (2012). *Issues In Islamic Management: Theories and Practices*. Gombak: IIUM Press.
19. Kirkpatrick, S.A & Locke, E.A (1991). Leadership: Do Traits really Matter?. *Academy of Management Executive*, 5 (2): 48-60.
20. Leijen, T & Gabora, D (2010). “An Agent Based Simulation of the Effectiveness of Creative Leadership” dalam *Proceedings of the Annual Meeting of the Cognitive Science Society*. August, Portland, Oregon. 11-14.
21. Loewenberger, P. (2013). “The Role of HRD in Stimulating Supporting & Sustaining Creativity & Innovation”, 12 (4). 422-455.
22. Lovelace, J.B & hunter, S.V (2013). “Charismatic, Ideological & Pragmatic Leaders’ Influence on Subordinate Creative performance Across the Creative Process” dalam *Creativity Research Journal*, 25(1), 59-74.
23. MAMPU. (2010). “Panduan Meningkatkan Budaya Inovasi Dalam Perkhidmatan Awam”. Jabatan Perdana Menteri: Putrajaya. 29 Januari 2010.

24. MAMPU. (2016). “Panduan Pembudayaan dan Pemeraksanaan Inovasi Dalam Sektor Awam Melalui Horizon Baharu KIK”. Jabatan Perdana Menteri: Putrajaya. 30 Ogos 2016.
25. MAMPU. (2015). “Panduan Pelaksanaan Ekosistem Kondusif Sektor Awam”. Jabatan Perdana Menteri: Putrajaya.
26. Mantle, J. (2003). *Company That Changed The World*. London: Quercus Publishing.
27. Md. Asham Ahmad (2012). “Faham Kreativiti dan Inovasi menurut Islam”. Dalam Azrina Sobian (ed.) (2011). *Islam: Kreativiti dan Inovasi*. Kuala Lumpur: Penerbit IKIM.
28. Mohd Azhar Abd Hamid (2004). *Kreativiti: Konsep, Teori & Praktis*. Skudai: Penerbit UTM
29. Mohd Azhar Abd Hamid, Mohd Koharuddin Balwi & Muhammed Fauzi Othman (2006). *Rekacipta dan Inovasi dalam perspektif Kreativiti*. Skudai: Penerbit UTM.
30. Mohd Azhar Abd Hamid, Zulkifli Khair & Ida Idayu, (2010). *Horizon R&D: Kreativiti Pemacu Inovasi*. Shah Alam: Penerbit UiTM.
31. Mohd Azhar Abd Hamid dan Kassim Thukiman (eds). (2016). *Dinamika: Kreativiti dan Inovasi Di Malaysia*. Skudai: UTM Press.
32. Mohd Azizuddin Mohd Sani. (2017). “R&D Universiti dan Katalis Revolusi Industri 4.0”. dalam Berita Harian.29 Julai 2017. Hlm. 10.
33. Mohd Azmir mohd Nizah et al. (2013). “Political Creativity Among Religious Leaders: The Case of Muhammad”. Dalam *World Applied Science Journal*. 24 (2). 270-275.
34. Muamer Koc (2014). “ Understanding Interactive Relationship Between Leadership, organization culture & Innovation Capacity” dalam *International Journal of Business & Management Study*. Vol. 1 (2). 97-102.
35. Muhammad Abu Bakar (2012). “Pembangunan dan Dilema Ummah”. Dalam Muhammad Syukri Salleh (ed.). *Dilema Ummah Di Malaysia*. Bangi: Penerbit UKM.
36. Muhammad Hassan al-basri (2011). *Ilmu Hikmah*. Kuala Lumpur: PTS Publications & Distributors Sdn Bhd.
37. Muhammad Kamal Hassan (2012). “Dilema Ummah: Antara Tuntutan Agama dan Kelemahan Diri”. Dalam Muhammad Syukri Salleh (ed.). *Dilema Ummah Di Malaysia*. Bangi: Penerbit UKM.
38. Muhammad Mustaqim Mohd Zarif *et.al.* (2013). “Creating Creative and Innovative Muslim Society: Bid’ah as an Approach”. Dalam *Asian Social Science*. Vol. 9, No. 11. 121-275.
39. Muhd Farid Mohd Shahrhan (2003).” Kesempurnaan Kepimpinan Khulafa’ al-Rasyidin”. Dalam Asmady Idris, Dzurizah Ibrahim dan Rahminah Muharam (20013). *Isu-isu Sains Sosial Dari Perspektif Islam*. Kota Kinabalu: Penerbit UMS.
40. Mumford, M. (ed.) (2012). *Handbook of Organizational Creativity*. New York: Academic Press.

41. Mumford, M. *et al.* (2012). *Handbook of Organizational Creativity*. San Diego: Academic Press Elsevier.
42. Mumford, M.D dan Conelly, M.S (1999). "Leadership" dalam Runco, M.A dan Pritzker, S.R (1999). *Encyclopedia of Creativity*. San Diego: Academic Press.
43. N. Shaik Mohamed (2012). "Styles and Strategies of Motivation in Islamic Organisations". Dalam Khaliq Ahmad, Rafikul Islam dan Yusof Ismail (eds.) (2012). *Issues In Islamic Management: Theories and Practices*. Gombak: IIUM Press.
44. Nor Hartini Saari (2012). "Inovasi Dalam Organisasi". dalam Azrina Sobian (ed.) (2011). *Islam: Kreativiti dan Inovasi*. Kuala Lumpur: Penerbit IKIM.
45. Rafik I. Beekun (2012). "Muhammad (SAW) A Transformational Leader". Dalam Khaliq Ahmad, Rafikul Islam dan Yusof Ismail (eds.) (2012). *Issues in Islamic Management: Theories and Practices*. Gombak: IIUM Press.
46. Jaafar Rahim. (2015). *Dunia Pemikiran*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
47. Ramli Awang (2003). *Falsafah Sains dan Teknologi*. Kuala Lumpur: PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd.
48. Ramli Awang, Zulkiflee Haron dan Mohd Nasir Ripin (2012). *Sains Tamadun Islam*. Skudai: Penerbit UTM.
49. Rasid Muhammad (2010). *Merintis Kecemerlangan Islam*. Shah Alam. Karya Bestari.
50. Rickards, T & Morges, S (2000). "Creative Leadership Process in Project Team Development: An Alternative to Tuckman's Stage Model" dalam *British Journal of Management*, vol. 11. 273-283.
51. Robbins, S & Coulter, M (2002). *Management*. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall.
52. Rowe, A.J (2004). *Creative Intellegence: Discovering The Innovative Potential in Ourselves and Others*. New York: Prentice Halls.
53. Shamas-ur-Rehman Toor, (2012). "An Islamic Leadership Theory: Exploring The Extra Dimensions". Dalam Khaliq Ahmad, Rafikul Islam dan Yusof Ismail (eds.) (2012). *Issues In Islamic Management: Theories and Practices*. Gombak: IIUM Press.
54. Sharifah Hayati Syed Ismail al-Qudsy, Asmak Ab. Rahman dan Mohd Izani Mohd Zain. (2009). "Pengukuhan Nilai dan Profesionalisme Dalam Kalangan Penjawat Awam Ke Arah Efektif Governan". Dalam *Jurnal Shariah*. Jil. 17: Bil. 3. Hlm. 559-592.
55. Sisk, D.A (2001). "Creative leadership: A Study of Middle Managers, Senior Level managers and CEO's" dalam *Gifted Education International*. Vol, 5. 283-290.
56. Syed Fayyaz Ahmad (2012). "Ethical Basis of Organization Leadership: An Islamic Perspective". Dalam Khaliq Ahmad, Rafikul Islam dan Yusof Ismail (eds.) (2012). *Issues In Islamic Management: Theories and Practices*. Gombak: IIUM Press.

57. Thomson, P (2011). "Creative Leadership: A New Category of the Same" dalam *Journal of Educational Administration & History*. Vol. 43. No. 3. August. 249-272.
58. Tierney, P, Farmer, S.M & Green, G.B (2009). "An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relavance of Traits & Relationships" dalam *Personel Psychology*, 1999, 52,
59. Yusof Ismail & Badruddin Ibrahim (2012). "Leadership Prerogatives and The Rple of Advisors in Organizational Decision Making". dalam Khaliq Ahmad, Rafikul Islam dan Yusof Ismail (eds.) (2012). *Issues in Islamic Management: Theories and Practices*. Gombak: IIUM Press.



# **Faktor-Faktor Mempengaruhi Pembuatan Keputusan Etika Kerja Islam Dalam Kalangan Penjawat Awam Muslim Di Malaysia: Satu Penelitian Awal**

**Mohd Koharuddin bin Mohd Balwi**

Jabatan Pembangunan Sumber Manusia, Fakulti Pengurusan, Universiti Teknologi Malaysia

**Abstrak:** Penulisan ini mengupas persoalan pengamalan etika kerja Islam dalam kalangan penjawat awam muslim. Terdapat empat faktor utama yang dikenalpasti sebagai mempengaruhi pengamalan etika kerja Islam dalam organisasi awam di negara ini. Faktor tersebut ialah di antaranya berkaitan individu atau personaliti setiap penjawat awam itu sendiri dalam memahami dan menghayati nilai etika kerja semasa berdepan dengan kehidupan berorganisasi. Kedua, faktor berkaitan dengan tatacara kerja seperti melibatkan struktur dan birokrasi dalam organisasi yang mereka menjadi sebahagian darinya. Ketiga, faktor kepimpinan dan budaya organisasi dan terakhir tentang pandangan masyarakat terhadap integrity penjawat awam itu sendiri. Faktor-faktor ini penting untuk difahami dan dibincangkan dengan mendalam bagi memahami bagaimana etika kerja Islam dapat diamalkan dengan subur dalam diri penjawat awam dan organisasi awam keseluruhannya.

**Kata Kunci:** etika kerja, etika kerja Islam, penjawat awam

## **1.0 Pengenalan**

Etika kerja Islam berasal daripada persoalan etika Islam yang lebih dikenal sebagai Akhlak. Sehubungan itu perbincangan awal ini membincangkan persoalan etika Islam itu sendiri. Etika Islam juga disebut etika jiwa atau roh, yang merujuk kepada sifat semulajadi manusia, tingkahlaku dan kebiasaan (Nor 'Azzah Kamri dan Hj Khairiah Salwa Mokhtar, 2004:2). Etika kerohanian ini prihatin ke atas masalah-masalah etika dari kedua-dua aspek teori dan praktikal. Walaupun tidak secara rasmi mewakili kod etika untuk organisasi, ia sedang dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari. Etika jiwa mengintegrasikan aspek dalaman dan luaran kehidupan individu. Ia menitik beratkan pembangunan fizikal individu dengan keutamaan terhadap pembangunan jiwa atau roh yang sangat penting untuk pembangunan perilaku individu dan pembangunan watak. Landasan etika jiwa atau roh adalah al-Quran dan Sunnah.

Etika jiwa dan pembangunan jiwa dapat difahami melalui karya-karya Imam al-Ghazali dalam wacananya tentang Etika Kehidupan di Ihya 'Ulum al Din (kebangkitan Ilmu Agama) (Khan, Muhammad, 2008). Bahagian yang paling terkenal dari opus magnumnya adalah bab yang berkaitan dengan 'Hal-hal yang merosakkan kehidupan'. Imam al-Ghazali juga membincangkan kebaikan mencintai Allah, kebaikan sentiasa melakukan pemeriksaan diri (muraqabah) dan penghitungan diri (muhasabah). Beliau sangat memberi penekanan terhadap pembangunan watak yang baik (husn al-khuluq) yang sangat relevan dengan profesional Islam dalam dunia perkhidmatan awam hari ini. Etika bukan hanya sesuatu yang berkaitan dengan pengetahuan tentang baik dan buruk yang menentukan tindakan perwatakan seseorang sebaliknya watak kebaikan hanya didirikan dalam sebuah negeri jiwa atau roh yang terdapat dalam diri manusia yang dizahirkan melalui tindakan yang dilakukan dengan spontan, tanpa perlu refleksi dan musyawarah. Jika jiwa atau roh ini menzahirkan perbuatan baik berteraskan pertimbangan dan Shariah ia dipanggil perwatakan baik. Jika tindakan yang dizahirkan berasal dari pertimbangan jiwa yang jahat, ia disebut perwatakan buruk.

## **2.0 Pembuatan Keputusan Etika Islam dalam Konteks Individu Muslim**

Manusia dicipta oleh Allah untuk misi tertentu dalam hidup ini. Manusia diciptakan untuk melakukan tugasnya dengan cara tertentu, dan untuk hidup juga sesuai dengan misi dan tugasnya di bumi. Lantaran itu manusia perlu memahami diri mereka sendiri: siapa mereka, dari mana mereka datang, ke mana mereka pergi dan apa tujuannya kewujudan mereka. Memahami asal usul dan sifat-sifat manusia adalah landasan cara hidup manusia yang bertamadun yang melaluinya seseorang manusia memahami kehidupannya di dunia bukan sesuatu yang sia-sia sebaliknya sebagai makhluk ciptaan yang dituntut untuk memenuhi tuntutan Penciptanya. Pemahaman inilah yang menentukan pertimbangan-pertimbangan etika dan moral yang berlaku dalam mindanya yang dipandu oleh hati dalam sanubarinya setiap hari apabila ia bangun untuk bekerja, membuat keputusan dan berinteraksi dengan ketua, rakan sejawat, orang bawahan, dan masyarakat.

Pemahaman sifat manusia dapat difahami melalui makna pada perkataan manusia atau insan itu sendiri. Dalam bahasa Arab 'manusia' bererti 'Insan', yang berasal dari kata kerja bahasa Arab 'Anisa' untuk menjadi ramah: dari kata yang datang dari kata-kata 'insaniyyah' (Kemanusiaan) dan 'Insaniy' (usaha-usaha kemanusiaan) (Ahmed Raba M. 2001). Menurut alQuran, seorang manusia adalah "Khalifa" (khalifah), pengganti, atau wakil. Islam

mengajarkan kepada manusia yang beriman bahawa mereka diciptakan untuk menjadi pemimpin (Khalifah) dari semua makhluk di dunia ini dengan memikul tanggungjawab yang besar. Tanggungjawab ini ialah memenuhi amanah (kepercayaan) daripada Allah untuk memakmurkan dunia. Salah satu tindakan memakmurkan dunia ialah manusia beriman melaksanakan amanah dengan menjaga kebenaran berteraskan hidup bersyariah atau berperaturan. Manusia beriman yang tanggungjawab dan amanah ialah individu yang mampu mengawal tindakannya dan tidak melanggar undang-undang, etika organisasi dan etika rohaniah (Nor 'Azzah Kamri dan Hj Khairiah Salwa Mokhtar, 2004). Manusia beriman yang bertanggungjawab dan amanah ialah manusia yang percaya bahawa Allah mengetahui niat setiap individu dan memerhati segala tindakannya tanpa mengira masa dan ruang. Allah berfirman:

*"Dan katakanlah (wahai Muhammad) : Beramallah kamu (akan segala yang diperintahkan), maka Allah dan RasulNya serta orang-orang yang beriman akan melihat apa yang kamu kerjakan; dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui perkara-perkara yang ghaib dan yang nyata, kemudian Ia menerangkan kepada kamu apa yang kamu telah kerjakan"(al-Taubah (9): 105).*

Manusia terdiri daripada tubuh, jiwa atau roh, minda, dan hati. Manusia adalah organisma hidup yang terdiri dari roh, fikiran, potensi intelektual, dan hati, yang bergerak dalam sistem pusingan rohaniah yang disebut 'organ spiritual' yang berkaitan dengan pengetahuan dan keyakinan (M. Ahmed Raba, 2001). Roh dan tubuh adalah asas manusia. Orang-orang yang bijaksana tidak akan mengabaikan tubuh badan dalam usaha mengukuhkan rohaniah mereka sebaliknya mereka tidak mengabaikan roh dalam usaha menguatkan tubuh badan. Dalam kehidupan di dunia, manusia harus memenuhi keperluan fizikal, sosial, spiritual, intelektual dan emosi secara seimbang yang membuatnya seorang yang aktif dan positif untuk dirinya sendiri dan orang lain. Lantaran itu sifat manusia, seperti yang difahami dari Al-Quran, terdiri dari aspek fizikal, spiritual, sosial, intelektual, emosional dan etika. Keadaan keseimbangan antara dimensi ini menentukan keperibadian yang sihat dan stabil. Sementara jika wujud ketidakseimbangan antara dimensi ini akan membina keperibadian yang tidak sihat dan terganggu. Kebanyakan masalah psikologi berlaku ke atas individu dan masyarakat apabila mereka mengabaikan usaha penyeimbangan elemen-elemen ini dalam kehidupan mereka sehari-harian.

Di antara keperibadian atau perwatakan muslim yang baik adalah memiliki sifat keimanan dan beribadah yang merupakan bahagian paling penting yang mempunyai pengaruh yang kuat dan dinamik terhadap dimensi lain manusia. Semua jenis kegemaran keperibadian manusia dipandu oleh keimanan mereka dan mempengaruhi model keperibadian dalam menjalani kehidupan mereka. Sifat amanah, berdisiplin, berzikir atau sentiasa mengingati Allah, patuh, adil, dan berjaya hanya diperolehi dengan adanya keimanan (Ahmed M. Raba, 2001) Pemilikan keimanan menjadikan mereka ini pengikut yang baik menjadi orang yang disukai Allah (SWT) kerana mereka amanah, bersyukur, sabar, tulus, toleransi, adil, bersungguh-sungguh, berkorban, berdakwah, baik hati dan sentiasa berusaha menyucikan diri. Sebaliknya jenis keperibadian manusia yang tidak mempunyai dimensi yang seimbang terdiri dari manusia yang suka berbohong, zalim, orang yang sombong, penjahat, pembunuh, penyihir, pencuri, spekulator, pemfitnah, tamak, curang, berbuat kerosakan, berzina, homoseksual dan orang-orang yang suka melanggar aturan sosial dan etika. Oleh kerana itu, orang yang memiliki keseimbangan tubuh, jiwa, fikiran, hati dan diri, dan memiliki iman dan rajin beribadah akan mempraktikkan etika Islam melalui penilaian yang bijaksana, disiplin diri, dan akuntabiliti dalam rangka memenuhi tuntutan iman dan akhlaq (etika). (Wan Mohd Nor Daud Wan, 2001; Azzah Kamri Nor 'dan Hj Khairiah Salwa Mokhtar, 2004).

Dia juga memegang prinsip keadilan dalam kegiatan sehari-hari sebagai pentadbir atau sebagai ahli masyarakat. Keadilan bererti keadaan harmoni atau meletakkan sesuatu pada tempatnya. 'Tempat' bererti tidak hanya melibatkan hubungan dengan orang lain, tetapi juga melihat hubungannya dengan dirinya sendiri. Sehubungan dengan hal ini, Syed Muhammad Naquib Al-Attas (1978) menekankan bahawa; konsep keadilan dalam Islam tidak hanya merujuk pada situasi hubungan harmoni dan keseimbangan yang ada di antara manusia sesama manusia yang lain, atau antara masyarakat dan negara, atau antara penguasa dan rakyat, atau antara raja dan rakyat, tetapi jauh lebih mendalam dan mendasar sehingga merujuk kepada cara membentuk hubungan yang harmoni dan benar-benar seimbang yang ada di antara manusia dengan dirinya sendiri. Penjawat awam yang beretika Islam melakukan pertimbangan etika melalui penilaian bijaksana, dengan mengutamakan disiplin diri, akauntabiliti dan keadilan yang berteraskan hukum Islam atau Syariah. Syariat adalah Hukum Ilahi yang melaluinya seseorang manusia itu diterima sebagai seorang Muslim. Syariat adalah Hukum Ilahi dalam erti bahawa ia wujud dari Kehendak Tuhan yang sangat sesuai dengan kehidupan peribadi dan sosial manusia. Syariah tidak hanya menggambarkan sebagai Undang-undang Islam atau Undang-undang Ilahi

tetapi juga sistem etika dan nilai-nilai, menjadi metodologi pragmatik bertujuan untuk menyelesaikan masalah.

Selain itu, untuk benar-benar amanah dan bertanggung jawab terhadap tugas, ia sering kali melibatkan kerja keras dan pengorbanan dengan bersedia menahan diri dari godaan kekuasaan, kemasyhuran dan kekayaan. Pengorbanan itu pula kadang-kadang boleh mengakibatkannya kehilangan kedudukan, keluarga tercinta dan kawan-kawan. Pengorbanannya untuk bertanggungjawab dalam melaksanakan tugasnya di dunia ini, menjadikannya terhalang untuk melakukan pelanggaran etika kerana yang penting baginya bukan malu kepada manusia tetapi lebih besar dan penting ialah untuk mendapatkan keredaan Allah dan mendapat kenikmatan di akhirat (Wan Mohd Nor Wan Daud, 2001:70) Pencapaian dan peningkatan akauntabiliti di peringkat tertinggi ini melibatkan keyakinan dan pengetahuan terhadap konsep kehidupan abadi di akhirat selain meyakini sepenuhnya bahawa Allah adalah Maha Mengetahui, Maha berkuasa, dan Maha Adil, yang pasti akan membuat penghakiman di Mahkamah Tertinggi di padang Mahsyar nanti. Tahap keyakinan inilah yang nantinya menentukan karakter penjawat awam kerana mereka akan berdepan dengan konflik kepentingan yang berbeza: seperti tuntutan dari ahli politik yang kuat, pengaruh ketua yang lebih tinggi, jangkaan masyarakat dan keluarga, serta godaan hati sendiri (Wan Mohd Nor Wan Daud, 2001:70).

### **3.0 Pembuatan Keputusan Etika Islam Dalam Konteks Organisasi**

Pada tingkat organisasi, fungsi dari sebuah etika organisasi adalah untuk memastikan bahawa semua aktiviti dan prosedur dilakukan dengan betul dan berasaskan syariah. Penerapan nilai-nilai seperti amanah, syura, akauntabiliti, dedikasi, keadilan, dan muhasabah sebagai etika pengurusan organisasi akan memandu pekerja dalam memastikan bahawa tindakan mereka didasarkan pada aturan syariat (Nor Azzah Kamri dan Hj Khairiah Salwa. Mokhtar, 2004). Pelaksanaan nilai-nilai ini akhirnya membantu dalam pencapaian tujuan organisasi. Setelah setiap pekerja dalam sebuah organisasi memiliki nilai-nilai etika yang baik, ia mewujudkan budaya beretika yang menggabungkan pelbagai aspek, dari kebiasaan pekerja, hubungan antara pekerja di dalam organisasi dan hubungan organisasi dengan masyarakat (Nor Azzah Kamri dan Hj Khairiah Salwa. Mokhtar, 2004).

Dalam erti organisasi awam, Syariah mempromosikan keadilan politik dan sosial, kesamarataan semua terhadap undang-undang. Tujuan utama dari syariah adalah untuk

mempromosikan kepentingan dan kesejahteraan rakyat (Ziauddin Sardar, 1988). Ini selari dengan tujuan prinsip perkhidmatan awam moden. Para sarjana Muslim dan menggambarkan menjaga kepentingan rakyat kepada tiga kategori utama: pertama, memenuhi keperluan asas - misalnya, pemuliharaan kehidupan, perlindungan hak milik, dan perlindungan kesihatan fizikal dan mental. Kedua, memenuhi keperluan bukan asas lebih bersifat umum iaitu untuk kebaikan masyarakat seperti meningkatkan kesejahteraan sosial dan memberi keselesaan menjalani kehidupan bagi anggota masyarakat, seperti penyediaan kemudahan awam seperti jalan dan taman. Ketiga, memberi manfaat dalam memenuhi matlamat tertentu seperti mempromosikan moral Islam dan budaya (Ziauddin Sardar, 1988)

Di samping itu Islam menekankan bahawa sifat bagi perhubungan sesama manusia adalah berasaskan prinsip persamaan. Islam menyuruh para pemimpin untuk berunding dengan pekerja bawahan dalam menjalankan urusan mereka. Diterjemahkan ke dalam perilaku di tempat kerja hari ini ialah proses pengambilan keputusan secara syura yang berteraskan pemuafakatan. Disiplin diri, kebenaran, kejujuran, tekad, dan kesetiaan, harus menggalakkan pengurus untuk mempercayai pertimbangan dan integriti pekerja bawahan mereka yang melaluinya melahirkan pengurusan turut serta (Monir Tayeb, 1997). Kerjasama, kesabaran, dan hubungan sesama pekerja seperti sebuah keluarga, pengalakan kerjasama berkumpulan dan saling mendukung dalam organisasi dan memelihara masyarakat di luar (Monir Tayeb, 1997).

### **3.1 Etika Islam dalam konteks organisasi atau lebih dikenal sebagai Etika Kerja Islam**

Etika kerja Islam ialah orientasi terhadap kerja yang menerima bahawa kerja ialah satu kebaikan yang diperlukan oleh manusia dan satu keperluan untuk mewujudkan keseimbangan dalam kehidupan individu dan kehidupan sosial. Etika Kerja Islam dibangunkan bukan untuk menafikan kehidupan sebaliknya bagi memenuhi keperluan kehidupan itu sendiri dan melihat motif usaha manusia dalam kehidupan dengan penghormatan tinggi. Konsep etika kerja ini berasal dari al Quran, dan dari ucapan dan amalan Nabi Muhammad s.a.w, yang bersabda bahawa seseorang yang berkerja keras boleh memperolehi penghapusan dosa. Di antara sarjana yang awal dalam membangunkan instrumen pengukuran etika kerja Islam ialah Ali (1988). Pengukuran Etika Kerja Islam Ali berteraskan konsep etika Islam yang berasaskan al Quran dan sunnah Nabi Muhamad s.aw (Abbas dan Ali, 2007). Nabi Muhamad mengajar bahawa

"tidak ada makanan yang lebih baik daripada yang dia usahakan dari tangannya sendiri". Pekerjaan memiliki makna dan dimensi sosial iaitu harus memberikan manfaat kepada orang lain, "Pekerjaan terbaik adalah salah satu yang menghasilkan manfaat" dan "Orang-orang terbaik adalah mereka yang memberi manfaat bagi orang lain" (Abbas J. Ali , 2007).

Etika Kerja Islam menekankan kerjasama dalam organisasi, pemuafakatan atau syura yang dipandang sebagai cara mengatasi masalah dan penguatan organisasi. Hubungan sosial di tempat kerja digalakkan untuk memenuhi keperluan seseorang dan membentuk keseimbangan dalam kehidupan individu dan sosial. Selain itu, pekerjaan dianggap sebagai sumber kemandirian dan pemangkin untuk menggalakkan pertumbuhan peribadi, harga diri, kepuasan dan pemenuhan kepuasan diri (Darish A. Yousef, 2001). Pekerjaan mengikut etika kerja Islam sebagai sumber kebahagiaan dan prestasi. Kerja keras dilihat sebagai suatu kebaikan, dan mereka yang bekerja keras akan mencapai kemajuan dalam kehidupan. Menurut Ali (1988) nilai pekerjaan dalam etos kerja Islam berasal dari niat yang terdapat dalam hati bukan dari hasil pekerjaan. Menurut Ali (2005) Etika Kerja Islam dibina berteraskan empat konsep utama: usaha, persaingan, ketelusan dan moral perilaku bertanggung jawab. Pembuatan keputusan dalam Islam menekankan prinsip pemuafakatan (*Syura*), dan nilai-nilai teras Islam yang menjadi prinsip utama dalam pentadbiran beretika ialah prinsip kejujuran (*Al-sidq*), amanah (*Al-Amanah*), keadilan (*justice*) and keadilan berhubungan dengan pekerja-pekerja (*Al-adl*), kerja berkumpulan (*team work*) dan kerjasama (*cooperation*) (*Al-Ta'waan*), and kecemerlangan dan sempurna (*perfection/excellence*) (*Al-Ikhlas*).

#### **4.0 Pembuatan Keputusan Etika Islam dalam konteks Jangkaan Masyarakat**

Etika pengurusan Islam menekankan kepada pengamalan pelaksanaan tanggungjawab sosial bagi setiap pentadbir awam yang dalam jiwa mereka berusaha melaksanakan prinsip keadilan terhadap seluruh masyarakat meliputi pekerja, pelanggan (masyarakat), pemimpin, dan negara secara keseluruhan. Amalan keadilan sosial ini sebenarnya telah mengakar kukuh dalam tradisi Islam itu sendiri, sebelum masyarakat barat mengenali dan menjuarainya (Muhammad Shujaat, 2004). Keadilan sosial ini merupakan penegakkan hak-hak individu dan hak-hak masyarakat yang dijamin oleh Islam, yang melaluinya setiap individu muslim mestilah menghormati hak-hak asas bagi kehidupan manusia selain menghormati hak-hak lain seperti hak jaminan untuk hidup, hak mendapat perlindungan bagi mencari pendapatan, hak kesamarataan, jaminan dari kemiskinan, persendirian, kehormatan dan status, hak bercakap, hak untuk keadilan, penjagaan

ekonomi, hak berkumpul dan berorganisasi, hak politik dan lain-lain (Muhammad Shujaat, 2004). Dalam sistem bernegara, peranan pemimpin atau pentadbir ialah memegang amanah bagi menjaga hak atau melaksanakan keadilan sosial iaitu memelihara masyarakat dari ketidakstabilan hasil dari pelanggaran amanah terutamanya penyelewengan menjaga amanah mentakbir negara atau organisasi (Muhammad Shujaat, 2004). Aryn (2009) dalam bukunya bertajuk 'Muslim Ethics' menjelaskan bahawa peranan pentadbir kerajaan dalam Islam yang baik ialah pentadbir yang menjaga atau menegakkan integriti dan akauntabiliti (Aryn, 2009: 73) yang melaluinya masyarakat memberikan mereka kepercayaan untuk mentadbir. Aryn (2009) melihatnya sebagai etika sosial yang mengaitkannya dengan kewujudan masyarakat Islam bertamadun atau civil ummah.

Keadilan sosial dengan penegakkan dua hak penting bagi manusia iaitu hak individu dan hak masyarakat yang wujud dalam kesepaduan yang saling melengkapi. Pandangan ini selari dengan pandangan Syed Muhammad Naquib Al-Attas (1978) yang menjelaskan keadilan bukan sahaja penting dalam konteks diri, tetapi setiap individu perlu mengamalkan keadilan kepada orang lain. Keadilan merupakan hubungan harmoni di antara pelbagai bahagian organisasi sosial yang semuanya memainkan peranan penting dalam memelihara kehormatan sosial. Semua sikap kepekaan dan keperihatinan kepada kesejahteraan masyarakat menggambarkan sifat sentiasa peka kepada keadilan masyarakat. AlQuran menegaskan kepada manusia supaya membantu mereka yang memerlukan dan menentang ketidakadilan dan ketidaksamarataan.

Dalam hal ini penegakkan keadilan sosial akan menyumbang pula kepada kebajikan sosial (social welfare) iaitu aktiviti-aktiviti masyarakat yang dilakukan untuk memelihara dan menaikkan taraf kebajikan, kebaikan dan kesejahteraan yang mengarah kepada kebaikan kehidupan manusia (Joni Tamkin, 2008). Kebajikan sosial dalam Islam bersifat komprehensif meliputi individu dan masyarakat. Keadilan dan kebajikan dicapai apabila individu dan masyarakat berpegang kepada norma kehidupan yang berakhlak mulia yang merupakan teras kepada kemanusiaan dan tamadun masyarakat. Selain itu menurut Ahmad Ibrahim (1997) dalam bukunya 'Pengurusan dalam Islam', menyatakan masyarakat mempunyai peranan sebagai pengawal atau pemerhati organisasi kerajaan. Lantaran itulah mengikut Abbas J. Ali (2008) Islam sangat menekankan persoalan keadilan sosial yang merupakan persoalan yang tidak boleh dikompromi terutama berkaitan pekerjaan kerana ketidakadilan merosakkan keharmonian sosial. Kehidupan manusia itu sendiri terutamanya segala aktiviti dalam



bekerja sebagai penjawat awam atau apa juga pekerjaan lain mestilah dimotivasikan oleh pemaknaan falsafah moral. Dengan erti kata lain seluruh kehidupannya adalah untuk memenuhi tuntutan moral bagi mewujudkan kesejahteraan sosial dalam negara. Sehubungan itu dalam pandangan Islam, negara wujud bukan hanya sebagai penjaga atau safeguard kepada rakyatnya sebaliknya untuk mencapai keadilan sosial. Ia merupakan tanggungjawab negara untuk ‘menguatkan kehormatan manusia dan menghilangkan keadaan yang menghalang usaha manusia mencapai kebahagiaan ( Abbas J. Ali, 2008).

## **5.0 Kesimpulan**

Penghayatan dan pengamalan nilai-nilai etika Islam seperti pembuatan keputusan sebagaimana dibincangkan di atas penting bagi penjawat awam Muslim kerana mereka percaya pegangan yang kuat kepada nilai-nilai ini melahirkan individu yang mempunyai perwatakan keperibadian yang baik hasil daripada jiwa atau roh yang memiliki landasan etika yang kuat dan mewujudkan organisasi yang memiliki budaya kerja yang berintegriti. Segala nilai teras beretika yang menjadi asas pembuatan keputusannya adalah berdasarkan prinsip Islam yang dikenali sebagai Paradigma Tawhid. Ia merupakan pusat atau matlamat akhir untuk semua pembuatan keputusan beretika iaitu yang berakar kepada Keesaan Allah dan kepatuhan kepada perintah-perintahNya pada akhirnya menyebabkan pengukuhan kepada kepercayaan keagungan Tuhan. Di sinilah nantinya penjawat awam muslim yang memegang nilai-nilai etika kerja Islam ini menzahirkan perilaku beretika, dengan sentiasa berpegang teguh dengan prinsip-prinsip etika Islam yang menjadi pedoman untuknya membuat keputusan. Hal ini terjadi kerana ia percaya bahawa semua tindakannya akan diadili di hadapan Allah pada hari penghakiman di Padang Mahsyar kelak, sebagaimana firman Allah dalam Surah al-Isra’ ayat 36 dan Surah al-Hahl ayat 93;

‘Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan fikiran, semua itu akan dipersoal.’

(Surah al-Isra’: 36)

‘Akan dipersoal segala sesuatu yang mereka lakukan.’

(Surah al-Hahl: 93)

Mereka menyedari kedudukan mereka sebagai "Khalifa" (khalifah), atau pengganti, atau wakil Allah yang bertugas untuk mentadbir dunia ini mengikut peraturan yang telah ditetapkan oleh

Allah. Islam mengajarkan kepada manusia yang beriman bahawa mereka diciptakan untuk menjadi pemimpin (Khalifah) dari semua makhluk di dunia ini dengan memikul tanggungjawab yang besar. Tanggungjawab besar ini ialah memenuhi amanah daripada Allah untuk memakmurkan dunia. Amanah merupakan nilai etika Islam yang paling asas (Khaliq Ahmad, 2009). Salah satu tindakan memakmurkan dunia ialah manusia beriman melaksanakan amanah dengan menjaga kebenaran berteraskan hidup bersyariah atau berperaturan. Sesuai dengan firman Allah dalam surah al-Anfaal (8); 27 yang bermaksud;

*‘Wahai orang yang beriman! Janganlah kamu mengkhianati (amanah) Allah dan RasulNya, dan (janganlah) kamu mengkhianati amanah-amanah kamu, sedang kamu mengetahui (salahnya)’.*

## **Rujukan**

1. Abbas J. Ali (2008). “Islamic work ethic: a critical review”. *Cross Cultural Management: An International Journal*. Volume: 15. Number:1. Year: 2008
2. Abbas J. Ali(2005). *Islamic Perspective on management and organization*. UK: Edward Elgar Publishing Ltd
3. Ahmed. M. Raba. (2001). *Major Personalities in the Quran*. Kuala Lumpur: A.S.Noordeen
4. Ahmad Ibrahim Abu Sin. (1997). *Pengurusan Dalam Islam*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka
5. Aryn Sajoo. (2009). *A Companion to Muslim Ethics*. London I.B. Tauris & Co. Ltd and Institute of Ismaili Studies
6. Darish A. Yousef. (2001) “The Islamic work ethic as a mediator of the relationship between of control, role conflict and role ambiguity – A study in an Islamic country setting”. *Journal of Managerial Psychology*. Volume: 15. Number: 4
7. Haque, Amber (2004), "Psychology from Islamic perspective: contributions of early Muslim scholars and challenges to contemporary Muslim psychologists", *Journal of Religion & Health*, 43 (4): 357–377
8. Joni Tamkin Borhan.(2008). *Pemikiran Pembangunan Ekonomi Berteraskan Islam [Thoughts on Islamic-based economic development]*. *Jurnal Usuluddin*. Volume 27, 2008
9. Khaliq Ahmad, (2009). *Management from an Islamic Perspective*. Kuala Lumpur: Prentice Hall
10. Khan, Muhammad. (2008). *The Muslim 100*. Leicestershire, United Kingdom: Kube Publishing Ltd

11. Monir Tayeb, (1997) "Islamic revival in Asia and human resource management", *Employee Relations*, Vol. 19 Issue: 4, pp.352-364
12. Mohd Nasir Omar. (2013). *Akhlag dan Pembangunan Insan*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia
13. Nor ‘Azzah Kamri dan Khairiah Salwa Hj. Mokhtar. (2004). ASEAN Inter-University Seminars on Social Development. 14-16 May 2004. Universiti Sains Malaysia.  
(<http://www.geocities.com/idmpresources/04ASEANAzzahKhairiah.pdf>.) 28 Mac 2008
14. Syed Muhammad Naquib Al-Attas (1978). *Islam and Secularism*. International Institute of Islamic Thoughts and Civilization (November 30, 1978)
15. Shujaat Muhammad. (2004). *Social Justice in Islam*. Anmol Publications Pvt Ltd
16. Wan Rafaei Abdul Rahman. (1993). ‘Etika Kerja’. Dalam Abdul Halim Othman (ed.) 1993. *Psikologi Melayu*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka
17. Wan Mohd Nor Wan Daud, (1991), Budaya kerja Bersepadu” dalam Shafie Hj Mohd Salleh and Mohd Affandi Hassan (eds.). (1991). *Kecemerlangan Pentadbiran : Dasar dan Amalan Dalam Islam*. Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara, Malaysia
18. Ziauddin Sardar.(1988). *Shaping Information Systems of the Islamic World*, London : Mansell
19. Ziauddin Sardar.(1986). *Islamic Futures: The Shape of Ideas to Come*. London: Mansell Lo

# Sejarah Pentadbiran Agama Islam Di Johor

**Fadilah Zaini, Kamaruzaman Yusoff**

Jabatan Pembangunan Sumber Manusia, Fakulti Pengurusan, Universiti  
Teknologi Malaysia

**Abstrak:** Kertas kerja ini membincangkan sejarah pentadbiran agama Islam di Johor yang didokong oleh tiga bahagian utama iaitu Jabatan Agama Islam Johor, Pejabat Mufti dan Pejabat Kadi Besar. Ketiga-tiga bahagian ini mempunyai strukturnya yang tersendiri untuk memastikan kelancaran sistem pentadbiran agama Islam serta berperanan menjaga syiar Islam dan menyebarkan dakwah Islamiyah kepada masyarakat Islam di negeri ini. Selain itu, kertas kerja ini juga membincangkan berkenaan sebuah organisasi yang sangat penting dalam menentukan dasar pentadbiran agama Islam di negeri ini iaitu Majlis Agama Islam Johor. Majlis Agama Islam Johor inilah yang menjadi peneraju kepada susun atur dan keberkesanan pentadbiran ketiga-tiga bahagian pentadbiran tersebut.

## 1.0 Pengenalan

Negeri Johor ialah negeri yang terletak di selatan Malaysia dan merupakan negeri yang berjaya membuat pengiktirafan untuk menjadikan agama Islam sebagai agama rasmi negeri melalui pengisytiharan dan pewartaan Undang-undang Tubuh Negeri Johor pada tahun 1895. Buktinya, fasal 57 telah mencatatkan peruntukan agama Islam seperti berikut :

*“Adalah yang dikatakan ‘agama negeri’ bagi jajahan dan kerajaan Johor ini iaitu agama Islam itu berpanjangan dan berkekalan selama-lamanya menjadi diaku dan ada disebut ‘agama negeri’ yakni tiadalah sekali-kali boleh sebarang agama lain ada dibenarkan dan sentiasa termaklum patut dibenarkan dengan aman dan sempurna boleh diperagamakan dalam segala dan segenap daerah takluk kerajaan Johor oleh orang yang beragama ia”*.<sup>29</sup>

Peruntukan ini telah menunjukkan bahawa negeri Johor merupakan negeri yang masyarakatnya berpegang teguh kepada ajaran agama Islam serta mengiktiraf dan mengangkat kedudukan agama Islam sebagai agama rasmi yang menjadi panduan dan cara hidup.

---

<sup>29</sup>Undang-undang Tubuh Kerajaan Johor 1312H (1895), hlm. 20.

Hakikatnya, pentadbiran agama Islam negeri Johor telah ditubuhkan secara sistematiknya seiring dengan pewartaan Undang-undang Tubuh Negeri Johor 1895 melalui penubuhan Jabatan Agama dan Pelajaran Johor. Penubuhannya juga selaras dengan penubuhan jabatan-jabatan lain untuk membentuk pentadbiran negeri berteraskan pentadbiran yang maju dan sistematik.<sup>30</sup> Penubuhan Jabatan Agama dan Pelajaran Johor ini adalah selaras dengan peruntukan dalam fasal 28 yang menyebutkan bahawa :

*“Adalah menteri-menteri itu iaitu dijadikan daripada pegawai-pegawai besar kerajaan dan adalah termaklum hak baginya terjumlah menjadi ahli-ahli mesyuarat kerajaan maka tiap-tiap pegawai yang termaklum ada kedudukannya menjadi menteri itu hendak ada titah perintah raja menyebut dan menerangkan yang demikian itu supaya mengesahkan hak-haknya dan pangkatnya.”<sup>31</sup>*

Oleh yang demikian, penubuhan Jabatan Agama Johor dan Pelajaran telah dilaksanakan dengan melantik Ungku Mohamad Khalid sebagai Yang Dipertua Jabatan Agama dan Pelajaran,<sup>32</sup> dan beliau telah dilantik sebagai anggota Jemaah Menteri. Jawatan Setiausaha Jabatan Agama dan Pelajaran Johor diberikan tanggungjawab kepada Mohamad Khalid bin Haji Abdullah Munsyi.<sup>33</sup> Namun, pada tahun 1906, bahagian Agama telah dipisahkan dari

---

<sup>30</sup>Salinan Surat-surat Dato' Menteri dan Setiausaha Kerajaan Johor 1891-1899 (Jilid 1) yang bertarikh 2hb. Oktober 1895 yang menyatakan jemputannya terhadap Paduka Kekanda Engku Sulaiman untuk datang ke Johor dan memegang jawatan dalam Jemaah Menteri, begitu juga jemputan terhadap Paduka Ayahanda Engku Mohamad Khalid. Begitu juga salinan surat dari Dato' Seri Amar DiRaja Dato' Abdullah Rahman yang menyatakan jemputan untuk menteri-menteri mengadakan persidangan melalui surat yang bertarikh 4hb. Disember 1895.

<sup>31</sup>Undang-Undang Tubuh Kerajaan Johor 1312H (1895), hlm. 13.

<sup>32</sup>Salinan Surat-surat Dato' Menteri dan Setiausaha Kerajaan Johor 1891-1899 (Jilid 1) yang bertarikh 5hb. November 1895 iaitu surat yang ditulis Dato' Menteri Johor iaitu Dato' Jaafar bin Haji Mohamad yang menjemput Engku Mohamad Khalid untuk menjawat jawatan Yang Dipertua Jabatan Agama dan Pelajaran.

<sup>33</sup>Salinan Surat-surat Dato' Menteri dan Setiausaha Kerajaan Johor 1891-1899 (Jilid 1) yang bertarikh 7 Jun 1896 yang menyatakan Mohamad Khalid bin Haji Abdullah Munshi sebagai Setiausaha Jabatan Agama dan Pelajaran.

bahagian pelajaran dan Jabatan Agama Johor telah berdiri sendiri dengan membentuk organisasi yang semakin jelas dari semasa ke semasa.<sup>34</sup>

## **2.0 Pentadbiran Agama Islam Negeri Johor**

Pentadbiran agama Islam negeri Johor mendapat dokongan padu tiga bahagian pentadbiran iaitu Jabatan Agama, Pejabat Mufti Negeri dan Pejabat Kadi Besar. Oleh itu, dalam perbincangan ini penulis mengetengahkan peranan tiga bahagian pentadbiran.

### **2.1 Pentadbiran Jabatan Agama**

Institusi ini dikenali sebagai Jabatan Agama Johor sehingga tahun 1960. Setelah itu, mulai bulan Julai 1960, institusi ini dikenali sebagai Jabatan Agama Islam Negeri Johor.<sup>35</sup> Hakikatnya, pentadbiran yang sistematik dapat dilihat melalui struktur pentadbiran jabatan yang dipimpin Yang Dipertua Jabatan Agama dan Setiausaha Jabatan Agama yang bertanggungjawab terhadap semua hal ehwal pentadbiran dengan Pejabat Mufti dan Pejabat Kadi Besar.<sup>36</sup> Yang Dipertua Jabatan Agama memikul tanggungjawab yang berat kerana perlu mengambil tahu tentang semua perkara yang bersangkutan dengan agama Islam negeri. Segala bentuk permasalahan seharusnya dirujuk kepada Yang Dipertua Jabatan Agama untuk difikirkan dan diambil keputusan sama ada untuk disalurkan pada bahagian-bahagian yang berkenaan atau untuk segera diselesaikan sendiri oleh Yang Dipertua Jabatan Agama. Hakikatnya, Yang Dipertua Jabatan Agama ini merupakan individu yang paling penting dalam pentadbiran agama Islam negeri Johor kerana menduduki kedudukan ke 11 dalam susunan bagi Orang-orang Ternama Negeri Johor.<sup>37</sup> Jabatan Agama Johor menjalankan beberapa peranan iaitu:

---

<sup>34</sup>Fawzi Basri dan Hasrom Haron, *Sejarah Johor Moden 1855-1940 : Satu Perbincangan Dari Pelbagai Aspek*, Muzium Negara Malaysia, Kuala Lumpur, 1978, hlm. 178.

<sup>35</sup>J/UG7 1568, Meminda nama Pejabat Agama Johor kepada Jabatan Agama Islam Johor.

<sup>36</sup>J/UG7 21/30, Penyata Jabatan Agama bagi Tahun 1929, J/UG7 259/30, Penyata Jabatan Agama bagi tahun 1930.

<sup>37</sup>Jabatan Agama Johor 2288, Susunan keutamaan bagi orang-orang ternama negeri Johor.

- i) Mengeluarkan pekeliling, pemberitahuan, peringatan dan pengisytiharan
- ii) Pentadbiran dan pengurusan Haji
- iii) Pentadbiran Tanah Kubur
- iv) Pentadbiran dan Pengurusan Hal Ehwal Pemeriksa Agama
- v) Pentadbiran Undang-undang Kawalan Masyarakat Islam
- vi) Pentadbiran Pendidikan Agama
- vii) Pentadbiran Biasiswa Pendidikan
- viii) Pentadbiran Pemilihan dan Pelantikan Pegawai
- ix) Pentadbiran Pengurusan Khairat
- x) Pentadbiran Pemeriksaan Buku, Kitab dan Risalah
- xi) Pentadbiran Bahagian Penerangan

## **2.2 Pentadbiran Pejabat Mufti Negeri Johor**

Pentadbiran Pejabat Mufti Negeri Johor merupakan organisasi yang memainkan peranan penting dalam pentadbiran Jabatan Agama Johor. Pada tahun 1929 telah direkodkan bahawa Pejabat Mufti Negeri Johor telah ditadbir oleh seorang Mufti dan seorang kerani. Pejabat Mufti bertanggungjawab untuk menjawab masalah hukum syarak dengan memfatwakannya mengikut bidang seperti bidang iktikad, ibadah, muamalat, munakahat, jenayah dan segala cabang ilmu agama serta memeriksa orang-orang yang hendak dilantik sebagai Kadi, Naib Kadi, guru-guru Sekolah Agama, guru-guru agama dan imam-imam.<sup>38</sup> Fatwa merupakan satu bahagian yang sangat penting digunakan untuk menyelesaikan sesuatu isu atau masalah yang melibatkan masyarakat Islam.

Masyarakat Islam negeri Johor sangat bertuah kerana pihak pentadbir negeri menyediakan Pejabat Mufti yang sentiasa terbuka dan pihak Mufti sentiasa bersedia menjawab pelbagai persoalan berkenaan hukum agama. Hal ini penting bagi mengelakkan salah faham terhadap tafsiran dan aplikasi hukum agama yang boleh memudaratkan kehidupan dan yang paling merisaukan adalah boleh menggugat akidah masyarakat Islam. Jadi, matlamat utama diwujudkan Pejabat Mufti adalah untuk memastikan pelaksanaan hukum hakam yang betul

---

<sup>38</sup>J/UG7 21/30, Repot Jabatan Agama bagi tahun 1929.

dalam masyarakat Islam dan seterusnya dapat melahirkan masyarakat yang betul-betul taat dan faham tentang ajaran agama Islam. Pihak Mufti cukup arif dan peka dengan peranan mereka, terutama dalam penyelesaian masalah akidah. Rekod yang ditemui menunjukkan pada tahun 1928, ahli masyarakat meminta fatwa berkenaan dengan seorang wanita yang telah dihukumkan nusyuz kemudian tiga hari selepas itu wanita tersebut telah melafazkan bahawa dirinya telah murtad, namun tidak berapa lama selepas itu, wanita tersebut mengaku kembali semula ke agama Islam.<sup>39</sup> Telah didapati bahawa Pihak Mufti telah menyelesaikan dan memberi fatwa berkenaan dengan isu ini secara jelas.

### **2.3 Pentadbiran Pejabat Kadi Besar**

Pentadbiran Pejabat Kadi Besar ditadbir oleh seorang Kadi Besar dan seorang Penolong Kadi, dua orang kerani dan seorang pelayan pejabat. Pentadbiran pejabat ini bertanggungjawab menguruskan pentadbiran hal-ehwal berkaitan dengan pentadbiran baitul mal, wakaf, masjid, perkuburan, zakat, golongan muallaf, mahkamah, pejabat kadi daerah dan kebenaran mengajar.<sup>40</sup> Kadi Besar Johor begitu teliti dengan perjalanan kerja di Pejabat Kadi Besar berpandukan arahan kerja yang bertajuk Tertib Dan Tanggungan Kerja Dalam Pejabat Kadi Besar yang dikuatkuasakan pada 4 April 1934. Panduan kerja ini menjadi kayu ukur untuk meningkatkan keberkesanan dan kecekapan dalam setiap gerak kerja kakitangan pejabat.<sup>41</sup>

Pihak Pejabat Kadi Besar menjalankan peranan dalam beberapa hal iaitu:

- i) Pentadbiran Nikah, Cerai dan Ruju'
- ii) Pentadbiran Wakaf
- iii) Pentadbiran Masjid
- iv) Pentadbiran Tanah Perkuburan
- v) Pentadbiran Zakat
- vi) Pentadbiran Golongan Muallaf
- vii) Pentadbiran Mahkamah

---

<sup>39</sup>Mufti 50/28, Masalah perempuan murtad.

<sup>40</sup>J/UG7 21/30, Penyata Jabatan bagi tahun 1929, J/UG7 259/30, Penyata Jabatan Agama bagi tahun 1930.

<sup>41</sup>J/KAD2 143/34, Tertib dan tanggungan kerja-kerja Pejabat Kadi Besar Johor, J/KAD2 301/35, Tertib menjalankan kerja-kerja dalam pejabat ini.



- viii) Pentadbiran Pejabat Kadi Daerah
- ix) Pentadbiran Kebenaran Mengajar.

### **3.0 Fungsi Majlis Agama Dalam Pentadbiran Agama Islam Negeri Johor**

Majlis Agama Negeri Johor merupakan badan yang menghimpunkan golongan ulamak dan pentadbir agama Islam negeri untuk membantu Sultan Johor mentadbir dan memberi nasihat serta pandangan untuk menjadikan sistem pentadbiran agama Islam begitu mantap dan sistematik. Majlis Agama telah dimasyhurkan pada 1 Mac 1925 dengan pelantikan lapan orang ahli bagi menganggotai Majlis Agama yang ahlinya digelar sebagai Ahli-ahli Majlis Syura iaitu dianggotai oleh Dato' Bentara Kanan, Dato' Bentara Kiri, Dato' Penghulu Istiadat, Dato' Penghulu Istana, Dato' Penghulu Birajan, Dato' Paduka Seri Selira dan Dato' Paduka Seri Periwara. Manakala, Ahli Kehormat Majlis dipangku oleh Engku Abdul Aziz bin Abdul Majid dan Setiausaha Kehormat iaitu Ahmad bin Andak. Seterusnya, berdasarkan Pemasyhuran Majlis Agama Johor juga berlaku pelantikan Ahli-ahli Jawatan Pejabat yang terdiri daripada jawatan Mufti Kerajaan, Kadi Besar, Imam Besar dan Imam Istana serta tujuh orang Ahli Am Majlis Agama. Seterusnya adalah pelantikan jawatan-jawatan kerja iaitu Yang Dipertua Jabatan Agama, Setiausaha dan Penolong Setiausaha. Pemasyhuran Majlis Agama ini bertanggungjawab untuk menetapkan bulan-bulan Islam serta pemasyhuran masjid-masjid Jamek bagi semua daerah dalam negeri ini.<sup>42</sup>

Seterusnya, sebagai usaha untuk melancarkan sistem pentadbiran Majlis Agama Johor maka Pejabat Agama Johor telah menerbitkan dokumen yang dikenali sebagai 'Tertib Menjalankan Persidangan Majlis Agama 1933' yang dikuatkuasakan pada 12 November 1933. Dokumen ini mengandungi kaedah melaksanakan tugas bagi setiap pihak dalam melancarkan persidangan Majlis Agama iaitu bermula dengan Yang Dipertua Jabatan Agama yang memanggil ahli untuk mengadakan mesyuarat dan pihak Setiausaha yang bertanggungjawab mengeluarkan surat pemberitahuan kepada semua ahli. Dinyatakan juga beberapa perkara lain iaitu kaedah untuk membawa usul untuk dibahaskan, jumlah ahli yang hadir untuk membolehkan persidangan dilakukan dan keadaan bagi mengadakan persidangan khas apabila wujud hal yang sangat

---

<sup>42</sup>Menteri Besar, 1 Mac 1925 Pengistiharan Majlis Agama Johor.

penting serta tertib dalam perbincangan. Perkara-perkara ini dinyatakan dengan jelas untuk membantu pentadbiran Majlis Agama berjalan dengan lancar.<sup>43</sup>

Majlis Agama Johor didapati lebih sistematik pentadbirannya menjelang tahun 1944 apabila Perlembagaan Majlis Agama Islam Johor diisytiharkan oleh Sultan Johor iaitu Sultan Ibrahim yang bertarikh 21 September 1944. Sultan Johor telah memilih dan memperkenankan serta mentauliahkan ahli-ahli mesyuarat dan ahli-ahli jawatankuasa mengikut beberapa bahagian untuk mengendali hukum agama dan mengurus perbelanjaan untuk kegunaan hal-hal pentadbiran dan lawatan ahli majlis dari satu daerah ke satu daerah. Seterusnya, dokumen ini turut menjelaskan Peraturan Menjalankan Mesyuarat Majlis Agama dan Jawatankuasa-jawatankuasa Perkara-perkara Agama.

Peraturan ini mengandungi hal-hal yang berkaitan dengan bidang tugas Majlis Agama secara umum, bidang tugas Setiausaha, aturan ahli-ahli yang hendak membawa syor atau rundingan, cara menjawab panggilan mesyuarat, kaedah menjalankan mesyuarat, kaedah membaca susunan perkara mesyuarat, cara menjalankan perbincangan, cara pertanyaan dalam mesyuarat, kaedah ahli-ahli yang membawa syor atau rundingan, wakil Sultan, kerja jawatankuasa undang-undang hukum agama, mengadakan undang-undang dan aturan, kuasa meminda undang-undang dan aturan, mengesahkan undang-undang dan aturan, ubahan atau pindaan, bidang tugas setiausaha jawatankuasa undang-undang, peraturan ulangbicara atas keputusan hakim syar'ei, kaedah surat berkenaan urusan ulangbicara, mahkamah ulangbicara, bilangan ahli jawatankuasa ulangbicara, mempersembahkan keputusan kepada Sultan, tugas jawatankuasa pelajaran agama, mengatur pelajaran agama, guru-guru dan pengajar agama, nama guru-guru yang dibawa oleh jawatankuasa pelajaran agama, kesalahan mengajar dengan tiada akuan, mesyuarat jawatankuasa pelajaran agama, pekerjaan ahli jawatankuasa khairat agama, merepotkan pendapatan wang khairat, melaporkan pengurusan wang khairat, mesyuarat jemaah ahli jawatankuasa khairat, setiausaha bagi setiap jawatankuasa, penguatkuasaan peraturan ini serta pindaan aturan yang boleh dibuat dari semasa ke semasa.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup>Majlis Agama 22/33, Tertib Menjalankan Persidangan Majlis Agama Johor, Menteri Besar 50/04, Majlis Agama.

<sup>44</sup>Majlis Agama 1/2604 Berkenaan dengan Perlembagaan Majlis Agama Islam dan ahli jawatankuasa dan lain-lain.

Penubuhan Majlis Agama negeri Johor juga adalah bertepatan dengan Perintah Majlis Raja, Majlis Istana dan Agama Bahagian yang ketiga dalam fasal 2(5). Yang Dipertua Jabatan Agama telah menyatakan kewujudan Majlis Agama sebelum tahun 1947 dan Majlis Agama bertanggungjawab untuk memikirkan isu-isu yang berkaitan agama Islam dan masyarakat Islam. Pada tahun 1947, Yang Dipertua Jabatan Agama Johor telah memperincikan fungsi Majlis Agama agar lebih efisien seiring dengan tuntutan keperluan masyarakat Islam yang semakin kompleks.<sup>45</sup> Justeru, satu dokumen tentang bentuk Majlis Agama telah dibentangkan yang mengandungi beberapa agenda bertujuan untuk menjadikan ahli Majlis Agama sebagai suatu jemaah penasihat atas hal-hal yang berkenaan dengan perkara-perkara mustahak dalam pentadbiran Jabatan Agama serta perkara yang melibatkan hal pelajaran agama. Keadaan ini adalah penting untuk mencapai suatu keputusan yang muktamad dalam sebarang permasalahan syariat bila-bila masa yang dikehendaki.<sup>46</sup> Keahlian ahli Majlis Agama sah untuk tempoh tiga tahun dan selepas tiga tahun, pelantikan semula akan dibuat. Ahli yang kekal akan dilantik semula dan ahli yang tidak kekal akan diganti dengan ahli yang baru.<sup>47</sup>

Seterusnya, pada tarikh 4 Ogos 1949 satu undang-undang yang menjelaskan peranan Majlis Agama Islam negeri Johor secara rasmi melalui Undang-undang Bilangan 2 Tahun 1949 telah diisytiharkan.<sup>48</sup> Berdasarkan undang-undang ini menampakkan peranan dan perjalanan tugas Majlis Agama menjadi semakin jelas dan berfungsi dengan lebih baik serta tersusun. Persidangan Majlis Agama negeri Johor telah menjadi medan perbincangan pelbagai isu penting yang melibatkan segala isu-isu yang mencakupi segenap hal ehwal Islam dalam pentadbiran dan masyarakat Islam negeri Johor ini.<sup>49</sup> Isu-isu seperti perundangan Islam, fatwa dan sebagainya dibincangkan di sini.

#### **4.0 Kesimpulan**

---

<sup>45</sup>J/UG7 381/47, Lembaga Majlis Agama Johor.

<sup>46</sup>Menteri Besar (REL) 45/47, Lembaga Majlis Agama Bagi Johor.

<sup>47</sup>Menteri Besar (REL) 60/47, Ahli Majlis Agama dalam tempoh tiga tahun.

<sup>48</sup>J/UG2 Majlis Ugama Johor, Undang-undang dan Peraturan 1949.

<sup>49</sup>J/KAD2 158/53, Persidangan Majlis Agama Johor 1953.

Pentadbiran agama Islam negeri Johor telah memperlihatkan usaha dan kesungguhan anak tempatan dalam menguruskan hal ehwal agama Islam negeri ini dengan sebaik mungkin untuk mengangkat kedaulatan agama Islam sebagai agama rasmi dan menjadi pegangan masyarakat Islam di negeri ini. Pembentukan pelbagai bentuk peraturan dalam setiap bidang mencerminkan Jabatan Agama negeri ini berusaha untuk menjadikan setiap institusi dalam Jabatan Agama sebagai institusi yang sistematik dan pengurusannya berjalan lancar dan teratur. Penubuhan Majlis Agama, pelbagai jawatankuasa, sesi-sesi mesyuarat serta persidangan-persidangan yang diadakan memperlihatkan Jabatan Agama negeri ini sentiasa mementingkan perbincangan sesama golongan agamawan dan golongan ilmuwan untuk mencari jalan terbaik dalam berusaha menyelesaikan pelbagai persoalan yang timbul dalam ruang lingkup masyarakat Islam dari pelbagai keturunan di negeri ini.

## Rujukan

1. Fawzi Basri dan Hasrom Haron, 1978. *Sejarah Johor Moden 1855-1940: Satu Perbincangan dari Pelbagai Aspek*, Kuala Lumpur: Muzium Negara Malaysia, hlm.177-178.
2. J/KAD2 143/34, Tertib dan tanggungan kerja-kerja Pejabat Kadi Besar Johor, J/KAD2 301/35, Tertib menjalankan kerja-kerja dalam pejabat ini.
3. J/KAD2 158/53, Persidangan Majlis Agama Johor 1953.
4. J/UG2 Majlis Ugama Johor, Undang-undang dan Peraturan 1949
5. J/UG7 1568, Meminda nama Pejabat Agama Johor kepada Jabatan Agama Islam Johor.
6. J/UG7 21/30, Penyata Jabatan Agama bagi Tahun 1929.
7. J/UG7 21/30, Penyata Jabatan bagi tahun 1929, J/UG7 259/30, Penyata Jabatan Agama bagi tahun 1930.
8. J/UG7 21/30, Repot Jabatan Agama bagi tahun 1929.
9. J/UG7 381/47, Lembaga Majlis Agama Johor.
10. Jabatan Agama Johor 2288, Susunan keutamaan bagi orang-orang ternama negeri Johor
11. Majlis Agama 1/2604 Berkenaan dengan Perlembagaan Majlis Agama Islam dan ahli jawatankuasa dan lain-lain.
12. Majlis Agama 22/33, Tertib Menjalankan Persidangan Majlis Agama Johor, Menteri Besar 50/04, Majlis Agama.
13. Menteri Besar (REL) 45/47, Lembaga Majlis Agama Bagi Johor.
14. Menteri Besar (REL) 60/47, Ahli Majlis Agama dalam tempoh tiga tahun.
15. Menteri Besar, 1 Mac 1925 Pengistiharan Majlis Agama Johor.
16. Mufti 50/28, Masalah Perempuan Murtad.

17. Salinan Surat-surat Dato' Menteri dan Setiausaha Kerajaan Johor 1891-1899 (Jilid 1).
18. Undang-Undang Tubuh Kerajaan Johor 1312H (1895), hlm. 13.
19. Undang-undang Tubuh Kerajaan Johor 1312H (1895), hlm. 20.

# Penerapan Ciri-Ciri Kecerdasan Kepimpinan Islamik Di Institusi Pengajian Tinggi

<sup>1</sup>Nur Sofia Nabila Alimi, <sup>1</sup>Siti Rahmah Awang, <sup>3</sup>Tahir Ahmad,  
<sup>2</sup>Jima'ain Bin Safar, <sup>1</sup>Ahmad Shukri Mohd Nain

<sup>1</sup>Jabatan Pembangunan Sumber Manusia, Fakulti Pengurusan, Universiti  
Teknologi Malaysia

<sup>2</sup>Faculty of Tamadun Islam, Universiti Teknologi Malaysia

<sup>3</sup>Jabatan Sains Matematik, Institut Ibnu Sina, Universiti Teknologi Malaysia,  
Johor, Malaysia

**Abstrak:** Kajian tentang kepimpinan telah dilakukan secara berterusan dan minat terhadapnya semakin meningkat selama beberapa dekad, namun sebahagian besar daripada penyelidikan tentang kepimpinan telah mengabaikan elemen-elemen keagamaan terutamanya daripada Al-Quran sebagai sumber ilmu pengetahuan. Kertas kerja ini adalah bertujuan untuk membincangkan dua kecerdasan teras utama kepimpinan Islamik iaitu Al-Quwwah (kekuatan dan kemampuan) dan Al-Amanah (dipercayai) dan merupakan ciri-ciri yang perlu diterapkan dalam kepimpinan di institusi pengajian tinggi (IPT) sebagai penambahbaikan bagi memastikan objektif, visi, matlamat, agenda dan harapan sesebuah IPT tercapai secara holistik.

**Kata Kunci:** Kecerdasan Islamik, Kepimpinan Islamik, Al-Quwwah. Al-Amanah

## 1.0 Pengenalan

Mengenal pasti bakal pemimpin yang berpotensi dan benar-benar layak dalam sesebuah organisasi merupakan suatu proses yang kompleks. Kepimpinan adalah merujuk kepada kelakuan mendorong, memujuk dan mempengaruhi orang lain untuk berusaha ke arah mencapai sesuatu objektif tertentu. Memimpin sesebuah organisasi memang cukup kompleks tetapi memimpin institusi pendidikan tinggi adalah lebih sukar. Ahli akademik selalu melihat diri mereka sebagai usahawan bebas yang mempunyai autonomi luas namun mereka bertanggungjawab untuk mencapai matlamat, agenda dan harapan insitusi yang dipengaruhi serta mendapat arahan daripada kerajaan dan lembaga pengarah institusi. Perkara ini menjadikan seseorang pemimpin akademik itu sering terperangkap dan berbelah bahagi antara berunding untuk kepentingan staf dan memenuhi kehendak institusi yang jurang antara keduanya agak lebar dan kadang kala saling bertentangan [1].

Institusi pengajian tinggi memainkan fungsi yang penting dalam pembinaan negara. Fungsi utama institusi pengajian tinggi adalah untuk memupuk semangat perpaduan dan menjana sumber tenaga dalam sektor kerajaan dan swasta. Antara tujuan pembangunan pendidikan tinggi adalah untuk penjanaan sumber tenaga bagi penyelidikan dan pembangunan (R&D), pembangunan sahsiah pelajar, penerapan budaya kualiti dan pembelajaran sepanjang hayat [2]. Walaubagaimanapun, cabaran yang dihadapi oleh ahli-ahli akademik bukan sekadar meliputi isu-isu akademik, malah isu persekitaran teknologi dan ekonomi yang sentiasa berubah. Jadi, untuk melahirkan sumber manusia yang berkebolehan pada masa depan, institusi-institusi pengajian tinggi telah diberi tanggungjawab untuk membangunkan modal insan dengan kepakaran, kualiti dan kuantiti yang baik supaya negara dapat bersaing dalam era ekonomi global [3]. Bagi merealisasikan matlamat ini, perubahan dan pembaharuan perlu dilakukan kepada Institusi Pengajian Tinggi (IPT) yang merupakan penyumbang penting dalam pembangunan modal insan melalui aspek kredibiliti seorang pendidik terutamanya dari aspek kepimpinan [4].

Selain itu, bagi melahirkan universiti bertaraf dunia dan menjayakan cita-cita untuk menjadikan Malaysia sebagai sebuah pusat pendidikan yang dapat menarik ramai pelajar antarabangsa, usaha untuk membangunkan kepimpinan akademik harus diberikan tumpuan. Hal ini adalah kerana staf akademik sering memegang peranan pemimpin di sepanjang kerjaya mereka selain daripada membina kepakaran bidang masing-masing. Antara peranan tersebut termasuklah Naib Canselor, Timbalan Naib Canselor, Pengarah, Dekan, Timbalan Dekan, Ketua Jabatan dan Koordinator [5]. Maka dengan ini, komponen kepimpinan dilihat penting bagi ahli akademik dalam meningkatkan komitmen pekerja di universiti. Oleh kerana ahli akademik adalah ahli pakar yang diiktiraf nilai keilmuannya, jadi mereka dianggap sebagai tenaga pakar yang mempunyai kemahiran dan keterampilan yang tinggi dalam bidangnya [6].

## **2.0 Kepimpinan Menurut Perspektif Islam**

Kertas kerja ini menekankan aspek kepimpinan dari perspektif Islam. Umat Islam dan kepimpinan tidak boleh terpisah dengan Al-Quran dan al-Sunnah sebagai sumber rujukan utama dalam kehidupan. Rasullulah S.A.W bersabda,

“*Aku tinggalkan kamu dua perkara, kamu tidak akan sesat selama mana kamu berpegang dengan kedua-duanya, iaitu kitab Allah (Al-Quran) dan sunnahku*”

(HR Malik bin Anas)

Di dalam Islam, kepimpinan dikenali sebagai ‘khalifah’, ‘imamah’ dan Amirul Mukminin. *Khalifah* dan *Imamah* ialah dua perkataan yang menunjukkan orang yang menggantikan satu jabatan yang sama. *Khalifah* dari segi bahasa bermaksud menggantikan sesuatu sama ada yang menggantikan itu hilang, luput, mati dan uzur manakala dari segi istilah, *khalifah* merupakan kepimpinan am dalam urusan agama dan dunia dalam menggantikan peribadi Rasullullah S.A.W. Selain itu, konsep ketua atau pemimpin juga dapat dirujuk sebagai Al-Imam, Al-Qaid, Al-Qiyadah, Al-Zaim, Al-Riayah, Al-Ra’un, Al-Rais dan Al-Sayyid [7].

Kepimpinan dalam Islam adalah bersifat sepadu iaitu kepimpinan yang menitikberatkan keseimbangan di antara roh dan jasad. Kepimpinan Islam adalah kepimpinan yang menseimbangkan antara perkembangan pembangunan kerohanian dengan pembangunan kebendaan bagi menjamin kesejahteraan dan kebahagiaan hidup manusia di dunia dan akhirat. Untuk mencapai matlamat kepimpinan yang bersepadu ini, pemimpin mestilah dipilih daripada orang yang paling berwibawa dan berkelayakan [8]. Justeru itu, kelayakan utama apakah yang diperlukan untuk menjadi seorang pemimpin dari aspek kepimpinan Islam?

Syeikh al-Islam Ibn Taimiyyah di dalam as-Siyasah asy-Syar’iyyah fi Islah ar-Ra’i wa ar-Ra’iyyah telah mentafsirkan bahawa dua teras kecerdasan (*intelligence*) dalam kepimpinan Islam ialah Al-Quwwah iaitu kekuatan, kemampuan dan kemahiran menjalankan tugas dan Al-Amanah iaitu bersikap amanah atau bertanggungjawab (integriti dan akauntabiliti). Kedua-dua teras kecerdasan ini sangat penting sebagai syarat asas dan persediaan utama yang mesti ada sebagai seorang pemimpin Islam yang benar [9].

## **2.1 Kepentingan Kepimpinan Islam dalam Pentadbiran Penjawat Awam**

Ciri-ciri kecerdasan kepimpinan dalam kajian ini adalah berdasarkan ciri-ciri kepimpinan Islam kerana apabila seorang pemimpin memiliki kecerdasan teras kepimpinan ini, dia dapat membendung dirinya daripada melakukan perkara yang menyalahi syarak dan salah di sisi undang-undang seperti pecah amanah, curi tulang, pentingkan diri, tamak, gila kuasa dan sifat



berlumba-lumba untuk menimbun kekayaan peribadi. Hal ini juga boleh berlaku apabila pemimpin tidak lagi mementingkan hubungan dengan Allah, manusia dan masyarakat [10].

Hal ini dapat dilihat apabila, rasuah dalam sektor awam dan swasta telah menjadi masalah utama bagi kerajaan di seluruh dunia termasuklah Malaysia. Kedudukan Malaysia dalam Indeks Persepi Rasuah (CPI) 2016 yang dikeluarkan oleh *Transparency International-Malaysia* (TI-M) mencatat kedudukan 55 daripada 176 negara berbanding kedudukan 50 daripada 175 negara pada tahun 2014. Menurut [11], gejala rasuah dan salah guna kuasa dalam kalangan penjawat awam didapati serius sejak 10 tahun kebelakangan ini dan dikhuatiri terus meningkat sekiranya tidak segera diatasi. Kenyataan ini adalah berdasarkan rekod sebanyak 665 kertas siasatan telah dibuka yang melibatkan penjawat awam sepanjang tahun 2016 hingga Februari lalu yang mana daripada jumlah itu, seramai 548 penjawat awam ditangkap manakala 63 kes lagi dituduh di mahkamah [11]. Jadi, dengan penerapan dua ciri-ciri utama kepimpinan Islam dalam diri seseorang pemimpin, gejala-gejala negatif seperti ini boleh dibendung.

Dua kecerdasan kepimpinan yang utama menurut perspektif Islam adalah Al-Quwwah (kekuatan dan kemampuan) dan Al-Amanah (dipercayai) seperti yang di riwayatkan dalam al-Imam Muslim, daripada Abu Zar, bahawa Rasulullah S.A.W bersabda[12]:

*“Wahai Abu Zar, sesungguhnya aku melihat engkau seorang yang lemah, sesungguhnya aku suka untuk engkau apa aku suka untuk diriku. Maka jangan engkau menjadi ketua ke atas dua orang dan jangan engkau uruskan harta anak yatim”.*

(Tharsyah, 2006, ms. 293)

Dalam hadis ini, Abu Zar tidak diberikan jawatan oleh Rasulullah S.A.W. walaupun Abu Zar merupakan sahabat yang sangat dikasihi baginda kerana ciri-ciri kelayakan tidak terlihat sepenuhnya dalam diri Abu Zar. Hal ini menjelaskan bahawa, walaupun Abu Zar adalah seorang sahabat yang soleh dan zuhud, tetapi sesuatu jawatan tertentu memerlukan ciri-ciri yang lebih dari itu. Tidak semua sahabat mampu dan layak untuk mengendalikan urusan siyasah atau politik. Malah bukan semua di antara mereka yang kuat agama boleh menguruskan urusan politik dan pentadbiran. Maka, Syeikh al-Islam Ibn Taimiyyah, ulama ahli sunnah yang silam telah mendebatkan persoalan ini di mana umat Islam tidak sepatutnya hilang panduan dalam pelantikan dan pemberian kuasa terutamanya dalam bidang politik [9].

Muslim yang mengambil dan melaksanakan ciri-ciri pemimpin Islam adalah lebih berkesan kerana kemampuan mereka menggunakan pelbagai aspek atau perspektif yang menyeluruh dalam situasi yang berbeza seperti keupayaan Nabi Muhammad S.A.W telah mendorong dan memberi tenaga kepada beberapa generasi orang Islam akan datang [13] serta membina empayar besar di samping mengetengahkan isu-isu kehidupan dan organisasi [14]

Islam juga percaya untuk menjadi pemimpin yang baik, seseorang itu harus memiliki kemahiran kepimpinan dan sifat yang betul. Dalam Islam, pengikut mesti diberi peluang untuk meluahkan pendapat dan berkongsi pandangan dengan pemimpin. Dari perspektif Barat juga telah dibincangkan tentang keterbukaan dan kejujuran dalam perhubungan antara pemimpin dan pengikut seperti firman Allah S.W.T dalam Surah Ali-Imran ayat 159 [15].

## **2.2 Kecerdasan Kepimpinan Islamik Holistik**

Berdasarkan teori kepimpinan [16], dua kriteria yang sangat penting untuk dimiliki oleh seorang pemimpin yang dapat menjamin pemimpin itu untuk ikhlas dan komited dalam menjalankan tugas yang telah diberikan ialah melantik orang yang layak (orang yang memiliki kekuatan dan kemampuan terhadap tugas yang diberikan) dan amanah bagi sesuatu jawatan. Berdasarkan surah Al-Qasas, ayat 26, Allah S.W.T telah berfirman,

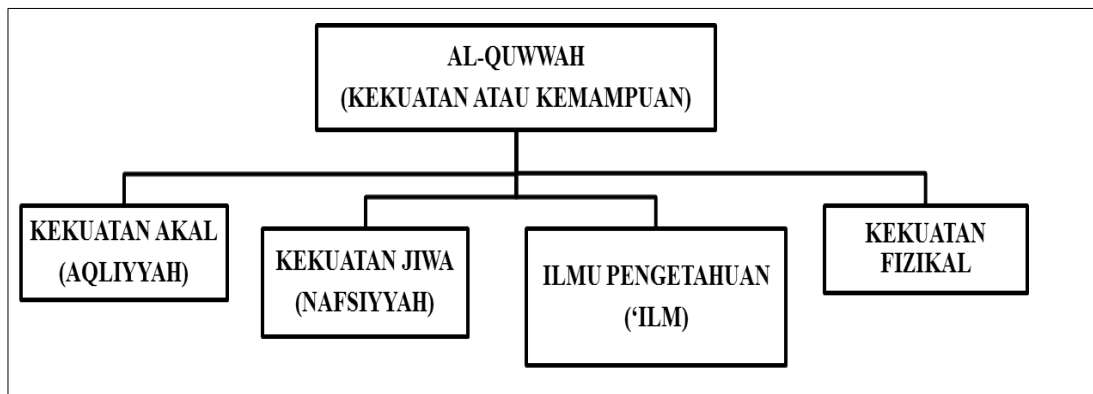
*“Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: Wahai bapak, ambillah ia (Musa) sebagai orang yang bekerja (pada kita) kerana sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat (al-qawwiy) lagi dapat dipercaya (al-amin)”* (Abdul Manaf, *et al.*, 2014, ms. 388)

Berdasarkan ayat di atas, Nabi Musa A.S. telah disifatkan memiliki dua sifat iaitu Al-Qawwiy (kuat) dan Al-Amin (dipercayai). Maka, tugas atau tanggungjawab terhadap sesuatu jawatan itu haruslah diberikan kepada seseorang itu dengan berlandaskan dua teras utama ini.

Seperti yang dinyatakan oleh Syeikh al-Islam Ibn Taimiyyah di dalam as-Siyasah asy-Syar’iyyah fi Islah ar-Ra’i wa ar-Ra’i yyah, dua teras utama dalam kepimpinan Islam ialah Al-Quwwah iaitu kekuatan, kemampuan dan kemahiran menjalankan tugas dan Al-Amanah iaitu bersikap amanah atau bertanggungjawab (integriti dan akauntabiliti). Kedua-dua teras ini sangat penting sebagai syarat asas dan persediaan utama yang mesti ada sebagai seorang pemimpin Islam yang benar.

### 2.2.1 Al-Quwwah

Para pemikir Islam [9] telah mendefinisikan Al-Quwwah dari segi pemahaman syarak adalah bidang kuasa yang diberikan. Al-Quwwah dinilai pada setiap kepimpinan berdasarkan situasi yang dihadapi. Sebagai contoh, apabila jawatan berkenaan melibatkan ekonomi, jadi konsep Al-Quwwah merujuk kepada kemahirannya dalam pengurusan ekonomi. Untuk bidang kehakiman, Al-Quwwah merujuk kepada pengetahuan dalam persoalan hukum hakam. Begitu juga jika dalam bidang ketenteraan, ia akan melibatkan pengkhususan dalam bidang perang seperti harus mempunyai semangat juang dan keberanian yang tinggi. Justeru itu, Al-Quwwah juga boleh dirumuskan sebagai kemampuan untuk melaksanakan. Seperti yang dinyatakan oleh Ibnu Taimiyyah dalam as-Siyasah asy-Syar'iyah fi Islah ar-Ra'i wa ar-Ra'i yyah dan [17], terdapat empat elemen penting dalam konsep Al-Quwwah yakni kekuatan akal (aqliyyah), kekuatan jiwa (nafsiyyah), ilmu pengetahuan dan kekuatan fizikal yang boleh dilihat dalam Rajah 1.



Rajah 1: Elemen-Elemen Al-Quwwah

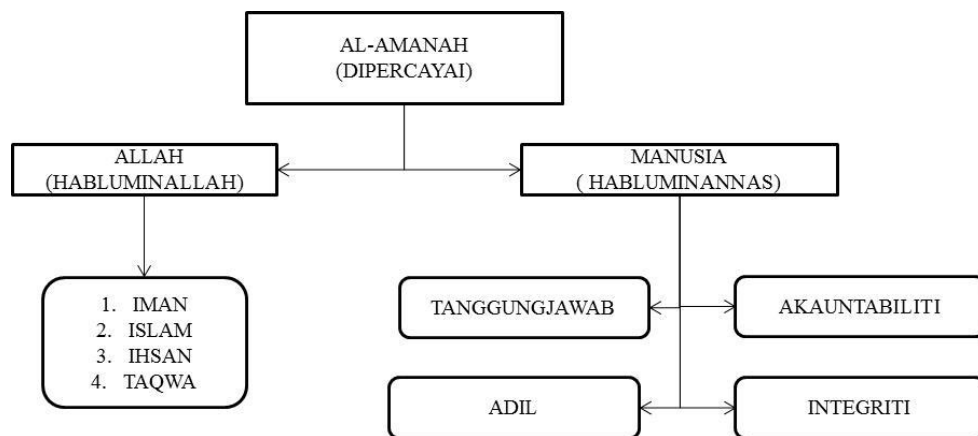
### 2.2.2 Al- Amanah

Allah menerangkan tentang amanah dalam Surah Al-Ahzab ayat 72 [15] disebut sebagai perumpamaan. Amanah adalah perkara yang berat sehingga tidak sanggup dipikul oleh makhluk-makhluk Allah yang besar seperti langit, bumi serta gunung ganang kerana mereka mengetahui apabila amanah ini dikhianati, azab menanti mereka. Sebaliknya, manusia yang

kerdil ini sanggup menerimanya. Malah, ada sebahagian daripada manusia ini telah mendapat azab Allah kerana mengkhianatinya. Mereka yang cuai dalam mengkhianati amanah ini adalah mereka yang zalim lagi jahil [18].

Para pemikir Islam [19] telah mendefinisikan Amanah dari segi kepimpinan Islam merujuk kepada tiga perkara iaitu takutkan Allah, tidak menjual ayat-ayat Allah dengan dengan harga yang murah dan tidak takutkan manusia. Pemimpin yang amanah adalah mereka yang memelihara hubungan dengan Allah serta megetahui kedudukan mereka sebagai hamba dan wakil pemimpin di dunia ini. Di samping itu, tugas utama mereka adalah mengurus dan mentadbir alam ini dengan kehendak Allah S.W.T. dan menjaga hubungan sesama manusia. Di dalam buku Syakhsiah al-Muslim al-Mu'asir oleh Syeikh Mustafa Muhammad at-Tohhan, beberapa amanah yang perlu dipikul oleh para pemimpin telah disenaraikan. Antaranya ialah menegakkan syariat Allah berpandukan apa yang diturunkan oleh Allah S.W.T., menegakkan keadilan dalam kalangan manusia tanpa mengira warna kulit dan bangsa dan mengambil tahu serta prihatin terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh pimpinannya [19].

Terdapat dua komponen utama kecerdasan Al-Amanah iaitu hubungan dengan Allah dan hubungan dengan manusia. Terdapat empat komponen yang membantu dalam mengenalpasti amanah terhadap manusia iaitu adil, tanggungjawab, integriti dan akauntabiliti yang ditunjukkan dalam Rajah 2.



Rajah 2: Elemen-Elemen Al-Amanah

### **3.0 Rumusan**

Pemilihan seseorang sebagai pemimpin dan tanggungjawab dalam kalangan pentadbir di sebuah institusi pengajian tinggi dalam menjalankan tugasnya perlulah bersandarkan ciri-ciri kepimpinan dalam Islam yang terkandung jelas dalam Al-Quran tentang bagaimana Allah S.W.T mahu meletakkan manusia di muka bumi ini sebagai khalifah iaitu pemimpin untuk melaksanakan tugas dan memikul tanggungjawab sebagai pentadbir. Oleh itu, kepimpinan dari pandangan Islam merupakan tumpuan dalam perbincangan ini iaitu menekankan kepada penerapan ciri-ciri kecerdasan teras kepimpinan Islam berdasarkan Al-Quwwah dan Al-Amanah. Apabila seorang pemimpin memiliki kecerdasan teras kepimpinan ini dan hubungannya dengan Allah diutamakan, dia dapat membendung dirinya daripada melakukan perkara yang menyalahi syarak serta salah di sisi undang-undang dalam melaksanakan tanggungjawabnya sebagai pemimpin dan akhirnya mampu mentadbir orang bawahan dengan adil dan lebih berkesan.

### **Penghargaan**

Fakulti Pengurusan, Universiti Teknologi Malaysia (UTM)

Penulis serta kajian ini mendapat sokongan kewangan melalui Geran Penyelidikan UTM, Vot 12H17.

### **Rujukan**

- [1] Seagren, A.T. (2007). *Foreword in the Book Academic Leadership: A Practical Guide to Chairing the Department*. Bolton: Anker Publishing.
- [2] Hassan, M.A. (2006). Kompetensi Pensyarah di dalam Pengajaran dan Pembelajaran (P & P): Satu Kajian di KUTKM, (Kajian dijalankan oleh Pusat Perkhidmatan Akademik Kolej Universiti Teknikal Kebangsaan Malaysia, 2006), 3.
- [3] Nordin, M.K. (2008). Mengubah Senario Global Dalam Pengajian Tinggi. Seminar Pengurusan Akademik IPT 2008, Langkawi, Ogos 2008.
- [4] Idris, I. (2009). Merealisasikan Kecemerlangan melalui Penjajaran Semula JPPKK". Amanat Tahun Baharu Jabatan Pengajian Politeknik dan Kolej Komuniti, UNITEN, Januari 2009.
- [5] Kassim, M.A. (2016). *Kepimpinan Akademik di Universiti*. Johor Bahru: Penerbit UTM PRESS.

- [6] Abidin, N.Z. dan Ayudin, M. R. (2008). *Kerjaya Sebagai Pensyarah*. Kuala Lumpur: PTS Publisher.
- [7] Noor, M.A. @ Rajikon, B., Muhamat, R. @ Kawangit, Saadan, R., Jano, Zanariah., dan Ismail, A. (2015). Teori Gaya Kepimpinan Barat Diadaptasi daripada Teori Gaya Kepimpinan Islam (Al-Quran). *Journal of Human Capital Development* 8(1), 73-91.
- [8] Masnah, A. (1999). *Kepimpinan Wanita dalam Islam: Kedudukannya Dalam Syariah*. Malaysia: Penerbit UKM.
- [9] Zainal Abidin, M.A. (2010). *Mengemudi Bahtera Perubahan Minda*. Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- [10] Awang, R. (2012). *Pemikiran Islam: Aliran dan Gagasan*. Johor Bahru: Penerbit UTM PRESS.
- [11] Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (2016). Laman sesawang Portal Rasmi SPRM, dicapai 10 Julai 2017.
- [12] Tharsyah, A. (2006). *Yang Disenangi Nabi & Yang Tidak Disukai*. Depok: Gema Insani.
- [13] Beekun, R.I. dan Badawi, J. (1999). *Leadership: An Islamic Perspective*. International Institute Islamic Thought.
- [14] Rahman, R.A., Roslan, R., Yahaya, A., dan Hassan, M. (2010). Peranan Komunikasi Kepemimpinan Diri dan Organisasi Dalam Perspektif Islam. 1-15.
- [15] Abdul Manaf, A.Y., Mohd Kamil, M.A.S., Mohd Resali, M.S., Yusoff, M.S, Mansor, K.N, Wahab, M.H. (2014). *Al-Quran Al- Karim*. Bandung: Cordoba.
- [16] Al-Mawardi (1978). *Al-Aḥkām Al-Sultāniyyah wa Al-Wilayah Al-Diniyyah*. Beirut: Dar al-Kutub al-‘Alamiah.
- [17] Ibnu Kather (2002). *Tafsir Ibn Kathir*. Darussalam: Darussalam Publishers.
- [18] Abidin, D. Z. (2007). *7 Formula Individu Cemerlang*. Kuala Lumpur: PTS Millenia Sdn. Bhd.
- [19] Harun, H. (2013). *Al-Quwwah dan Amanah Teras Kepimpinan Islam masa kini*. Arkib Harakah Daily.

# Kecerdasan Emosi Dalam Kalangan Anggota Polis Di Jabatan Siasatan Jenayah IPD Iskandar Puteri

<sup>1</sup>Madzainin bin Rahim, <sup>2</sup>Mohd Nasir bin Masroom, <sup>2</sup>Mastura bt Mahfar

<sup>1</sup>Jabatan Siasatan Jenayah, IPD Iskandar Puteri, Johor Bahru.

<sup>2</sup>Jabatan Pembangunan Sumber Manusia, Fakulti Pengurusan, Universiti Teknologi Malaysia

**Abstrak:** PDRM berhadapan dengan isu psikologi yang agak membimbangkan dalam kalangan anggotanya. Terdapat pelbagai kes seperti membunuh, mencederakan orang awam, membunuh diri dan masalah mental yang melibatkan anggota polis telah dilaporkan. Justeru, kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengenal pasti tahap kecerdasan emosi (EQ) dalam kalangan anggota polis yang bertugas di Cawangan Jabatan Siasatan Jenayah IPD Iskandar Puteri. Kajian ini dilakukan secara kuantitatif dengan menggunakan borang soal selidik sebagai instrumen. Seramai 120 orang responden terlibat dalam kajian ini yang terdiri daripada anggota polis pelbagai pangkat di cawangan tersebut. Data-data yang diperolehi daripada borang soal selidik dianalisis menggunakan Statistical Packages for Social Science (SPSS). Hasil kajian mendapati tahap EQ dalam kalangan responden adalah tinggi. Tahap EQ bagi setiap konstruk iaitu kesedaran sendiri, mengurus emosi sendiri, motivasi sendiri, empati dan kemahiran sosial juga adalah tinggi. Oleh yang demikian, langkah-langkah yang sewajarnya perlu diambil bagi mengekalkan dan meningkatkan EQ dalam kalangan anggota PDRM supaya sentiasa berada pada tahap yang baik dan dipertingkatkan lagi dari masa ke semasa demi memberikan khidmat cemerlang kepada masyarakat dan Negara

**Kata Kunci:** *PDRM; kecerdasan emosi; kesedaran sendiri; mengurus emosi; motivasi; empati; kemahiran sosial*

## 1.0 Pengenalan

Emosi berasal daripada bahasa Latin iaitu *emovere* yang membawa maksud bergerak jauh. Emosi merupakan suatu perasaan yang menjadi elemen penting dalam kehidupan dimana ianya bertindak sebagai pengantara komunikasi, pemangkin kepada hubungan manusia dan menjadi agen penggalak terhadap tingkah laku manusia. Menurut Goleman (1998), emosi diertikan dengan kegiatan ataupun pergolakan perasaan, pemikiran dan keadaan mental yang kuat. Goleman (1999) juga menambah emosi merujuk kepada suatu perasaan dan pemikiran yang khas, suatu keadaan biologi dan psikologi dan serangkaian kecenderungan untuk bertindak.

Istilah kecerdasan emosi muncul secara meluas pada pertengahan tahun 1990-an. Menurut Goleman (1995), Aristotle merupakan individu pertama yang menyentuh mengenai kepentingan emosi dalam interaksi manusia. Kemudian, konsep kecerdasan emosi seterusnya dikembangkan oleh Thondike pada 1920 dengan menggunakan konsep sosial (Goleman, 1995). Selepas itu, kecerdasan emosi diperkenalkan oleh ahli psikologi John Mayer dan Peter Salovey pada tahun 1990. Semenjak itu, kecerdasan emosi mula mendapat perhatian khususnya dalam bidang akademik. Kecerdasan emosi mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam hubungan sesama manusia kerana kewujudan emosi menentukan tingkahlaku seseorang individu.

Mayer dan Salovey (1990) mendefinisikan kecerdasan emosi sebagai satu kecerdasan sosial yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam memantau baik serta membezakan emosi dirinya mahupun emosi orang lain. Terdapat empat dimensi kecerdasan emosi yang dicadangkan oleh Mayer dan Salovey iaitu mengenal pasti jenis emosi, penggunaan emosi bagi memudahkan pemikiran, memahami dan mengurus emosi. Goleman (1998) pula mendefinisikan kecerdasan emosi sebagai kemampuan untuk mengawal dan mengelola diri sendiri dan orang lain dari aspek perasaan, emosi, dan tingkah laku. Menurut beliau juga, terdapat lima dimensi dalam konstruk kecerdasan emosi iaitu kesedaran sendiri, pengurusan emosi sendiri, motivasi sendiri, empati dan kemahiran sosial. Kecerdasan emosi menurut Bar-On (2006) merujuk kepada aspek pengendalian diri, kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan kemampuan untuk mencari penyelesaian masalah.

Kecerdasan emosi sangat penting terutamanya dalam kalangan anggota PDRM kerana peranan dan tanggungjawab pasukan polis semakin rumit dan mencabar hari demi hari. Pelaksanaan konsep 4P iaitu *Proctive* (Melindungi Rakyat), *Performance and Outcome Oriented* (Berorientasikan Prestasi dan Hasil), *Proactive* (Proaktif) dan *People Oriented* (Berorientasikan Rakyat) diharap dapat mengukuhkan dan menjitukan aspek komunikasi dan perhubungan awam PDRM. Pelaksanaan konsep 4P ini menjadikan PDRM lebih berwibawa dan telus dalam melaksanakan tugas-tugas yang di berikan demi perkhidmatan yang terbaik untuk rakyat. Peningkatan kesedaran orang ramai terhadap PDRM, karenah politik semasa, peningkatan kadar jenayah dan faktor-faktor persekitaran yang lain benar-benar mencabar kesabaran, kemampuan dan kewibawaan pasukan polis. Ditambah pula corak pekerjaan yang tidak menentu masa pekerjaan dan komitmen yang tinggi turut menambah tekanan kepada anggota polis (Mardhiah, 2012).



Kerjaya sebagai anggota polis memberikan kesan terhadap tekanan psikologi mahupun fizikal dan akhirnya memberikan kesan kepada kesejahteraan psikologi (Agolla, 2009). Abd. Samad (2011) menyebut kesejahteraan psikologi merujuk kepada kesihatan emosi seseorang yang akhirnya dapat menggunakan potensi tersebut untuk memberikan sumbangan kepada masyarakat. Sehubungan dengan itu, kecerdasan emosi yang tinggi membolehkan anggota polis berupaya mengurangkan tekanan kerja dan cenderung berfikiran positif terhadap kerjaya yang di ceburi (Nikolaou dan Tsaousis, 2002). Selain itu, kecerdasan emosi yang tinggi juga mempengaruhi tahap kepuasan kerja anggota polis. Anggota polis dengan tahap kepuasan kerja yang rendah cenderung bersikap negatif dan sambil lewa terhadap tugas dan tanggungjawab yang diberikan (Hoath, 1998).

Lagi pun, kecerdasan emosi adalah penting bagi individu yang terlibat dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi seperti institusi kepolisan. Ini kerana, individu yang mempunyai kecerdasan emosi yang baik dapat memahami, menilai, mentafsir dan meluahkan emosi dengan cara yang betul. Kecerdasan emosi juga menentukan berjaya atau tidak seseorang individu tersebut dalam profesionalisme kerjaya mereka (Ciarrochi, 2001). Oleh itu, sebagai anggota Polis DiRaja Malaysia (PDRM), kecerdasan emosi yang baik penting dalam kerjaya kepolisan yang dilihat sebagai suatu alam pekerjaan yang mencabar. Malah, cabaran-cabaran yang dihadapi dari segi mengawal peningkatan kadar jenayah bahkan menjaga persepsi dan tanggapan masyarakat terhadap kredibiliti pasukan polis dalam membentaras jenayah.

Tambahan pula PDRM sebagai badan penguatkuasa undang-undang menuntut setiap anggotanya memiliki tahap kecerdasan emosi yang tinggi kerana individu yang mempunyai tahap kecerdasan emosi yang tinggi mampu menguruskan emosi mereka dengan lebih berkesan dan mahir berinteraksi dengan masyarakat (Wong & Law, 2002). Kecerdasan emosi dilihat sebagai suatu aspek penting yang perlu dititikberatkan oleh setiap anggota polis kerana suasana pekerjaan yang memerlukan mereka berhadapan dengan pelbagai ragam masyarakat serta tekanan kerja dalam memastikan keselamatan masyarakat dan Negara, kekangan masa dalam melaksanakan tugas yang di berikan dalam tempoh yang singkat, penyediaan pelbagai laporan untuk agensi lain serta pelbagai cabaran lain yang di hadapi saban hari.

Kecerdasan emosi juga mempengaruhi komitmen individu terhadap organisasi berdasarkan sikap dedikasi terhadap kerja dan usaha yang di gambling untuk mencapai matlamat organisasi (Carmeli & Colakoglu, 2005). Norma budaya kerja pasukan polis yang melibatkan pertukaran waktu bekerja, perubahan cara tidur dan fungsi badan memberi kesan kepada keadaan fizikal dan kesejahteraan psikologi anggota polis (Agolla, 2009). Kekurangan kesejahteraan psikologi akan memberi kesan terhadap penurunan tahap kecerdasan emosi yang sekaligus menyebabkan kesihatan fizikal dan prestasi kerja merosot, ponteng kerja dan kadar penggantian kerja yang kerap (Croon, 2003). Justeru itu, kajian mengenai tahap kecerdasan emosi dalam kalangan anggota polis adalah perlu bagi menghindari kesan-kesan sebegini.

## **2.0 Latar Belakang**

PDRM kini berhadapan dengan permasalahan psikologi yang agak membimbangkan. Terdapat dalam kalangan anggotanya gagal mengawal emosi diri akibat daripada tekanan dalam diri. Terdapat pelbagai kes-kes pembunuhan, membunuh diri, mencederakan orang awam dan masalah mental yang melibatkan anggota keselamatan. Contohnya, pada Februari baru-baru ini seorang anggota Pasukan Gerakan Am (PGA) lelaki berpangkat koperal melepaskan berdas-das tembakan rambang ke udara secara tiba-tiba di pos kawalan PGA di Padang Besar (Utusan Malaysia, 2017). Dalam kejadian tersebut, suspek melepaskan kira-kira 50 das tembakan diempat lokasi berasingan sehingga raifal M16 miliknya kehabisan peluru. Suspek disyaki mengalami tekanan dan mengambil dadah untuk melepaskannya kerana ujian air kencing yang dibuat mendapati suspek positif dadah.

Manakala, Astro Awani (2013) melaporkan insiden tragis seorang anggota polis berpangkat Lans Koperal menembak mati isteri dan bapa mertuanya sebelum menembak diri sendiri dalam kejadian di Felda Chempedak, Labis dan di Kampung Padang Lerek 1, Ledang. Ini menunjukkan tekanan mental yang dialami anggota keselamatan tidak boleh dipandang remeh. Selain itu, pada tahun 2012, seorang anggota polis lelaki berpangkat Konstabel yang bertugas di Istana Anak Bukit, Alor Setar maut dipercayai di tembak rakan setugas di pos pengawal di hadapan pintu utama istana (Sinar Harian, 2012). Mangsa meninggal dunia akibat cedera parah dipercayai ditembak di muka dan dada menggunakan senjata M-16. Suspek adalah anggota polis berpangkat Lans Koperal. Kejadian dipercayai berlaku akibat perselisihan faham.

Pada April 2011, seorang konstabel ditemui mati dengan satu kesan tembakan di kepala dalam biliknya di kuarters Balai Polis Salak Selatan, Kuala Lumpur. Kes diklasifikasikan sebagai mati mengejut. Pada bulan Februari 2011 seorang sarjan ditemui mati dengan kesan tembakan di kepala di Jalan Mahang, Puncak Alam 2, Selangor. Pada Disember 2009, seorang sub inspektor pula ditemui mati dengan kesan tembakan di pejabat cawangan Trafik, Ibu Pejabat Polis Daerah Jelevu, Negeri Sembilan. Dalam ketiga-tiga kejadian itu, tekanan jiwa disebabkan masalah keluarga atau kerja tidak dapat ditolak (Utusan Malaysia, 2013).

Kesemua kejadian yang berlaku jelas menunjukkan bahawa isu tekanan emosi anggota polis perlu diberi perhatian serius bagi mengelakkan perkara yang tidak diingini berlaku. Ini juga menunjukkan bahawa kemahiran mengurus emosi merupakan aspek penting yang perlu ada pada setiap individu. Justeru itu, kajian ini mempunyai tiga objektif utama. Pertama, mengenal pasti tahap kecerdasan emosi (EQ) para responden mengikut jantina, umur dan tempoh perkhidmatan. Kedua, mengenal pasti tahap kecerdasan emosi (EQ) para responden mengikut konstruk dan ketiga, mengenal pasti tahap kecerdasan emosi (EQ) para responden secara keseluruhan.

### **3.0 Metodologi**

Kajian ini merupakan kajian tinjauan secara deskriptif yang menggunakan pendekatan kuantitatif yang menggunakan borang soal selidik sebagai instrumen utama bagi mengenalpasti tahap kecerdasan emosi responden. Kaedah persampelan secara rawak mudah digunakan di mana tinjauan dilakukan dalam kalangan anggota polis pelbagai pangkat bagi cawangan Jabatan Siasatan Jenayah di IPD Iskandar Puteri. Secara amnya, anggota polis di IPD Iskandar Puteri cawangan Jabatan Siasatan Jenayah sehingga bulan Febuari 2017 adalah seramai 135 orang. Sebanyak 135 borang soal selidik telah diedarkan, namun hanya 120 borang sahaja yang berjaya dikutip semula dan boleh dianalisis. Jumlah ini memadai untuk dianalisis berdasarkan kepada Jadual Penentu Saiz Sampel Krejcie dan Morgan (1970).

Borang soal selidik pula terdiri daripada dua bahagian iaitu Bahagian A - Maklumat Demografi Responden yang merangkumi item umur, jantina, bangsa, status perkahwinan, tempoh perkhidmatan dan tahap pendidikan. Manakala Bahagian B - mengukur tahap kecerdasan emosi (EQ) responden yang mengandungi 50 item dan dibahagikan kepada 5 komponen

berdasarkan dimensi yang diperkenalkan oleh Goleman (1995), iaitu kesedaran sendiri, mengurus emosi sendiri, motivasi sendiri, empati dan kemahiran sosial.

Bagi analisis data Bahagian A, statistik deskriptif digunakan bagi membincangkan dapatan mengenai maklumat demografi responden iaitu umur, jantina, bangsa, status perkahwinan, tempoh perkhidmatan dan tahap pendidikan adalah berdasarkan peratusan, kekerapan dan nilai min bagi setiap item. Manakala analisis Bahagian B, statistik deskriptif yang digunakan bagi mengenalpasti tahap kecerdasan emosi responden adalah berdasarkan skor min yang diinterpretasikan dengan menggunakan julat skor min iaitu tinggi (3.67 – 5.00), sederhana (2.34 – 3.66) dan rendah (1.00 – 2.33).

#### **4.0 Dapatan**

Hasil analisis dapatan kajian dan perbincangan dalam bab ini meliputi analisis deskriptif seperti tahap kecerdasan emosi berdasarkan demografi terpilih iaitu jantina, umur dan tempoh perkhidmatan dan analisis deskriptif melibatkan tahap kecerdasan emosi mengikut konstruk dan secara keseluruhan.

#### **4.1 Analisis Deskriptif Tahap Kecerdasan Emosi Berdasarkan Demografi Terpilih**

Hasil analisis tahap EQ berdasarkan emosi terpilih iaitu jantina, umur dan tempoh perkhidmatan dapat dilihat pada jadual-jadual yang berikut.

##### **4.2.1 Jantina**

Jadual 1 menunjukkan tahap kecerdasan emosi mengikut jantina responden. Purata nilai min kecerdasan emosi bagi responden lelaki dan perempuan masing-masing adalah 4.09 dan 4.08. Ini menunjukkan responden lelaki dan perempuan mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi.

Jadual 1: Tahap Kecerdasan Emosi (EQ) Mengikut Jantina

	Jantina	Min	Sisihan Piawai
Tahap EQ	Lelaki	4.09	0.762
	Perempuan	4.08	0.664

#### 4.2.2 Umur

Jadual 2 menunjukkan tahap kecerdasan emosi mengikut umur responden. Purata nilai min kecerdasan emosi bagi responden berumur 20 hingga 25 tahun ialah 4.08 dan responden berumur 26 hingga 30 tahun ialah 3.95 manakala responden berumur 31 tahun dan ke atas ialah 4.22. Ini juga menunjukkan kesemua responden dalam pelbagai peringkat umur mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi.

Jadual 2: Tahap Kecerdasan Emosi (EQ) Mengikut Umur.

	Umur	Min	Sisihan Piawai
	20 – 25 tahun	4.08	0.739
	26 – 30 tahun	3.95	0.789
Tahap EQ	31 tahun ke atas	4.22	0.701

#### 4.2.3 Tempoh Perkhidmatan

Jadual 3 menunjukkan tahap kecerdasan emosi mengikut tempoh perkhidmatan responden. Purata nilai min kecerdasan emosi bagi responden yang telah berkhidmat selama 1 hingga 3 tahun, 4 hingga 6 tahun dan 7 tahun ke atas adalah pada tahap yang tinggi iaitu 3.96, 4.02 dan 4.17. Manakala, responden yang mempunyai pengalaman kerja kurang dari satu tahun mempunyai tahap kecerdasan emosi yang sederhana iaitu dengan purata nilai min 3.60.

Jadual 3: Tahap Kecerdasan Emosi (EQ) Mengikut Tempoh Perkhidmatan

	Tempoh	Min	Sisihan Piawai
	< 1 tahun	3.60	0.631
Tahap EQ	1 – 3 tahun	3.96	0.767
	4 – 6 tahun	4.02	0.779
	> 7 Tahun	4.17	0.730

#### 4.3.3 Analisis Deskriptif Tahap Kecerdasan Emosi Keseluruhan

Jadual 4 menunjukkan tahap kecerdasan emosi mengikut konstruk dan secara keseluruhan. Hasil kajian menunjukkan tahap kecerdasan emosi anggota polis cawangan Jabatan Siasatan Jenayah di IPD Iskandar Puteri bagi setiap konstruk iaitu kesedaran sendiri dengan nilai min

4.156, mengurus emosi sendiri (min 3.853), motivasi sendiri (min 4.084), empati (min 4.129) dan kemahiran social (min 4.041). Manakala, secara keseluruhannya tahap EQ adalah tinggi iaitu dengan nilai min 4.053.

Jadual 4: Tahap Kecerdasan Emosi Mengikut Konstruk dan Keseluruhan

Konstruk Kecerdasan Emosi	Min	Tahap
Kesedaran Kendiri	4.156	Tinggi
Mengurus Emosi Kendiri	3.853	Tinggi
Motivasi Kendiri	4.084	Tinggi
Empati	4.129	Tinggi
Kemahiran Sosial	4.041	Tinggi
Tahap EQ Keseluruhan	4.053	Tinggi

## 5.0 Perbincangan

Bahagian ini akan membincangkan tajuk-tajuk yang berkaitan dengan objektif dan dapatan kajian.

### 5.1 Tahap EQ dan Demografi

Kajian ini dijalankan ke atas 120 orang responden yang terdiri daripada anggota polis cawangan Jabatan Siasatan Jenayah IPD Iskandar Puteri. Berdasarkan jumlah tersebut, seramai 107 orang anggota polis lelaki dan selebihnya, iaitu seramai 13 orang adalah anggota polis perempuan dari pelbagai pangkat. Dapatan kajian menunjukkan anggota polis lelaki adalah lebih ramai berbanding anggota polis perempuan. Ini adalah kerana bidang kerja polis yang mencabar dan lasak memerlukan ketahanan fizikal dan tinggi. Tambahan pula kerjaya polis mempunyai risiko yang tinggi dari segi fizikal dan mental. Namun begitu, tidak dapat dinafikan bahawa peranan anggota polis perempuan sama pentingnya dengan anggota polis lelaki.

Seterusnya, dapatan kajian mendapati tahap kecerdasan emosi bagi anggota polis lelaki dan perempuan secara keseluruhannya adalah tinggi. Kajian ini selari dengan dapatan yang diperolehi oleh Murray dan Goleman (1998) yang menyatakan bahawa kelompok wanita dan lelaki mempunyai kecerdasan emosi yang sama. Ini menunjukkan anggota polis lelaki dan perempuan di IPD Iskandar Puteri mahir dalam mengawal, mengurus dan mendorong emosi

diri sendiri dalam menangani tekanan dan juga komitmen kerja. Selain itu, mereka juga mempunyai kebolehan memahami perasaan orang lain serta membina hubungan yang baik dengan orang lain.

Dapatan kajian ini juga menunjukkan responden paling ramai terdiri daripada mereka yang berumur 31 tahun ke atas iaitu seramai 59 orang dan hanya 7 orang yang berumur antara 20 hingga 25 tahun. Hasil kajian mendapati tahap kecerdasan emosi mengikut umur secara keseluruhannya adalah tinggi. Tetapi tahap kecerdasan emosi anggota polis yang berumur 31 tahun ke atas adalah paling tinggi. Dapatan kajian ini selari kajian Mayer dan Salovey (1997) yang mendapati semakin lanjut usia seseorang, semakin meningkat tahap kecerdasan emosi dan golongan dewasa mempunyai tahap kecerdasan emosi yang baik berbanding golongan remaja. Ini disebabkan kecerdasan emosi berkembang seiring dengan peningkatan umur.

Selain itu, sebahagian besar responden telah berkhidmat dalam pasukan polis di antara 7 tahun ke atas iaitu seramai 74 orang. Ini menunjukkan kebanyakan anggota polis Jabatan Siasatan Jenayah IPD Iskandar Puteri adalah berpengalaman dan berpengetahuan luas dalam bidang kepolisan. Menurut Acryl Sani (2001), tempoh perkhidmatan sememangnya merupakan satu faktor penting dalam meningkatkan kemahiran serta komitmen seseorang di dalam sesebuah organisasi.

Dapatan kajian ini juga mendapati anggota polis yang telah berkhidmat lebih dari satu tahun mempunyai kecerdasan emosi yang lebih tinggi berbanding anggota polis yang baru bekerja kurang dari setahun. Manakala, responden yang mempunyai pengalaman kerja kurang dari 1 tahun mempunyai tahap kecerdasan emosi yang sederhana. Dapatan kajian ini selari dengan Meyer dan Salovey (1997) yang mendapati semakin lanjut usia seseorang, semakin meningkat tahap kecerdasan emosi seseorang. Ini menunjukkan anggota polis yang baru berkhidmat dalam pasukan kurang berpengalaman dalam mengurus dan mengawal emosi, kurang motivasi diri serta kurang mahir dalam memahami perasaan orang lain. Kajian ini juga selari dengan Pariyabhat dan Usaporn (2015) yang mendapati bahawa pegawai kastam yang telah berkhidmat kurang daripada lima tahun mempunyai kecerdasan emosi yang lebih tinggi berbanding pegawai yang telah bekerja selama lima tahun ke atas.

Oleh itu, pendedahan kepada kepentingan dan keperluan EQ terhadap pekerja perlu dilakukan dari masa ke semasa agar tahap EQ dapat dipertingkatkan. Ini kerana, selain faktor umur dan

tempoh perkhidmatan yang berjalan secara semulajadi, EQ juga boleh dipertingkatkan melalui proses pendidikan dan kesedaran individu terhadap kepentingannya dalam kerjaya dan kehidupan seharian.

## **5.2 Tahap EQ Mengikut Konstruk dan Keseluruhan**

Peranan PDRM kini semakin mencabar seiring dengan pembangunan negara yang kian pesat. Ditambah lagi dengan peningkatan kadar jenayah, karenah politik dan faktor persekitaran lain benar-benar mencabar kewibawaan dan kemampuan setiap anggota polis. Selain itu, corak kerja dan saingan di dalam pekerjaan itu sendiri turut menambahkan tekanan dalam kalangan anggota polis. Sebaliknya, kajian ini menunjukkan kemampuan anggota polis IPD Iskandar Puteri untuk menyedari dan mengawal perasaan diri sendiri adalah pada tahap tinggi. Kesedaran emosi sendiri yang tinggi mampu menjadikan seseorang anggota polis itu lebih bijak membuat penilaian dan keputusan yang realistik dalam apa-apa jua situasi dan keadaan. Selain itu, anggota polis dengan kemahiran mengawal perasaan sendiri yang baik sentiasa menyedari dan yakin mengenai potensi diri serta sentiasa bersedia untuk belajar melalui pengalaman yang dilalui.

Kerjaya kepolisan merupakan suatu bidang kerjaya yang penuh dengan tekanan, cabaran serta berisiko tinggi (Mohamed Sazif, 2011). Kajian yang telah dijalankan oleh Jabatan Kesihatan Masyarakat Pusat Perubatan Universiti Kebangsaan Malaysia (PPUKM) mendapati profesion sebagai pegawai polis berada di tangga teratas dalam mengalami tekanan kerja berbanding penjawat awam yang lain di mana peratusan kadar stres bagi pegawai polis adalah sebanyak 53.7% berbanding dengan profesion lain (Hasmizal, 2007). Namun begitu, hasil dapatan kajian ini telah menunjukkan kemampuan anggota polis IPD Iskandar Puteri untuk mengurus perasaan diri sendiri adalah pada tahap tinggi.

Kajian ini juga mendapati konstruk motivasi sendiri anggota polis IPD Iskandar Puteri juga terletak pada aras yang tinggi. Tekanan psikologikal dalam kalangan polis bukanlah sesuatu yang asing lagi. Ia merupakan akibat daripada tindak balas terhadap ancaman, kejijian, prasangka buruk dan tekanan masyarakat terhadap tugas mereka. Kreadibiliti polis seringkali dipertikaikan kerana kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh segelintir anggotanya. Namun begitu, tekanan dalam diri yang dapat difahami, dinilai dan diluahkan dengan cara yang betul



mampu menghalang daripada kejadian-kejadian yang tidak diingini daripada berlaku. Dalam konteks ini, dapat dilihat betapa pentingnya motivasi diri yang positif ada dalam diri setiap anggota polis yang mana ianya bertindak sebagai dorongan, semangat dan keyakinan untuk mencapai matlamat hidup. Selain itu, motivasi sendiri yang tinggi mendorong seseorang individu itu agar mengambil inisiatif dan berusaha untuk memajukan diri serta tabah dalam menghadapi kesedihan dan kekecewaan. Individu yang tinggi tahap motivasinya lebih mudah dalam membuat sesuatu penilaian yang realistik dan tidak mudah berputus asa akibat daripada tekanan dan masalah yang dihadapi.

Hasil kajian mendapati anggota polis IPD Iskandar Puteri mempunyai kebolehan memahami perasaan dan masalah orang lain (empati) yang tinggi. Kerjaya polis merupakan suatu pekerjaan yang menuntut untuk bersemuka dengan pelbagai lapisan masyarakat dengan pelbagai sikap dan karenah. Bertemakan “Polis Dan Masyarakat Berpisah Tiada” jelas membuktikan masyarakat sentiasa menjadi kepentingan utama PDRM. Ia juga memperlihatkan betapa pentingnya hubungan baik serta saling memerlukan antara polis dan masyarakat. Ini kerana, tanggungjawab menjaga keamanan dan keselamatan negara bukan sahaja terletak di bahu pihak berkuasa, tetapi semua lapisan masyarakat. Sehubungan dengan itu, sikap empati membolehkan seseorang anggota polis itu lebih memahami perasaan dan masalah orang lain serta berfikir dari sudut pandangan mereka selain dapat menghargai perbezaan perasaan orang lain. Kebolehan seseorang anggota polis dalam merasai emosi orang lain membolehkan mereka menangani dan mengendalikan sesuatu situasi dengan baik dan tenang ketika menjalankan tugas. Perasaan empati juga dapat mewujudkan hubungan yang erat sesama anggota dalam pasukan polis itu sendiri.

Konstruk kemahiran sosial anggota polis IPD Iskandar Puteri juga terletak pada tahap yang tinggi. Tugas sebagai anggota polis memerlukan seseorang itu berurusan dengan individu lain tidak kira dalam organisasi, pelbagai agensi atau masyarakat amnya dalam menguatkuasakan undang-undang yang sedia ada. Kemahiran sosial melibatkan kebolehan mengurus emosi orang lain dalam perhubungan dengan berkesan dan sentiasa bersedia dengan situasi-situasi sosial serta interaksi yang mesra dengan orang lain. Kemahiran sosial yang baik membolehkan seseorang anggota polis itu menyesuaikan diri dalam sesuatu kumpulan dan menjadikan kerja berpasukan lebih efektif dan harmoni. Kemahiran ini juga memberi kelebihan kepada seseorang anggota polis itu dari segi memujuk, berunding dan menyelesaikan perbalahan dengan individu lain supaya kerjasama secara berpasukan dapat di wujudkan.

Secara keseluruhannya, hasil dapatan kajian menunjukkan kecerdasan emosi anggota polis Cawangan Jabatan Siasatan Jenayah IPD Iskandar Puteri adalah tinggi. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Maizatul dan Wan Idros (2015) dalam kajiannya mengenai “Kepentingan Kecerdasan Emosi Dalam Komunikasi Keorganisasian” yang mendapati bahawa kecerdasan emosi responden yang terdiri daripada kakitangan pelaksana sukan sekitar Lembah Klang adalah pada tahap tinggi.

Sebagai anggota PDRM, kecerdasan emosi amat penting kerana kerjaya polis dilihat sebagai satu pekerjaan yang mencabar. Cabaran-cabaran besar bukan sahaja dari segi kadar jenayah yang tinggi, malah persepsi dan tanggapan masyarakat terhadap kredibiliti pasukan polis dalam membanteras jenayah (Nikolaou dan Tsaousis, 2002).

Boren (2010) dalam kajiannya juga menyatakan kemahiran mengurus emosi merupakan aspek penting yang perlu ada pada setiap pekerja. Kegagalan untuk mengawal tahap tekanan kerja yang tinggi dalam kalangan anggota polis boleh menyumbang kepada peningkatan kepada berlakunya cubaan membunuh diri, mencederakan orang awam, penceraian rumahtangga, kemurungan, masalah mental, penyalahgunaan dadah dan alkohol. Sehubungan dengan itu, keupayaan mengurus emosi sendiri yang tinggi mampu mengelakkan kes-kes salahlaku serta gangguan mental dalam kalangan anggota polis dari berlaku. Ini kerana, individu yang mahir mengawal serta melahirkan emosi menjadikan seseorang individu bebas daripada kitaran emosi yang kritikal.

Begitu juga kajian Mardhiah (2012), dapatan menunjukkan secara keseluruhannya anggota polis di IPK Melaka mempunyai tahap kecerdasan emosi yang tinggi. Selain itu, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kecerdasan emosi dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kesejahteraan psikologi.

Namun demikian, kajian ini sedikit bertentangan dengan kajian mengenai kecerdasan emosi dan tekanan kerja serta hubungannya dengan komitmen kerja dalam kalangan anggota PDRM yang pernah dijalankan oleh Salmah (2009). Kajian beliau mendapati bahawa tahap kecerdasan emosi bagi konstruk kesedaran dan mengawal emosi sendiri responden adalah rendah. Manakala bagi konstruk motivasi sendiri, empati dan kemahiran sosial adalah pada tahap tinggi. Secara keseluruhannya, tahap kecerdasan emosi anggota polis di IPD Kuala Muda secara keseluruhannya adalah pada tahap yang sederhana.

Oleh itu, keupayaan anggota polis menguruskan kecerdasan emosi dapat membantu mereka mengurangkan tekanan kerja dan cenderung berfikir positif terhadap kerjaya yang diceburinya. Menurut Goleman (1995), tahap kecerdasan emosi seseorang individu merupakan faktor utama yang menentukan kejayaan seseorang. Ini adalah kerana kejayaan seseorang individu adalah bergantung kepada 20% daripada kecerdasan individu dan 80% lagi adalah cara individu menguruskan emosi secara berkesan.

## **6.0 Kesimpulan**

Hasil kajian ini memberi implikasi kepada anggota polis bahawa peranan kecerdasan emosi adalah penting dalam menentukan keberkesanan kehidupan dan kejayaan individu itu sendiri. Keupayaan seseorang individu itu mengawal emosi, mengurus emosi, memotivasikan diri, mengetahui emosi orang lain dan berhubungan dengan orang lain sememangnya relevan dan perlu dipraktikkan dalam kehidupan seharian. Keupayaan anggota polis mengurus emosi membolehkan proses interaksi dan komunikasi dengan masyarakat menjadi mudah dan lancar justeru menghasilkan perkhidmatan yang berkesan. Di samping itu, anggota polis juga akan lebih bijak melahirkan emosinya kepada orang lain bagi mewujudkan hubungan yang baik dan saling mempercayai antara satu sama lain. Kejayaan mewujudkan hubungan ini akan mengembalikan kredibiliti sebagai anggota polis di mata masyarakat.

Dalam situasi tertentu, anggota polis berhadapan dengan masalah masyarakat yang tidak memahami dan memberikan kerjasama serta menunjukkan sikap negatif terhadap tugas polis. Maka dengan itu, kecerdasan emosi memainkan peranan dalam membantu anggota polis menghadapi situasi yang tidak di ingini. Dengan adanya kecerdasan emosi yang tinggi, anggota polis akan berupaya mengawal emosi sendiri, belajar menyesuaikan diri dengan masalah yang dihadapi, menunjukkan sikap lebih berempati, dapat menerima dan memahami orang lain dengan baik dan berkesan.

Selain itu, kecerdasan emosi juga dapat meningkatkan keberkesanan organisasi melalui kerjasama dan komitmen sesama anggota polis. Pasukan polis yang mempunyai anggota dengan tahap kecerdasan emosi yang tinggi akan menunjukkan cara berkerja berkumpulan yang harmoni dan lebih fleksibel justeru menjadi pemangkin kepada kelancaran pentadbiran.

Wujudnya hubungan baik sesama anggota akan memberikan kesan secara tidak langsung kepada organisasi dari segi peningkatan kepuasan kerja, komitmen kerja serta motivasi.

Di samping itu, kajian ini turut memberi implikasi kepada pihak pengurusan di IPD Iskandar Puteri. Dengan adanya pendedahan yang lebih meluas terhadap kepentingan kecerdasan emosi dalam kehidupan, pihak pengurusan dapat merangka atau merancang program-program atau kursus-kursus yang berkaitan motivasi diri, kemahiran intrapersonal dan interpersonal, bagi mengekalkan atau meningkatkan lagi kecerdasan emosi dalam kalangan anggota PDRM pada tahap yang tinggi.

Kecerdasan emosi merupakan faktor penting dalam mempengaruhi keberkesanan di tempat kerja sama ada dari segi keberkesanan individu ataupun berkumpulan. Meskipun kebolehan intelek atau kognitif dianggap sebagai faktor penting di tempat kerja, namun kecerdasan emosi merupakan pembolehubah yang lebih kritikal kepada kejayaan kerjaya seseorang.

## Rujukan

1. Abd. Samad, I. (2011). Kesejahteraan psikologi perlu diberi perhatian serius. *Utusan Malaysia*. [Online] 18 April. Terdapat di: <http://www.utusan.com.my/berita/wilayah/negeri-sembilan/kesejahteraan-psikologi-perlu-diberi-perhatian-serius-1.261607>. [31 Mac 2017].
2. Acryl Sani, A. S. (2001). Tahap komitmen terhadap organisasi: Satu kajian kes di kalangan Anggota Polis Pangkat Rendah, Kontinjen Polis Kuala Lumpur. Tesis Sarjana. UUM Sintok. Tidak diterbitkan.
3. Agolla, J. E. (2009). Occupational Stress among Police Officers: The Case of Botswana Police Service. *Research Journal of Business Management*, 2(1), 25-35.
4. Astro Awani, (2013). Polis tembak isteri dan bapa mertua sebelum bunuh diri. *Buletin 360*. [Online] 15 September. Terdapat di: <http://www.astroawani.com/beritamalaysia/polis-tembak-isteri-dan-bapa-mertua-sebelum-bunuh-diri-22220>. [30 Mac 2017].
5. Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*, 18: 13-25.
6. Boren, A. (2010). Emotional Intelligence: The secret of successful entrepreneurship? *Leadership in Agriculture*. 2: 55-61.
7. Carmeli, A. & Colakoglu, S. N. (2005). The relationship between affective commitment and organizational citizenship behaviors: The moderation role of emotional intelligence. *The Effect of Affect in Organizational Settings Research on Emotion in Organizations*, 1: 77-93.

8. Ciarrochi, J. V., Chan, A. Y. C., Caputi, P. & Roberts, R. (2001). Measuring emotional intelligence in Ciarrochi, Forgas dan Mayer (2001). Emotional intelligence in everyday life: a scientific inquiry. Philadelphia: Psychology Press.
9. Croon, E. M., Sluiter, J. K. & Frings-Dresen, M. H. W. (2003). Need for recovery after work predicts sickness absence a 2-year prospective cohort study in truck drivers. *Journal of Psychometric Research*, 55:331-339.
10. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
11. Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
12. Goleman, D. (1999). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books. 82
13. Hasmizal, H. (2007). Stres Pekerjaan dan Penggunaan Strategi Daya Tindak di Kalangan Anggota Polis di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur dan Putrajaya. Tesis Sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia.
14. Hoath, D., Schneider, F. W. & Starr, M. W. (1998). Police job satisfaction as a function of career orientation and position tenure: Implications for selection and community policing. *Journal of Criminal Justice*, 26(4), 337-347.
15. Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). *Determining Sample Size for Research*. Educational & Psychological Measurement.
16. Maizatul, H. M. & Wan Idros, W. S. (2015). Kepentingan Kecerdasan Emosi dalam Komunikasi Keorganisasian dan Pengaruhnya Terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Komunikasi*, Jilid 31(2): 533-546.
17. Mardhiah Yaacob, (2012). Strategi daya tindak sebagai moderator dalam hubungan antara kecerdasan emosi dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kesejahteraan psikologi. Tesis Sarjana, Tidak Diterbitkan, Universiti Teknologi Malaysia
18. Mayer, J. D. & Salovey, P. (1990). *Emotional Intelligence*. Baywood Publishing. 83
19. Mayer J. D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds). *Emotional development and emosional intelligence: Implications for educators* (pp.3-31). New York: Basic Books.
20. Mohamed Sazif Mohamed Subri. (2011). The Stress Effect Towards PDRM Personnel: A Case Study on Health Problems and Job Satisfaction in Kedah. Masters Diss., Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah.
21. Nikolaou, I. & Tsaousis, I. (2002). Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational stress and organizational commitment. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10 (4), 327-342. 84
22. Noriah, M. I., Ramlee, M., Siti Rahayah, A. & Syed Najmuddin, S. H. (2003). Kecerdasan Emosi dan Hubungannya dengan Nilai Kerja. *Jurnal Teknologi*, Jilid 39 (E): 77-84.
23. Pariyabhat, A. & Usaporn, S. (2015). Emotional Intelligence among Thai Customs Officers. *Proceedings of 31st the IIER International Conference*. p. 13-16.

24. Salmah Binti Othman. (2009). Kecerdasan emosi dan tekanan kerja serta hubungannya dengan komitmen kerja dalam kalangan anggota polis diraja Malaysia. Tesis Sarjana UUM.
25. Sinar Harian, (2012). Anggota polis Istana Anak Bukit maut ditembak. [Online] 26 April. Terdapat di: <http://www.sinarharian.com.my/nasional/anggota-polis-istana-anak-bukit-mati-ditembak-1.43368>. [30 Mac 2017].
26. Utusan Malaysia, (2013). Kerjaya polis paling stress. Kumpulan Utusan, [Online] 23 Oktober. Terdapat di: [http://ww1.utusan.com.my/utusan/Polis\\_&\\_Tentera/20131023/te\\_01/Kerjaya-polis-paling-stres](http://ww1.utusan.com.my/utusan/Polis_&_Tentera/20131023/te_01/Kerjaya-polis-paling-stres). [30 Mac 2017].
27. Utusan Malaysia, (2017). Anggota PGA positif dadah lepaskan 50 tembakan rambang. *Utusan Malaysia*, [Online] 13 Februari. Terdapat di: <http://www.utusan.com.my/berita/jenayah/anggota-pga-positif-dadah-8232-lepaskan-50-tembakan-rambang-1.443707>. [30 Mac 2017].
28. Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13: 243-274.

# **Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Transformasional Ketua Wanita Dan Tekanan Kerja Dalam Kalangan Kakitangan Di Sebuah Jabatan Kerajaan Di Daerah Johor Bahru**

**Nor Akmar Nordin, Nor Hafizah Binti Md Sam**

Jabatan Pembangunan Sumber Manusia, Fakulti Pengurusan, Universiti Teknologi Malaysia

**Abstrak:** Kajian ini dijalankan untuk mengkaji hubungan diantara gaya kepimpinan transformasional ketua wanita dengan tekanan kerja pekerja. Tujuan utama kajian ini adalah untuk mengenalpasti hubungan antara gaya kepimpinan transformasional ketua wanita dengan pekerja. Data diperolehi daripada kaedah soal selidik dengan skala likert lima mata. *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) akan digunakan bagi mengukur tahap kepimpinan transformasional manakala untuk mendapatkan tahap tekanan kerja Model Tekanan Cooper dan Cartwright akan digunakan. Sampel kajian terdiri daripada 86 orang kakitangan peringkat sokongan gred 11 hingga 19 daripada tiga cawangan dari sekitar Daerah Johor Bahru. Data yang diperolehi akan dianalisis dengan menggunakan *Statistical Package for Sosial Science* (SPSS) versi 22.0. Ujian normaliti akan dilakukan sebelum data dianalisis bagi melihat adakah taburan data adalah normal atau tidak normal. Data dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif iaitu kekerapan, peratus dan min dan statistik inferensi iaitu analisis korelasi Pearson untuk melihat hubungan diantara dua pembolehubah tersebut. Dapatan kajian mendapati terdapat hubungan sederhana negatif antara gaya kepimpinan ketua wanita dengan tekanan kerja.

## **1.0 Pengenalan**

Kepimpinan adalah perkara utama yang sangat diperlukan dalam sesebuah organisasi. Robert D Stuart (2002:253) menjelaskan bahawa pemimpin adalah seorang yang diharapkan dengan kemampuan untuk mempengaruhi, memberi petunjuk dan mampu menentukan individu untuk mencapai matlamat organisasi. Oleh itu, pemimpin sangat diperlukan oleh organisasi yang membolehkan kelancaran urusan sesebuah organisasi. Menurut Davis (1967) kepimpinan ialah satu kebolehan atau bakat untuk mempengaruhi pengikut untuk memahami objektif organisasi. Mcgregor (1966) pula menyatakan bahawa kepimpinan tidak ada di dalam ciri-ciri seseorang individu itu, melainkan melalui empat faktor yang rumit yang digabungkan iaitu ciri-ciri peribadi pemimpin yang dimilikinya, keperluan, sikap dan ciri-ciri peribadi mereka yang dipimpin, sifat-sifat organisasi dan persekitaran sosial, ekonomi dan politik. Ciri-ciri tersebut

mbolehkan pemimpin dapat mengenal pasti keperluan dan membangunkan pelan tindakan untuk mencapai matlamat mereka dalam memperbaiki keadaan, suasana, atau dasar. Wanita lebih memperlihatkan ciri-ciri demokratik berbanding lelaki yang dikesan lebih kepada ciri-ciri autokratik dan mengarah. “*The Glass Ceiling Effect*” bukan lagi menjadi halangan kerana wanita sekarang sudah boleh berupaya untuk memanjat lebih tinggi di dalam mencapai matlamat hidupnya.

Tekanan di kalangan penjawat awam dilihat semakin serius kebelakangan ini di mana perkara ini disahkan sendiri oleh Ketua Pengarah Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA), Tan Sri Mohamad Zabidi Zainal semasa berucap di majlis perasmian Hari Terbuka Psikologi 2014 di Dewan Sri Siantan, Putrajaya. Di dalam ucapannya, beliau mengaku bahawa penjawat awam sebenarnya mengalami tekanan terutama sekali di tempat kerja dalam usaha mereka untuk memberikan perkhidmatan dan sistem yang terbaik kepada rakyat.

Menurut Seltzer dan Numeroff (1998), kepimpinan seringkali dikaitkan tekanan kerja. Tekanan boleh wujud daripada sumber luaran atau dalaman melibatkan kepimpinan ketua wanita. Oleh itu kepimpinan ketua wanita boleh mendatangkan tekanan kepada pekerja. Bryvuer (1982) dan Zonar (1994) menegaskan bahawa jika pekerja terlalu tertekan mereka akan menyampaikan tugas dengan tidak sempurna dan kualiti perkhidmatan yang disediakan tidak akan memuaskan. Penjawat awam seharusnya sedar bahawa tekanan berlebihan yang mereka alami akan mengganggu perjalanan tugas harian mereka mereka, sumbangan mereka terhadap pelanggan dan seterusnya menurunkan prestasi kerja mereka. Khususnya kajian ini adalah untuk :

1. Menenalpasti persepsi pekerja terhadap gaya kepimpinan transformasional yang diamalkan oleh ketua wanita di sebuah Jabatan Kerajaan dalam Daerah Johor Bahru.
2. Menenalpasti tahap tekanan kerja kakitangan bawahan ketua wanita di sebuah Jabatan Kerajaan dalam Daerah Johor Bahru.
3. Menenalpasti hubungan antara gaya kepimpinan transformasional ketua wanita dan tahap tekanan di sebuah Jabatan Kerajaan dalam Daerah Johor Bahru.

## **2.0 Kaedah Kajian**

### **2.1 Reka Bentuk Kajian**



Kajian kuantitatif berbentuk deskriptif akan digunakan bagi menganalisis data yang telah dikumpulkan. Menurut Glass & Hopkins (1984) kajian deskriptif melibatkan mengumpul data yang menerangkan peristiwa dan kemudian menganjurkan, menjadualkan, menggambarkan dan menerangkan pengumpulan data. Oleh itu, dua jenis soal selidik akan digunakan di dalam kajian ini. Yang pertama *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* yang dibangunkan oleh Bass dan Avolio (1995) yang akan digunakan untuk mengkaji gaya kepimpinan transformasional ketua wanita. Soal selidik yang kedua pula ialah soal selidik yang akan mengenalpasti tahap tekanan pekerja menggunakan Model Tekanan Cooper dan Cartwright (1997).

## **2.2 Sampel Kajian**

Populasi terdiri daripada kakitangan-kakitangan sokongan gred 11 hingga gred 19 di sebuah Jabatan Kerajaan di dalam Daerah Johor Bahru yang melibatkan tiga cawangan iaitu di Johor Bahru, Pasir Gudang dan Setia Tropika. Jumlah populasi kakitangan adalah seramai 106 orang dan berdasarkan jadual Krejcie dan Morgan (1970) seramai 86 orang akan dipilih sebagai responden terhadap kajian ini.

## **2.3 Instrumen Kajian**

Penggunaan borang kaji selidik adalah satu kaedah yang paling praktikal dalam mendapatkan daripada responden yang telah dipilih. Instrumen kajian akan terbahagi kepada tiga bahagian. Bahagian A (Demografi Responden), Bahagian B (Gaya Kepimpinan) dan Bahagian C (Tahap Tekanan). Bahagian A merupakan maklumat demografi responden. Dalam bahagian ini, soalan berkenaan latar belakang pemohon akan dikemukakan. Maklumat-maklumat yang diperlukan ialah jantina, umur, bangsa dan latar belakang pendidikan. Ia bertujuan untuk mendapatkan bilangan responden mengikut jantina, umur, bangsa dan tahap pendidikan.

Bahagian B mengandungi maklumat mengenai gaya kepimpinan yang diamalkan di mana item dalam soal selidik diadaptasi daripada Bass dan Avolio (1995). Secara keseluruhannya, soal selidik mengenai gaya kepimpinan ini mempunyai 40 item. Dalam bahagian B, terdapat 40 item yang berkaitan dengan tahap kepimpinan transformasional ketua wanita mengikut

persepsi pekerja bawahannya di sebuah Jabatan Kerajaan di dalam Daerah Johor Bahru. Item-item ini terbahagi kepada 4 dimensi utama yang dikaji berkenaan dengan gaya kepimpinan transformasional.

Bahagian C adalah berkaitan dengan tahap tekanan di mana item soal selidik adalah berdasarkan Model Tekanan Cooper dan Cartwright (1997). Soal selidik ini terbahagi kepada enam dimensi iaitu faktor *Intrinsic* kerja, peranan dalam organisasi, pembangunan kerjaya, struktur dan iklim organisasi, perhubungan dalam organisasi dan gangguan luar kepada organisasi. Skala Likert Lima Tahap telah disediakan untuk mengukur persepsi gaya kepimpinan dan tahap tekanan. Terdapat lima pilihan jawapan bagi setiap item iaitu 1=sangat tidak setuju, 2=tidak setuju, 3=kurang setuju, 4=setuju dan 5=sangat setuju.

Kaedah min skor akan digunakan bagi mengenalpasti gaya kepimpinan yang diamalkan oleh ketua wanita dan tahap tekanan pekerja bawahannya di kawasan kajian, kaedah analisis deskriptif akan digunakan. Kaedah ini meliputi nilai min, sisihan piawai, kekerapan dan peratus. Seterusnya Analisis Korelasi Pearson akan digunakan.

Ujian normality akan dijalankan terlebih dahulu sebelum kaedah analisis deskriptif dan analisis inferensi digunakan. Ujian normaliti digunakan untuk menentukan sama ada taburan set data adalah normal ataupun abnormal. Pengukuran *skewness* dan *kurtosis* hendaklah perlu hampir dengan sifar (0). Hakikatnya, data kerap akan terpencong dan kurtotik. Taburan normal adalah penting dalam statistik dan kerap digunakan dalam sains sosial untuk mewakili nilai rawak pembolehubah yang pengagihannya tidak diketahui.

Untuk memastikan item soal selidik boleh dipercayai, satu kajian rintis telah dijalankan. Kajian rintis dijalankan dengan mengedarkan borang soal selidik kepada 12 orang kakitangan gred 11 hingga gred 19 yang mempunyai wanita sebagai ketua mereka. Hasil menunjukkan bagi kepimpinan transformasional antara .39 hingga .96 manakala dimensi tekanan kerja antara .76 hingga .87. Nilai yang didapati menunjukkan item-item dalam soal selidik ini mempunyai kesahan dan kebolehpercayaan dan pengkaji boleh menggunakan instrumen yang sama untuk kajian sebenar.

### **3.0 Dapatan Kajian**

### 3.1 Demografi Responden

Sebanyak 86 soal selidik telah diedarkan dan soal selidik yang lengkap dijawab telah dikembalikan. Daripada jumlah responden, majority responden ialah wanita dengan kekerapan tertinggi iaitu 54 orang (62.8 %) berbanding responden lelaki iaitu 32 orang (37.2%). Dapatan juga mendapati seramai 32 orang responden (37.2%) berumur 30 tahun dan ke bawah, 47 orang responden (54.7%) berumur antara 31 tahun hingga 40 tahun, 5 orang responden (5.8%) berumur antara 41 tahun dan 50 tahun dan 2 orang responden (2.3%) berumur 50 tahun dan ke atas.

Taburan dan peratusan responden mengikut bangsa pula menunjukkan 81 orang responden berbangsa melayu (94.2%), seorang sahaja responden berbangsa india (1.2%) dan 4 orang responden tergolong dalam lain-lain (4.7%). Untuk taburan dan peratusan responden mengikut tahap pendidikan mendapati seramai 42 orang responden (48.8%) mempunyai Sijil Pelajaran Malaysia (SPM), 13 orang responden (15.1%) mempunyai Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia (STPM) dan setaraf, 26 orang responden (30.2%) mempunyai Diploma dan 5 orang responden (5.8%) mempunyai Ijazah Sarjana Muda.

### 3.2 Persepsi Pekerja Terhadap Gaya Kepimpinan Yang Diamalkan Oleh Ketua Wanita.

Didapati gaya kepimpinan transformasional karisma menunjukkan dapatan yang paling tinggi dengan skor min jangkaan sebanyak 3.89 ( $s = 0.84$ ). Min skor bagi gaya kepimpinan transformasional rangsangan intelektual pula menunjukkan jumlah sebanyak 3.73 ( $s = 0.69$ ). Bagi dimensi gaya kepimpinan transformasional perhatian individu pula menunjukkan min skor sebanyak 3.77 ( $s = 0.80$ ) dan gaya kepimpinan transformasional motivasi inspirasi menunjukkan min skor sebanyak 3.65 ( $s = 0.62$ ).

Jadual 1.0 : Skor Min dan Sisihan Piawai Dimensi Gaya Kepimpinan Transformasional Ketua Wanita

Gaya Kepimpinan Transformasional	Skor Min	Tahap
1. Karisma	3.89	Tinggi

2. Rangsangan Intelektual	3.73	Tinggi
3. Perhatian Individu	3.77	Tinggi
4. Motivasi Inspirasi	3.65	Sederhana
Jumlah	3.71	Tinggi

Dengan dapatan yang diperolehi, responden mengharapkan ketua mereka boleh menjadi pemimpin yang memberikan '*role model*' kepada mereka. Responden juga mengharapkan pemimpin yang memimpin mereka dapat memberikan contoh dan tauladan yang baik. Ketua yang mempunyai ciri-ciri karismatik ini akan menjadi ikutan orang bawahannya. Pekerja juga mengharapkan ketua wanita menjadi idola dan tauladan kepada mereka. Selain itu pekerja juga menjangkakan ketua wanita untuk memberi semangat dan dorongan kepada kakitangan daripada setiap aspek untuk menjadi proaktif dalam mencapai matlamat organisasi. Kenyataan ini menyokong kajian yang dijalankan oleh Wilderom et. al (2012) yang mendapati kepemimpinan berkarisma berkaitan dengan keupayaan organisasi, orientasi luaran kerjasama antara jabatan dan orientasi sumebr manusia. Kesannya, kakitangan di bawah kepemimpinan ketua wanita yang mengamalkan gaya kepemimpinan karisma ini akan lebih menghormati ketua mereka dan menjadikan ketua mereka sebagai idola.

Seterusnya dapatan dimensi motivasi inspirasi menunjukkan dimensi ini berada pada tahap sederhana dengan min yang paling rendah iaitu 3.65 ( $s = 0.62$ ). Pekerja mengharapkan pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan motivasi inspirasi ini dapat menetapkan matlamat organisasi untuk masa hadapan, menjadi contoh diikuti oleh pekerja, menetapkan tahap kerja yang tinggi, yakin dan berusaha dalam mencapai matlamat organisasi. Dapatan ini selaras dengan kajian yang dilakukan oleh Rafferty, Alannah E. dan Mark A. griffin. (2004) iaitu pemimpin transformasional memotivasikan pekerja untuk mencapai tugas di luar ekspektasi dengan mentransformasikan sikap, kepercayaan dan nilai-nilai pekerja agar mereka patuh kepada ketua.

### 3.3 Tahap Tekanan Kerja Kakitangan Di Bawah Kepimpinan Ketua Wanita

Jadual 2.0 : Skor Min dan Sisihan Piawai Dimensi Tekanan Kerja

Tahap Tekanan Kerja	Skor Min	Tahap
---------------------	----------	-------

Faktor <i>Intrinsic</i> Kerja	2.35	Rendah
Peranan Dalam Organisasi	2.42	Rendah
Perhubungan Dalam Organisasi	2.30	Rendah
Pembangunan Kerjaya	2.36	Rendah
Struktur Dan Iklim Organisasi	2.53	Rendah
Gangguan Luar Daripada Organisasi	2.20	rendah
Jumlah	2.36	Rendah

Tahap tekanan kerja struktur dan iklim organisasi menunjukkan purata min tertinggi iaitu 2.53 ( $s = 0.78$ ) diikuti dengan peranan dalam organisasi dengan purata min 2.42 ( $s = 0.75$ ), pembangunan kerjaya dengan purata min 2.36 ( $s = 0.66$ ) dan faktor *intrinsic* kerja dengan purata min 2.35 ( $s = 0.60$ ). Manakala tekanan kerja perhubungan dalam organisasi menunjukkan purata min yang rendah iaitu 2.30 ( $s = 0.85$ ) diikuti gangguan luar daripada organisasi dengan purata min 2.20 ( $s = 0.73$ ).

Berdasarkan dapatan tahap tekanan kerja didapati semua responden mempunyai tahap tekanan yang rendah. Ini menunjukkan pekerja tidak berada dalam tekanan. Kajian juga menunjukkan tahap tekanan kerja berada pada tahap rendah hingga sederhana mengikut dimensi faktor *intrinsic* kerja, peranan dalam organisasi, perhubungan dalam organisasi, pembangunan kerjaya, struktur dan iklim organisasi serta gangguan kepada organisasi. Kajian menunjukkan kakitangan di jabatan kerajaan tersebut masih menjalankan tugas-tugas harian dengan efektif dan produktif.

#### 4.0 Perbincangan

Jadual 4.0 : Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Transformasional Ketua Wanita Dengan Tekanan Kerja

		Gaya Kepimpinan Transformasional	Tekanan Kerja
Gaya Kepimpinan	Korelasi Pearson	1	-.606**
	Sig. (2-tailed)		.000

Transformasional	N	86	86
Tekanan Kerja	Korelasi Pearson	-.606**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	86	86

\*\* . Korelasi adalah signifikan pada tahap 0.01 (2-tailed).

Seperti yang ditunjukkan dalam jadual 4.0, didapati terdapat hubungan yang negatif yang sederhana antara gaya kepimpinan transformasional karisma dengan tekanan kerja dengan nilai  $r = -0.606$ , manakala nilai signifikansi yang diperolehi adalah  $p = 0.000$ . Analisis korelasi Pearson menunjukkan gaya kepimpinan transformasional ketua wanita berkorelasi sederhana negatif dengan tekanan kerja walaupun terdapat hubungan yang signifikan antara kedua pembolehubah. Hasil kajian juga mendapati meletakkan ketua wanita sebagai pemimpin tidak menjadikan pekerja tertekan.

Kenyataan ini menyokong hasil kajian yang dijalankan oleh Muthamia, Lewa dan Ndwiga (2015) yang mendapati gaya kepimpinan transformasional ini mempunyai pengaruh yang negatif ke atas tekanan kerja. Pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasional ini berkongsi visi dan matlamat kepada pekerja di samping memberi inspirasi kepada pekerja. Ketua yang memberi penekanan dan menukar visi mereka kepada langkah dan arahan yang jelas untuk mencapai matlamat jangka pendek dan matlamat jangka panjang akan mengurangkan tahap tekanan pekerja.

Terdapat beberapa cadangan kepada organisasi dalam mengatasi masalah tekanan yang wujud walaupun kajian mendapati tekanan berada pada tahap rendah hingga sederhana. Dalam kajian ini didapati ketua wanita mengamalkan gaya kepimpinan transformasional yang baik. Walaubagaimanapun terdapat sebahagian responden berpendapat ketua wanita masih belum bersikap terbuka kepada mereka. Ketua wanita kurang berkomunikasi secara individu dan lebih kerap melakukan perbincangan secara kolektif. Ketua wanita beranggapan setiap perkara perlu diketahui oleh setiap kakitangan bagi mengelakkan sebarang spekulasi yang tidak benar. Bagi pekerja pula mereka lebih selesa apabila permasalahan yang berkaitan dengan mereka dibincangkan secara peribadi. Dengan wujudnya jurang ini akan mengganggu komunikasi dua hala antara ketua dan orang bawahan. Oleh yang demikian mengamalkan komunikasi organisasi dengan melaksanakan latihan atau sesi pembelajaran mengenai komunikasi

berkesan. Hal ini perlu dititik beratkan kerana cara seorang ketua berkomunikasi akan menentukan berjaya atau gagalanya perjalanan sebuah organisasi.

Ketua wanita juga perlu sentiasa peka dengan persekitaran organisasi di mana emosi pekerja berperanan dalam kelancaran tugas. Sikap keterbukaan ketua akan memberi impak yang besar kepada pekerja. Walaubagaimanapun, organisasi perlu meningkatkan penglibatan pekerja dalam penyertaan kerja dalam proses membuat keputusan. Penglibatan ini akan meningkatkan motivasi dan *self-esteem* pekerja. Organisasi juga perlu memikirkan kaedah untuk menarik pekerja dalam menglibatkan diri dalam aktiviti organisasi. Penglibatan pekerja bukan sahaja dapat menjalin hubungan baik antara pekerja dan ketua tetapi antara pekerja dengan pekerja.

Dari segi kepimpinan pula, latihan-latihan kepimpinan boleh diberikan bukan sahaja kepada ketua wanita tetapi kepada semua ketua jabatan. Didapati ketua yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasional lebih digemari oleh pekerja bawahan. Latihan-latihan kepimpinan dan ilmu-ilmu berkaitan dengan kepimpinan dapat membuka mata dan minda ketua supaya dapat mengamalkan tahap dan gaya kepimpinan berkesan yang diharapkan oleh pekerja.

Terdapat juga cadangan untuk pengkaji akan datang dalam melihat hubungan antara gaya kepimpinan transformasional dan tahap tekanan kerja ini. Pertama, kajian terhadap gaya kepimpinan ketua wanita hendaklah diperbanyakkan dalam mengenalpasti bentuk gaya kepimpinan yang diamalkan oleh ketua wanita. Pengkaji boleh meluaskan skop kajian dengan menjalankan kajian di semua jabatan kerajaan di Daerah Johor Bahru yang mempunyai wanita sebagai ketua mereka. Kajian berhubung gaya kepimpinan berdasarkan gender juga masih kurang dijalankan di Malaysia. Oleh itu dicadangkan kepada pengkaji akan datang untuk mengkaji perbezaan gaya kepimpinan mengikut gender di sektor awam. Ini kerana lelaki dan wanita telah bersama-sama seiring dalam menjadi tunggak kepimpinan tertinggi dalam sektor awam.

## **5.0 Kesimpulan**

Kajian mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan transformasional ketua wanita dengan tahap tekanan pekerja. Walaubagaimanapun, dalam kajian ini tekanan kerja kerana gaya kepimpinan transformasional ketua wanita berkolerasi sederhana negatif. Ini

menunjukkan ketua wanita mengamalkan gaya kepimpinan transformasional yang baik. Hal ini kerana setiap aspek dalam dimensi gaya kepimpinan transformasional memainkan peranan dalam menyeimbangi tekanan pekerja. Kepimpinan pada era ini mewakili aspek-aspek motivasi, emosi dan pembangunan organisasi, dengan itu hasil daripada pekerja adalah faktor penting dalam menilai keberkesanan amalan kepimpinan yang diamalkan. Kajian ini menunjukkan bahawa gaya kepimpinan transformasional bukan sahaja memberi kesan kepada prestasi tetapi juga emosi yang memberi kesan kepada tekanan kerja pekerja bawahan.

Hasil kajian juga mendapati ketua wanita menjadi sumber inspirasi dan contoh kepada pekerja dan sejajar dengan itu meningkatkan motivasi pekerja untuk menjadi lebih produktif. Ketua wanita juga didapati dapat memainkan peranan sebagai seorang pemimpin dengan memberi sokongan dan dorongan kepada pekerja serta menitikberatkan hubungan interpersonal dan emosi pekerja secara individu. Ketua wanita mahir dalam mempengaruhi keperluan emosi, motivasi dan pembangunan individu pekerja bawahan. Secara keseluruhannya pekerja yang bekerja di bawah kepimpinan keyia wanita memberikan reaksi yang positif apabila ketua wanita mengamalkan gaya kepimpinan transformasional. Dapatan mendapati ketua wanita lebih bertolak ansur dan berdedikasi di samping memberikan insprasi dan motivasi kepada pekerja bawahannya. Dengan itu, tahap tekanan pekerja menjadi rendah dapat menjalankan tugas dengan berhemah dan cemerlang.

## Rujukan

1. Abas, D. M. (2005, Julai). Pembangunan Kepimpinan Dalam Organisasi. *Jurnal Pengurusan Awam*.
2. Ahsan, N., Abdullah, Z., Fie, D. Y., & Alam, S. S. (2009). A Study of Job Stress on Job Satisfaction among University Staff in Malaysia: Empirical Study. *European Journal of Social Sciences, Vol. 8*.
3. Appelbaum, S. H., Audet, L., & Miller, J. C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal, 43-51*.
4. Avolio, B. J., & M.Bass, B. (1998). You Can Drag A Horse to Water but You Can't Make it Drink Unless it is Thirsty. *The Journal of Leadership Studies, Vol. 5*.
5. Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 441-462*.



6. Barling, J., Slater, f., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational Leadership and Emotional Intelligence : an Exploratory Study. *Leadership and Organization Development Journal* , 157-161.
7. Bakri, N., Kiong, Y. S., & Hussin, H. (2009). Hubungan Peranan Individu  
8. Dan Organisasi Dengan Amalan Pembangunan Kerjaya
9. Beh, L.-S., & Loo, L.-H. (2012). Job Stress and Coping Mechanisms among Nursing Staff in Public Health Services. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.
10. Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 747-767.
11. Curry, B. K. (2000). *Women in Power: Pathways to Leadership in Education*. New York: Teachers College Press.
12. Dierendonck, D. v., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership Behavior and Subordinate Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 9, 165–175.
13. Erkutlu, H. V., & Chafra, J. (2006). Relationship between leadership power bases and job stress of subordinates: example from boutique hotels. *Management Research News*, Vol.29, 285-297.
14. F.Omar, Halim, F., Zainah, A., Farhadi, H., Nasir, R., & Khairudin, R. (2011). Stress and Job Satisfaction as Antecedents of Workplace Deviant Behavior. *World Applied Science*, 46-51.
15. Fairbrother, K., & Warn, J. (2002). Workplace dimensions, stress and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.18, 8-21.
16. Fong, C. M., Mulok, F. L., & Sumilan, H. (2015). Relationship between Selected Leadership Style and Employee Stress Level at Workplace. *Journal of Cognitive Science and Human Development*.
17. Fox, S., & Spector, P. E. (2006). The Many Roles Of Control In A Stressor-Emotion Theory Of Counterproductive Work Behavior. *Employee Health, Coping and Methodologies Research in Occupational Stress and Well Being*, 171–201.
18. George, E., & K.A, Z. (2015). Job related stress and job satisfaction: a comparative study among bank employees. *Journal of Management Development*, Vol. 34, 316-329.
19. Gong, Y., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. (2009). Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, And Employee Creativity: The Mediating Role Of Employee Creative Self-Efficacy. *Academy of Management Journal*, 765–778.
20. H.Eagly, A., & C.Johannesen-Schmidt, M. (2001). The Leadership between Women and Men. *Journal of Social Issues*, Vol. 57, 781-797.
21. Hamdani, W., & Handoyo, S. (2012). Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*.
22. Hamid, Ramli, N., & Abdul, D. J. (2006). Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita dan Hubungannya dengan Tahap Motivasi Guru Sekolah Menengah. *Jurnal Pendidikan*, 53 - 69.
23. Hassan, Z., & Silong, A. D. (2008). Women Leadership and Community Development. *European Journal of Scientific Research*, 361-372.

24. Hassan, Z., & Silong, A. D. (n.d.). Gender & kepemimpinan dalam kalangan pelajar wanita di Universiti awam. *Jurnal Pengajian Umum*.
25. Hellmann, Offermann, L. R., & S., P. (1996). Leadership Behavior and Subordinate Stress: A 360 ° View. *Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 1*, 382-380.
26. Hunt, J. B., & Fitzgerald, M. (2013). The Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership: An Investigation and Review of Competing Claims in the Literature. *American International Journal of Social Science, Vol. 2*.
27. HYPERLINK "<https://www.cdc.gov/niosh/docs/99-101/>"  
<https://www.cdc.gov/niosh/docs/99-101/>
28. J.Schabracq, M., & L.Cooper, G. (2000). The Changing Nature of Work and Stress. *Journal of Managerial Psychology, 227-241*.
29. Kahar, I. A. (2008, Jun). Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi. *Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi, Vol. 4*.
30. Karelaia, N., & Guillén, L. (2014). Me, a woman and a leader: Positive social identity and identity conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 204–219.
31. Krishnan, V. R. (2005). Transformational leadership and outcomes: role of relationship duration. *Leadership & Organization Development Journal* , 442-457.
32. Leithwood, K., & Jantzi, D. (312-331). Explaining variation in teachers' perceptions of principals' leadership: a replication. *Journal of Educational Administration*, 1997.
33. Lyons, J. B., & Schneider, T. R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, 737-748.
34. Man, J., Don, Y., & Ismail, S. N. (2016). Kepimpinan Transformasional Dan Kualiti Guru Generasi 'Y'. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*.
35. Manshor, A. T., Fontaine, R., & Choy, C. S. (2006). Occupational stress among managers: a Malaysian survey. *Journal of Managerial Psychology, Vol. 18*, 622-628.
36. Moynihan, D. P., Pandey, S. K., Wright, & E., B. (2011). Setting the Table: How Transformational Leadership Fosters Performance Information Use. *Journal of Public Administration Research and Theory Advance Access published*.
37. Nasution, Hanida R. 2002. Stres Kerja dan Faktor-faktor yang Menyebabkannya.
38. Majalah Kesehatan Masyarakat: Infokes, Vol. VI, No. 2 September, FKM USU Medan.
39. Ndiritu, A., Gikony, N., & Kimani, G. (2015). Preaching And Drinking Wine: A Necessity For Transformational Leaders In Effective Schools. *International Journal of Education and Research, Vol. 3*.
40. Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *The Academy of Management Journal*, 327-340.

41. Podger, A. (2004). Innovation With Integrity - the Public Sector Leadership Imperative to 2020. *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 63, 11-21.
42. Putra, G. A., & Sudharma, N. (2016). Pengaruh Organisasi Dan Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Asana Agung Putra Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5524-5553.
43. Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 329–354.
44. Ramli, N., & Hamid, J. A. (2006). Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita dan Hubungannya dengan Tahap Motivasi Guru Sekolah Menengah. *Jurnal Pendidikan*, 53-69.
45. Rhode, D. L. (2016). *Women and Leadership*. New York, USA: Oxford University Press.
46. Rowold, J., & Schlotz, W. (2009). Transformational and Transactional Leadership and Followers' Chronic Stress. 9.
47. Selvanathan, M. a., Ali, A. J., Balasubramaniam, S. a., & Thanaraju, P. a. (n.d.). Kesan Sikap Pekerja Ke Arah Kualiti Kerja Cemerlang. *Jurnal Kemanusiaan*.
48. Shermana, G. D., Leea, J. J., Cuddyb, A. J., Renshonc, J., Oveisd, C., Grosse, J. J., & Lerner, a. J. (2012). Leadership is associated with lower levels of stress. *Vol. 109*.
49. Siddiquee, N. A. (2006). Public management reform in Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, Vol.19, 339-358.
50. Sirata, M., Ahmad, A. R., & Azman, N. (2012, June 12). University Leadership in Crisis: The Need for Effective Leadership Positioning in Malaysia. *Higher Education Policy*, 511-529.
51. Smith, M., & Cooper, C. (1994). Leadership and Stress. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 15, 3-7.
52. Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*.
53. Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, 349-361.
54. Stordeur, S., D'hoore, W., & Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advanced Nursing*, 533-542.
55. Stough, Gardner, L., & Con. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 68-78.
56. Voon, M., Lo, M., Ngui, K., & Ayob, N. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, Vol.2, 24-32.

57. Wilderom, C. P., Berg, P. T., & Wiersma, U. J. (2012). A Longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. *The Leadership Quarterly*, 835-848.
58. Yao, Y.-H., Fan, Y.-Y., Guo, Y.-X., & Li, Y. (2014). Leadership, work stress and employee behavior. *Chinese Management Studies*, Vol. 8, 109-126.
59. Yusof, Y., Amin, W. A., Muda, M. S., & Ibrahim, Y. (n.d.). Pengaruh Kepemimpinan Transformasi Terhadap Komitmen Organisasi Peserta Program Homestay Di Malaysia. *Jurnal Kemanusiaan*.
60. Zhang, Y., Lepine, J. A., Buckman, B. R., & Wei, F. (2014). It's Not Fair... Or Is It? The Role Of Justice And Leadership In Explaining Work Stressor-Job Performance Relationships. *Academy of Management Journal*, 675-697.

# Pertandingan Inovasi Mampu Perkasa Inovasi Dalam Kalangan Penjawat Awam

<sup>1</sup>Zulkifli Khair, <sup>2</sup>Ida Idayu Muhamad

<sup>1</sup>Jabatan Pembangunan Sumber Manusia  
Universiti Teknologi Malaysia

Fakulti Pengurusan,

<sup>2</sup>Fakulti Kejuruteraan Kimia dan Kejuruteraan Tenaga, Universiti Teknologi  
Malaysia

**Abstrak:** Artikel ini ingin membuat penilaian semula terhadap kriteria dan konsep inovasi dalam perkhidmatan awam. Selain itu, cuba menyorot pertandingan-pertandingan inovasi awam perkhidmatan dan umum; lokal dan antarabangsa yang boleh disertai oleh para penjawat awam di negara ini.

**Keywords:** Inovasi, pertandingan inovasi, perkhidmatan awam, Kumpulan Mutu Kerja.

## 1.0 Pengenalan

Menurut Mulgan (2014), inovasi bersifat radikal dan *disruptive* iaitu internet dan World Wide Web (WWW) yang telah merobah sejarah dunia dalam pelbagai bidang bermula di sektor awam iaitu di The Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA) yang berpangkalan di Virginia, Amerika Syarikat dan European Organization for Nuclear Research (CERN) yang berpangkalan di Geneva, Switzerland. Biarpun tanpa data khusus, kami percaya bahawa inovasi di negara ini telah menghasilkan keberkesanan perkhidmatan dan mengakibatkan penjimatan sebanyak berbilion ringgit sejak Kumpulan Mutu Kerja (KMK) ditubuhkan pada tahun 1991. Menyertai pelbagai pertandingan inovasi khususnya menerusi mekanisme Kumpulan Inovatif Kreatif (KIK) (pindaan 2016 daripada KIK 2009) dilihat mampu memperkasa dan melestari inovasi dalam perkhidmatan awam negara.

Kini, pertandingan inovasi bukan sekadar di peringkat sekolah, bahkan di peringkat universiti, kebangsaan dan antarabangsa. Ia bukan sekadar untuk mereka yang terlibat dengan pengajian formal termasuk murid sekolah dan mahasiswa bahkan buat mereka yang berkerjaya. Tiga pertandingan inovasi yang mendahului senarai teratas pertandingan inovasi terbaik dunia kini

sebagaimana digariskan oleh Global Innovation Management Review (2017) adalah seperti berikut:

1. InnoCentive's Challenge Discovery Program (CDP). Berpengkalan di Amerika Syarikat. Terbuka kepada syarikat, berfokus kepada penyelesaian masalah dalam industri.
2. Organized by Creative Business Cup. Berpengkalan di Denmark. Terbuka kepada usahawan.
3. Hult Prize Foundation. Berpengkalan di Amerika Syarikat. Ia fokus kepada idea-idea perniagaan sosial. Hadiah utama termasuk USD1 juta sebagai modal bisnes beserta mentor dan nasihat daripada komuniti perniagaan antarabangsa.

Ulasan komprehensif terhadap inovasi dalam perkhidmatan awam antara lain pernah dikupas oleh Fagerberg (2004) serta Gallouj dan Djellal (2010). Kajian inovasi dalam konteks perkhidmatan awam dapat dilihat dalam dua perspektif utama; teknologi dan bukan teknologi. Perspektif teknologi biasanya merujuk kepada teknologi komunikasi dan informasi sebagaimana dikaji oleh Miles (2005), Attour dan Longhi (2009), dan Scupola dan Zanfei (2016). Kajian dari perspektif bukan teknologi agak terhad sebagaimana dikaji oleh Djellal dan Gallouj (2008) terhadap perkhidmatan ala seni bina dan Omachonu dan Einspruch (2010) terhadap perkhidmatan kesihatan. Djellal, Gallouj dan Miles (2013) mengkritik bahawa aspek bukan teknologi sering dikesampingkan sebagai petunjuk kepada inovasi dalam perkhidmatan awam.

Berdasarkan kepada 201 literatur akademik, Adamczyk, Bullinger dan Möslein (2013) telah membuat sorotan terhadap pertandingan inovasi yang rata-rata dianjurkan dalam konteks industri, demi memperkasa dan melestari inovasi. Dalam kajian mereka, tiada satu pun yang membabitkan sektor perkhidmatan awam. Tidak dapat dinafikan bahawa inovasi dalam sektor perkhidmatan awam mempunyai lebih banyak batasan dan halangan berbanding di sektor swasta. Ini termasuk kebebasan berkreatif dan berinovasi di samping mengembangkan inovasi, batasan dana dan kewangan serta karenah birokrasi. Djellal, Gallouj dan Miles (2013) serta Torugsa dan Arundel (2016) misalnya berpendapat bahawa sikap enggan mengganggu risiko besar menjadi antara halangan utama.

Berdasarkan kepada konsep inovasi hasil daripada rumusan Kotsemir *et al.* (2013) terhadap sejumlah literatur agak mutakhir termasuk awal abad ke-21, inovasi dalam perkhidmatan awam sukar menepati konsep inovasi yang ada. Konsep tersebut termasuklah (a) berkaitan dengan perkara baharu, (b) mampu membuat perubahan dan (c) mampu menguasai pasaran dengan mempromosikan produk baharu. Kriteria pertama mungkin tiada masalah. Begitu juga dengan kriteria kedua dari membuat perubahan yang lazimnya dirujuk kepada keadaan lebih efisien serta penjimatan sumber; masa, tenaga kerja dan perbelanjaan. Kriteria ketiga tentunya sukar dipenuhi. Inilah juga perbezaan utama inovasi dalam sektor awam dengan inovasi dalam sektor swasta.

Mohd. Azhar, Zulkifli dan Ida Idayu (2010) menyokong pandangan Narayanan (2001) bahawa inovasi dapat dibahagikan kepada empat kategori; inovasi inkremental, inovasi modular, inovasi seni bina dan inovasi radikal. Sebelumnya, sewaktu istilah istilah ‘inovasi’ dicipta sekitar tahun 1930-an, inovasi dibahagikan kepada inovasi radikal dan inkremental. Inovasi radikal umumnya dirujuk kepada ‘inovasi besar’ manakala inovasi inkremental dirujuk kepada ‘inovasi kecil’ yang babitkan ubah suai dan penambahbaikan. Pada tahun 1995 muncul pula inovasi *disruptive* (‘pengganggu’), yang antara lain dijelaskan oleh Christensen (2017), jika telefon bimbit adalah ‘pengganggu’, manakala telefon talian tetap adalah ‘yang kena ganggu’. Menurut beliau, *disruptive* tidak semestinya radikal.

Kami berpendapat bahawa kriteria dan konsep inovasi perlu ditakrifkan dengan jelas yang kemudiannya akan dijadikan landasan kepada pertandingan inovasi dalam perkhidmatan awam. Perlu akur, semangat inovasi dalam perkhidmatan awam tidak serupa seratus peratus dengan semangat inovasi dalam industri atau di peringkat universiti. Justeru, kami menakrifkan inovasi dalam perkhidmatan awam sebagai suatu yang mampu membuat perubahan dan transformasi dalam mencapai *outcome* yang digariskan. Kami berpandangan bahawa elemen komersil bukanlah kriteria utama inovasi dalam perkhidmatan awam yang ingin dicapai, bagaimanapun penghasilan inovasi bernilai komersil wajar digalakkan sebagaimana produk Tong Sampah *Transit Killer Rat* oleh Majlis Perbandaran Kuantan Melalui yang telah menerima bayaran pendahuluan penjualan lesen sebanyak RM300 ribu.

Inovasi dalam perkhidmatan awam wajar memberi perhatian terhadap usaha untuk mencapai *outcome* yang dipengaruhi oleh faktor politik kerajaan (Daglio, Gerson dan Kitchen, 2015). *Outcome* yang hendak dicapai oleh sektor awam cukup besar impaknya, termasuklah,

pembasmian kemiskinan, pengurangan jenayah, peningkatan taraf kesihatan, pengurangan tempoh tindak balas dan lain-lain. Inovasi untuk menghasilkan perubahan dan transformasi boleh dalam bentuk iaitu inovasi radikal dan inkremental, yang dilihat sepadan dengan kategori inovasi KIK 2016 iaitu penciptaan dan penambahbaikan. Kemahiran pemikiran inovasi penambahbaikan atau inkremental adalah tahap pemikiran inovasi paling minimum yang perlu ada pada semua penjawat awam; tanpa melibatkan aspek teknikal dan kejuruteraan tinggi. Ia boleh dalam bentuk inovasi sosial.

Output KIK dalam bentuk projek inovasi seterusnya berpeluang untuk dipertandingkan di peringkat kebangsaan menerusi Majlis Persada Inovasi Perkhidmatan Awam (MPIPA). MPIPA merupakan acara tahunan anjuran Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN). Ia terbuka kepada kerajaan negeri dan kementerian. Terdapat tiga kategori; pengurusan, teknikal dan hibrid. Keunikan KIK 2016 berbanding KIK 2009 terletak kepada peluang pendaftaran harta intelektual termasuk paten dan hakcipta. Ini dilihat mampu melonjakkan hasil inovasi penjawat untuk menerobos ke peringkat yang lebih jauh lagi termasuk di persada antarabangsa,

Tidak dapat dinafikan bahawa pertandingan inovasi begitu intensif dijalankan dalam kalangan dunia industri dan pendidikan tinggi juga institusi penyelidik dan ahli akademik. Bagaimanapun kini masih terdapat banyak ruang penjawat awam untuk menyertai pertandingan inovasi dalam dan luar negara. Anugerah Inovasi Sektor Awam adalah antara pertandingan inovasi terpenting dalam perkhidmatan awam di Malaysia. Ia dianjurkan oleh Malaysian Administrative Modernisation and Management Planning Unit (MAMPU). Terdapat empat kategori seperti berikut:

- a) Anugerah Inovasi Pengurusan Kewangan (AIPK).
- b) Anugerah Inovasi Teknologi Maklumat dan Komunikasi (AICT).
- c) Anugerah Inovasi Pihak Berkuasa Tempatan (AIPBT).
- d) Anugerah Inovasi Pentadbiran Daerah dan Tanah (AIPDT).

MAMPU juga menganjurkan Anugerah Inovasi Perdana Menteri (AIPM) yang sebelum ini dikenali sebagai Anugerah Kualiti Perdana Menteri (AKPM). Ia bermula pada tahun 2010 memberi penekanan kepada keberhasilan atau *outcome* dan impak berdasarkan kepada empat kriteria utama; inovatif (bersifat *leading edge*, ada perubahan organisasi yang menyeluruh atau pengemblengan teknologi yang berkesan), relevan, signifikan, dan keberkesanan. Penerima terunggul AIPM akan diberi ganjaran wang tunai sebanyak RM1 juta, trofi dan sijil. Anugerah



Inovasi Negara (AIN) pula dianjurkan oleh pihak MOSTI yang lebih terbuka dan tidak fokus kepada perkhidmatan awam. Ada lapan kategori kesemuanya termasuk kategori perkhidmatan, akar umbi, sekolah dan juruteknologi negara.

Agensi perkhidmatan awam turut memiliki peluang untuk menyertai pertandingan inovasi di peringkat antarabangsa iaitu yang bersempena International Convention on Quality Control Circles (ICQCC) yang menghargai inisiatif inovatif dan projek-projek kreatif untuk meningkatkan keberkesanan sistem penyampaian perkhidmatan dalam organisasi. Malaysia pernah menjadi tuan rumah pada tahun 1996 dan 2012. Contoh pertandingan inovasi lain yang boleh disertai oleh penjawat awam adalah seperti berikut:

- a) Anugerah International Invention and Innovation Exhibition (ITEX) yang berpengkalan di Malaysia lebih terbuka sifatnya. ITEX anjuran MINDS sudahpun mencapai tahap pertandingan inovasi berprestij di peringkat Asia. Terdapat 23 kategori.
- b) Malaysian Technology Expo (MTE). Ia telah dianjurkan sejak tahun 2001. Para pemenang berpeluang untuk menyertai pertandingan inovasi bertaraf dunia seperti International Invention Fair of the Middle East (Kuwait), International Exhibition of Inventions, New Techniques and Products (Geneva), dan Seoul International Invention Fair (Korea).
- c) Anugerah Commonwealth Association For Public Administration And Management (CAPAM). CAPAM beribu pejabat di Kanada dan fokus kepada perkhidmatan awam. Malaysia pernah tiga kali menjadi tuan rumah. Terdapat empat kategori utama; pengurusan perkhidmatan awam, *incubation*, berfokus kepada rakyat dan DNA.

Projek inovasi tempatan sudah banyak yang cemerlang mendapat pengiktirafan dunia menerusi pertandingan inovasi. Ini termasuklah (sekadar beberapa contoh) ‘*Create and Innovate, Make a Difference: Story of Our Journey*’ oleh Unit Modenisasi Perkhidmatan Negeri, Jabatan Ketua Menteri Sarawak yang mendapat anugerah CAPAM pada tahun 2016 dalam kategori DNA. Medi-Bike Exerciser yang dicipta oleh Institut Perubatan dan Pergigian Termaju (IPPT) dan Kampus Kesihatan USM berjaya mendapat Pingat Emas ICQCC di Bangkok pada tahun 2016. Selain itu adalah Anugerah Inovasi Penyelidikan Bersama antara Sektor Awam Dengan Sektor Swasta (AIPB) MTE 2008 yang dimenangi oleh Lembaga Minyak Sawit Malaysia (MPOB) dan UPM menerusi Oil Palm Motorised Cutter (Cantas™).

Penyelidik universiti tempatan perlu mengkaji inovasi dalam perkhidmatan awam di Malaysia. Ada banyak aspek yang boleh dikaji; impak, proses, penglibatan, halangan dan cabaran, dana, paten, perbandingan dengan negara lain, persekitaran kreatif, kepimpinan inovatif dan banyak lagi. Ini memandangkan hampir tiada literatur akademik berkaitan inovasi perkhidmatan awam di negara ini. Untuk itu, pengkalan data pemenang anugerah dalam setiap pertandingan inovasi perlu dikemaskini supaya dapat dianalisis dan dikaji secara sistematik khususnya dalam kalangan ahli akademik. Sektor awam, universiti dan industri wajar bekerjasama bukan sekadar dalam penganjuran pertandingan inovasi bahkan dalam ‘mengimarahkan’ hasil inovasi.

## Rujukan

1. Adamczyk, S., Bullinger, A.C. dan Möslein, K.M. (2013). Innovation Contests: A Review,
2. Classification and Outlook. *Creativity and Innovation Management*, 21(4): 335-360.
3. Christensen, C.M. (2017). Disruptive Innovation. Diakses daripada <http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/> pada 12 Ogos 2017.
4. Daglio, M., Gerson D., Kitchen, H. (2015). Building Organisational Capacity for Public Sector Innovation (Background Paper prepared for the OECD Conference “Innovating the Public Sector: from Ideas to Impact). Paris: OECD.
5. Djellal, F. Dan Gallouj, F. (2008). A model for analysing the innovationdynamic in services: the case of architectural-type services. *International Journal of Services Technology and Management*, 9(3/4): 285-304.
6. Djellal, F., Gallouj, F. dan Miles, I. (2013). Two decades of research on innovation in services: Whichplace for public services? *Structural Change and Economic Dynamics*, 27: 98-117.
7. Fagerberg, J. (2004). Innovation: a guide to the literature. *The Oxford Handbook of Innovation* (Eds.: Fagerberg,J., Mowery, D., Nelson, R.). Oxford: Oxford University Press: 1–26.
8. Gallouj, F. dan Djellal, F. (Eds.) (2010). *The Handbook of Innovation and Services: A Multidisciplinary Perspective*. Cheltenham: Edward Elgar Publishers.
9. Global Innovation Management Review (2017). Top 10 innovation competitions. Diakses daripada <https://www.giminstitute.org/top-10-innovation-competitions/> pada 24 Ogos 2017.
10. Miles, I. (2005). Be here now. *INFO*, 7(2): 49–71.
11. Mohd. Azhar Abd. Hamid, Zulkifli Khair dan Ida Idayu Muhamad (2010). *Horizon R&D: Kreativiti Pencetus Inovasi*. Shah Alam: UPENA (Penerbit UiTM).

12. Mulgan, G. (2014). *In the public sector: How can public organisations better create, improve and adapt?* London: NESTA.
13. Narayanan, V.K. (2001). *Managing technology and innovation for competitive advantage*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
14. Omachonu, V.K. dan Einspruch, N.G. (2010). Innovation in Healthcare Delivery Systems: A Conceptual Framework. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15(1): 1-20.
15. Scupola, A. dan Zanfei, A. (2016). Governance and innovation in public sector services: The case of the digital library. *Government Information Quarterly*, 33: 237-249.
16. Torugsa, N. dan Arundel, A. (2017). Rethinking the effect of risk aversion on the benefits of service innovations in public administration agencies. *Research Policy*, 46: 900–910.

# Tahap Kepuasan Penjawat Awam Terhadap Proses Pengambilan Dan Pemilihan Penjawat Awam

Norhafizah Osman, Rabeatul Husna Abdull Rahman, Azra Ayue  
Abd Rahman

Jabatan Pembangunan Sumber Manusia, Fakulti Pengurusan, Universiti  
Teknologi Malaysia

**Abstrak:** Kajian ini menilai tahap kepuasan penjawat awam yang baru dilantik terhadap proses pengambilan atas talian, proses panggilan temuduga, dan proses temuduga yang dikendalikan oleh Suruhanjaya Perkhidmatan Awam di sebuah negeri (SPAx). Kajian ini telah melibatkan seramai 76 orang responden yang baru dilantik yang terdiri daripada Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Gred DG29 dan Penolong Jurutera Gred JA29. Data dikumpul menggunakan borang soal selidik dan dianalisis secara deskriptif. Dapatan kajian menunjukkan tahap kepuasan yang tinggi dalam kalangan penjawat awam yang dilantik terhadap proses pengambilan atas talian, proses panggilan temuduga dan proses temuduga yang dijalankan oleh SPAx.

**Kata Kunci:** penjawat awam, Suruhanjaya Perkhidmatan Awam, proses pengambilan atas talian, proses panggilan temuduga, proses temuduga

## 1.0 Pengenalan

Proses pengambilan merupakan proses yang penting bagi sesebuah organisasi. Organisasi yang tidak menjalankan proses pengambilan dan pelantikan dengan teliti dan berkesan boleh mengalami kerugian yang berpunca daripada pusing ganti kerja (Jyoti dan Ventakesh, 2011). Menurut Armstrong, 2010; Dessler 2012, proses pengambilan dan dan pemilihan kakitangan dalam sesebuah organisasi merupakan fungsi yang amat penting bagi menjamin kualiti pengurusan modal insan yang berkesan. Malah menurut Stewart (2012) proses pengambilan dan pemilihan pekerja boleh memberi kesan ke atas prestasi organisasi secara keseluruhannya. Ini kerana tujuan pengambilan dan pemilihan pekerja adalah untuk mengenalpasti calon yang terbaik bagi sesuatu jawatan. Oleh itu iaperlu dilakukan dengan teliti dan mengikut prosedur yang terbaik.

Terdapat pelbagai kaedah yang boleh digunakan dalam proses pengambilan pekerja. Menurut Scholarios & Lockyer (1999), sumber pengambilan yang paling popular adalah hebahan melalui akhbar tempatan dan nasional, agensi pengambilan, dan kaedah tidak formal seperti

rujukan pekerja. Namun kini, internet telah muncul sebagai suatu medium yang popular untuk pencari kerja dan juga organisasi (Arthur, 2008). Menurut Anderson (2003) dianggarkan sebanyak 90% daripada syarikat di Amerika Syarikat telah mengambil pekerja melalui internet dan mempunyai kebergantungan yang tinggi terhadap laman web syarikat mereka. Ini kerana, menurut Lermusiaux (2003), organisasi yang menjalankan pengambilan atas talian telah berjaya meningkatkan jumlah permohonan yang berpotensi dan bersesuaian.

Namun terdapat beberapa kelemahan dalam pengambilan pekerja secara atas talian. Dalam kajian Avinash et al. (2012), mereka mendapati sistem pengambilan atas talian menyukarkan majikan menapis, meyemak kemahiran yang ada pada calon serta ketulenan jutaan permohonan yang diterima, selain memerlukan pengamal sumber manusia yang mempunyai kemahiran.

Terdapat beberapa kaedah pemilihan yang menjadi pilihan organisasi dalam menjalankan proses pemilihan calon yang layak untuk dilantik. Tan (2011) telah menggariskan sembilan langkah yang sering digunakan oleh organisasi iaitu senarai pendek permohonan, temu duga saringan awal, ujian, temu duga, rujukan penyelia, semakan referen, pemeriksaan kesihatan, semakan tugas sebenar dan akhirnya keputusan pelantikan.

Fasa selepas pengambilan samada secara atas talian atau konvensional ialah proses pemilihan. Pemilihan adalah proses mengumpul maklumat untuk tujuan menilai dan menentukan siapa yang akan dapat bekerja dalam pekerjaan tertentu (Dowling, Schuler, & Welch, 1994). Antara teknik-teknik pemilihan yang boleh digunakan oleh organisasi ialah seperti temu bual, borang permohonan dan rujukan sehinggalah kepada teknik yang lebih canggih yang merangkumi ujian kebolehan, pusat penilaian, sampel kerja, ujian psikologi, dan sebagainya (Subhash, 2015). Snyder dan Dennings (2012) dalam kajian terhadap jawatan profesional di India mendedahkan bahawa di antara pelbagai kaedah pemilihan pekerja, temu bual dan *resume* telah dilihat sebagai kaedah pemilihan yang paling baik. Menurut Mondy (2012), terdapat dua jenis temu duga yang sering digunakan iaitu temu duga tidak berstruktur dan berstruktur. Kekuatan kaedah temu duga berstruktur ialah dapat meningkatkan kebolehpercayaan dan ketepatan kerana dapat mengurangkan jawapan subjektif berbanding kaedah temu duga tidak berstruktur. Namun begitu terdapat beberapa kekurangan kaedah temu duga iaitu kesan halo, ketelusan, unjuran dan stereotaip (Jyoti dan Ventakesh, 2011).

Di Malaysia, proses pengambilan dan pemilihan pekerja sektor awam di uruskan oleh Suruhanjaya Perkhidmatan Awam (SPA). SPA merupakan pihak berkuasa yang melantik penjawat awam bagi jawatan pengurusan dan profesional serta kumpulan pelaksana. Pada

tahun 2016, SPA di sebuah negeri (SPA<sub>x</sub>) telah menjalankan proses pengambilan pekerja secara atas talian. Calon boleh membuat permohonan secara atas talian setelah iklan kekosongan jawatan yang dikeluarkan oleh SPA<sub>x</sub>. Sebarang borang permohonan atau *resume* yang dihantar pemohon ke pejabat SPA<sub>x</sub> tidak lagi dilayan. SPA<sub>x</sub> turut menjalankan temu duga panel selain ujian akademik dan ujian kecergasan dalam pemilihan penjawat awam. Namun, menurut Tan (2011) kekurangan kaedah temu duga panel ialah kesan pembezaan, kesan halo, stereotaip, bias pandangan pertama dan standard penilaian yang tidak konsisten.

Namun sehingga kajian ini dijalankan, belum terdapat kajian yang menyelidik tahap kepuasan penjawat awam yang baru dilantik terhadap sistem pengambilan atas talian SPA<sub>x</sub> dan juga proses temu duga panel yang dijalankan oleh SPA<sub>x</sub>. Oleh itu kajian ini dilakukan bagi

- (i) Mengenalpasti tahap kepuasan penjawat awam terhadap proses pengambilan atas talian SPA<sub>x</sub>
- (ii) Mengenalpasti tahap kepuasan penjawat awam terhadap proses temu duga panel oleh SPA<sub>x</sub>

## 2.0 Kajian Literatur

Kekosongan jawatan diperolehi hasil daripada unjuran sumber manusia ataupun permintaan daripada pengurus. Perancangan sumber manusia perlu dilaksanakan untuk menilai keperluan sumber manusia semasa dan akan datang. Perancangan yang baik akan membolehkan unit yang mengambil dan melantik sumber manusia menjalankan tugas yang proaktif (Tan, 2011).

Menurut Parry (2006) sistem pengambilan atas talian adalah penggunaan internet untuk menarik pekerja yang berpotensi. Proses ini merupakan sebahagian dari *e-HRM (Electronic Human Resource Management)* dan aplikasi *e-HRM* ini dikenali sebagai salah satu aplikasi yang paling popular digunakan oleh organisasi (Bartram, 2000; Chapman & Webster, 2003; Lee, 2005). Jadual 1 berikut menunjukkan perbezaan proses pengambilan pekerja secara tradisional dan atas talian.

Jadual 1: Perbezaan Proses Pengambilan Pekerja Secara Tradisional dan Atas Talian  
Capelli (2001)

Proses Pengambilan	Secara tradisional	Sistem pengambilan atas talian ( <i>e-recruitment</i> )
Menarik calon	Menggunakan sumber daripada media massa contohnya iklan di akhbar/risalah	Menggunakan reputasi organisasi, iklan di media elektronik, media sosial dan sebagainya
Proses pemilihan	Menggunakan borang untuk menapis calon yang tidak layak	Menggunakan sistem untuk menapis calon mengikut kriteria dan keperluan jawatan
Melantik calon	Menggunakan medium surat untuk memaklumkan kepada calon berpotensi	Menggunakan internet untuk menghubungi calon yang berpotensi

Penggunaan internet untuk proses pengambilan pekerja memerlukan organisasi untuk bertindak balas dengan lebih cepat terhadap calon yang berpotensi (Chapman & Webster, 2003). Selain itu, kajian lepas mendapati proses pengambilan atas talian telah menerima lebih banyak permohonan yang signifikan bagi setiap kekosongan jawatan yang dibuka (Selden & Orenstein, 2011).

Menurut Jyoti dan Ventakesh (2011), jumlah permohonan yang besar boleh didapati oleh organisasi setelah selesai proses pengambilan. Pemilihan calon yang layak akan menjadi lebih kompleks sekiranya terhadap banyak permohonan. Organisasi akan menapis calon dengan menjalankan temu duga saringan awal. Calon yang melepasi fasa saringan awal akan dikehendaki melengkapkan borang permohonan yang lebih komprehensif. Tiada format yang tepat mengenai borang permohonan ini namun terdapat beberapa kriteria seperti biodata calon, latar belakang pendidikan, pengalaman yang lepas, maklumat lain-lain contohnya penglibatan dalam komuniti atau sukan serta individu yang boleh dirujuk (Jyoti dan Ventakesh, 2011).

Fasa seterusnya ialah fasa pemilihan calon terbaik. Menurut Jyoti & Ventakesh (2011), kaedah temu duga adalah kaedah pemilihan yang sering menjadi pilihan organisasi. Kaedah ini memberi peluang kepada organisasi untuk melihat peribadi seseorang calon dan bagi mendapatkan maklumat yang lebih terperinci tentang calon. Menurut Gary (2008), temu duga bukanlah penentu kesahan calon kerana ia bersifat subjektif. Namun begitu, temu duga tetap

menjadi kaedah pemilihan utama kerana pemohon yang sampai ke tahap ini adalah calon yang layak kerana telah melepasi beberapa peringkat tapisan awal (Mondy, 2012).

Menurut Mondy (2012), terdapat beberapa kaedah temu duga seperti temu duga persendirian, kumpulan, panel dan sebagainya. Terdapat beberapa masalah yang mungkin timbul semasa menjalankan kaedah temu duga. Antara masalah tersebut ialah soalan yang tidak bersesuaian, soalan tidak berkaitan, penilaian pra matang, dominasi penemuduga, kesan kontras, kurang latihan dan kecenderungan penilaian berdasarkan komunikasi bukan verbal contohnya bahasa badan (Mondy, 2012).

### **3.0 Rekabentuk Kajian**

Kajian ini merupakan satu kajian deskriptif yang menggunakan kaedah borang soal selidik untuk memperolehi data. Kajian berbentuk deskriptif ini merupakan satu bentuk kajian yang bertujuan untuk menerangkan keadaan semasa suatu perkara yang berlaku. Menurut Sekaran (2000), secara umumnya kajian kuantitatif adalah untuk mendapatkan data melalui soalan-soalan berstruktur. Populasi kajian ini adalah dalam kalangan calon yang telah berjaya dalam proses pemilihan dan pelantikan oleh SPAX bagi jawatan Penolong Jurutera Gred JA29 dan Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Gred DG29. Set soal selidik telah diedarkan kepada responden semasa Majlis Penyerahan Surat Tawaran Pelantikan.

Instrumen soal selidik yang digunakan dalam kajian ini telah dibangunkan oleh pengkaji sendiri. Ia mengandungi tiga bahagian iaitu bahagian A yang mengandungi soalan demografi, bahagian B yang mengukur tahap kepuasan terhadap proses pengambilan atas talian, dan bahagian C yang mengukur proses temu duga panel yang dijalankan oleh SPAX. Item bagi bahagian B dan C telah dibentuk dengan merujuk kepada dokumen proses kerja unit pengambilan. Contoh item bahagian B ialah 'Saya faham dan jelas iklan jawatan kosong yang telah dikeluarkan oleh SPAX di laman web'. Manakala contoh item bahagian C ialah 'Saya berpuas hati dengan panel yang telah ditetapkan oleh urusetia. Kesemua soalan dinilai dengan skala Likert 5 mata iaitu 1 = sangat tidak setuju, 2= tidak setuju, 3= neutral, 4 = setuju, dan 5 = sangat setuju.

Menurut Sekaran, (2003), ujian kesahan dilakukan untuk menguji adakah instrumen yang diguna dan dibangunkan mengukur konstruk yang hendak diukur. Bagi penyelidikan ini, kesahan instrumen ditentukan berdasarkan kesahan kandungan dan kesahan konstruk. Seramai



empat orang pakar telah dilantik untuk menyemak item soal selidik dan semua maklum balas telah diambil kira untuk menambahbaik instrumen soal selidik. Pengkaji kemudiannya mengedarkan borang soal selidik untuk disahkan oleh beberapa orang kakitangan SPAX yang terlibat dengan proses pengambilan penjawat awam serta tiga ahli akademik. Purata markah bagi ujian kesahan kandungan soal selidik ialah di antara 4.6-4.8 yang menunjukkan skala yang baik. Seterusnya bagi memastikan kebolehpercayaan dan kesahihan soal selidik, satu kajian rintis telah dijalankan dalam kalangan 20 orang responden yang merupakan kakitangan penjawat awam yang baru dilantik. Analisis menunjukkan nilai alfa Cronbach bagi bahagian B dan C ialah 0.73. Menurut Sekaran & Bougie (2010), nilai alfa melebihi 0.7 adalah nilai yang baik.

#### **4.0 Dapatan Kajian**

Seramai 76 responden telah terlibat dalam kajian ini. Mereka terdiri daripada 72 orang calon yang berjaya dilantik bagi jawatan Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Gred DG 29 dan 4 orang Penolong Jurutera Gred JA29. Majoriti daripada responden adalah perempuan (59%), berumur 25 tahun dan ke bawah (65%), berbangsa Melayu (100%), belum berkahwin (61%), dan mempunyai kelayakan diploma (96%). Hasil kajian turut mendapati 91% responden melihat iklan kekosongan jawatan di portal rasmi web SPAX berbanding hanya 8% melalui Facebook SPAX dan 1% menerusi akhbar Bahasa Melayu. Ini menunjukkan bahawa responden merupakan generasi muda yang celik dan aktif melayari internet.

#### **4.1 Objektif 1: Mengenalpasti Tahap Kepuasan Penjawat Awam Terhadap Proses Pengambilan Atas Talian SPAX**

Jadual 2 menunjukkan hasil analisis tahap kepuasan penjawat awam terhadap proses pengambilan atas talian. Dapatan kajian mendapati penjawat awam mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap proses pengambilan atas talian tersebut (min=4.45). Hasil kajian turut mendapati skor min berada pada tahap yang hampir sama bagi semua item yang dikaji. Item yang mendapat nilai min tertinggi ialah 'Saya faham dengan jelas proses pengisian borang permohonan jawatan di laman web' (min=4.47). Ini menunjukkan bahawa penjawat awam berpuas hati kerana maklumat iklan adalah jelas, borang permohonan jawatan atas talian juga jelas dan mudah dilengkapkan.

Jadual 2: Statistik Deskriptif Tahap Kepuasan Penjawat Awam Terhadap Proses Pengambilan Atas Talian SPAX

Item	STS <i>f</i> (%)	TS <i>f</i> (%)	N <i>f</i> (%)	S <i>f</i> (%)	SS <i>f</i> (%)	Min	Sisihan Piawai	Tahap Min
Saya faham dengan jelas iklan jawatan kosong yang telah dikeluarkan oleh SPAX di laman web	0	0	5 (6.6)	31 (40.8)	40 (52.6)	4.46	0.620	Tinggi
Saya faham dengan jelas proses pengisian borang permohonan jawatan di laman web	0	0	5 (6.6)	30 (39.5)	41 (53.9)	4.47	0.625	Tinggi
Borang permohonan jawatan (SPAX.01) di laman web mudah dilengkapkan.	0	0	4 (5.3)	27 (35.5)	45 (59.2)	4.53	0.598	Tinggi
Saya sudah melengkapkan maklumat diri di laman web sebelum iklan jawatan kosong dikeluarkan.	0	2 (2.6)	9 (11.8)	26 (34.2)	39 (51.3)	4.34	0.792	Tinggi
Keseluruhan						4.45	0.658	Tinggi

\*STS – Sangat Tidak Setuju TS – Tidak Setuju N – Neutral S – Setuju SS –Sangat Setuju

#### 4.2 Objektif 2: Mengenalpasti Tahap Kepuasan Penjawat Awam Terhadap Proses Temu duga Panel Oleh SPAX

Jadual 3 menunjukkan hasil analisis tahap kepuasan penjawat awam terhadap proses temu duga panel. Dapatan kajian mendapati penjawat awam mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap proses temu duga panel tersebut (min=4.36). Item yang mendapat skor yang tertinggi ialah ‘Saya berpuas hati dengan proses pelantikan saya sebagai penjawat awam oleh SPAX’ (min=4.63). Manakala item yang mendapat skor yang terendah ialah ‘Saya berpuas hati dengan giliran temu duga yang telah ditetapkan oleh urusetia’ (min=4.19). Walaupun majoriti daripada responden berpuas hati dengan proses temu duga panel yang dijalankan, terhadap antara 2.6%

hingga 13.1% responden yang sangat tidak bersetuju/tidak setuju/neutral dengan hampir kesemua item soal selidik. Ini menunjukkan bahawa daripada kesemua responden 13% responden tidak berpuasa hati dengan giliran temu duga yang telah ditetapkan oleh urusetia. Malah 9% responden juga tidak berpuas hati dengan panel yang telah ditetapkan oleh urusetia dan dengan soalan yang dikemukakan oleh panel penemuduga.

Jadual 3: Statistik Deskriptif Tahap Kepuasan Penjawat Awam Terhadap Proses Temu duga Panel Oleh SPAX

Item	STS <i>f</i> (%)	TS <i>f</i> (%)	N <i>f</i> (%)	S <i>f</i> (%)	SS <i>f</i> (%)	Min	Sisihan Piawai	Tahap Min
Saya berpuas hati dengan panel yang telah ditetapkan oleh urus setia.	1 1.3	0	6 7.9	32 42.1	37 48.7	4.36	0.745	Tinggi
Saya berpuas hati dengan giliran temu duga yang telah ditetapkan oleh urus setia.	1 1.3	2 2.6	7 9.2	37 48.	29 38.2	4.19	0.816	Tinggi
Saya berasa soalan yang diberikan oleh panel temu duga adalah relevan dengan jawatan yang dipohon.	1 1.3	1 1.3	5 6.6	41 53.9	28 36.8	4.23	0.745	Tinggi
Saya berasa tempoh masa sesi temu duga yang saya hadiri adalah sesuai.	2 2.6	0	4 5.3	42 55.3	28 36.8	4.23	0.780	Tinggi
Saya berpuas hati dengan sesi temu duga yang telah dihadiri	1 1.3	0	3 3.9	42 55.3	30 39.5	4.31	0.677	Tinggi
Saya tidak bersetuju dengan istilah 'orang dalam', 'cable', dan 'kroni' dalam penjawat awam lantikan SPAX.	0	0	3 3.9	27 35.5	46 60.5	4.56	0.573	Tinggi

Saya berpuas hati dengan proses pelantikan saya sebagai penjawat awam oleh SPAx.	1	0	1	22	52	4.63	0.649	Tinggi
	1.3		1.3	28.9	68.4			
Keseluruhan						4.36	0.712	Tinggi

\*STS – Sangat Tidak Setuju TS – Tidak Setuju N – Neutral S – Setuju SS –Sangat Setuju

## 5.0 Perbincangan Dan Kesimpulan

Menurut Bartram (2000), Chapman & Webster(2003), dan Lee (2005), sistem pengambilan pekerja atas talian merupakan sistem yang paling popular oleh organisasi. Hasil kajian ini telah menunjukkan majoriti penjawat awam yang baru dilantik berpuas hati dengan proses pengambilan atas talian yang digunakan oleh SPAx. Oleh itu kaedah ini wajar diteruskan oleh SPAx. Namun faktor ini mungkin disumbangkan oleh ciri demografi responden yang majoritinya terdiri daripada generasi Z atau milenial yang dibesarkan dalam zaman teknologi maklumat. Menurut Bull (2010), kajian oleh Pew Foundation mendapati bahawa 80% daripada generasi milenial tidur bersebelahan telefon bimbit. Ini menunjukkan bahawa generasi ini selesa dengan medium digital. Hasil dapatan kajian turut selari dengan kajian lepas yang dijalankan oleh Selden & Orenstein (2011).Mereka mendapati bahawa sistem permohonan jawatan secara atas talian telah menerima lebih banyak permohonan berbanding kaedah tradisional.Malah sistem pengambilan atas talian dapat memudahkan organisasi untuk membuat tapisan calon dan seterusnya menarik perhatian lebih banyak calon yang berpotensi untuk memohon.

Dapatan kajian ini turut mendapati bahawa tahap kepuasan penjawat awam terhadap proses temu duga panel berada pada tahap yang tinggi. Menurut Swee (2003), kaedah temu duga merupakan kaedah pemilihan yang biasa digunakan oleh organisasi. Namun terdapat sebilangan kecil responden tidak berpuas hati dengan beberapa aspek dalam prosestemu duga panel iaitu panel penemuduga, soalan temu duga, tempoh masa temu duga dan giliran temu duga. Pengkaji berpendapat perkara ini disebabkan terdapat calon-calon yang datang lebih awal namun tetap perlu mengikut nombor giliran mereka walaupun calon lebih awal datang lewat. Kesemua perkara ini merupakan di antara kelemahan kekurangan temu duga panel yang turut dinyatakan oleh pengkaji lain seperti Jvoti & Ventakesh (2011), dan Mondy (2012).

## Rujukan

1. Anderson, N. (2003). International Journal of Selection and Assessment. *Applicant and Recruiter Reactions to New Technology in Selection: A Critical Review and Agenda for Future Research* , 121-136.
2. Anderson, N., & Witvliet, C. (2008). Fairness reactions to personnel selections methods: an international comparison between the netherlands, the United States, France, Spain, Portugal and Singapore. *International Journal of Selection and Assessment*, 16 (1), 1-13.
3. Armstrong, M. (2010). *Pengurusan Modal Insan*. Itbm
4. Arthur, D. (2008). *Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees (6th ed.)*. New Delhi: PHI Learning.
5. Avinash S. Kapse, V. S. (2012). E-Recruitment. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)* , 82-86.
6. Bartram, D. (2000). Internet Recruitment and Selection, Kissing Frogs to Find Princes. *International Journal of Selection and Assessment*, 261 - 274.
7. Bull, G. (2010). The Always-Connected Generation. *Learning & Leading with Technology* 38(3): 28-29
8. Cappelli, P. (2001). Making the Most of Online Recruiting. *Harvard Business Review*, 79, 139-146.
9. Chapman, D. S., & Webster, J. (2003). ,The Use of Technologies in the Recruiting, Screening, and Selection Processes for Job Candidates. *International Journal of Selection and Assessment*. 11, 2/3, 113 - 120.
10. Dessler. G. (2012). *Fundamentals of human resource management*: Prentice Hall.
11. How, T. K. (2011). *Human Resources Management in Malaysia*. Selangor: McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
12. Jyothi, P., & Ventakesh, D. (2011). *Human Resource Management*. New Delhi: Oxford University Press.
13. Kumari, N. (2012). A Study of The Recruitment and Selection Process : SMC Global. *Industrial Engineering Letters*, 2, 34-44.
14. Kundu, S. C., Rattan, D., Sheera, V. P., & Gahlawat, N. (2015). Recruitment and selection techniques used in corporate sector: a comparative study of indian and multinational companies. *Journal of Organisations & Human Behaviour*, 4, 40-50.
15. Lee, I. (2005). Evaluation of Fortune 100 Companies' Career Websites. *Human Systems Management*. 24, 175 - 182.
16. Lermusiaux, Y. (2003). Finding talent on the web. *New York State HR Review*, 81-86.
17. Mondy, R. W. (2012). *Human Resource Management*. England: Pearson Educated Limited .

18. Parry, E. (2006). Drivers of the Adoption of Online Recruitment: An Analysis Using Diffusion of Innovation Theory. *Cranfield School of Management*, 1-13.
19. P.J. Dowling, R. S. (1994). *International Dimensions of Human Resource Management, 2nd ed.* Belmont: Wadsworth
20. Selden, S., & Orenstein, J. (2011). Government E-Recruiting Web Sites: The influence of e-recruiting content and usability on recruiting and hiring outcomes in US State Governments. *International Journal of Selection and Assessment*, 32-40.
21. Scholarios, D., & Lockyar, C. (1999). Recruiting and selection of professionals: Context, qualities, and methods. *International Journal of Selection and Assessment*, 142-157.
22. Sekaran, U. (2003) *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 4th Edition, John Wiley & Sons, New York.
23. Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research methods for business: A skill-building approach (5th ed.)*. Haddington: John Wiley & Sons.
24. Stewart, J. (2012). Learning and Talent Development. *Human Resources Management International Digest*.

# **Pengupayaan Psikologi Sebagai Perantara Terhadap Hubungan Gaya Kepimpinan Transformasi dan Komitmen Organisasi di Jabatan Pendidikan Negeri Johor**

**Idayati Harun @ Abd Rahman, Shah Rollah Abdul Wahab**  
Department of Human Resource Development, Faculty of Management,  
Universiti Teknologi Malaysia

**Abstrak:** Kebanyakan kajian lepas memfokuskan kepada kesan dan pengaruh gaya kepimpinan transformasi terhadap komitmen organisasi. Namun demikian, sikap dan tingkah laku pekerja seperti persepsi terhadap pekerjaan iaitu pengupayaan psikologi (psychological empowerment) juga berupaya meningkatkan komitmen organisasi pekerja. Matlamat kajian ini adalah bertujuan untuk mengenalpasti kesan pengupayaan psikologi sebagai perantara terhadap hubungan gaya kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi di Jabatan Pendidikan Negeri Johor (JPNJ). Sebanyak 90 soal-selidik diterima daripada Pegawai Perkhidmatan Pendidikan DG41 hingga DG54 yang terpilih sebagai responden. Kajian ini menggunakan borang soal selidik yang mengandungi instrumen Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) dan Psychological Empowerment Questionnaire (PEQ). Analisis statistik deskriptif dan statistik inferensi merangkumi regresi linear mudah dan regresi linear berganda digunakan untuk tujuan analisis data. Pengkaji telah menggunakan tiga persamaan regresi melalui analisis statistik berganda berdasarkan Baron dan Kenny (1986) untuk tujuan penentuan kesan pengupayaan psikologi sebagai perantara. Dapatan kajian membuktikan bahawa terdapat kesan yang signifikan antara gaya kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi. Selain itu, gaya kepimpinan transformasi juga memberi kesan terhadap pengupayaan psikologi. Pengupayaan psikologi didapati memainkan peranan yang signifikan sebagai perantara kepada hubungan gaya kepimpinan transformasi ke atas komitmen organisasi. Penemuan terpenting kajian mendedahkan bahawa pengupayaan psikologi mengantara dengan lengkap hubungan gaya kepimpinan transformasi terhadap komitmen organisasi. Kajian ini menyumbang kepada pemahaman tentang kepentingan gaya kepimpinan transformasi dan kesan pengupayaan psikologi dalam meningkatkan komitmen organisasi.

**Kata Kunci:** Kepimpinan Transformasi, Pengupayaan Psikologi, Komitmen Organisasi

## **1.0 Pengenalan**

Pekerja merupakan aset tenaga dan tulang belakang organisasi yang paling penting dalam persekitaran kompetitif (Sayyed Mohsen *et al.*, 2012; Fatemah *et al.*, 2013; Muna dan Atasya, 2013). Persekitaran global memerlukan pekerja yang berkomitmen tinggi dalam memenuhi

tuntutan kebolehpasaran kerja semasa (Joo dan Shim, 2010; Sylviz Nabila Azwa dan Arsiah, 2012; Keskes, 2014; Norhasni, 2014). Menurut Norasmah *et al.*, (2012), aspek kepemimpinan penting dalam mencorak dan membentuk subordinat ke arah tenaga kerja yang komited. Kepimpinan transformasi merupakan kepemimpinan yang mengembangkan wawasan dan matlamat organisasi dengan mempengaruhi sikap dan tingkah laku subordinat untuk menghadapi cabaran status quo (Carlson dan Perrew, 1995; Limsila dan Ogunlana, 2008). Pemimpin transformatif berupaya meningkatkan efikasi sendiri, inspirasi dan motivasi, memberikan bimbingan dan merangsang intelektual dalam kalangan subordinat untuk menghasilkan impak kerja yang tinggi (Gumusluoglu dan Lisev, 2009; Afshari, 2011; Seibert *et al.*, 2011). Rangsangan intelektual berupaya mempengaruhi emosi dan kepercayaan subordinat yang menimbulkan persepsi untuk mengawal dan mempengaruhi pekerjaan (Garcia-Morales *et al.*, 2012; Vincent-Hoper *et al.*, 2012). Ini dikenali sebagai pengupayaan psikologi (Spreitzer, 2007).

Pengupayaan psikologi merupakan elemen yang sesuai dalam meningkatkan efikasi sendiri dan kompetensi bagi membangunkan komitmen dan potensi subordinat melalui kepemimpinan transformasi (Prabhashini dan Pavithra, 2015). Kajian Aziah *et al.*, (2016) menjelaskan subordinat yang mempunyai pengupayaan psikologi rendah cenderung merasakan pekerjaan mereka tidak bermakna, kurang yakin terhadap kemahiran dan kebolehan sendiri dan tidak bebas dalam membuat keputusan yang mempengaruhi komitmen organisasi. Jha, (2014) membuktikan tanpa pengupayaan psikologi, subordinat berasa terabai dan tidak gembira dalam pekerjaan. Selain itu, subordinat yang mempunyai pengupayaan psikologi rendah dipengaruhi oleh faktor kurang sokongan ketua (Au, 1995) dan sikap serta tingkah laku (Forrester, 2000; Kabriaei *et al.*, 2013).

Kajian lepas mendapati bahawa gaya kepemimpinan transformasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap komitmen organisasi (Yusnita *et al.*, 2012; Bano Fakhra, 2013; Wiza dan Hlanganipai, 2014; Njoroge, 2015). Menurut Welty Peachey *et al* (2014), pemimpin transformatif mempunyai keupayaan menggunakan sumber manusia secara optimum dengan memaksimumkan potensi dan komitmen subordinat. Medium seperti latihan, bengkel dan perkongsian mentor digunapakai dalam kepemimpinan transformasi bagi meningkatkan komitmen organisasi (Thamrin, 2012). Walaubagaimana kajian Sii Ling dan Mohamad Sani, (2013) mendapati wujudnya hubungan yang lemah antara gaya kepemimpinan transformasi dan komitmen organisasi. Dengan mengambil kira pernyataan tersebut, penyelidik beranggapan



bahawa hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi memerlukan kepada pembolehubah mediator iaitu pengupayaan psikologi.

Kajian lepas mendapati bahawa pengupayaan psikologi berkaitan rapat dengan kepimpinan (Janssen, 2005; Spreitzer *et al.*, 1995) dan komitmen organisasi (Aziah *et al.*, 2016). Spreitzer dan Quinn, (1999) menegaskan bahawa ketua yang mempunyai pengupayaan psikologi tinggi berupaya memberi inspirasi dan motivasi secara kreatif kepada subordinat agar inovatif dan komited dalam pekerjaan. Subordinat yang mempunyai persepsi terhadap pekerjaan iaitu pengupayaan psikologi juga mempengaruhi komitmen organisasi (Forrester, 2000). Pengupayaan psikologi merupakan suatu persepsi individu terhadap keadaan psikologi yang mempengaruhi kemampuan melaksanakan pekerjaan, memberi impak terhadap organisasi, berupaya mengawal selia tindakan dan keputusan serta memaknakan pekerjaan dengan merangsang keyakinan subordinat (Spreitzer, 1995). Penyelidik berkeyakinan bahawa wujud kebarangkalian untuk pengupayaan psikologi bertindak sebagai mediator terhadap hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi.

Justeru itu, permasalahan utama yang difokuskan dalam penulisan ini adalah peranan mediator pengupayaan psikologi terhadap hubungan gaya kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi. Kajian ini sangat relevan dilaksanakan dalam bidang pendidikan kerana sejajar dengan proses pembaharuan dan penstrukturan pendidikan di Benua Asia Pasifik terutamanya Malaysia (McKinley, 2005). Selain itu, bidang pendidikan juga telah dikenal pasti sebagai faktor penentu kejayaan utama (*critical success factor*) dalam menjadikan Malaysia sebagai sebuah negara yang pesat membangun pada tahun 2020 (Philip dan Azlin, 2017).

## **2.0 Sorotan Kajian**

### **2.1 Kepimpinan Transformasi**

Kepimpinan transformasi merupakan kepimpinan yang mengembangkan wawasan, visi dan matlamat pemimpin kepada individu, kumpulan dan organisasi melibatkan proses mempengaruhi sikap dan tingkah laku subordinat untuk mencapai transformasi dalam organisasi (Carlson dan Perrewe, 1995). Kepimpinan transformasi menukar status quo organisasi melalui pembangunan nilai-nilai yang dikongsi bersama subordinat yang bertujuan

untuk membina kesedaran dan penerimaan matlamat organisasi (Bass, 1985). Kepimpinan transformasi merupakan kepimpinan terbaik dalam mempengaruhi komitmen organisasi (Barling *et al.*, 1996; Kevin Kelloway *et al.*, 2000; Walumba *et al.*, 2005; Azman *et al.*, 2011; Kim, 2012). Kepimpinan transformasi penting untuk persekitaran global dan dinamik dalam meningkatkan keperluan terhadap perubahan (Yukl, 2012).

Kepimpinan transformasi memfokuskan konsep tingkah laku direktif dan kreatif iaitu menggabungkan tingkah laku kepimpinan dan hubungan interaksi antara pemimpin dan pengikut (Bass, 1985; Ishak dan Mastura, 2008; Wells dan Peachey, 2011; Bass, 1985). Ketua bertindak sebagai agen perubahan dalam mengupayakan kepimpinan organisasi dan bertanggungjawab terhadap pengikut untuk meningkatkan perubahan tingkah laku (Achua dan Lussier, 2013). Potensi diri pengikut yang berbeza dan unik diteliti agar dapat disesuaikan dengan aspirasi dan matlamat organisasi secara berkesan, bijak dan proaktif untuk melaksanakan perubahan (Bass, 1985). Empat dimensi iaitu motivasi dan inspirasi, kepimpinan karismatik (pengaruh yang ideal), pertimbangan individu dan rangsangan intelektual menjadi fokus utama (Carlson dan Perrewé, 1995; Afshari *et al.*, 2011).

Kepimpinan karismatik melibatkan ketua sebagai model atau contoh ikutan kepada pengikut dengan mempunyai tahap moral dan standard etika yang tinggi (Abdul Ghani *et al.*, 2008). Ketua memberikan cabaran dan motivasi dalam memaknakan hasil tugas pekerjaan merupakan motivasi inspirasi (Ab Aziz, 2003). Setiap keperluan, kemampuan dan kebolehan pengikut perlu ditangani dengan berkesan untuk mencapai potensi dengan menyediakan latihan dan bimbingan merujuk kepada pertimbangan individu (Jung *et al.*, 2003; Yammarino dan Bass, 1990). Rangsangan intelektual iaitu pekerja didedahkan dengan melihat sesuatu masalah dan tugas dari pelbagai persepektif dan berfikir secara rasional serta di luar kotak (Mason *et al.*, 2014).

## **2.2 Komitmen Organisasi**

Addae *et al.*, (2008) dan Soo, (2010) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kesediaan, kerelaan dan kesanggupan pekerja menyumbang masa, tenaga dan usaha melalui nilai peribadi seperti kepercayaan dan keyakinan untuk mencapai objektif dan matlamat organisasi (Najafi *et al.*, 2011). Komitmen organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam memahami dan menerangkan tingkah laku seseorang pekerja dalam organisasi (Coyle-Shapiro *et al.*, 2006;

Bakshi *et al.*, 2009). Komitmen organisasi menjadi fokus utama yang dititikberatkan oleh kualiti pengurusan sumber manusia (Cooper-Hakim dan Viswesvaran, 2005; Muhammad Ehsan *et al.*, 2010; Wei Bo *et al.*, 2010; Beddu *et al.*, 2014) kerana mempengaruhi nilai kebolehpasaran kerja semasa (Norasmah, 2012; Norhasni, 2014). Lutherans dan Youssef (2007) dan Akhtar *et al.*, (2013) menyatakan komitmen organisasi dipengaruhi oleh sikap positif pekerja seperti keyakinan tinggi, optimis, cekal, semangat kerja tinggi dan positif menerima tanggungjawab yang meningkatkan impak pekerjaan (Givens, 2008; Faith, 2011).

Sorotan literature mendapati terdapat tiga dimensi pengukuran komitmen organisasi. Menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen organisasi mencakupi komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif. Dimensi ini telah digunakan oleh Coyle-Shapiro *et al.*, (2006); Bakshi *et al.*, (2009). Dimensi ini bersesuaian diimplemenkan dalam kajian kerana memfokuskan kepada tingkah laku dan sikap pekerja terhadap organisasi secara keseluruhan (Allen dan Meyer, 1997). Dimensi komitmen afektif merupakan salah satu dimensi dalam komitmen organisasi yang merujuk kepada niat, perasaan dan keinginan yang kuat atas dorongan dan kemahuan diri sendiri untuk sedia kekal dalam sesebuah organisasi (Henkin dan Marchiori, 2003). Komitmen afektif menitikberatkan sifat-sifat peribadi pekerja yang positif termasuklah emosi dan psikologi pekerja (Keskes, 2014) dan memberi kesan terhadap tingkah laku kerja seperti kehadiran, prestasi dan perilaku organisasi (Powell dan Meyer, 2004).

Komitmen berterusan turut menjadi dimensi penting kepada komitmen organisasi. Komitmen berterusan merupakan keperluan pekerja untuk kekal berkhidmat dalam sesebuah organisasi kerana wujudnya kepercayaan pekerja terhadap kos akan meningkat sekiranya meninggalkan organisasi (Meyer dan Allen, 1990). Komitmen berterusan ini berlandaskan prinsip ekonomi yang berasaskan kepada pematuhan supaya seseorang pekerja komited untuk mendapatkan ganjaran tertentu (Becker *et al.*, 1996; Johson dan Chang, 2006). Erdheim *et al.*,(2006) mendefinisikan komitmen normatif sebagai perasaan pekerja terhadap pematuhan dan tanggungjawab untuk kekal dalam organisasi. Rasa tanggungjawab yang tinggi terhadap organisasi mengikat pekerja untuk bekerja lebih lama dalam organisasi (Cho *et al.*, 2006). Nilai kesetiaan dan sokongan serta penerimaan faedah menunjukkan pekerja lebih bersedia untuk kekal dan menganggap tindakan ini sebagai usaha membalas budi terhadap organisasi (Meyer dan Allen, 1991; Yusnita *et al.*, 2013).

### **2.3 Pengupayaan Psikologi**

Pengupayaan psikologi berkait rapat dengan persepsi atau tanggapan pemikiran individu yang mempengaruhi tingkah laku dan sikap terhadap pekerjaan (Forrester, 2000; Askel, 2013). Spreitzer (1995); Stander dan Rothmann (2009) menyatakan persepsi ini mendorong seseorang individu berasa diupayakan untuk menghasilkan pendekatan yang aktif dalam mengawal dan mempengaruhi pekerjaan (Spreitzer, 1995). Pengupayaan psikologi dikesan melalui keyakinan dan kecekapan individu untuk melaksanakan tugas dengan baik, memberi impak dan pengaruh terhadap pekerjaan, mempunyai autonomi dan keazaman sendiri dalam menjalani sesuatu tugas dan mempunyai perasaan bahawa pekerjaan penting dan bermakna (Spreitzer, 1995; Thomas dan Velthouse, 1990).

Koberg *et al.*, (1999) menjelaskan bahawa pengupayaan psikologi yang dialami oleh pekerja mempengaruhi individu dan memberi impak kepada organisasi. Wilson dan Coolican, (1996) dan Jin-Liang dan Da-Jun (2012), menyatakan bahawa pekerja yang mempunyai tahap pengupayaan psikologi tinggi lebih yakin dalam menjalani pekerjaan. Mereka berupaya memberikan kesan yang signifikan kepada pekerjaan dengan lebih fokus dan bersungguh-sungguh serta cenderung berfikir untuk menghasilkan idea-idea bernas. Mereka lebih optimis menyampaikan idea-idea kreatif dan inovatif dalam menangani kesukaran untuk menyelesaikan masalah organisasi (Afshari, 2011; Jin-Liang dan Da-Jun, 2012). Pengupayaan psikologi memberi peluang kepada individu untuk membina dan membangunkan kemahiran diri (Argon, 2015).

Hasil daripada tinjauan literatur, penyelidik mengukur pengupayaan psikologi dari aspek makna, kompetensi, keazaman sendiri dan impak. Empat dimensi pengupayaan psikologi sangat berkait rapat antara satu sama lain dalam menyumbang kepada produktiviti dan keberkesanan individu dan organisasi (Siegall dan Gardner, 2000; Amanati, 2014). Ini bertepatan dengan fokus kajian yang menekankan aspek persepsi pekerja dalam mempengaruhi sikap dan tingkah laku dalam pekerjaan (Askel, 2013; Masoud *et al.*, 2012; Spreitzer, 1999).

Dimensi-dimensi pengupayaan psikologi mempengaruhi sikap dan tingkah laku pekerja (Spreitzer, 1995; Spreitzer, 1997; Quinn dan Spreitzer, 1997). Dimensi makna merujuk kepada pekerja memberikan makna dan nilai yang tinggi terhadap pekerjaan (Najafi *et al.*, 2011). Pekerja yang mempunyai kepercayaan terhadap keyakinan, kemampuan dan kemahiran diri

untuk berfungsi dengan baik terhadap tugas yang ditetapkan organisasi merujuk kepada dimensi kompetensi (Amanati, 2014). Dimensi keazaman sendiri adalah pekerja bebas dan berpeluang untuk berautonomi dan berakuntabiliti membuat sesuatu keputusan dan tindakan dalam situasi yang berlainan untuk mengawal pekerjaannya (Ryan dan Deci, 2000). Dimensi terakhir iaitu impak merupakan kemampuan dan keupayaan seseorang pekerja untuk melakukan sesuatu perubahan dalam organisasi (Dehkordi *et al.*, 2011).

Kajian lepas mendapati bahawa pengupayaan psikologi sangat berkaitan rapat terhadap kepimpinan (Janssen, 2005; Spreitzer *et al.*, 1995) dan komitmen organisasi (Aziah *et al.*, 2016). Ini disokong oleh Spreitzer dan Quinn (1999) bahawa ketua yang mempunyai pengupayaan psikologi tinggi memberi inspirasi secara kreatif kepada pekerja agar komited dan inovatif terhadap pekerjaan. Forrester (2000) juga bersetuju sikap dan tingkah laku pekerja seperti persepsi terhadap pekerjaan iaitu pengupayaan psikologi berupaya mempengaruhi komitmen organisasi. Penyelidik berkeyakinan bahawa wujud platform yang membenarkan gaya kepimpinan transformasi berinteraksi antara komitmen organisasi. Platform ini merupakan mediator yang difungsikan oleh pemboleh ubah pengupayaan psikologi. Keadaan ini menyakinkan penyelidik bahawa pengupayaan psikologi mampu memainkan peranan sebagai pemboleh ubah mediator terhadap hubungan gaya kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi. Hal ini akan diuji melalui hipotesis H1 seperti berikut:

H1 : Hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dengan komitmen organisasi dimediasikan oleh pengupayaan psikologi.

### **3.0 Metodologi Kajian**

Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan melalui borang soal selidik untuk tujuan pengumpulan data. Lokasi kajian adalah di Jabatan Pendidikan Negeri Johor (JPNJ). Responden kajian terdiri dalam kalangan Pegawai Perkhidmatan Pendidikan dari kumpulan Pengurusan Dan Profesional bergred DG 41-DG 54. Sepuluh sektor yang terlibat adalah Sektor Jaminan Kualiti, Sektor Khidmat Pengurusan dan Pembangunan, Sektor Pembangunan Manusia, Sektor Pendidikan Islam, Sektor Pendidikan Swasta dan Pendidikan Khas, Sektor Pengurusan Akademik, Sektor Pengurusan Maklumat (ICT), Sektor Pengurusan Sekolah, Sektor Penilaian dan Peperiksaan dan Sektor Psikologi dan Kaunseling. Kajian rintis telah dijalankan kepada 20 Pegawai Perkhidmatan Pendidikan, Pejabat Pelajaran Daerah Johor

Bharu (PPD JB). Pemilihan PPD Johor Bharu bagi kajian rintis adalah kerana mempunyai ciri yang sama dengan JPNJ. Teknik terjemahan kembali (*back translation*) telah digunakan untuk menterjemahkan instrumen soal selidik. Menerusi teknik ini, individu yang terlibat adalah dalam kalangan mereka yang menguasai dua bahasa iaitu Bahasa Melayu dan Bahasa Inggeris. Penterjemah pertama akan menterjemahkan instrumen asal Bahasa Inggeris kepada bahasa Melayu kemudian penterjemah kedua pula akan menterjemahkan kembali item-item bahasa Melayu tersebut kepada bahasa Inggeris tanpa mengetahui item-item yang terkandung dalam instrumen asal. Terjemahan instrumen bahasa Inggeris oleh penterjemah kedua dibandingkan dengan instrumen asal dan jika sekiranya relevan dan sesuai dari aspek item mempunyai maksud yang sama, maka instrumen bahasa Melayu tersebut boleh diterima dan digunapakai dalam kajian (Douglas dan Craig, 2007).

#### 4.0 Analisis Dan Keputusan Kajian

Ujian regresi berganda dijalankan untuk melihat pengaruh dan kesan perantara pengupayaan psikologi terhadap hubungan gaya kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi. Hasil keputusan ujian dipaparkan seperti dalam Jadual 1.

Jadual 1: Hasil ujian pengaruh pengantara psikologi terhadap hubungan gaya kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi

Pembolehubah	B	SE <sub>B</sub>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
Langkah 1					
Outcome: Komitmen Organisasi					
Predictor: Gaya Kepimpinan					
Transformasi	.118	.057	.215	2.062	.042
R <sup>2</sup>	.046				
Adj R <sup>2</sup>	.035				
<i>F</i>	4.253				
Langkah 2					
Outcome: Pengupayaan Psikologi					

Predictor:	Gaya	Kepimpinan				
Transformasi			.388	.080	.459	4.852 .000
R <sup>2</sup>			.211			
Adj R <sup>2</sup>			.202			
F			23.541			
Langkah 3						
Outcome: Komitmen Organisasi						
Predictor:	Gaya	Kepimpinan				
Transformasi			.003	.059	.005	0.051 .959
Mediator: Pengupayaan Psikologi			.296	.070	.455	4.245 .000
R <sup>2</sup>			.210			
Adj R <sup>2</sup>			.192			
F			11.548			

Keputusan ujian regrasi berganda kemudiannya dimasukkan ke dalam Jadual 2 selaras dengan cadangan oleh Baron and Kenny (1986). Keputusan ujian mendapati bahawa pengupayaan psikologi telah berperanan sebagai pembolehubah mediator terhadap hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi. Pengaruh mediator pengupayaan psikologi adalah sebagai mediator penuh (*full mediation*).

Jadual 2: Analisis pengaruh mediator pengupayaan psikologi ke atas hubungan gaya transformasi dan komitmen organisasi

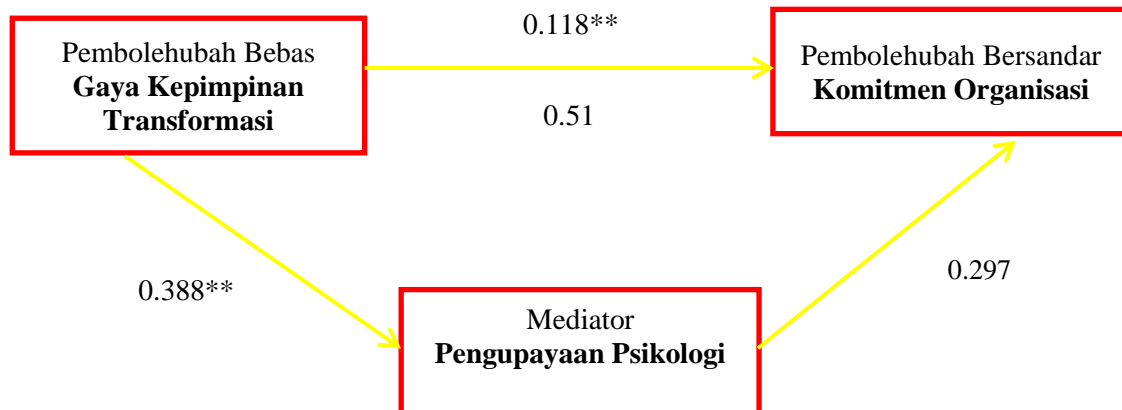
Langkah 1	Gaya kepimpinan transformasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi (p < 0.05)
Langkah 2	Gaya kepimpinan transformasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pengupayaan psikologi (p < 0.05)
Langkah 3	Pengupayaan psikologi dimasukkan sebagai pembolehubah kawalan yang mana ianya menunjukkan hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi (p < 0.05). Gaya kepimpinan transformasi telah didapati

	mempunyai pengaruh yang tidak signifikan dengan komitmen organisasi ( $p (0.959) > 0.05$ ) dan $\beta = (0.005)$ pada Model 3 telah berkurang daripada Model 1: $\beta = (0.215)$ dan ini membawa maksud berlakunya <i>full mediation</i> .
--	---

Ujian regrasi berganda tidak dapat menunjukkan tahap pengaruh langsung dan pengaruh tak langsung gaya kepimpinan transformasi ke atas komitmen organisasi dan ujian sobel digunakan untuk melihat pengaruh tersebut. Keputusan ujian Sobel seperti dalam Jadual 3.

Jadual 3: Kesan langsung dan tidak langsung antara pembolehubah

Nilai z- Sobel	3.382 > 1.96
Kesan langsung	0.51
Kesan tak langsung	0.49



Rajah 1: Ilustrasi diagram hubungan antara pembolehubah bebas, pembolehubah mediator dan pembolehubah bersandar

## 5.0 Perbincangan Dan Cadangan



Dapatan kajian telah membuktikan bahawa hubungan gaya kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi dimediasi oleh pengupayaan psikologi. Keputusan analisis regresi berganda mengesahkan pengupayaan psikologi berfungsi sebagai mediator yang kuat terhadap hubungan gaya kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi. Ianya menjadi platform dan mekanisme penting dalam mempengaruhi proses keseluruhan hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi. Terbukti, pengupayaan psikologi sangat relevan bertindak sebagai perantara dalam mempengaruhi proses keseluruhan hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi. Kewujudan pengupayaan psikologi sebagai mediator terhadap hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi turut disokong oleh Lee dan Kim (2008); Barroso Castro *et al.*, (2008) dan Saeed *et al.*, (2013). Pengupayaan psikologi mempengaruhi pegawai dengan merasakan bahawa pekerjaan sangat penting dan bermakna apabila pemimpin transformatif memberi motivasi dan inspirasi agar komited dalam pekerjaan. Selain itu, pengupayaan psikologi meningkatkan keazaman sendiri pegawai apabila pemimpin transformatif memberikan keyakinan, motivasi dan inspirasi yang menyebabkan pegawai merasakan pekerjaan penting sehingga mempengaruhi komitmen organisasi.

Gaya kepimpinan transformasi turut mempengaruhi sikap pegawai melalui pengupayaan psikologi. Kajian mengesyorkan bahawa ketua sebagai pemimpin organisasi perlu memberi pendedahan dan fokus kepada aspek pengupayaan psikologi kerana ianya sangat relevan dalam membentuk keadaan kognitif pegawai yang positif bagi meningkatkan komitmen organisasi. Hal ini kerana pengupayaan psikologi berupaya mempengaruhi sikap positif dan minat pegawai terhadap pekerjaan. Ironinya, pengupayaan psikologi berupaya mempengaruhi pegawai untuk berautonomi dan mempunyai keazaman sendiri yang tinggi bagi melakukan inisiatif perubahan dalam organisasi. Ini jelas membuktikan bahawa pengupayaan psikologi merupakan elemen yang sangat penting untuk diamalkan dalam meningkatkan kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi. Pihak pengurusan sewajarnya memberi perhatian yang serius dan mengambil inisiatif dalam memastikan setiap pegawai mengamalkan pengupayaan psikologi untuk meningkatkan komitmen organisasi.

Cadangan kepada organisasi adalah dengan mengambil inisiatif untuk mewujudkan persekitaran kondusif dan komprehensif bagi meningkatkan amalan pengupayaan psikologi.

Persekitaran organisasi dan kerja yang memfokuskan kepada amalan pengupayaan psikologi dalam kalangan pegawai perlu diwujudkan. Amalan pengupayaan psikologi disarankan bermula dari pihak pengurusan terlebih dahulu. Pihak pengurusan perlu meneliti setiap dimensi pengupayaan psikologi agar dapat diimplemenkan secara proaktif dalam organisasi. Persekitaran kerja yang positif dapat menggalakkan dan menyokong pegawai agar bersedia mengambil tanggungjawab dalam organisasi. Pihak pengurusan perlu peka, memahami keperluan, menggalakkan kreativiti dan memberi sokongan serta keyakinan terhadap pegawai untuk mendorong kepada amalan pengupayaan psikologi yang tinggi dalam organisasi (Spreitzer, 1997).

Amalan dan penerapan elemen pengupayaan psikologi dalam organisasi juga boleh dilaksanakan melalui latihan dan bengkel yang disediakan oleh Jabatan Pendidikan Negeri Johor (JPNJ). Latihan dan bengkel yang diadakan perlu memfokuskan kepada nilai-nilai pengupayaan psikologi yang wajar diterapkan seperti keazaman sendiri, impak, makna dan kompetensi. Keperluan kepada latihan dan bengkel yang diadakan wajib memenuhi skop dan spesifikasi kerja, peranan dan tanggungjawab pekerja berasaskan kepada amalan pengupayaan psikologi dan bukan hanya latihan atau bengkel yang berbentuk umum sahaja. Selain itu, pegawai hendaklah sentiasa bersedia, peka dan prihatin terhadap kepentingan amalan pengupayaan psikologi. Pegawai hendaklah mempunyai kesedaran dan motivasi yang tinggi untuk meningkatkan impak kerja. Pegawai disarankan untuk menyumbang idea secara aktif kepada organisasi dengan mengadakan sesi perbincangan dan perkongsian secara formal atau tidak formal dari aspek pengetahuan, pengalaman dan kemahiran. Mereka juga perlu mempunyai persepsi bahawa mereka adalah sebahagian ahli organisasi yang penting agar sentiasa bermotivasi tinggi dan bersemangat untuk memberikan impak yang terbaik kepada organisasi.

Berdasarkan dapatan kajian, maka secara konklusinya membuktikan bahawa pengupayaan psikologi signifikan berfungsi sebagai perantara terhadap gaya kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi. Ini menjelaskan bahawa pengupayaan psikologi merupakan elemen penting untuk diamalkan dalam organisasi bagi meningkatkan gaya kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi. Bagi memperkembangkan lagi pengetahuan mengenai pengupayaan psikologi, kajian di masa hadapan disarankan untuk menguji pengaruh atau kesan pengupayaan psikologi terhadap hubungan dengan aspek lain seperti prestasi organisasi, kepuasan kerja, penglibatan pekerja, tingkah laku komitmen dan sebagainya. Semoga kajian seperti ini dapat

membantu membuka ruang dan peluang kepada pengkaji akan datang untuk meneroka disiplin ilmu bidang pembangunan sumber manusia khususnya pengupayaan psikologi.

## Rujukan

1. Afshari, M., Siraj, S., Ghani, M. F. A., dan Afshari, M. (2011). Leadership and Creativity. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(10), 1591-1594.
2. Ab Aziz Yusof (2003). *Perubahan dan Kepimpinan*. (Edisi Kedua). Sintok: Universiti Utara Malaysia.
3. Abdul Ghani, A., Abd. Rahman, A. A., dan Mohammed Zahir, A. (2008). *Gaya-gaya Kepimpinan dalam Pendidikan*. (Edisi Pertama). Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing.
4. Achua, C., dan Lussier, R. N. (2013). *Leadership: Theory, Application, Skill Development*. (5th ed.) Singapore: Cengage Learning.
5. Addae, H. M., Praveen Parboteeah, K., dan Velinor, N. (2008). Role Stressors and Organizational Commitment: Public Sector Employment in St Lucia. *International Journal of Manpower*, 29(6), 567-582.
6. Akhtar, S., Ghayas, S., & Adil, A. (2012). Self-efficacy and optimism as predictors of organizational commitment among bank employees. *International Journal*
7. Aksel, I., Serinkan, C., Kiziloglu, M., dan Aksoy, B. (2013). Assessment of Teachers' Perceptions of Organizational Citizenship Behaviors and Psychological Empowerment: An empirical Analysis in Turkey. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 89, 69-73.
8. Amanati, S.(2014). Investigating Influence of Psychological Empowerment on Resiliency and Job Satisfaction among Employees of Insurance Firms. *Research Journal of Recent Sciences* ISSN 2277-2502, 3(11), 1-5
9. Argon, H. (2016). Empowerment and Trust as Mediators of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Effectiveness. *European Journal of Economic and Political Studies*, 8(1), 43-60.
10. Au, C.-p. (1995). Achievement Motivation: From the Perspective of Learned Hopelessness. *Chinese University Education Journal*, 23(1), 83-92.
11. Aziah, I., Wan Norkursiah, Z dan Abdul Ghani, A. (2016). Do Malaysian Teachers' Innovative Behaviour Influenced by Psychological Empowerment? *International Symposium on Education, Psychology and Societ*. 29-31 Mac 2016. Jepun, 282-299.
12. Azman, I., H. M., Ahmad Zaidi, S., Mohd Hamran, M., dan M, Y. (2011). An Empirical Study of The Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment. *Business and Economics Research Journal*, 2(1), 89-107.

13. Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145-154.
14. Bano Fakhra, B. (2013). An Empirical Study on Effect of Transformational Leadership on Organizational commitment in the Banking Sector of Pakistan. *Journal of Business and Management*, 8(2), 38-44.
15. Barling, J., Weber, T., dan Kelloway, E. K. (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827.
16. Baron, R. M., dan Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychological*, 51(6), 1173-1182.
17. Barroso Castro, C., Villegas Perinan, M. M., dan Casillas Bueno, J. C. (2008). Transformational Leadership and Followers' Attitudes: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1842-1863.
18. Bass B.M (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. London : Collier Macmillan Publishers.
19. Becker, H. S. (1960). Notes On The Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 60 (1). 32-40.
20. Beddu Salam, B., Mohammad Azhar, M. N., dan Mohd. Dahlan, H. A. M. (2014). Modal Psikologi (Psychological Capital), Stres Kerja dan Komitmen Kerja (Work Engagement): Satu Penelitian Awal. *Seminar Kebangsaan Integriti Keluarga 2014*. 11 Desember 2014. Malaysia.1- 13.
21. Carlson, D. S., dan Perrewew, P. L. (1995). Institutionalization of Organizational Ethics through Transformational Leadership. *Journal of business ethics*, 14(10), 829-838.
22. Cho, J., Laschinger, H. S., dan Wong, C. (2006). Workplace Empowerment, Work Engagement and Organizational Commitment of New Graduate Nurses. *Nursing Leadership-Academy of Canadian Executive Nurses*. 19(3), 43-60.
23. Cooper-Hakim, A., dan Viswesvaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241-59
24. Coyle-Shapiro, J. A., dan Morrow, P. C. (2006). Organizational and Client Commitment Among Contracted Employees. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 416-431.
25. Dehkordi, L.F., Kamrani, M.N., Ardestani, H.A. and Abdolmanafi, S. (2011). Correlation between Psychological Empowerment with Job Satisfaction and Organizational Commitment., *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(7).
26. Erdheim, J., Wang, M., dan Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41(5), 959-970.

27. Fatemeh, R., dan 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 Oktober 2013. Malaysia. 123-131.
28. Fatih, Ç. (2011). The Effects of The Organizational Psychological Capital on The Attitudes of Commitment and Satisfaction: A Public Sample in Turkey. *European Journal of Social Sciences*, 21(3), 373-380.
29. Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 67-80.
30. García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., dan Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.
31. Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4-24.
32. Gumusluoglu, L., dan Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.
33. Henkin, A. B., dan Marchiori, D. M. (2003). Empowerment and Organizational Commitment of Chiropractic Faculty. *Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics*. 26(5), 275- 281.
34. Hoo, B.-K., dan Shim, J. H. (2010). Psychological Empowerment and Organizational Commitment: the Moderating Effect of Organizational Learning Culture. *Human Resource Development International*, 13(4), 425-441.
35. Ishak, M. S., dan Mastura, M. (2008). Impak tingkah laku kepemimpinan transaksi dan transformasi pengetua ke atas tingkah laku kerja guru-guru. *Simposium Pengurusan Pendidikan dan Kepimpinan ke 5 (ASEMAL 5)*. 18-19 Ogos 2007. Kuala Lumpur.
36. Janssen, O. (2005). The Joint Impact of Perceived Influence and Supervisor Supportiveness on Employee Innovative Behaviour. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(4), 573-579.
37. Jha, S. (2014). Transformational Leadership and Psychological Empowerment: Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *South Asian Journal of Global Business Research*, 3(1), 18-35.
38. Jin-Liang, W., dan Da-Jun, Z. (2012). An Exploratory Investigation on Psychological Empowerment Among Chinese Teachers. *Advances in psychology Study*, 1(3), 13-21.
39. Johnson, R. E., dan Chang, C. H. (2006). “I” is to continuance as “We” is to affective: The Relevance of The Self-Concept for Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 549-570.
40. Jung, D. I., Chow, C., dan Wu, A. (2003). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 525-544.
41. Kebriaei, A., Rakhshaninejad, M., Afshari, Z., dan Mohseni, M. (2013). Psychological Empowerment in Hospital Administrative Staff Predicts their

- Organizational Commitment. *International Journal of Hospital Research*, 2(4), 171-176.
42. Keskes, I. (2014). Relationship between Leadership Styles and Dimensions of Employee Organizational Commitment: A Critical Review and Discussion of Future Directions. *Intangible Capital*, 10(1), 26-51.
  43. Kim, H. (2012). Transformational Leadership and Organisational Citizenship Behavior in The Public Sector in South Korea: The Mediating Role of Affective Commitment. *Local Government Studies*, 38(6), 867-892.
  44. Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. C., dan Goodman, E. A. (1999). Antecedents and Outcomes of Empowerment Empirical Evidence from the Health Care Industry. *Group & Organization Management*, 24(1), 71-91.
  45. Lee, Y.-M., dan Kim, B.-M. (2008). The Mediator Effect of Empowerment in Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 38(4), 603-611.
  46. Limsila, K., dan Ogunlana, S. O. (2008). Performance and Leadership Outcome Correlates of Leadership Styles and Subordinate Commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(2), 164-184.
  47. Luthans, F., dan Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
  48. Mason, C., Griffin, M., dan Parker, S. (2014). Transformational Leadership Development: Connecting Psychological and Behavioral Change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 174-194.
  49. McKinley, E. (2005). Locating the Global: Culture, Language and Science Education for Indigenous Students. *International Journal of Science Education*, 27 (2), 227-241
  50. Meyer, J. P. Allen. NJ (1997). *Commitment in The Workplace: Theory, Research, and Application*. California: Sage publications.
  51. Meyer, J. P., dan Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
  52. Muhammad Ehsan, M., Samina, N., Basharat, N., dan Rizwan Qaiser, D. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 17-26
  53. Muna Mohd, B., dan Atasya, O. (2013). Produktiviti Dan Hubungannya Dengan Komitmen Dan Kepuasan Kerja Dalam Organisasi Pembinaan. *Journal of Design And Built*, 6 , 1-15.
  54. Najafi, S., Noruzy, A., Azar, H. K., Nazari-Shirkouhi, S., & Dalvand, M. R. (2011). Investigating the Relationship between Organizational Justice, Psychological Empowerment, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Model. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5241-5248.
  55. Njoroge, D. (2015). Transformational Leadership Style and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Employee Participation. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 2(1). 94-107.

56. Norasmah, O., Siti Junaidah M, M., dan Mohammed Sani, I. (2012). Pengaruh Persepsi Terhadap Keberkesanan Kepimpinan Keatas 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.
57. Norhasni, A. Z. (2014). Senario Pembangunan Modal Insan dalam Pendidikan Tinggi di Malaysia. *Jurnal Kajian Pendidikan*, 4(1). 95-104.
58. Philip Sia Kah, S., dan Azian, N, M. (2017). Kepimpinan Transformasi Guru Besar dan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Rendah di Daerah Kota Belud, Sabah. *Seminar On Transdisciplinary Education*, 403-420
59. Powell, D. M., dan Meyer, J. P. (2004). Side-Bet Theory and The Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157-177.
60. Prabhashini, W. dan Pavithra K. (2015). *Global Leadership Development through Transformational Leadership and Psychological Empowerment : A Study in Multinational Companies in Sri Lanka*. Doctor Philosophy.
61. Quinn, R. E., dan Spreitzer, G. M. (1997). The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.
62. Ryan, R. M., dan Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68.
63. Saeed, R.& Hashmi,A.& Lodhi,N.R dan Ahmad, M, dan Arshad, H.M dan Ahmad, M.A. (2013). The effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment with a Mediating effect of Psychological Empowerment.
64. Sayyed Mohsen, A., Marzieh, H., dan 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.
65. Seibert, S. E., Wang, G., dan Courtright, S. H. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981.
66. Siegall, M., dan Gardner, S. (2000). Contextual Factors of Psychological Empowerment. *Personnel Review*, 29 (6), 703-722.
67. Sii Ling M, L., dan Mohammed Sani, I. (2013). Transformational Leadership and Teacher Commitment in Secondary Schools of Sarawak. *International Journal of Independent Research and Studies*, 2(2), 51-65.
68. Soo, S. D. (2010). *The Role of Champions in the Implementation of Patient Safety Practice Change*. University of Toronto.
69. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442- 1465.

70. Spreitzer, G. M. (1997). Toward Common Ground in Defining Empowerment. In R.W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*. England: JAI Press.
71. Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C., dan Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 511-526.
72. Stander, M. W., dan Rothmann, S. (2009). Psychological empowerment of Employees in Selected Organisations in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 35(1), 196-203.
73. Sylviz Nabila Azwa, A., & Arsiah, B. (2012). Psychological empowerment: The Influence on Organizational Commitment among Employees in the Construction Sector. *Journal of Global Business Management*, 8(2), 73.
74. Thamrin, H. (2012). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), 566.
75. Thomas, K. W., dan Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
76. Vincent-Höper, S., Muser, C., dan Janneck, M. (2012). Transformational leadership, Work Engagement, and Occupational Success. *Career Development International*, 17(7), 663-682.
77. Walumbwa, F. O., dan Lawler, J. J. (2003). Building Effective Organizations: Transformational Leadership, Collectivist Orientation, Work-Related Attitudes and Withdrawal Behaviours in Three Emerging Economies. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1083-1101.
78. WeiBo, Z., Kaur, S., dan Jun, W. (2010). New Development of Organizational Commitment: A Critical Review (1960-2009). *African Journal of Business Management*, 4(1), 12-20.
79. Wells, J. E., dan Welty Peachey, J. (2011). Turnover intentions: Do Leadership Behaviors and Satisfaction with The Leader Matter? Team Performance Management: *An International Journal*, 17(1/2), 23-40.
80. Welty Peachey, J., J. Burton, L., dan E. Wells, J. (2014). Examining the Influence of Transformational Leadership, Organizational Commitment, Job Embeddedness, and Job Search Behaviors on Turnover Intentions in Intercollegiate Athletics. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(8), 740-755.
81. Wilson, S. M., dan Coolican, M. J. (1996). How High and Low Self-Empowered Teachers Work with Colleagues and School Principals. *The Journal of Educational Thought (JET)/Revue de la Pensée Educative*, 99-117.
82. Wiza, M., dan Hlanganipai, N. (2014). The Impact of Leadership Styles on Employee Organisational Commitment in Higher Learning Institutions. *Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy Mediterranean*, 5 (4). 135-143
83. Yammarino, F. J., dan Bass, B. M. (1990). Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis. *Human Relations*, 43(10), 975-995.



84. Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Journal of Social Sciences*, 5(4), 135.
85. Yusnita, Y., Aziz, A., Mohd Yusri, I., dan 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.

# Sorotan Literatur Secara Sistematis: Hubungan Faktor-Faktor Penglibatan Pengurus Lini Dalam Inisiatif Sumber Manusia Dan Peranan Sumber Manusia

<sup>1</sup>Mohamed Ayyub Hassan, <sup>1</sup>Wan Mohd Azam, <sup>1</sup>Beni Widarman, <sup>1</sup>Nur Shafiqah A. Rahim, <sup>1</sup>Mas Idayu Saidi, <sup>2</sup>Khairul Firdaus Bin Adrutdin

<sup>1</sup> Jabatan Pembangunan Sumber Manusia, Fakulti Pengurusan, Universiti Teknologi Malaysia

<sup>2</sup>Universiti Kuala Lumpur (MiTEC), 81750 Masai, Malaysia

**Abstrak:** Artikel ini bertujuan untuk mengenal pasti faktor-faktor penglibatan pengurus lini dalam dalam inisiatif Sumber Manusia (SM) dan hubungannya peranan SM secara sorotan literatur. Berdasarkan kajian literatur yang dilakukan, beberapa faktor telah dikenalpasti bagi menyokong penglibatan pengurus lini dalam inisiatif SM seperti keinginan, efikasi sendiri, dan sokongan SM. Manakala, dimensi peranan SM yang dikaji adalah rakan kongsi strategik, agen perubahan, juara pekerja, dan pakar pentadbiran. Artikel ini disediakan dengan melakukan kajian literatur secara sistematik bagi membangunkan kerangka konseptual yang boleh dirujuk bagi kajian akan datang.

**Kata Kunci:** Pengurus Lini, Sumber Manusia, Peranan Sumber Manusia, Efikasi Kendiri, Rakan Kongsi Strategik, Pakar Pentadbiran, Juara Pekerja, Ejen Perubahan

## 1.0 Pengenalan

Kepentingan penglibatan pengurus lini dalam melaksanakan inisiatif Sumber Manusia (SM) telah dibahaskan semenjak lebih dua puluh tahun yang lalu (Martins, 2009). Martins juga menjelaskan bahawa peranan pengurus lini atau pengurus pertengahan telah berubah daripada mengawal pekerja kepada memimpin pekerja untuk memberikan hasil atau produktiviti yang lebih baik. Keadaan ini membawa kepada penekanan beberapa terma seperti pemimpin pasukan (*team leader*) dan pengurus lini barisan hadapan (*front line-manager*), berbanding penggunaan terma penyelia, walaupun istilah 'penyelia' masih digunakan secara meluas sehingga kini (Qadeer *et al.*, 2011). Maka dengan itu, penulis berhasrat mengkaji penglibatan pengurus lini dalam pengurusan SM termasuk daripada aspek peranan dan kompetensi SM.

Dato' Seri Mohd Najib bin Tun Abdul Razak (2010) dalam ucapannya sempena pembentangan Rancangan Malaysia Kesepuluh menyatakan bahawa persaingan modal insan pada masa kini menjadi semakin meningkat, di mana banyak negara, terutamanya negara maju, mengamalkan dasar keterbukaan yang komprehensif dalam usaha menarik modal insan yang cemerlang termasuk di kalangan rakyat Malaysia. Beliau juga menyatakan bahawa tenaga kerja mahir dan berpengetahuan tinggi merupakan *cutting edge* kepada daya saing negara. Beliau juga menambah bahawa majikan perlu bertanggungjawab untuk menyediakan usaha komprehensif dan fasiliti yang kondusif bagi melahirkan modal insan berkualiti tinggi sebagai anjakan ke tahap nilai ditambah dan produktiviti yang mantap (Dato' Seri Mohd Najib bin Tun Abdul Razak, 2010).

Perdana Menteri juga menegaskan bahawa dengan menjana kualiti pengeluaran produk atau perkhidmatan yang lebih baik menggunakan SM atau staf berkemahiran tinggi akan membantu negara untuk menjadi negara berpendapatan tinggi. Berhubung perkara ini, beliau menambah bahawa peruntukan Rancangan Malaysia Kesepuluh bagi infrastruktur bukan fizikal akan meningkat kepada 40 peratus, berbanding dengan 21.8 peratus dalam Rancangan Malaysia Kesembilan. Fokus diberikan kepada program pembangunan kemahiran dan kompetensi, aktiviti-aktiviti penyelidikan dan pembangunan serta pembiayaan modal teroka yang menjurus ke arah menggalakkan tahap inovasi yang lebih tinggi di negara ini (Dato' Seri Mohd Najib bin Tun Abdul Razak, 2010).

Isu di sini ialah walaupun pelbagai peruntukan latihan telah dikeluarkan kepada kedua-dua sektor awam dan swasta sejak Rancangan Malaysia Kesembilan, Malaysia masih menghadapi masalah defisit dalam staf berkemahiran tinggi (Dato' Seri Abdullah bin Haji Ahmad Badawi, 2006). Aktiviti latihan dan pembangunan telah meningkat sejak peruntukan belanjawan memberikan penekanan yang khusus terhadap aktiviti ini, tetapi peningkatan pekerja mahir dan kompeten tidak sejajar dengan latihan yang diberikan. Isu ini telah dibangkitkan sekali lagi dalam Rancangan Malaysia Kesepuluh, di mana pengurusan dan pembangunan modal insan adalah salah satu daripada teras utama yang diberikan penekanan penting dalam memacu negara untuk menjadi negara maju yang berdaya saing.

## **1.2 Pernyataan Masalah**

Pengurus lini mempunyai peranan yang penting dalam melaksanakan inisiatif SM, kerana mereka merupakan pengurus yang bertanggungjawab untuk melaksanakan amalan-amalan SM di peringkat pengeluaran produk atau penyediaan perkhidmatan (Qadeer *et al.*, 2011 dan Watson *et al.*, 2006). Aktiviti SM, termasuk latihan sentiasa menjadi sebahagian daripada tugas pengurus lini (Papalexandris dan Panayotopoulou, 2005). Pengurus lini juga dijangka dapat mewujudkan satu sinergi antara SM, kewangan dan fizikal dengan peruntukan masa, wang dan tenaga kepada pembangunan staf bawahan mereka (Larsen dan Brewster, 2003). Namun begitu, pengurus lini tidak dapat mengelak daripada berhadapan dengan beberapa isu berkaitan secara langsung seperti penglibatan mereka dalam pelbagai peranan SM dan isu kompetensi di tempat kerja.

Perdana Menteri, Dato' Seri Mohd Najib bin Tun Abdul Razak (2013) telah menyatakan bahawa hanya 23 peratus daripada tenaga kerja Malaysia adalah modal insan berkemahiran tinggi. Peratusan ini adalah jauh lebih rendah berbanding dengan negara-negara maju yang lain. Oleh yang demikian, pengurus lini perlu memainkan peranan yang penting dalam melahirkan modal insan dengan kepelbagaian kompetensi dan berkemahiran tinggi (Mansor *et al.*, 2011; Anubama *et al.*, 2011). Ini adalah kerana pengurus lini adalah orang yang paling sesuai untuk mengenal pasti keperluan pekerja selain mengenal pasti apakah latihan yang diperlukan, dan menjadi pemacu dalam menggalakkan pemindahan latihan dalam organisasi (Nor Azlinda, 2010). Tetapi hakikatnya, menurut Antonious, (2011) dan Renwick *et al.*, (2002), terdapat keengganan dan ketidak inginan di kalangan pengurus lini untuk melibatkan diri dengan aspek-aspek SM yang tertentu. Redman *et al.*, (2010) pula mendapati bahawa pengurus lini juga tidak menyukai sistem pengurusan prestasi dengan menyatakan bahawa aktiviti pengurusan yang paling tidak disukai oleh pengurus lini ialah membuat penilaian prestasi staf mereka.

Kekurangan pekerja mahir di Malaysia menyebabkan peranan SM secara menyeluruh tidak dapat dilaksanakan dengan berkesan di tempat kerja. Menurut Hay (2002), rasional utama pekerja meninggalkan pekerjaan mereka adalah disebabkan rasa tidak puas hati disebabkan ketidakjelasan dalam proses perkembangan kompetensi atau kemahiran mereka. Ini biasanya disebabkan oleh hubungan yang kurang baik di antara mereka dengan pengurus lini barisan hadapan. Manakala pengurus lini merasakan mereka kurang mendapat sokongan daripada pihak pengurusan dan jabatan SM dalam menyelesaikan isu berkaitan dengan pekerja (Bos-Nehles, 2010). Bos-Nehles juga menambah bahawa kekurangan sokongan ini membawa

kepada keengganan pengurus lini untuk terlibat dengan pengurusan SM. Oleh itu, walaupun amalan SM dipercayai berkesan, sistem dan sokongan SM mungkin masih tidak efisien dan kompeten, kerana pengurus lini tidak tahu bagaimana untuk melaksanakan amalan SM dengan jayanya di tempat kerja (Gilbert *et al.*, 2011; Bos-Nehles *et al.*, 2006).

Bowen dan Ostroff (2004) pula menyatakan walaupun pengkaji terdahulu telah banyak menyumbang dalam mereka bentuk amalan SM yang berkesan, namun pelaksanaannya masih terhad. Keberkesanan aktiviti SM bukan sahaja bergantung kepada kualiti amalan SM, tetapi juga di atas kejayaan pelaksanaannya (Gratton dan Truss, 2003; Bowen dan Ostroff, 2004). Walaupun amalan SM dianggap berkesan, sistem SM masih tidak efektif dan kompeten. Ini disebabkan oleh pengurus lini tidak tahu melaksanakan peranan SM terutamanya peranan yang bersifat strategik (Bos-Nehles, 2010; Bos-Nehles *et al.*, 2006). Kajian oleh Anubama *et al.*, (2011) juga menunjukkan bahawa pengurus lini kurang menyumbang dalam menjayakan peranan rakan kongsi strategik dan ejen perubahan.

Menurut Ulrich (1997), peranan SM yang strategik adalah peranan pengurus lini sebagai rakan kongsi strategik dan ejen perubahan. Kedua-dua peranan ini lebih bersifat strategik berbanding dua lagi peranan SM iaitu peranan pakar pentadbiran dan juara pekerja yang lebih bersifat operasional (Qadeer *et al.*, 2011; Purcell *et al.*, 2009). Namun begitu, keengganan pengurus lini untuk terlibat dalam aktiviti SM mengakibatkan mereka kurang menguasai keempat-empat peranan SM ini dan seterusnya menghadkan perkembangan kompetensi SM (Antonious, 2011 dan Renwick *et al.*, 2002). Isu ini semakin mendapat perhatian sejak kebelakangan ini, kerana hakikat bahawa pengurus lini ialah nadi dan orang yang bertanggungjawab terhadap aktiviti teras pengurusan dan pembangunan modal insan (Qadeer *et al.*, 2011). Pengurus lini juga perlu bertindak sebagai pemimpin, pemboleh cara dan pemudah cara bagi mewujudkan persekitaran di mana warga kerja boleh membangunkan potensi dan kompetensi diri mereka (Martins, 2009).

## **2.0 Sorotan Literatur**

### **2.1 Peranan Pengurus Lini**

Sebelum ini, staf pengurusan pertengahan yang mempunyai hubungan secara langsung dengan pekerja bawahan dikenali sebagai 'penyelia', dan bukan pengurus lini (Purcell *et al.*, 2009).

Perubahan terma jawatan daripada penyelia kepada pengurus lini juga mengubah peranannya dalam melaksanakan inisiatif SM. Hales (2005) menyatakan bahawa seorang penyelia kebiasaannya hanya terlibat kerja-kerja 'pengawasan' selain berhubung secara langsung dengan para pekerja. Ini bagi memudahkan kelancaran operasi serta kawalan kerja di kalangan pekerja di tempat kerja. Manakala, peranan pengurus lini lebih menjurus kepada pengurusan strategik dan menjadi pemimpin di kalangan pekerja dan mereka mempunyai kuasa yang lebih dalam membuat keputusan berbanding penyelia (Purcell *et al.*, 2009; Hales, 2005).

Perubahan peranan daripada penyelia kepada pengurus lini membawa pelbagai implikasi, salah satu daripadanya adalah penurunan kuasa dan fungsi (*devolution*) dalam pelaksanaan inisiatif SM oleh pengurus lini (Anubama *et al.*, 2011, Bos-Nehles, 2010). Perkara ini telah menjadi satu kelaziman kerana pengurus lini terlibat dalam aktiviti memimpin pekerja dan serta terlibat dalam proses membuat keputusan yang strategik (Payne, 2010). *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD) United Kingdom (2011) telah menyenaraikan beberapa peranan pengurus lini seperti pengurusan pekerja, menguruskan kos operasi, menyediakan kepakaran teknikal, memantau proses kerja, memeriksa kualiti produk atau perkhidmatan, berurusan dengan pelanggan / klien dan mengukur prestasi operasi yang merupakan sebahagian daripada aktiviti SM dalam sesebuah organisasi.

Anubama *et al.*, (2011), Bos-Nehles (2010) dan Gibb (2003) juga menyatakan bahawa peranan pengurus lini adalah sangat signifikan dalam pelaksanaan inisiatif SM tetapi persoalannya adalah sejauh manakah penglibatan dan peranan pengurus lini dalam melaksanakan inisiatif SM dan juga kesannya kepada kompetensi SM.

## **2.2 Faktor-faktor Penglibatan Pengurus Lini di dalam Pengurusan SM**

Elinger dan Bostrom (2002) telah melakukan kajian mengenai sistem kepercayaan pengurus mengenai peranan mereka sebagai pemudah cara (fasilitator) pembelajaran. Kajian ini mempunyai implikasi yang penting kerana ia bertujuan untuk mencari sama ada sistem kepercayaan seorang pengurus akan memberi kesan atau memudahkan proses pembelajaran pekerja. Terdapat tiga kategori faktor yang dikaji; kepercayaan mengenai peranan dan keupayaan, kepercayaan terhadap pembelajaran dan proses pembelajaran, serta kepercayaan terhadap pelajar. Walaupun kajian ini tidak menjurus kepada SM, tetapi keputusan yang

diperoleh sangat signifikan kepada kajian ini. Kajian ini mendapati bahawa kategori 'kepercayaan mengenai peranan dan keupayaan' mempunyai peratusan yang tertinggi di antara ketiga-tiga faktor (62.06 peratus). Ini menunjukkan bahawa kepercayaan pengurus lini terhadap peranan dan keupayaan mereka, atau keberkesanan sendiri (efikasi sendiri) boleh menjadi salah satu faktor penting dalam membolehkan penurunan fungsi atau kuasa SM berlaku dengan jayanya (Anubama *et al.*, 2011 dan Bos-Nehles, 2010). Pengetahuan dan penglibatan pengurus lini dalam melaksanakan aktiviti SM seterusnya membawa kepada pencapaian kompetensi SM yang lebih baik (Ramlall, 2006).

Watson *et al.*, (2007) dalam kajian mereka telah mengkaji faktor-faktor yang menggalakkan penurunan fungsi SM kepada pengurus lini. Terdapat tiga faktor yang dinilai iaitu hubungan dengan pakar SM, sokongan organisasi dari aspek pengurusan SM dan komitmen pengurus lini. Kajian ini juga mendapati bahawa faktor dengan min tertinggi adalah berkaitan hubungan kerja dengan pakar SM. Ini bukanlah satu penemuan yang baru; kerana banyak kajian terdahulu telah menyenaraikan sokongan oleh jabatan SM adalah perlu untuk memastikan proses penurunan fungsi SM dijayakan dengan lebih berkesan. Sokongan oleh jabatan SM kepada pengurus lini juga dapat memberikan kesan terhadap kompetensi SM di sesebuah organisasi (Singh, 2010). Keputusan ini, jelas menyokong kepentingan hubungan antara SM dan pengurus lini (Larsen dan Brewster, 2003; Hutchison dan Purcell, 2007; Hunter dan Renwick, 2008; Bos-Nehles, 2010 dan Anubama *et al.*, 2011).

Selain hubungan baik antara pakar SM dan pengurus lini; sokongan organisasi juga dilihat sebagai faktor penting yang memudahkan penurunan fungsi SM. Aspek pembangunan sendiri (latihan dan pembangunan) dan penyediaan bahan sokongan juga dianggap sebagai isu utama yang berkaitan dengan sokongan organisasi. Manakala akhir sekali adalah komitmen dan keinginan pengurus lini. Walaupun, ia mempunyai peratusan terendah di antara ketiga-tiga faktor ini, keinginan pengurus lini untuk terlibat dengan pengurusan SM sebenarnya merupakan satu kuasa penting sehingga wujudnya penurunan fungsi SM kepada pengurus lini (Qadeer *et al.*, 2011 dan Gilbert *et al.*, 2011). Ini adalah kerana apabila pengurus lini mempunyai sifat keinginan dan pemilikan terhadap inisiatif SM, mereka akan berasa lebih cenderung untuk menjalankan aktiviti SM yang seterusnya membantu untuk mengukuhkan kompetensi SM (Singh, 2010 dan Dick & Hyde, 2006).

Martins (2007) menyatakan bahawa pengaruh persepsi peribadi dan sikap pengurus lini mempunyai pengaruh yang kuat terhadap penglibatan pengurus lini dalam aktiviti atau inisiatif SM. Sebagai contoh, apabila pengurus lini terlalu selesa melakukan tugas-tugas pengurusan, penurunan fungsi SM boleh menjadi faktor yang mengubah status quo dan memberi nilai tambah kepada organisasi (Martin, 2007 dan Kulik & Bainbridge, 2006). Selain daripada itu, McGuire *et al.*, (2008) menunjukkan, beberapa inisiatif SM boleh dianggap sebagai bermasalah jika pengurus lini sendiri tidak komited, bermotivasi dan tidak ingin untuk melibatkan diri dalam aktiviti SM seperti proses pengurusan prestasi, pengendalian tatatertib dan aduan, dan pengurusan ketidakhadiran pekerja. Sekali lagi, ini membuktikan bahawa apabila penglibatan mereka di dalam inisiatif SM dihargai, pengurus lini ini akan menjadi lebih komited terhadap penurunan fungsi SM serta berkemampuan untuk memberi sumbangan kepada kompetensi SM (Purcell *et al.*, 2009).

Walau bagaimanapun, berbanding dengan kecekapan, 'efikasi sendiri' mungkin istilah yang lebih sesuai untuk digunakan untuk menerangkan sebagai faktor pendorong. Kecekapan pula adalah kemahiran dan ilmu yang membolehkan pengurus lini untuk melaksanakan kerja mereka. Tetapi, Model Pekerja dan Prestasi (Purcell *et al.*, 2003) menerangkan secara terperinci bahawa dengan mempunyai tingkah laku berdasarkan budi bicara dan keupayaan (kemahiran dan pengetahuan) semata-mata tidak mencukupi. Terdapat faktor-faktor lain yang signifikan terhadap prestasi seperti motivasi dan peluang.

Antara kelima-lima faktor ini, tiga faktor yang mempunyai ciri-ciri yang sama dengan kajian terdahulu. Ini termasuklah 'keinginan' (Watson *et al.*, 2007; Martins, 2007; McGuire 2008); Efikasi Kendiri (Elinger dan Bostrom, 2002; Harris *et al.*, 2002; Ramlall, 2006; Bos-Nehles 2010; Anubama *et al.*, 2011), dan 'sokongan' (Larsen dan Brewster, 2003; Watson *et al.*, 2007; Hutchison dan Purcell, 2007; dan Hunter dan Renwick, 2008).

### **2.3 Model Pelbagai Peranan Pengurusan SM**

Dave Ulrich telah mencadangkan empat peranan utama SM yang perlu dipenuhi oleh juara SM untuk menjadikan perkongsian perniagaan sebagai satu realiti (Ulrich, 1997; Ulrich dan Brockbank, 2005). Ulrich menjelaskan bahawa kedua-dua pengurus lini dan profesional SM adalah pelaksana peranan peranan rakan kongsi strategik dan juara SM.



### Masa Hadapan / Fokus Strategik

<b>Proses</b>	Rakan Kongsi Strategik ( <i>Strategic Partner</i> )	Ejen Perubahan ( <i>Change Agent</i> )	<b>Manusia</b>
	Pakar Pentadbiran ( <i>Administrative Expert</i> )	Juara Pekerja ( <i>Employee Champion</i> )	

### Fokus Operasi Setiap Hari

Rajah 2.1: Model Pelbagai Peranan Pengurusan SM (Sumber: Ulrich, 1997:24)

Peranan-peranan ini dikenali sebagai peranan SM yang dilaksanakan oleh pihak-pihak berkepentingan SM, terutamanya pakar SM dan pengurus lini.

#### 2.3.1 Rakan Kongsi Strategik

Peranan rakan kongsi strategik memberi tumpuan kepada menjajarkan strategi dan amalan SM dengan strategi perniagaan. Di mana keinginan pengurus lini untuk bertindak sebagai rakan kongsi strategik dapat memastikan kejayaan strategi perniagaan (IPM, 2008, Brockbank & Ulrich, 2003 dan Ulrich, 1997). Selain itu, peranan rakan kongsi strategik juga mempunyai hubungan yang signifikan dengan kompetensi sumber manusia (Darvish *et al.*, 2012). Dengan memenuhi peranan ini, pengurus lini perlu untuk meningkatkan keupayaan dan efikasi sendiri perniagaan dengan melaksanakan strategi yang bersesuaian dengan matlamat dan hala tuju organisasi (Payne, 2010). Kenyataan ini telah dipersetujui oleh Choi dan Ismail (2009), yang menjelaskan bahawa SM yang strategik adalah dimiliki, diarahkan, dan digunakan oleh pengurus lini untuk membuat strategi SM yang berkesan. Manakala Hassan *et al.*, (2015) pula menyatakan bahawa apabila pengurus lini mempunyai faktor seperti keinginan, efikasi sendiri dan sokongan sumber manusia, maka pengurus lini akan lebih cenderung untuk menjayakan peranan rakan kongsi strategik di tempat kerja. Ini adalah implikasi daripada penglibatan pengurus lini dalam proses membuat keputusan di dalam aktiviti atau inisiatif SM.

### **2.3.2 Pakar Pentadbiran**

Menurut Ulrich (1997), mewujudkan infrastruktur organisasi merupakan peranan SM (tradisional). Peranan SM kedua, iaitu pakar pentadbiran atau pakar fungsi ditugaskan untuk memastikan bahawa proses SM (tradisional) seperti urusan pekerja dan latihan dijalankan dengan cekap dan berkesan. Menurut Darvish *et al.*, (2012), peranan pakar pentadbiran mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan kompetensi sesebuah organisasi. Manakala menurut Lemmergaard (2008), beberapa amalan SM dilaksanakan melalui kecekapan pentadbiran (menggunakan teknologi), dan melalui dasar-dasar, kaedah pembaikan, serta perluasan peranan "pakar fungsi atau pakar pentadbiran". Ulrich (1997) seterusnya menjelaskan bahawa pakar pentadbiran sentiasa mencari kos yang tidak perlu, meningkatkan kecekapan dan sentiasa mencari jalan baru untuk melakukan kerja dengan lebih baik. Purcell *et al.*, (2009) pula mengkritik bahawa, pengurus lini memainkan peranan yang terhad dalam pengurusan infrastruktur di dalam sesebuah organisasi. Walaupun begitu, pengurus lini juga dikatakan memainkan peranan dalam menyokong perekayasaan proses kerja SM.

Holbeche (2009) telah mendefinisikan perekayasaan SM sebagai menilai bagaimana sesuatu kerja dilakukan dan bagaimana sesuatu proses boleh dipertingkatkan. Proses yang dimaksudkan adalah proses yang mempunyai potensi besar untuk pembaikan dan penjimatan kos (Holbeche, 2009 dan IPM, 2008). Namun begitu, teknologi memainkan peranan yang sangat besar dalam transformasi SM, terutama dalam peranan pengurusan infrastruktur sesebuah organisasi (Ulrich *et al.*, 2008). Maka, tidak menghairankan sekiranya organisasi hari ini perlu untuk membangunkan strategi dan sistem sokongan bagi memastikan bahawa aktiviti SM dilaksanakan dengan berkesan (Kulik dan Bainbridge, 2006). Ini mungkin dapat menjelaskan mengapa pengurus lini dianggap sebagai memainkan peranan yang terhad dalam aspek ini.

### **2.3.3 Juara Pekerja**

Ulrich (1997) menyifatkan peranan pekerja sebagai juara SM adalah melalui penglibatan pekerja dalam masalah sehari-hari, mengambil berat terhadap isu pekerjaan dan memahami keperluan pekerja. Metafora untuk peranan SM ini dikenali sebagai 'juara pekerja'. Menurut Darvish *et al.*, (2012), peranan juara pekerja ini juga adalah sangat signifikan dengan

kompetensi SM dalam sesebuah organisasi. Juara ini juga menghabiskan masa dengan pekerja, melatih dan menggalakkan pengurus di jabatan lain untuk melakukan perkara yang sama. Kemudian, Ulrich dan Brockbank (2005) telah menyemak semula peranan ini dan membahagi peranan ini kepada dua, iaitu pembela pekerja dan pembangun SM. Peranan sebagai pembela pekerja memberi tumpuan kepada keperluan pekerja melalui pendekatan mendengar, memahami dan memberi penekanan terhadap keperluan tersebut. Sebaliknya, peranan sebagai pembangun modal insan memberi tumpuan kepada aspek mengurus dan membangunkan modal insan (individu dan pasukan), dan memberi tumpuan kepada menyediakan pekerja untuk berjaya pada masa akan datang (IPMA, 2008 dan Ulrich dan Brockbank, 2005).

Menurut Reilly dan Williams (2006), perubahan terma tidak menandakan bahawa profesional SM lebih bertanggungjawab ke atas pengurusan pekerja. Sebaliknya, Reilly dan Williams menjelaskan bahawa ia sentiasa menjadi peranan pengurus lini. Pengurus lini mempunyai tanggungjawab utama dalam melibatkan diri dengan pekerja dalam semua keadaan termasuk sekiranya SM tidak berfungsi sebagai juara pekerja, pembela, mewakili atau menjadi penaja kepada pekerja. Perkara ini juga ditegaskan oleh Hassan *et al.*, (2015) yang menambah bahawa apabila pengurus lini mempunyai faktor seperti keinginan, efikasi sendiri dan sokongan sumber manusia, maka pengurus lini akan lebih cenderung untuk menjayakan peranan juara pekerja di tempat kerja. Ini adalah implikasi daripada penglibatan pengurus lini dalam proses membuat keputusan di dalam aktiviti atau inisiatif SM. Oleh itu, menjadi juara pekerja merupakan sebahagian daripada kerja pengurus lini (Qadeer *et al.*, 2011; Ulrich, 1997). Istilah awal 'juara pekerja' adalah lebih sesuai daripada dua istilah terkemudian kerana istilah 'juara pekerja' itu sendiri merangkumi inti pati kedua-dua istilah baru iaitu 'pembela pekerja' dan 'pembangun modal insan'.

#### **2.3.4 Ejen Perubahan**

Peranan SM yang keempat adalah berdasarkan tumpuan strategik kepada pekerja untuk menguruskan transformasi dan perubahan yang dihadapi oleh organisasi (Inyang, 2010). Peranan ejen perubahan juga lebih tertumpu kepada keperluan untuk memastikan organisasi mempunyai kecekapan dalam mengendalikan perubahan dengan membantu pekerja dalam cubaan mereka untuk menerima dan melaksanakan perubahan tersebut (Ulrich, 1997). Menurut

Darvish *et al.*, (2012) pula, peranan ejen perubahan juga mempunyai hubungan yang signifikan dan positif dengan kompetensi SM.

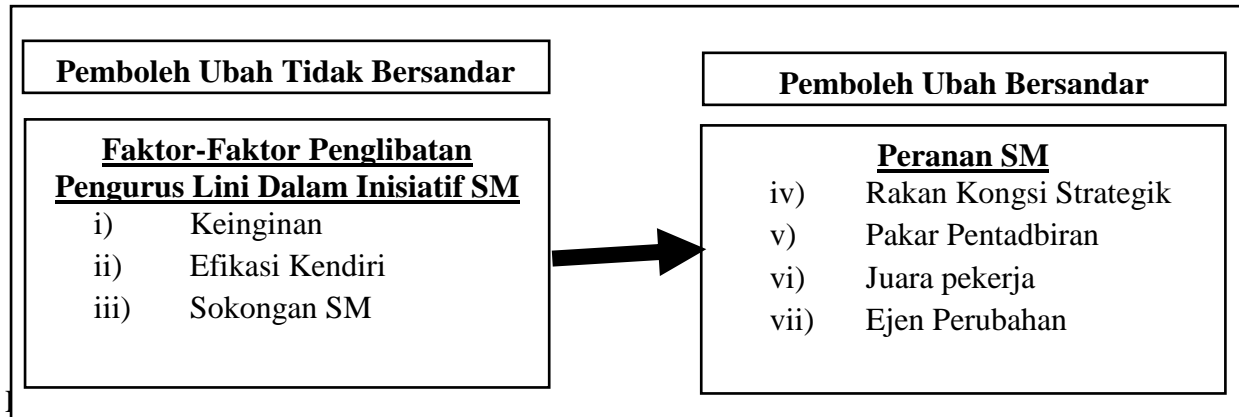
Menurut Lemmergaard (2008), ejen perubahan adalah bertanggungjawab untuk memastikan kejayaan transformasi organisasi dan perubahan budaya di dalam sesebuah organisasi. Fungsi atau peranan sebagai ejen perubahan ini adalah sebahagian daripada peranan pengurus lini dalam memastikan sesebuah organisasi sentiasa bersedia melakukan transformasi (Brockbank dan Ulrich, 2005). Manakala Hassan *et al.*, (2015) pula menyatakan bahawa apabila pengurus lini mempunyai faktor seperti keinginan, efikasi sendiri dan sokongan sumber manusia, maka pengurus lini akan lebih cenderung untuk menjayakan peranan ejen perubahan di tempat kerja. Ini adalah implikasi daripada penglibatan pengurus lini dalam proses membuat keputusan di dalam aktiviti atau inisiatif SM. Peranan ini kemudiannya akan memastikan bahawa seluruh organisasi berupaya untuk berubah mengikut keupayaan untuk berubah berasaskan teras kecekapan (IPMA, 2008). Pengkaji juga menjelaskan bahawa SM harus berfungsi sebagai membangunkan perubahan dan oleh itu harus menekankan aspek perubahan dan memastikan bahawa kapasiti bagi melaksanakan perubahan adalah mencukupi (Purcell *et al.*, 2009).

Secara kesimpulannya, Rajah 2.1 menerangkan tentang peranan SM dan hubungannya dengan pelaksanaan kerja pengurus lini. Kesemua empat peranan yang dibincangkan mengenai peranan SM ini akan digunakan sebagai pemboleh ubah perantara (*mediator*) dalam kajian ini. Kajian pengkaji terdahulu juga menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif antara faktor penglibatan pengurus lini dan peranan SM (Anubama *et al.*, 2011; Qadeer *et al.*, 2011 dan Ulrich, 1997).

### **3.0 Kesimpulan**

Artikel ini meneroka faktor-faktor penglibatan pengurus lini dalam inisiatif SM dan hubungannya dengan peranan SM. Faktor-faktor seperti keinginan, efikasi sendiri (*swa-efikasi*), dan sokongan SM telah dikenal pasti sebagai kuasa pemacu pengurus lini untuk terlibat dalam inisiatif SM. Oleh itu, kajian literatur secara sistematik (konseptual) ini juga menunjukkan bahawa penurunan fungsi SM kepada pengurus lini akan mempengaruhi penyertaan dan tanggungjawab pengurus lini untuk mengamalkan peranan SM di tempat kerja. Tambahan pula, peranan SM seperti rakan kongsi strategik, pakar pentadbiran, juara pekerja dan ejen perubahan adalah kompetensi yang amat relevan dan memberikan nilai tambah kepada

pengurus lini untuk melaksanakan tugas harian mereka. Kesimpulannya, adalah penting bagi pengurus lini untuk melengkapkan diri mereka sebagai pelaksana SM bagi persediaan untuk mempelbagaikan kompetensi mereka. Secara gambar-rajah hubungan di antara kedua-dua pemboleh ubah ini dapat diilustrasikan seperti berikut:



## Rujukan

1. Audryanah, A. (2007). Instructional Leadership and Self-Efficacy of Secondary School Principals and Relationships with School Academic Achievement. *Master Thesis*, UTM.
2. Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachandran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol.4, pp. 71-81). New York: Academic Press.
3. Bos-Nehles, A. (2010). *The Line makes the difference: LMs as effective HR partners*. PhD dissertation. University of Twente.
4. Bowen, D.E., and Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
5. Brown, D. and Purcell, J. (2007). Reward Management: On the Line. *Compensation & Benefits Review*, 39 (3), 28-34.
6. Choi, S.L and Ismail, W.K. (2009), Understanding the Relationship of HR Competencies & Roles of Malaysian HR Professionals. *European Journal of Social Sciences*, 7 (1), 88-103.
7. Currie, G and Procter, S. (2001), Exploring the relationship between HR and middle managers. *HR Management Journal*, 11(1), 53-69.
8. Elinger, A.D. and Bostrom, R.P. (2002). An examination of manager's beliefs about their roles as facilitators of learning. *Management Learning*, 33 (2), 147-179.

9. Gratton, L., and Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: putting human resource policies into action. *Academy of Management Executive*, 17(3), 74-86.
10. Hales, C. (2005). Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-LM. *Journal of Management Studies*. 42(3). 472-506.
11. Hassan, M., Abu Mansor, N., Wan Abdul Rahman, W., & Yus kelana, B. (2015). Do line managers' have 'linking pin' in HR roles?. *Intangible Capital*, 11(1), 1-12.
12. Holbeche, L. (2009). *Aligning HRs and business strategy*. Butterworth Heinemann Publication.
13. Hunter, I. and Saunders, J. (2006). *HR business partners*. Gower Publishing, Ltd.
14. Hunter, W. and Renwick, D. (2008). Involving British LMs in HRM in a small non profit work organisation. *Employee Relations*, 31 (4), 398-411. Emerald Group Publishing Limited.
15. Hutchison, S. and Purcell, J. (2003) Bringing policies to life: The vital role of front line managers in people management. Executive briefing. *London: Chartered Institute of Personnel and Development*.
16. Hutchison, S. and Purcell, J. (2007), Learning and the line, The role of LMs in training, learning and development, Change Agenda. *London: Chartered Institute of Personnel and Development*.
17. Inyang, B.J. (2010). Strategic Human Resource Management (SHRM): A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization. *International Bulletin of Business Administration*, 7, 23-36. Eurojournals, Inc.
18. Kulik, C.T. and Bainbridge, H.T.J. (2006). HR and the line: The distribution of HR activities in Australian organisations. *Asia Pacific Journal of HRs*, 44(2). 240-256.
19. Larsen, H.H and Brewster, C. (2003), Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? *Journal of Employee Relations*, 25 (3), 228-244. Emerald Group Publishing Ltd.
20. Lemmergaard, J. (2008). From administrative expert to strategic partner. *Employee Relations*, 31(2), 182-196.
21. Martins, L.P. (2007). A holistic framework for the strategic management of first tier managers. *Management Decision*, 45 (3), 616-641, Emerald Group Publishing Limited.
22. Martins, LP. (2009), The nature of the changing role of first-tier managers: a long-cycle approach. *Journal of Organizational Change Management*, 22 (1), 92-123. Emerald Group Publishing Ltd.
23. McCracken, M. and Wallace, M.M. (2000). Exploring strategic maturity in HRD - rhetoric, aspiration or reality? *Journal of European Industrial Training*, 24 (5), 281-290.

24. McGuire, P., Stoner, L. and Mylona, S. (2008). The Role of LMs as Human Resource Agents in Fostering Organizational Change in Public Services. *Journal of Change Management*, 8 (1), 73-84.
25. Panagiotakopoulos, A. (2011). Barriers to employee training and learning in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Development and Learning in Organization*, Vol. 25, No. 3, pp. 15-18.
26. Papalexandris, N. and Panayotopoulou, L. (2005). Exploring the Partnership between LMs and HRM in Greece. *Journal of European Industrial Training*, 29(4), 281-291.
27. Qadeer F., Shafique M. dan Rehman R. (2011). An overview of HR-line relationship and its future directions. *African Journal of Business Management*. Vol. 5(7), pp.2512-2523.
28. Ramachandra, A., Mansor, N.N. and Idris, N. (2011<sup>a</sup>). Line Managers' Role In Continuous Professional Development And Human Resources. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*. Vol. 3, No.1.
29. Ramachandra A., Mansor, N.N. and Mohamed, A. (2011<sup>b</sup>). Calling line managers in employee continuous professional development in South East Asia. *Intangible Capital*. 7(2): 356-374.
30. Rasmussen, E., Andersen, T. and Haworth, N. (2010). Has the Strategic Role and Professional Status of HR Management peaked in New Zealand? *Journal of Industrial Relations*, 52 (1), 103-118.
31. Reilly, P.A. and Williams, T. (2006). *Strategic HR: Building the capability to deliver*. Gower Publishing Ltd.
32. Renwick, D. and MacNeil, C.M. (2002). Line Manager Involvement in careers. *Career Development International*, 7(7), 407-414. MCB University Press.
33. Siugzdinien, J. (2008). *Line Managers involvement in Human Resource Development*. Ph.D dissertation. Kaunas University of Technology.
34. Ulrich, D. (1997). *HR Champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
35. Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business School Press.
36. Watson, S., Maxwell, G.A, and Farquhason, L. (2007), Line Managers' views on adopting HR roles: the case of Hilton (UK) hotels. *Journal of Employee Relations*, 29(1), 30-49. Emerald Group Publishing Ltd.

# What Organizational Climates Influence Managerial ‘Deep’ Learning Approach?

<sup>1</sup>Mohamad Abdillah Royo, <sup>2</sup>Azlineer Sarip, <sup>2</sup>Roziana Shaari

<sup>1</sup>Faculty of Education, Universiti Teknologi Malaysia

<sup>2</sup> Jabatan Pembangunan Sumber Manusia, Fakulti Pengurusan, Universiti Teknologi Malaysia

**Abstract:** This paper investigates the relations between organizational climate and ‘deep’ approach of learning among officers that carry roles and responsibilities as middle managers in public administrative services. The model of Workplace Learning by Kirby *et al.* (2003) and the Organizational Climate Model by Litwin and Stringer (1968) were adopted in this paper. A survey using questionnaire was distributed to 150 respondents and about 77 percent response rate was received. The descriptive method such as mean, percentage and frequency was used to measure the level of deep learning usage, while a Pearson correlation was adopted to measure the relationships between climate and deep learning. The paper revealed that the ‘acceptance climate’ had a very strong relationship with deep learning, whilst supportive climate had moderately influence deep learning to occur. The third climate namely ‘standard’ had only a minor relationship with deep learning. Our investigation suggests that cohesiveness in work group should be considered to support managers to use deep approach in learning at their workplace.

**Keywords:** deep learning, organization climate, manager

## 1.0 Introduction

The workplace learning (WPL) is seen as a platform to improve and enhance the human resource intervention in upgrading and developing human resource at workplace. According to Bierema (2002), organizations must be aware of various factors that can influence the learning environment and working system. A working environment that can stimulate learning such as how employees can involve in learning activity and organizational support are literally the main factor on how an organization can be categorized as a learning environment (Billet, 2001). Billet (2000) has also indentified that skills, knowledge and learning capacity of human resources are the critical success factors for an organization. Consequently, nowadays aspects of the WPL are seen as the main effort towards lifelong learning. Kirby *et. al* (2003) stress that there is a critical need for an organization to realize and understand the importance of this learning aspect in their organization. This includes on how important it is to understand how



employees learn and think at their workplace. This could be influenced by the current changing factors in working environment which emphasize more on learning aspects such as lifelong learning, knowledge management and learning organization. However, learning at workplace will only be accomplished if there is a strong commitment from employers.

Previous researches on WPL include learning factor (Matthews, 1999) and organizational support (Hughes, 2004; Matthews, 1999; Karakowsky dan Mc Bey, 1999). However, details study on learning approaches at workplace such as working climate that could influence WPL process is still rare and limited (Kirby et. al., 2003). Billets (2000, 2001) truly support the notion that an individual participation in an organizational activity and further encouragement by employers are extremely significant towards building knowledge and skill development which are required in an individual work and progress. Other than that, a working environment also contributes towards employees' action, thinking, learning, understanding and development process in an organization.

### 1.1 Work Place Learning

Workplace learning has its roots in adult education with a clear focus on the individual as the learner. The learning community is constituted from learning environment within the workplace. Elkjaer et al. (2007) believe that the socialization process among organization members will generate learning to takes place while working and this is seen as a side benefit of being at a workplace.

In this paper, the work place learning can be defined as below:

Table 1: Workplace Learning Definition

Learning approach	Definition
Deep approach	Integrative approach that leads to personal understanding. For example, tries to relate new ideas to situations where they might apply
Surface disorganized	Feeling overwhelmed by work. For example, being unsure what is needed to

	complete a task, finding it difficult to organize time effectively, reading things without really understanding them
Surface rational	Preference for order, detail, and routine. For example, likes to know precisely what is expected, puts a lot of effort into memorizing important facts when learning something new

(source: Delva et al., 2002)

Boud dan Solomon (2003) explain that in knowledge economy (k-economy) era, learning is not only restricted to classroom learning. This involved for example, the key concept of lifelong learning, learning organization and task oriented shared learning such as e-learning. In addition, learning is believed to occur anywhere at any time not only in a traditional practice anymore, which is normally the classroom setting. For this reason, WPL is argued to have relationship from various forms of learning; formal, informal and incidental learning (Elkjaer et al., 2007).

According to Illeris (2004), the WPL focuses more on working environment and learning process among their employees. Based on this learning environment, the learning content such as learning resources and social environment are examples of important elements that can foster or encourage conducive learning environment. An Individual life style is one type of continuous learning process which could develop from experience. In particular, part of a learning process is one's readiness to learn, where an individual or a group meet and explore the opportunities available in their environment. Bottrup (2005) explains that the WPL is based on a practical, current, specific or non-formal training which is applied in our daily work. Similarly, learning at a workplace is learning that occurs during employee normal activity or routine job in their daily work.

Boud and Solomon (2003) explain that in knowledge economy (k-economy) era, learning is not only restricted to classroom learning. This involved for example, the key concept of lifelong learning, learning organization and task oriented shared learning such as e-learning. In

addition, learning is believed to occur anywhere at any time not only in a traditional practice anymore, which is normally the classroom setting.

According to Illeris (2004), the WPL focuses more on working environment and learning process among their employees. Based on this learning environment, the learning content such as learning resources and social environment are examples of important elements that can foster or encourage conducive learning environment. An Individual life style is one type of continuous learning process which could develop from experience. In particular, part of a learning process is one's readiness to learn, where an individual or a group meet and explore the opportunities available in their environment. Bottrup (2005) explains that the WPL is based on a practical, current, specific or non-formal training which is applied in our daily work. Similarly, learning at a workplace is learning that occurs during employee normal activity or routine job in their daily work.

Though previous research states that there is a common similarity between academic learning for example, at school and WPL, Kirby et al. (2003) argue that there is a difference between both learning. They believe that the WPL is more involved in procedural knowledge and depend a lot on organizational nature context to solve problems. This is seen more of an approach to encourage teamwork.

## **1.2 Organizational Climate**

According to Sluis (2004) organizations that represent a strong *egalitarian* climate will produce norm, symbol and trust that can support learning and innovation to occur. This egalitarian climate is believed to enable employee involvement participation to happen when open communication and shared vision are institutionalized in organization. This paper refer to Litwin and Stringer (1968) model that identified nine dimensions of climate namely structure, acceptance, support, standard, conflict, identity, risk, reward and responsibility. Litwin and Stringer work have been cited by 1538 previous researchers and scholars (based on google scholar search engine dated 3<sup>rd</sup> May 2014). The recent studies by Mayer et al. (2010) also refer to Litwin and Stringer works when they explained about leadership aspect and motivation. The Litwin and Stringer's model is believed that among early works in organizational climate though the definition and foundation of organizational climate is argued to be ill-defined (Moran and Volkwein, 1988). Nevertheless, organizational climate remains an important

research topic and is believed to have evidence of a relationship between climate and organizational variables (Moran and Volkwein, 1988) such as training (Rouiller and Goldstein, 1993), leadership (Grojean et al. 2004), work behavior (Imran et al., 2010). The work by Liwin and Stringer is seen as significant and the dimensions used are closely related to the context of this study.

The subject organization of this article is the public administrative services in Malaysia. The officers in the context have their specialization in various areas namely International Relations and Foreign Affairs, National Security and Defence , Information and Communications Technology Management , Administration and Regional Development / Land / District / Local Planning and Social Administration / Infrastructure , Human Resource Management and Organization , Economic Resource Management , Resource Management and Finance. All areas of specialization allows officials in the Administrative and Diplomatic placed Ministries , Federal Departments , Offices The Government Secretary of State , Local Government Administration and there is also a place and seconded to statutory bodies and international organizations. Though the officers have their role as ‘middle managers’ in their workplace however, their service also require them to play a major leadership role in a variety of ministries and federal departments as well as part of the state administration as Secretary General, Deputy Secretary General , Director General, Deputy Director General, State Secretaries , Ambassadors , and the District Officer. Indeed, they also have an important role as a motivator and the energy to mobilize members of the subordinates to act as a team to put their departments in the efficiency is higher. In order to carry out their roles and responsibilities successfully, officers must be able to demonstrate specific soft skills such as problem solving, crisis management, creativity and innovation, team leadership and interpersonal, communication and lateral thinking/mindfulness.

The “administrative public service” as workplace is the physical location and shared meanings, ideas, behaviors, and attitudes help determine the working environment and relationships to WPL (Vaughan, 2008). Therefore, the purpose of this study is twofold. First, is to investigate the level of deep learning approach used among officers and secondly, to identify the organizational climate influences on deep learning. The unique structure of Malaysian public administrative services is expected to have very significant difference to WPL since the

meanings of learning, workplace and a combination of learning and working do seem to differ between countries particularly Europe and Asian (Chisholm and Fennes, 2007).

## **2.0 Methodology**

This is cross-sectional study using questionnaires for data collection.

### **2.1 Participants and Setting**

Participants consist of officers that carry roles and responsibilities as middle managers in public services agency. There were 215 officers involved and only 150 of them were randomly selected as respondents that was based on sampling size guideline by Krejcie and Morgan (1970). We drop a questionnaire to gate keepers that was earlier arranged and agreed and collected it after 2 weeks.

### **2.2 Instrument**

The deep learning approach measurement is adapted from Kirby et al. (2003). Of the three categories of learning approaches namely deep, surface-disorganized and surface-rationale, only deep approach is taken for this context of study. Respondents selected from a five point scale that was coded as binary variables; Strongly Disagree = 1, Disagree = 2, Least Agree = 3, Agree = 4 and Strongly Agree = 5. The total amount for each learning scores were calculated. The questionnaire was pretested to assess the reliability of the instrument. The Cronbach's alpha value was 0.80.

The second part of the questionnaire measure on the organizational climate that was adopted by Litwin & Stringer (1968) and was obtained from Muchinsky (1976). According to Muchinsky, the strength of this original instrument had significantly contributed to theoretical and empirical understanding. The basis of climate that was proposed by Litwin & Stringer is based on working environment, direct and indirect perceptions from people who live and work within that environment, and also consider other elements such as motivational and attitudinal influences. The similar five point scale as deep learning instrument was also used.

### 2.3 Data Analysis

The descriptive method such as mean, percentage and frequency was used to measure the level of deep learning usage. Based on the five point Likert Scale, the cutting points between each scale is identified in order to establish the scoring ranges. The level is categorized into three levels namely low (1-2.33), medium (2.34-3.67) and high (3.68-5). The correlation coefficients summarize the relationship displayed in a crosstabulation by representing the statistical value which is called Pearson's  $r$  (de Vaus, 1990). Correlation coefficients particularly the Person product-moment provide the direction and the strength of the linear relationship between two variables between climate and deep learning. Correlation coefficient ranges between -1 and +1 ( $-1 < r < +1$ ). Plus (+) and minus (-) one implies a perfect correlation between two variables. The figure indicates strength while the sign explains direction of the relationship. The guide in the interpretation of the relationship is known as Guilford's rule of thumb, which is shown below:

Table 2: Guildford's Rule of Thumb

R	Strength of Relationship
< .20	Almost negligible relationship
0.20 – 0.40	Low correlation; definite but small relationship
0.40 – 0.70	Moderate relationship; substantial relationship
0.70 – 0.90	High correlation; marked relationship
> .90	Very high correlation; very dependable relationship

Source: Bahaman and Turiman (1999)

### 3.0 Findings

#### 3.1 Respondents Profile

The response rate was 77%. More than half of the respondents was female (58.6%), between the age category of 26 – 30 years (62.1%), majority have diploma/degree (87.1%) and more of them have working experience between 1 to 3 years (44.8%) (Table 3).

Table 3: Demographic Characteristics of the Study Population

Demographics (n=116)	Category				
Gender	Male (f=48; %=41.4)	Female (f=68; %=58.6)			
Age	Below 25 (f=21; %=18.1)	26-30 (f=72; %=62.1)	31-35 (f=16; %=13.8)	above 50 (f=1; %=0.9)	
Education	Diploma/Degree (f=101; %=87.1)	Master/PhD (f=14; %=12.1)	Unanswered (f=1; %=0.9)		
Working Experience	below 1 (f=13; %=11.2)	1-3 (f=52; %=44.8)	Above 3 (f=46; %=39.7)	Unanswered (f=5; %=4.3)	

### 3.2 The Level of Deep Learning

The results indicated that the respondents' deep learning approach at their workplace is occurred at high level (m=4.05). This is because majority of the respondents (96.5%) agree that studying for new tasks can often be really exciting and gripping (m=4.40) and it was driving factors for them to learn (m=4.39). While learning new tasks, normally respondents are able to relate them to real life situations in understanding new knowledge (Item 3). Indeed, they view learning new tasks as preparation phase for other jobs in future (m=4.22). Interestingly, the method of 'map out' and imagination are used to help respondents understand things better (Item 2, 4 and 9).

Table 4: Deep Learning

Items		SD		D	LA	A
		SA	Mean			
The work I am doing	(f)	-	-			4.22
in my present job will	(%)	-	6	78	32	
be good preparation			-			
for other jobs I may			5.2	67.2	27.6	
have in the future						
In trying to	(f)	1	4			3.71
understand a puzzling	(%)	0.9	34	66	11	
idea, I let my			3.4			
imagination wander			29.3	56.9	9.5	
freely to begin with,						
even if I don't seem to						
be much nearer a						
solution.						
In trying to	(f)	-	-		84	4.24
understand new ideas,	(%)	-	2	30		
I often try to relate			-		72.4	
them to real life			1.7	25.9		
situations to which						
they might apply.						
I like to play around	(f)	1	10			3.43
with ideas of my own	(%)	0.9	5.2	44	9	
even if they don't get			8.6			
me very far.	(f)	-	44.8	37.9	7.8	
If conditions aren't	(%)	-				
right for me at work, I	(f)	-	2			
generally manage to	(%)	-	1.7			
do something to	(f)	-				
change them.	(%)	-	-			
	(f)	1	-			



---

In my job one of the	(%)	0.9	
main attractions for	(f)	-	-
me is to learn new	(%)	-	-
things	(f)	-	
I find that studying for	(%)	-	6
new tasks can often be			5.2
really exciting and			
gripping.			1
I spend a good deal of			0.9
my spare time			
learning about things			1
related to my work.			0.9
I find it helpful to			
'map out' a new topic			
for myself by seeing			
how the ideas fit			
together.			
Some of the issues			
that crop up at work			
are so interesting that			
I pursue them though			
they are not part of my			
job.			

---

### 3.3 The Results on Organizational Climate

There were 9 dimensions measured (as shown in Table 5) based on Muchinsky's instruments on organizational climate. The level of every climate were tested and found that the acceptance, standard and conflict climate were rated at highest level. When measuring the relationship value of all climate on deep learning, it was found that only three climate have positive and significant relationship namely acceptance, support and standard (Table 6). Based on Guildford's rule of thumb, the acceptance climate has the very strong relationship with deep learning. This result postulates that the friendly, flexible and belonging climate is very important to support managerial learning particularly using deep method.

Table 5: Organizational Climate

Climate	Mean
Structure	3.37
Responsibility	3.10
Rewards	3.53
Risk	3.56
Acceptance	3.76
Support	3.52
Standard	3.80
Conflict	4.65
Identity	3.38

Table 6: Correlation Coefficient between Organizational Climate and Deep Learning

Contributing Factors	<i>r</i> -value	<i>p</i> -value (significance)	Strength
Acceptance	0.452	0.0005	Very strong
Support	0.338	0.0005	Moderate
Standard	0.262	0.004	Small

*Correlation is significant at .05 (two-tailed)*

#### 4.0 Discussion and Conclusion

More contemplation in discussing the effect of organizational climate on deep approach are given as deep learning involves the critical analysis of new ideas, linking them to already known concepts and principles, which leads to understanding and long-term retention of concepts so that learners can use those concepts for problem solving in unfamiliar contexts. Understanding a knowledge society is therefore integral to understanding workplace learning (Vaughan, 2008).

The rationale of this study is trying to reach an understanding of the learning approaches and the effect of organizational climates of administrative public services. The appropriateness of problem solving methods to facilitate officers in adopting deep approach more than surface approach is highly desirable. Officers that carry roles and responsibilities as middle managers are assumed that to solve problem effectively, they must organize knowledge and depend on the nature of knowledge. They might have obstacles in concentrating and analyzing problem when using other approach such as disorganized and surface (Magno, 2011). Though if officers engage in surface approach enable them to complete their task, but this method will not bring them to seek further connections, meaning or the implications of what is learned (Hall et al., 2004). Their responsibilities in administrative public services require them to possess variety of professional skills such as protocol and diplomacy, etiquette, global political and economic trends, trade regimes, and practices and laws of countries. Such skills demand their personal commitment to learning and interest in the subject, and only deep learning will produce result in better retention and transfer of knowledge and may lead to understanding of discipline and critical thinking skills (Hall et al., 2004).

This study provides evidence that the acceptance climate is very significant and has strong relationship to deep learning. The state of cohesiveness and warm relationship among officers work group determine their approach to learn things in depth and encouraged to strive and learn new things in their job. Once they feel happy and accepted within their work group, they are more influenced to learn things better. Individual is expected to contribute and capable of collaborating effectively with team members not only when they have knowledge in the domain surrounding task but also understand how to work together (Isaksen and Lauer, 2002). This is important as officers' interaction among work groups encourage them to discuss and debate issues arising from identified problem and situation in their task. They need to have a shared commitment relates to the way the individuals members of the group respond.

Though support from a superior is argued to be major contributor to individual performance and effectiveness (Gentry et al., 2007), this study found different response with regard to officer's learning approach. In this study, the supportive work climate from top or bottom management is seen as less encouraging factor for officers to choose deep learning. It can be postulated that though higher management increase their level of support in inspiring officers in carry out their task effectively, officers are not so influenced to use deep learning approach

in understanding task. This is probably because they do not perceive importance or reciprocal benefit of that support received from their superior or lower level management. According Schulz (2001), reciprocity is experienced during knowledge exchanges since learner is expecting about fairness of what he or she contributed in understanding task. Additional knowledge will not occur once knowledge transmissions to other parties for instance superior levels are not reciprocated.

On the other hand, the standard climate has found to be a minor relationship to deep learning. It has been observed that the standards of excellence develop a clear and explicit understanding of the norms upon which organization members will rely (Isaksen and Lauer, 2002). However for this context of study, the more standards of excellence or performance are set, officers will engage in deep learning but only at minimal level. It is assumed that the standard work climate have precluded individual from challenging others' troublesome and protect the official status quo, hence very little deep learning is occurred (Kim, 1993). Thus, it can be suggested that in order for officers to remain productive in their work group, they must learn how to make necessary changes to procedures. This may be achieved when procedural tasks shall be changed to analytical form of learning that is believed to be more appropriate to encourage individual competencies to be developed particularly in improving analytical and conceptual thinking skills and thus encourage learners to engage in deep learning approach (Hall et al., 2004).

## References

1. Hall, M., Ramsay, A., and Raven, J. (2004). Changing the learning environment to promote deep learning approaches in first-year accounting students. *Accounting Education* 13 (4), 489 – 505
2. Kim, D. H. 1993. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 35(4): 37-50.
3. Gentry, W.A., Kuhnert, K.W., Mondore, S.P., and Page, E. E., (2007) "The influence of supervisory-support climate and unemployment rate on part-time employee retention: A multilevel analysis", *Journal of Management Development*, Vol. 26 Iss: 10, pp.1005 – 1022
4. Isaksen, S.G., and Lauer, K.J. (2002). The Climate for creativity and change in teams. *Creativity and Innovation Management*, 2(1), 74-86.
5. Mayer, D. M., Kuenzi, M., and Greenbaum, R. L. (2010). Examining the Link Between Ethical

6. Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 95:7–16
7. Imran, R, Saeed, T., Anis-ul-Haq, M., and Fatima, A. (2010). Organizational climate as a predictor of innovative work behavior. *African Journal of Business Management* Vol. 4(15), pp. 3337-3343.
8. Grojean, M.W., Resick, C.J., and Dickson, M.W (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of business ethics*, 55, 223-241.
9. Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resources Development Quarterly*, 4, 377–390
10. Chisholm L, Fennes H, and Spannring R (2007) (eds) *Competence Development as Workplace Learning*. Innsbruck: Innsbruck University Press
11. Elkjaer B, Høytrup S, and Pedersen KL (2007) *Contemporary Nordic Research on Workplace Learning*. In:
12. Chisholm L, Fennes H, and Spannring R (eds) *Competence Development as Workplace Learning*. Innsbruck: Innsbruck University Press
13. Vaughan, K. (2008). *Workplace learning: A literature review*, New Zealand: NZCER Press.
14. <http://www.pmo.gov.my/ucapan/?m=p&p=ahmadsarji&id=2551>

# **Employer's Leadership Style Based on Perception among Naval People in KD Sri Medini**

**<sup>1</sup>Safarina Abdul Samat, <sup>2</sup>Mastura binti Mahfar, <sup>2</sup>Mohd Nasir bin Masroom**

<sup>1</sup>Lembaga Tabung Angkatan Tentera, Kuala Lumpur

<sup>2</sup>Department of Human Resource Development, Faculty of Management, Universiti Teknologi Malaysia

**Abstract:** The aim of this study was to determine employer's leadership style based on perception among naval people in KD Sri Medini. This study also aimed to identify the level of transformational leadership and transactional leadership styles in the research location. A total of 42 respondents was chosen as respondents in this study. Multi Leadership Questionnaire (MLQ) was used to analyse the transformational leadership and transactional leadership styles among the naval people. Demographic factor and level of leadership style were analysed by using descriptive analysis. The results showed that the level of leadership style in KD Sri Medini as perceived by naval people and the level of transformational leadership and transactional leadership styles were at moderate level. This research concludes with the recommendations for the organization and future works for researchers.

**Key words:** leadership style, transformational leadership style, transactional leadership style

## **1.0 Introduction**

“Lead, follow, or get out of the way!” is the phrase that are often heard within the military (Randall, 2006). It is a mantra which imply for decisiveness and willingness to either take charge, or to follow orders (Randall, 2006). It is an admirable ethic for the military but a cringe for the civilians (Randall, 2006).

According to Kinicki and Kreitner (2008), the term leadership can be defined as the social influence process in which the leader seeks voluntary participation of subordinates in an effort to achieve organizational goal. Other than that, Daft (2012) defines leadership as an ability to influence people toward attainment of goals. It is also represents people's activity, distinct from administrative paper shuffling or problem-solving activities.

Meanwhile, in the past over twenty-five years, there is a wide scale of research on transformational-transactional leadership theory that emerged around. It was first described by James McGregor Burns in 1978, where transformational leadership is represented by charismatic leaders who share their vision with the subordinates. Other than that, Lai (2011) indicated that transformational leaders are also having the ability to stimulate and inspire others to produce exceptional work. In contrast, transactional leadership represents by “give and take” working relationship, in which the relationship between the leader and the subordinate is connected through exchange of rewards. The theories however, are expanded by Bernard Bass in which the researcher comprises each leadership styles into particular dimensions (Lai, 2011).

Nonetheless, each leadership style has some commonalities in which the leaders are providing directions and give meaning to the people that they lead. Next, they also generate trust, favour action and risk taking among the subordinates. Lastly, the leaders are the purveyor of hope to attain the goal in both tangible and symbolic ways (Ivancevich, Konopaske and Matterson, 2011). Thus, it is crucial to study the styles of leadership among employers based on perceptions of naval people at KD Sri Medini.

## **2.0 Research Background**

KD Sri Medini is a training camp for naval people. The reserve soldier under training consists of three units which are the Pasukan Latihan Pegawai Simpanan (PALAPES), Pasukan Simpanan Sukarela Tentera Laut Diraja Malaysia (PSSTLDM) and Pasukan Latihan Anggota Simpanan (PLAS). Other than the reserve officer under training, KD Sri Medini also consists of the line instructors and the higher ranks.

In the recent years, there are no records about any social science research had been conducted in KD Sri Medin. Thus, the researcher chooses the naval training camp to conduct the study. The KDSM employer does not know how their leadership style is perceived by the employees, thus they are not aware on what kind of leadership style that they are using to lead the subordinates. This can lead to employee’s dissatisfaction when they feel like they cannot use their full potential in the organisation. A naval leader should know the importance of retaining the existing soldiers and blend in the new generations into the organisation. (Randall, 2006). A subordinate who are dissatisfied with their job will started to reduce in motivation and commitment, increase their absenteeism record, and started job-hopping.

According to McCrindle (2006) a leader need to understand the generational differences. If they fail to effectively understand the different values and perspective of each generation, it will lead to conflict among the subordinates, and eventually lead the soldiers to quit. This become a problem at present given the number of soldier is threaten, while the military organization is in the need of man power.

Therefore, the upper brass of KDSM has to be clear on the diversity of leadership style that they can use to lead the navy officers and the other ranks. This research was conducted in order to investigate the styles of employer's leadership based on perceptions of naval people at KD Sri Medini. Other than that, the researcher also aims to determine the preferred leadership style used by employers in KD Sri Medini (KDSM). Therefore, the study consists of three research objective as follows:

1. To identify the level of employer's transformational leadership style based on perception among naval people in KD Sri Medini.
2. To identify the level of employer's transactional leadership style based on perception among naval people in KD Sri Medini.

### **3.0 Methodology**

The population in this research involved the naval soldiers in KD Sri Medini. There are two types of units among the soldiers, which are the officers and the other ranks. Besides that, the units are also claused by two types of soldiers which are the regular soldier and reserved soldier. However, types of soldiers were not limited in this research. Thus, the sample of this research involved all of non-officers (lower positions in other ranks) in KD Sri Medini, the naval training camp in Johor state. The non-officer positions begin from Laskar Muda, Laskar Kelas 2, Laskar Kelas 1 and Laskar Kanan. All of the non-officers were the type of employees who were not involved in deskwork.

The total number of non-officers in KDSM is 56. The sample size was determined by using Krejcie and Morgan's (1970) Table. The table suggested that the sampling number is 48 when the number of population is 50. However, only 42 sets of questionnaires were returned by the respondents. As the rate of usable questionnaires was more than 80 per cent, the result of the



questionnaires collection was acceptable (Hair *et al.*, 2007). Due to the unbalance number of subject in the total number of population, therefore stratified random sampling was used as a sampling method for this research. According to Bernard (2013), stratified random sampling ensures that key sub populations are included in the sample.

The instrument used to collect the data and information was a set of questionnaire. Multi Leadership Questionnaire (MLQ) was used to assess the dimensions of transformational leadership style (idealised influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration) and transactional leadership style (contingent reward, management by exception and laissez-faire). This questionnaire has Likert scale, ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). According to Salkind (2009), Likert scale is a method used in attitude scale that requires the individual to agree or disagree to a set of statement using five-point scale.

The data collected from the survey questionnaire was analysed by using Statistical Package for the Social Science (SPSS) Software Version 16.0. The descriptive statistical analysis was employed to analyse the data in this study. The mean score, frequency, percentage and standard deviation in descriptive statistical analysis were used to identify the level of leadership styles.

## **4.0 Data Analysis**

### **4.1 Analysis of Respondents' Demographic**

Table 4.1 demonstrated the summary of findings on respondents' demographic. Respondents in this study consisted of 37 males (88.1%), while females were only 5 (11.9%). All of the respondents had worked for more than five years in the organisation. The findings also indicated that most of the respondents were Laskar Kanan position holder (66.7%), while the least worker was the Laskar Muda position holder (4.8%).

The findings also showed that most respondents (88.1%) were SPM holder, STPM (4.8%) and Diploma (4.8%). Only one of the respondents was a Bachelor's Degree holder (2.4%). Most of the respondents were Malay (92.9%). The other races such as Chinese (2.4%), Indian (2.4%) and others (2.4%) were one individual for each of the respective races.

Table 4.1: Analysis of Respondents' Demographics

Demographics		Frequency (f)	Percentage (%)
Gender	Male	37	88.1
	Female	5	11.9
Race	Malay	39	92.9
	Chinese	1	2.4
	Indian	1	2.4
	Others	1	2.4
Working experience	1-2 years	0	0
	3-4 years	0	0
	> 5 years	42	100.0
Position	Laskar Muda	2	4.8
	Laskar Kelas 2	3	7.1
	Laskar Kelas 1	9	21.4
	Laskar Kanan	28	66.7
Education	PMR	0	0
Background	SPM	37	88.1
	STPM	2	4.8
	Diploma	2	4.8
	Bachelor's Degree	1	2.4

#### 4.2 Analysis of Respondents' Leadership Styles

Table 4.2 demonstrated the analysis of leadership styles among respondents. The overall mean score obtained for transformational leadership was 2.72. The four items for the dimensions of transformational leadership ranged from 2.45 to 3.07, which were all at moderate levels. The highest mean score was intellectual stimulation which indicated 3.07 as the mean value. In contrary, the lowest mean score was inspirational motivation which obtained 2.45 as the mean score. As the rest of the items, the result shows the individual consideration and idealized influence has the mean score of 2.74 and 2.63 respectively.

Furthermore, the finding of the study showed that the overall mean score for transactional leadership was 2.76 which was at moderate level. The highest mean value was 2.89, which was laissez-faire leadership style. The order followed by passive management by exception which was 2.85, active management by exception shows 2.65 and lastly, contingent rewards was 2.64. The overall mean score obtained for both transformational and transactional leaderships was 2.72 which was at moderate level.

Table 4.2: Analysis of Leadership Styles

Variables	Dimensions	Mean	Level
Transformational Leadership	Idealised Influence	2.63	Moderate
	Inspirational Motivation	2.45	
	Intellectual Stimulation	3.07	
	Individual Consideration	2.74	
	Total	2.72	
Transactional Leadership	Contingent Reward	2.64	Moderate
	Laissez Faire	2.89	
	Passive Management by Exception	2.85	
	Active Management by Excepton	2.65	
	2.76	2.76	
	Total	2.76	
Overall Total Mean		2.72	Moderate

#### 4.0 Discussion

The first and second objectives of this research were to determine level of employer's transformational and transactional leadership styles based on perception among naval people in KD Sri Medini. According to the data analysis, the result indicated that the level employer's transformational leadership style and transactional leadership style were moderate. According

to research by Randall (2006), among army national guard's soldiers, the researcher concluded that leadership skills are important to increase motivation in the workplace, thus increase the tendency for the soldiers to apt to reenlist. The leadership skills that Randall (2006) proposed such as improve job satisfaction in the ranks, increase level of unit teamwork, improve leader communication skills, increase unit morale and ensure that the soldier-leader knows the importance of leadership skills.

Based on Bass and Yukl theory on transactional leadership, Marselius and Rita (2004) asserted that a transactional leader consists of three ideas which are 1) the leader knows what the employee wants and explained what they will get from their job. 2) The leader exchanges the employee's effort with reward. 3) The leader is being responsive with the employee's needs, equivalent with the importance of the need.

Bass (1985) introduced four characteristics of transformational leadership which are: 1) idealised influence 2) inspirational motivation 3) intellectual stimulation, and 4) individualize consideration. The finding of this study showed that the dimensions of transformational leadership, namely idealised influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualize consideration were at moderate level.

According to Bass and Riggio (2006), idealised influence allows leader to serve as role model to the subordinates. Meanwhile, leaders who have inspirational motivation will behave in a way that motivates and inspires those around them by providing meaning and challenge to their follower's work. The results also showed that the naval people in KD Seri Medini perceived their leaders having intellectual stimulation's style of leadership which allows follower's effort to be innovative and creative by questioning assumptions, reframing problems and approaching old situation in a new way (Bass and Riggio, 2006).

On top of that, the naval people in KD Seri Medini also perceived their leaders having individualize consideration's style of leadership which pay special attention to each individual follower's need for achievement and growth by acting as a coach or mentor, especially when there are new developments in the workplace climate. Salahuddin (2010) agrees on the statement, by quoting that transformational leadership focuses mainly on the ability of leaders to influence and motivate subordinates by using their vision, creativity, goals, and actions.

Meanwhile, the finding of this study showed that the dimensions of transactional leadership such as contingent reward, laissez faire, passive management by exception, and active management by exception were also at moderate level. According to Bass and Riggio (2006), contingent reward leadership involves the leader is obtaining the follower's agreement and satisfaction by offering reward for exchanged with satisfactorily carrying the needs-to-be-done assignment.

Besides that, the management by exception consists of two parts which are passive and active. Both dimensions of transactional leadership were also at moderate level as perceived by naval people in KD Seri Medini. The active management by exception is the corrective transactions that actively monitor deviances, standards, mistakes and errors in follower's task. Meanwhile, passive management means that waiting passively for deviances, standards, mistakes and errors to happen before taking corrective action (Bass and Riggio, 2006). The results also showed that the naval people in KD Seri Medini perceived their leaders having laissez-faire's style of leadership which represents the non-transaction. In addition, the laissez-faire leader is the leader that avoids of getting involved with something important.

Other than that, this research also showed that both transformational leadership style and transactional leadership style were at moderate level. This finding was consistent with the research finding by Ahmad Yusran (2010). The research revealed that both transformational and transactional leadership styles implemented by employees were at moderate level. Both leadership styles should be implemented simultaneously to get the best effects of leadership styles. Additionally, the study carried out by You *et al.* (2013) showed that positive result from both leadership style positively affect organizational commitment through distributive trust and justice.

Different organization structure and organizational culture may needed different level of transformational leadership style and transactional leadership style. A study conducted by [Yaghoubipoor et al.](#) (2013) had showed that the respondents were moderately satisfied when transformational leadership was practiced in the industry. However, the study from [Yaghoubipoor et al.](#) (2013) revealed in their findings that different employee job satisfaction components were impacted in different ways depending on the leadership style.

Hence, leadership is an important factor in order to build up an organisation, and increase productivity since another purpose of leadership is establishing high performance team.

Besides, leaders are facing a lot more challenges than before because of the increased environmental complexity such as generational differences, thus creates changes in the organisation's culture. (Riaz and Haider, 2010).

Other than that, Bennett (2009) stated that both transformational and transactional leaderships can be used to predict the employee job satisfaction. Chen and his colleagues agree that followers were satisfied with the contingent reward of transactional leadership style, and individualize consideration of transformational leaders. (Riaz and Haider, 2010). Other than that, there are relationships between characteristic of generation Y and their leadership style preferences, which is transformational leadership style (Bass, 1985). However, Goleman argues that any leader who wants the best result for the organisation success should not rely on a single leadership style. (Jui and Colin, 2005).

Hence, the research findings can be concluded that the employer in KD Sri Medini had implemented transformational and transactional leadership styles in the workplace, and the employee perceives the level at moderate level. Thus, the first and second objectives had been achieved in this study.

## **6.0 Recommendation**

The result revealed that the level of transformational leadership style and transactional leadership style were also at moderate level. This shows that the employers need to increase their leadership skills and styles in order to increase the employees' job satisfaction and thus, contribute to other factors such as low absenteeism, high job success, low employee occupational stress and others. Since military system does not have to worry about employee turnover because each soldier was tied with contract to stay within the military in a period of time, which was depend on their rank, naval people have to spend their time dealing with the same leader and colleague for years.

Team cohesiveness may be developed in those years, but there are also soldiers whom are despise each other because they know each other too much. So, other recommendation was the employer should not neglect communication among the employees, either during work or

outside of work. Internal conflict can occur among soldiers, and a leader needs to assist them on how to resolve the conflict before it gets worsen.

Other than that, employers also need to enclose their relationships with the lower ranks. Many researches had indicated that transformational leadership provides more positive impact toward employees and thus, can increase a worker's satisfaction and job success. Hence, the leaders in KD Sri Medini can learn how to develop transformational leadership skill such as acknowledge the soldiers, being a role model to them, speak intelligently and politely, assist the soldiers in problem solving and others. The importance of transactional leadership also need to be emphasized by the leaders in KD Seri Medini in order to increase an employees' satisfaction and job success.

Other than that, future study also need to be concern with the individual demographic differences in perceiving employer's leadership style as personal traits which also influencing perception on leadership. It is recommended that studies could also be carried out to examine demographic factor differences such as ages, ranks, gender, marital status, academic background and years of service in defining the relationship between leadership style and job satisfaction among naval people.

The current study was only focused on KD Sri Medini naval camp. This explain why the number of respondents is too small. Thus, it is recommended that the future research could also be carried out in other naval training camp, or at naval base, and any other units in the whole Malaysia. This may gain better understanding on relationship between leadership style and job satisfaction among naval people. Furthermore, increasing the number of respondents in future studies would posit more significant and generalizable results (Yoong, 2012).

Lastly, another research need to specify on one type of naval leader only since this study was including all of the leaders of higher positions than Laskar Muda, Laskar Kelas 2, Laskar Kelas 1 and Laskar Kanan. By having a clearer view of who is the leader that the respondents are examining, then the result may get more specific and close to the best fit line.

## **7.0 Conclusion**

In this study, the research objectives had all been achieved. The level of implementation of leadership style in KD Sri Medini had been identified. Other than that, the level of

implementation of leadership styles based on each dimension in KD Sri Medini had also been investigated. The research findings had shown that the level of leadership style in the workplace is moderate based on the employee's perception. The mean for each dimension in both transformational leadership style and transactional leadership style were at moderate level.

## References

1. Bass B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership (2nd ed)*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate, Publisher.
2. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectation*. New York: The Free Press.
3. Bennett, T. (2009). The Relationship Between the Subordinate's Perception of the Leadership Styles of its Manager and the Subordinate Perceptions of Manager's Ability to Inspire Extra Effort, to be Effective, and to Enhance Satisfaction with Management. *Proceeding of the Academy of Strategic Management*, 8(1).
4. Daft, R. L. (2012). *New Era of Management (10th ed)*. China: South-Western Cengage Learning.
5. Hair, J. F., Money, A. H., Samouel, O., & Page, M. (2007). Research methods for business. *Education & Training*, 49, 336-337.
6. Hinkle D. E., Wiersma, W. & Jurs, S. G. (2003). *Applied Statistics for the Behavioral Science (5th ed)*. Boston: Houghton Mifflin.
7. Ivancevich J. M., Konopaske, R. & Matterson, M. T. (2011). *Organisational Behavior and Management (9th ed)*. New York: McGraw-Hill Irwin.
8. Jui, C. C. & Colin, S. (2005). Leadership Effectiveness, Leadership Style and Employee Readiness. *Leadership & Organizational Development Journal*, 26(4), 280-288.
9. Kinicki, A. & Kreitner, R. (2006). *Organizational Behavior Key Concept, Skills and Best Practices*. New York: McGraw-Hill Irwin.
10. Lai, Andrea. (2011). Transformational - Transactional Leadership Theory. Retrieved from *AHS Capstone Projects Paper 17*: [http://digitalcommons.olin.edu/ahs\\_capstone\\_2011/17](http://digitalcommons.olin.edu/ahs_capstone_2011/17)
11. Mansfield, S. L. (2008). *The Relationship of CEO's and Top Leadership Team's Hope with Their Organisational Follower's Job Satisfaction, Work Engagement, and Retention Intent*. Unites States: Proquest Information and Learning Company.
12. Marselius, S. T. & Rita, A. (2004). The Correlation between Transactional-Transformational Leadership Style Perception and Employee's Job Satisfaction. *Jurnal PSYCHE*, 1(4), 35-49.
13. Randall, E. W., (2006). *Military Leadership: The Effect of Leader Behavior on Soldier Retention in the Army National Guard*. Tesis Falsafah. Capella University



14. Rezvan, M. R. (2013). Relationship between Leadership Styles and Job Satisfaction among Physical Education Organizations Employees. *European Journal of Sports and Exercise Science*, 2(1), 7-11.
15. Riaz, A. and M. Haider, 2010. Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizon*, 1(1): 29 – 38.
16. Salahuddin, M. M. (2010). Generational Differences Impact on Leadership Style and Organizational Success. *Journal of Diversity Management*, 5(2), 1-6.
17. Salkind, N. J. (2009). *Exploring Research (7th ed)*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
18. Voon M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The Influence of Leadership Style on Employee's Job Satisfaction in Public Sector Organisation in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 2(1), 24-32.
19. [Yaghoubipoor](#), A., Ong, P., & Elsadig, A (2013). Impact of the relationship between transformational and traditional leadership styles on Iran's automobile industry job satisfaction. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. 9(1): 14-27.

# Model Kreativiti Dalam Sektor Awam

<sup>1</sup>Sabarani bin Ghazali, <sup>1</sup>Subri bin Hasim, <sup>2</sup>Abdul Aziz bin Othman, <sup>2</sup>Husna binti Johari

<sup>1</sup>Kolej Undang-Undang, Kerajaan dan Pengajian Antarabangsa,  
Universiti Utara Malaysia

<sup>2</sup>Kolej Perniagaan, Universiti Utara Malaysia

**Abstrak:** Kreativiti dan inovasi merupakan kunci kejayaan mana-mana organisasi kerana kemampuan untuk berfikir secara berbeza serta berupaya menghasilkan berbagai produk dan perkhidmatan baru bagi memenuhi tuntutan semasa. Kajian-kajian mendapati pekerja sektor awam di Malaysia mempunyai sifat kreatif hanya pada kadar 69 peratus sahaja. Kadar ini masih jauh dari mencukupi bagi membolehkan kreativiti menghasilkan inovasi dalam sektor berkenaan. Agenda kreativiti perlu dirancang, digubal serta diperkemas bagi meningkatkan lagi kreativiti di sektor awam. Kertas kerja ini mengemukakan model yang boleh digunakan oleh kerajaan untuk mempromosikan serta meningkatkan daya kreativiti di kalangan kakitangan awam. Kreativiti bermula dalam diri individu pekerja apabila mereka memiliki personaliti tertentu yang bersemangat tinggi serta cenderung kepada cabaran. Pekerjaan yang dilakukan juga perlu direka sedemikian rupa bagi mencetuskan motivasi dan cabaran. Persekitaran yang kreatif juga perlu kepada pekerja untuk menjadi kreatif. Suasana organisasi juga akan mencetuskan kreativiti. Kepimpinan bersifat transformasional serta amalan-amalan pengurusan sumber manusia yang positif akan merangsang kreativiti dengan lebih lagi. Dengan menggunakan pendekatan interaksi individual dan situasi, kertas kerja ini mencadangkan model serta pelan tindakan dan usaha-usaha yang perlu diambil oleh kerajaan dan kepimpinan di sektor awam untuk meningkatkan kreativiti kakitangan awam.

**Kata Kunci:** Kreativiti; Sektor Awam, Rekabentuk Kerja, Personaliti, Kepimpinan, Amalan HRM

## 1.0 Pengenalan

Kreativiti merupakan satu perkara yang sangat perlu dalam memajukan sesebuah organisasi serta negara. Kreativiti yang bermaksud keupayaan untuk menghasilkan idea-idea baru yang bermanfaat merupakan keperluan masakini untuk menuju kecemerlangan di masa depan. Melalui kreativiti akan tercetusnya inovasi. Inovasi menjadi kunci kejayaan organisasi dan negara apabila rakyat yang inovatif berkemampuan menghasilkan rekacipta baru samada dalam bentuk produk atau perkhidmatan yang dapat ditawarkan kepada umat manusia yang akhirnya menyumbang kepada ketamadunan.

Dalam sektor awam di negara kita, kreativiti sangat dituntut bagi membolehkan kakitangan awam menjadi kreatif dalam segala aspek pekerjaan. Ini akan membolehkan mereka memberikan perkhidmatan yang terbaik dan berinovatif kepada rakyat sehingga membawa kepada kemajuan dan kesejahteraan negara. Kreativiti merupakan satu agenda baru yang patut menjadi prioriti dalam semua sektor, termasuklah sektor awam.

## **2.0 Definisi Kreativiti Dan Inovasi**

Kreativiti didefinisikan sebagai pengeluaran, pengkonseptualan, atau pembangunan idea, proses serta prosedur yang luar biasa serta berguna kepada manusia serta alam sejagat (Amabile, 1996). Kreativiti di dalam diri seseorang akan melahirkan tingkahlaku kreatif melalui kesediaan yang ditunjukkan oleh individu pekerja untuk memartabatkan inovasi dalam pekerjaan, contohnya memperbaiki tatacara menjalankan kerja, berkomunikasi dengan rakan sekerja, penggunaan teknologi serta pembangunan perkhidmatan atau produk baru (Dovenbosen, Van Eugen & Verhagen, 2005).

Kreativiti di dalam sektor awam sangat diperlukan kerana melalui kreativiti akan terbentuknya inovasi. Kemampuan berinovasi menjadi punca utama kepada kejayaan sesebuah organisasi dan negara. Kreativiti akan membolehkan;

1. Dasar-dasar serta program-program pembangunanan negara yang inovatif dapat digubal.
2. Dasar-dasar dan program-program tersebut dapat dilaksanakan secara kreatif dan inovatif bagi mendapat impak yang maksimum.
3. Semua tindakan serta urusan di dalam sektor awam untuk pembangunan dan kesejahteraan rakyat dilaksanakan secara efektif.

Ini akan secara langsung akan menjadikan sesebuah negara itu progresif serta boleh dikategorikan sebagai sebuah negara yang maju, makmur serta sejahtera.

### 3.0 Isu Dan Masalah Reativiti Dalam Sektor Awam

Isu utama di dalam sektor awam di Malaysia ialah apabila tahap kreativiti di dalam diri kakitangan awam hanya berada pada tahap 69 peratus sahaja. Selepas 60 tahun mencapai kemerdekaan sepatutnya sektor awam di Malaysia telah mencapai satu tahap prestasi yang tinggi. Dengan berbagai usaha memajukan serta membangunkan sektor awam, kreativiti sepatutnya berada pada tahap yang maksimum dalam diri setiap kakitangan awam. Namun begitu peratusan yang ditemui menggambarkan satu keadaan yang memerlukan tindakan lanjut untuk membetulkannya.

Bagi tujuan mengukur kreativiti dalam mana-mana sektor, 13 item yang dihasilkan oleh Zhou dan George (2001) telah digunakan seperti tersenarai di bawah. Bagi tujuan mendapatkan persepsi responden terhadap kreativiti yang dirasakan ada di dalam diri mereka, responden dikehendaki menjawab setiap soalan dengan berdasarkan skala lima point yang bermula dengan “sangat setuju” (5) kepada “sangat tidak setuju” (1). Soalan-soalan tersebut ialah;

1. Saya mencadangkan cara-cara baru untuk mencapai sesuatu matlamat atau objektif.
2. Saya membawa idea-idea baru serta praktikal untuk meningkatkan prestasi kerja.
3. Saya selalu mencari teknologi, proses, teknik dan/atau idea produk baru.
4. Saya mencadangkan pendekatan-pendekatan baru untuk tingkatkan kualiti.
5. Saya merupakan sumber untuk idea-idea kreatif yang baik.
6. Saya tidak takut untuk mengambil risiko.
7. Saya mempromosi serta menjuarai idea-idea baru kepada orang lain.
8. Saya menunjukkan kreativiti dalam kerja apabila diberi peluang.
9. Saya membuat pelan dan jadual yang cukup untuk melaksanakan idea-idea baru.
10. Saya selalu mempunyai idea-idea baru dan inovatif.
11. Saya selalu mempunyai pendekatan baru dalam menangani sebarang masalah.
12. Saya selalu membawa penyelesaian kreatif terhadap sesuatu masalah.
13. Saya mencadangkan cara-cara baru untuk menjalankan tugas.

Kajian oleh Sabarani (2013) mendapati peratusan kreativiti di kalangan penyelidik di sektor adalah sebanyak 69.97 peratus. Puteri Aishah (2015) pula mendapati sifat kreatif dalam diri pelajar-pelajar bidang pentadbiran awam sebuah universiti tempatan iaitu pada kadar 70.25

peratus. Manakala Sabarani, Husna, Abd. Aziz dan Subri (2017) mendapati bahawa tahap kreativiti dalam kalangan guru-guru 69.6 peratus sahaja.

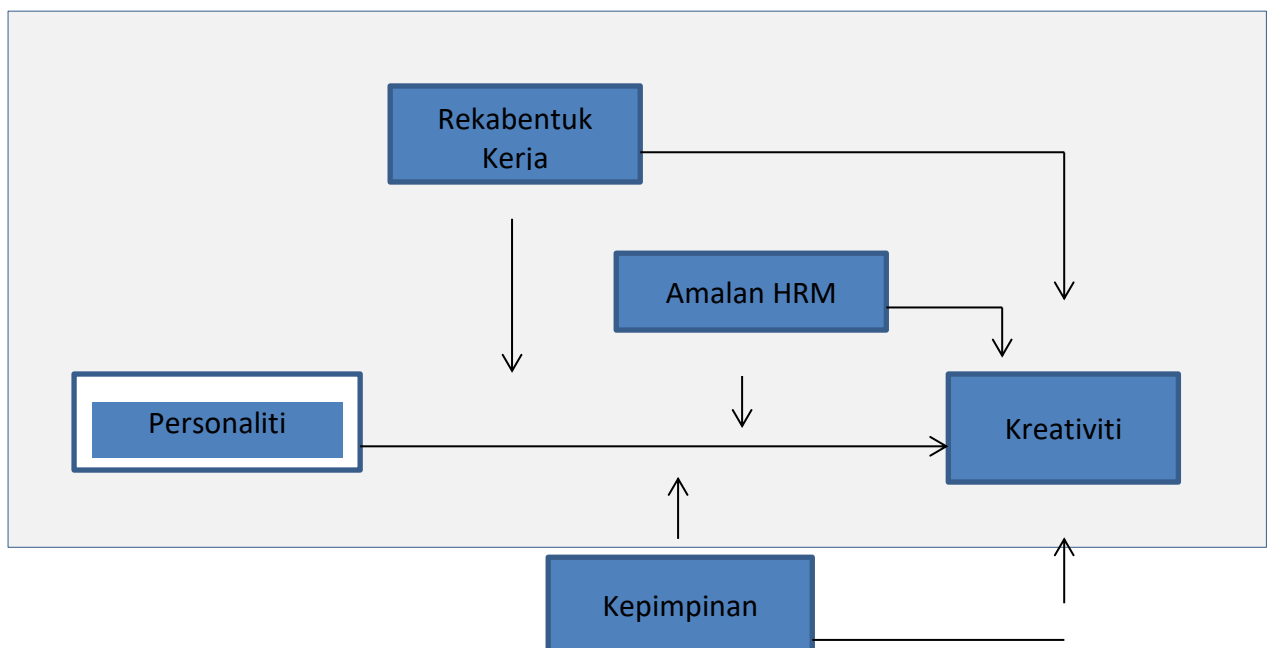
Dapatan kajian tentang peratusan kreativiti yang rendah di dalam diri para pekerja sektor awam sepatutnya menjadi isu yang perlu diberi perhatian serius kerana ia telah menjejaskan mutu perkhidmatan awam. Kreativiti yang rendah menjejaskan inovasi. Agak menghairankan juga apabila kreativiti dalam kalangan mereka sedang berkhidmat hanya sekitar 67 peratus. Manakala kreativiti pelajar yang masih belum menempuh alam pekerjaan di tahap 70 peratus.

#### 4.0 Model Kreativiti

Satu model yang komprehensif diperlukan sebagai asas kepada pembinaan kreativiti dalam sektor awam. Model ini boleh menjadi panduan kepada kerajaan serta pengurus-pengurus sektor awam dalam membangun dan mempromosikan kreativiti di semua peringkat.

Pendekatan Interaksi Person-Situasi (*Person-Situational Interaction Approach*) digunakan dalam membangun model ini. Kreativiti akan tercetus apabila seseorang itu yang secara semulajadi di dalam dirinya mempunyai kecenderungan atau bersifat kreatif, berinteraksi dengan situasi (persekitaran) yang mampu merangsang beliau untuk menjadi kreatif.

Model yang dicadangkan adalah seperti berikut.



Rajah 1 Model Kreativiti Dalam Sektor Awam

Semua kajian tentang kreativiti meletakkan motivasi sebagai asas kepada kreativiti. Motivasi, khususnya motivasi dalaman mempunyai kekuatan yang lebih berbanding motivasi luaran dalam membentuk kreativiti dalam kalangan individu. Personaliti merupakan faktor utama kepada kreativiti seseorang. Motivasi dalaman yang terdapat di dalam diri seseorang akan merangsang kreativiti. Rasa ingin tahu, ingin mencuba, ingin mencapai sesuatu yang baru dan hebat, ingin memberi suatu sumbangan yang besar dan bermakna dalam hidup merupakan antara rangsangan dalaman yang mencetuskan kreativiti.

Walaupun motivasi dalaman dikatakan lebih kuat mempengaruhi seseorang untuk menjadi kreatif (Amabile, 1996), motivasi luaran juga tidak boleh diabaikan. Faktor-faktor yang mencetuskan motivasi luaran seperti pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang, gaya serta cara beliau dipimpin, serta hal-hal berkaitan pembangunan, kebajikan serta kemudahan yang terdapat di dalam kerjayanya juga boleh menjadikan seseorang itu kreatif.

## **5.0 Personaliti Dan Kreativiti**

Personaliti merujuk kepada sifat-sifat luaran dan dalaman yang dimiliki oleh seseorang individu. Pembentukan personaliti berlaku dalam tempoh masa yang panjang hasil berbagai tindakbalas yang berlaku ke atas seseorang. Keturunan, persekitaran, pendidikan serta situasi merupakan faktor yang membentuk personaliti. Kajian-kajian mendapati personaliti sangat berhubung rapat dengan kreativiti.

Personaliti Big 5 merupakan satu pembolehubah yang sering dikaji hubungannya dengan kreativiti. Berdasarkan kepada Personaliti Big 5, Barrick dan Mount (1991) telah membahagikan sifat manusia kepada lima dimensi yang utama.

### **a. Ekstraversi dan Kreativiti**

Ekstraversi menggambarkan peribadi individu yang cenderung kepada ketangkasan, penuh bersemangat dan mempunyai cita-cita. Individu yang tinggi sifat Ekstraversi cenderung untuk membentuk perangsang manakala individu yang rendah ekstraversi lebih berpemikiran menyendiri dan pendiam (Costa & McCrea, 1992). Kreativiti biasanya terhasil dari tingkahlaku yang proaktif, seperti terlibat secara aktif dengan tugas atau kerja, atau mencuba

idea-idea yang berbeza. Dengan sebab ini, seseorang individu yang pasif, yang menunggu rangsangan dari orang lain biasanya didapati kurang kreatif (Sung & Choi, 2009). Mereka yang suka bergaul dengan orang lain serta tinggi sifat ekstraversi biasanya selalu mempersoalkan perkara-perkara *rutin* serta cuba melakukan ujikaji terhadapnya (Sung & Choi, 2009). Seseorang kakitangan awam yang bersifat ekstraversi akan mencari idea-idea hebat dan luar biasa dalam melakukan tugas mereka serta sanggup berhadapan dengan masalah serta tidak akan mengelak dari sebarang masalah dan halangan. Ini akan meningkatkan prestasi kreatif. Kajian oleh Sung dan Choi (2009) mendapati bahawa ekstraversi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kreativiti.

b. Kesetujuan (*Agreeableness*) dan Kreativiti

Sifat Kesetujuan merujuk kepada mereka yang menghormati orang lain, boleh dipercayai dan boleh bekerjasama (Goldberg, 1990). Mereka yang skor Kesetujuan tinggi adalah mereka yang baik hati, bertimbang rasa, dan bertolak ansur. Sebaliknya, mereka yang rendah skor terhadap Kesetujuan berpemikiran manipulasi, pentingkan diri serta berprasangka (Digman, 1990). Idea-idea yang kreatif itu biasanya menentang *status-quo*. Ini akan mengganggu hubungan interpersonal serta proses kerja yang sedia diterima oleh orang lain, yang mana akan menimbulkan ketegangan sesama rakan sekerja dan juga orang atasan (Choi, 2007; Lim & Choi, 2009). Mereka yang bersifat Kesetujuan akan menjaga perasaan orang lain serta cuba mengelak dari berkonflik. Oleh itu mereka akan lebih berkerjasama, suka membantu dan menekankan kepada matlamat untuk mengekalkan hubungan yang sedia ada. Disebabkan oleh keinginan yang tinggi untuk keharmonian, pemikiran Kesetujuan menghadapi kesukaran untuk menghasilkan serta meluahkan idea-idea yang berbeza serta di luar kebiasaan dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Kajian oleh Sung dan Choi (2009) mendapati Kesetujuan tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan kreativiti.

c. Kestabilan Emosi (*Adjustment*) dan Kreativiti

*Adjustment* menggambarkan Kestabilan emosi, tenang dan rasa selamat (Barrick & Mount, 1991). Goldberg (1990) menyifatkan mereka yang tinggi skor kestabilan emosi menunjukkan keyakinan diri serta ketenangan, manakala mereka yang rendah skornya merasa tertekan, kecewa, tidak selamat dan takut. Individu yang tidak stabil emosinya mengalami rasa tiada harapan (*hopeless*) dan kurang tenaga untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Tambahan pula,

mereka akan mengelak dari situasi kegagalan, dan mereka kurang yakin dalam aspek sosial serta tugas yang mana ia akan mencetuskan kreativiti. Individu yang stabil emosinya lebih tenang serta berpandangan positif terhadap pekerjaannya serta orang lain. Oleh itu, mereka yang tinggi kestabilan emosinya biasanya lebih kreatif. Bagaimanapun kajian oleh Sung dan Choi (2009) mendapati penyesuaian (*adjustment*) mempunyai hubungan yang tidak signifikan dengan kreativiti.

d. Kehematan (*Conscientiousness*) dan Kreativiti

Kehematan merujuk kepada mereka yang rajin, tekun berkerja, gigih, dan berusaha kuat untuk pencapaian (Goldberg, 1990). Kajian Mount dan Barrick (1995) menunjukkan bahawa mereka yang tinggi sifat Kehematan akan menetapkan sasaran yang jelas serta berusaha gigih mencapai sasaran tersebut berbanding mereka yang rendah skornya. Disebabkan mereka mempunyai prestasi kerja yang tinggi serta tahap kepuasan kerja yang juga tinggi, orang yang kehematan ini kurang bermotivasi untuk mencari masalah serta peluang-peluang baru (Zhou & Geoge, 2001). Mereka yang bersifat kehematan juga suka menjalankan tugas dengan cara biasa yang ditetapkan, berbanding dengan cuba mencadangkan kaedah baru hasil dari idea-idea baru (Zhou & George, 2001). Mereka cuba mengelak dari mengambil risiko dan membuat percubaan sebab ini mungkin menimbulkan gangguan yang boleh melengahkan kerja-kerja mereka. Kajian oleh Sung dan Choi (2009) mendapati bahawa Kehematan mempunyai hubungan yang tidak signifikan dengan kreativiti.

e. Terbuka Kepada Pengalaman (*Openness to Experience*) dan Kreativiti

Sifat Keterbukaan menggambarkan seseorang yang imiginatif, berfikiran terbuka lagi luas, berperasaan ingin tahu dan *non traditional* (Mount & Barrick, 1995). Kreativiti bermula dengan pemikiran ganjil dan dilihat “salah” buat pertama kalinya apabila dihasilkan. Individu yang tinggi sifat Keterbukaan lebih terbuka untuk menerima idea-idea yang belum diuji dan bersifat khayalan. Menurut McCrea dan Costa (1997) Keterbukaan merupakan sifat yang paling relevan terhadap kreativiti. Individu yang berfikiran terbuka sangat cenderung untuk meneroka situasi-situasi baru bagi mencari pengalaman-pengalaman baru. Mereka suka mendedahkan diri mereka dengan berbagai perasaan, perspektif serta idea. Sebaliknya, mereka yang rendah Keterbukaan lebih sifat konservatif dan berhati-hati. Mereka selesa dengan *status quo* dan menerima idea-idea serta perkara-perkara yang sudah biasa dengan mereka,



berbanding idea-idea luar biasa dan unik kerana bimbangkan ketidakpastian (Choi, 2004; George & Zhou, 2001). Sebelum itu, Fiest (1998) mendapati bahawa mereka yang terbuka kepada pengalaman-pengalaman baru adalah lebih kreatif. Terkini, kajian oleh Sung dan Choi (2009) mendapati bahawa keterbukaan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kreativiti.

## **6.0 Rekabentuk Kerja Kreatif**

Rekabentuk kerja didefinisikan sebagai bagaimana sesuatu tugas itu disusunatur sehingga dapat menyuntik elemen-elemen motivasi dikalangan pelakunya sehingga akhirnya mencetuskan produktiviti yang tinggi. Terdapat lima karakteristik dalam reka bentuk kerja yang dikemukakan oleh Hackman dan Oldham (1980), iaitu Kepelbagaian Kemahiran, Identiti Tugas, Signifikasi Tugas, Autonomi, dan Maklum balas terhadap pencapaian. Semua lima dimensi ini akan meningkatkan motivasi pekerja, kepuasan kerja, prestasi, dan mengurangkan kadar ponteng dan juga pusing ganti.

Semua dimensi dalam rekabentuk pekerjaan mampu mencetuskan motivasi di kalangan mereka yang melakukannya dan seterusnya membolehkan mereka menjadi kreatif. Lantaran itu setiap pekerjaan perlu disuntik elemen-elemen tersebut ke dalamnya.

### **a. Kepelbagaian Kemahiran**

Kepelbagaian Kemahiran merujuk kepada bilangan serta jenis-jenis kemahiran yang diperlukan oleh seseorang atau sekumpulan pekerja bagi membolehkan mereka melaksanakan sesuatu tugas. Kepelbagaian Kemahiran berkait rapat dengan kompleksiti sesuatu tugas yang dijalankan. Semakin kompleks sesuatu tugas itu maka semakin tinggi motivasi dalaman serta kreativiti. Sekiranya kepelbagaian kemahiran itu meningkat, akan turut terbentuk pengkayaan kerja (*job enrichment*) di kalangan pekerja. Ini juga secara langsung meningkatkan motivasi dalaman pekerja yang boleh membawa kepada peningkatan prestasi dan juga kepuasan kerja. Kajian Chen, Shih dan Yeh (2011) mendapati bahawa inisiatif individu dan kepelbagaian kemahiran (*skill variety*) mempengaruhi kreativiti dengan positif.

#### b. Identiti Tugas

Identiti Tugas bermaksud sejauhmanakah pekerjaan yang dijalankan itu memerlukan pekerja terlibat untuk melaksanakan keseluruhan proses kerja tersebut dari awal hingga akhir. Ini juga berkaitan dengan sesuatu tugas yang kompleks yang mana pekerja merasakan bahawa mereka menjalankan tugas-tugas yang penting. Pertambahan bilangan aktiviti kerja ini akan menjadi lebih bermakna (*meaningfulness*), mencetuskan kepuasan kerja dan motivasi dalaman yang akhirnya meningkatkan prestasi individu dan juga organisasi. Seperti dinyatakan di atas, tugas-tugas yang kompleks akan meningkatkan tumpuan serta daya usaha dikalangan pelakunya sehingga membuahkan hasil yang kreatif (Oldham & Cumming, 1996)

#### c. Signifikasi Tugas

Sejauhmanakah pekerja yang melakukan sesuatu pekerjaan itu merasakan bahawa apa-apa yang dilakukannya itu memberi impak yang mendalam bukan hanya kepada dirinya sendiri, malah juga kepada orang lain dan juga kepada masyarakat yang lebih luas mempunyai kaitan dengan kreativiti. Signifikasi Tugas berkaitan dengan keterujaan mereka yang melakukan tugas-tugas tersebut apabila tugas yang dilaksanakan itu dirasakan sangat penting. Melalui Signifikasi Tugas, pekerja berasakan bahawa beliau sedang dan telah melakukan perkara-perkara yang sangat penting dan berfaedah. Signifikasi tugas juga akan merangsang motivasi dalaman pekerja untuk terus melakukan tugas-tugasnya dengan cemerlang (Hackman & Oldham, 1980). Setakat ini belum ada kajian yang secara khusus melihat hubungan antara signifikasi tugas dengan kreativiti.

#### d. Maklum Balas

Individu pekerja diberikan maklumat secara langsung serta jelas berkenaan keberkesanan dan prestasi pekerjaan mereka. Menurut Hackman dan Oldham (1980) apabila pekerja mengetahui tentang prestasi dan kesan pekerjaannya, akan terbentuklah kepuasan dalaman yang membangkitkan motivasi dalaman di kalangan mereka. Maklum balas yang berorientasikan pembangunan akan menyokong kreativiti. Penilaian terhadap pekerja dan pekerjaan mereka juga boleh dianggap sebagai maklum balas yang mempunyai hubungan positif dengan kreativiti mereka.

#### e. Autonomi

Autonomi bermaksud sejauhmanakah pekerja diberi kebebasan membuat keputusan serta bertindak sendiri terhadap pekerjaan mereka tanpa kawalan yang berlebihan dari ketua atau penyelia mereka. Autonomi dan kebebasan dalam bertindak serta membuat keputusan menyebabkan pekerja rasa bertanggung jawab terhadap aktiviti dan juga penghasilan kerja-kerja mereka, membangkitkan motivasi dalaman serta kepuasan kerja di kalangan pekerja dan seterusnya mencetuskan idea-idea baru yang kreatif

Bagi tujuan merekabentuk pekerjaan yang dapat mencetuskan kreativiti, struktur organisasi, proses serta teknologi kerja perlu disemak semula oleh mereka yang berkepakaran dalam bidang ini. Fail Meja dan Manual Presudur Kerja perlu diperbaharui.

### **7.0 Kepimpinan Dan Kreativiti**

Kepimpinan Transformasi didefinisikan sebagai proses bagaimana pemimpin mengambil tindakan-tindakan untuk meningkatkan kesedaran apakah yang betul dan apakah yang penting di kalangan pengikutnya, untuk meningkatkan kematangan dan menggerakkan pengikut mereka melebihi kepentingan sendiri untuk kebaikan kumpulan, organisasi dan masyarakat (Bass & Avolio, 1977). Terdapat empat komponen Kepimpinan Transformasi, iaitu Pengaruh Ideal, Inspirasi Motivasi, Rangsangan Intelektual, dan Pertimbangan Individu.

Terdapat empat komponen kepimpinan transformasi, iaitu:

#### **a. Pengaruh Ideal**

Pemimpin transformasi, juga dikenali sebagai pemimpin berkarisma, dihormati, disegani serta dipercayai oleh pengikut mereka. Mereka bertingkahtaku serta bertindak selaras dengan diri mereka yang diangkat sebagai contoh ikutan. Mereka memberikan gambaran mengenai keupayaan yang luar biasa, kegigihan, serta ketabahan. Mereka juga bersedia untuk mengambil risiko. Mereka menunjukkan contoh tauladan, mempunyai moral serta piawai etika yang tinggi. Para pengikut sedaya upaya akan mengaitkan diri mereka dengan pemimpin jenis ini.

#### **b. Inspirasi Motivasi**

Pemimpin transformasi akan membentuk persekitaran kondusif ke arah pencapaian matlamat dan perkongsian visi. Mereka menunjukkan semangat dan keyakinan diri yang tinggi, menyediakan tugas-tugas yang mencabar serta penuh bermakna kepada pengikut mereka. Mereka merupakan pendorong dan sumber inspirasi kepada orang lain di sekeliling mereka. Pemimpin ini juga sentiasa menyeru serta menunjukkan semangat berpasukan.

#### c. Stimulasi Intelektual

Kepimpinan Transformasi menggalakkan kreativiti dan menekankan persekitaran yang membolehkan pengikut-pengikutnya tertarik untuk berfikir dengan cara baru untuk menyelesaikan sesuatu masalah. Keadaan ini mencetuskan kreativiti. Kritikan terhadap pekerja secara terbuka dielakkan oleh kepimpinan jenis ini supaya moral pekerja sentiasa terjaga.

#### d. Pertimbangan Individual

Kepimpinan Transformasi bertindak sebagai mentor dan jurulatih. Pemimpin ini menghargai diversiti. Kehendak serta keperluan individu yang berbeza dihargai. Perbezaan diterima baik dan komunikasi dua hala merupakan amalan biasa. Pemimpin ini merupakan seorang pendengar yang baik, dan selaras dengan ini maka terbentuk interaksi peribadi. Pengikut-pengikut pemimpin ini bergerak secara berterusan ke arah membangunkan potensi yang tinggi serta menjadi lebih kreatif.

### **8.0 Amalan Hrm Dan Kreativiti**

Pengurusan sumber manusia (HRM) merupakan aktiviti penting dalam pengurusan organisasi. Manusia merupakan asset yang paling bernilai kepada sesebuah organisasi, melebihi nilai asset-aset lain yang sofistikated. Lantaran itu manusia perlu diurus dengan sebaik mungkin berdasarkan ilmu dan pengetahuan bagi mencungkil segala bakat, kebolehan serta potensi

mereka semaksimal mungkin. Pengurusan sumber manusia mempunyai hubungan secara langsung dengan kreativiti (Harney, Heffernan, Cafferkey & Dundon (2009).

Sekali lagi ditegaskan bahawa kemahiran pengurusan yang bersofistikasi tinggi diperlukan dalam menguruskan sumber manusia ke arah kreativiti. Teori motivasi menjadi asas kepada pengurusan manusia yang mana ia akan mencetuskan motivasi apabila setiap aktiviti HRM dilaksanakan secara betul dan sistematik. Beberapa amalan HRM yang mampu mencetuskan kreativiti ialah;

a. Analisis Tugas

Aktiviti HRM bermula dengan analisis tugas. Sesuatu tugas yang memerlukan pekerja baru atau tambahan pekerja perlu dianalisis secara sistematik oleh pengurus-pengurus yang berpengetahuan dengan menyuntik elemen-elemen motivasi dan kreativiti di dalamnya. Selepas itu barulah pekerjaan tersebut diisi oleh mereka yang mempunyai sifat serta personaliti yang bersangkutan dengan kreativiti. Seperti ditegaskan oleh Hackman dan Oldham (1980), pekerjaan juga mempunyai hubungan dengan kreativiti.

b. Latihan dan Pembangunan

Kreativiti tidak hanya satu sifat yang sedia terbentuk di dalam diri pekerja. Pekerja juga perlu dilatih untuk menjadikan mereka kreatif melalui kemahiran berfikir secara bebas, bagaimana mencari dan menghasilkan idea dan bagaimana meningkatkan motivasi sendiri untuk menjadi kreatif. Sememangnya latihan dan pembangunan mempunyai hubungan dengan kreativiti.

c. Penilaian Prestasi

Salah satu aktiviti HRM yang penting ialah menilai serta memberi maklumbalas terhadap pencapaian prestasi pekerja, baik secara berkala mahupun setahun sekali. Penilaian prestasi walaupun merupakan satu kewajipan dalam pekerjaan, namun ia sangat berhubungkait dengan kreativiti pekerja apabila mereka dimaklumkan tentang pencapaian mereka serta tahu langkah-langkah yang perlu diambil untuk meningkatkan prestasi.

#### d. Sistem Ganjaran

Ganjaran bermaksud hasil yang diperolehi oleh pekerja setelah mereka menunjukkan sesuatu prestasi. Berbagai bentuk ganjaran boleh diberikan kepada pekerja samada bersifat kewangan atau bukan kewangan. Ganjaran yang sistematik mampu meningkatkan motivasi secara dalaman dan luaran dan seterusnya mencetuskan motivasi.

#### e. Pengurusan Kerjaya

Majikan perlu mempunyai pelan kerjaya yang sesuai dengan setiap pekerja. Pengurusan kerja membolehkan pekerja berkembang serta membangun bersama usia dan tempoh perkhidmatan. Setiap individu berbeza keperluan kerjaya mereka. Maka itu pengurus HRM perlu membentuk laluan kerja untuk semua kakitangan mereka. Susungguhnya kerja mempunyai hubungan yang tinggi dengan kreativiti.

Diulangi sekali lagi, manusia didalam organisasi perlu diuruskan dengan sistematik sehingga menjadikan mereka bermotivasi untuk menjalankan tugas-tugas mereka. Dengan itu kreativiti akan tercetus.

### **9.0 Pelan Tindakan**

Bagi menjadikan kreativiti sebagai satu agenda di sektor awam, bebarap tindakan perlu diambil oleh semua pihak. Perngurus-pengurus sector awam perlu mempunyai ilmu dan kemahiran kepengurusan yang bersofistikasi tinggi. Amalan-amalan pengurusan konvensional yang tidak sesuai dan bercanggah dengan keperluan emosi dan motivasi pekerja perlu ditinggalkan.

Antara tindakan yang boleh diketengahkan ialah;

- a. Membina personaliti yang membawa kepada kreativiti. Proses ini mengambil masa yang panjang dan rumit. Ia perlu dibina di peringkat sekolah lagi sehinggalah ke universiti. Apabila memasuki sektor awam, program-program latihan dan pembangunan perlu direka bagi meneruskan kelangsungan pembinaan personality ini.

- b. Pengambilan kakitangan juga perlu lebih berdasarkan keupayaan kreativiti calon-calon di samping perkara-perkara lain seperti kelulusan akademik dan kokurikulum. Tidak semestinya seseorang yang berkelulusan tinggi itu lebih kreatif dari yang lain.
- c. Mempromosikan kreativiti di sektor awam dengan merekabentuk semula setiap pekerjaan supaya tersuntik unsur-unsur motivasi di dalam setiap aspek pekerjaan sehingga dapat merangsang para pekerja untuk menjadi kreatif.
- d. Idea perlu dicungkil dari semua kalangan pekerja. Setiap orang perlu bebas dalam mencari dan menyampaikan idea. Keterbukaan memberikan keselesaan untuk kakitangan menyampaikan idea mereka. Satu system pengurusan idea perlu diwujudkan supaya idea-idea yang baik itu dapat dimanfaatkan, tidak dibazirkan.
- e. Sektor awam juga perlu dipimpin oleh mereka yang mempunyai ilmu dan kemahiran kepengurusan yang bersofistikasi tinggi. Sektor awam sememangnya dikenali dengan sifat-sifat rigid, berhirarki, penggunaan kuasa kedudukan yang keterlaluan, ketua yang berautokratik serta mengetahui semua perkara dan sebagainya lagi yang membantutkan kreativiti dan prestasi. Budaya lama yang songsang ini perlu diubah. Para ketua dan pengurus sektor awam perlu mempunyai daya kepimpinan yang tinggi sebagai pemimpin transformasional.
- f. Kakitangan juga perlu diuruskan sebagai seorang insan. Pekerja perlu dilihat sebagai manusia yang mempunyai potensi serta keupayaan yang berbagai. Sumber manusia perlu diurus secara sistematik sehingga potensi mereka tercungkil dan dapat digunakan untuk kepentingan sektor awam serta negara seluruhnya. Keupayaan mencungkil potensi manusia merupakan kejayaan bagi sesebuah organisasi. Namun ia memerlukan para pengurus yang berpengetahuan.

## **10.0 Halangan Dan Cabaran**

Kreativiti juga mempunyai halangan dan cabaran yang tertentu. Walaupun kreativiti dan inovasi telah diiktiraf sebagai faktor utama kejayaan organisasi dan negara, namun perlaksanaannya bukanlah sesuatu yang mudah. Beberapa faktor yang dilihat sebagai halangan dan cabaran ialah seperti berikut.

#### a. Budaya Sektor Awam

Sektor awam dikenali sebagai satu sektor yang rigid, yang mana kakitangannya terikat dengan berbagai peraturan, prosedur dan pekeliling. Walaupun semua peraturan, prosedur serta pekeliling ini bertujuan untuk mewujudkan suasana kerja yang sistematik, namun begitu ia juga merupakan kongkongan kepada kakitangan awam bertindak berdasarkan kreativiti masing-masing. Sekiranya budaya rigid ini dibiarkan, ditakuti lama kelamaan kakitangan awam menjadi beku.

#### b. Struktur Organisasi Awam

Struktur sektor awam lebih bersifat mekanistik. Struktur yang terlalu berhirarki mewujudkan sempadan-sempadan yang boleh menjejaskan kreativiti serta prestasi pekerja dan organisasi. Sempadan-sempadan horizontal, vertikal, geografikal dan luar/dalam (Ashkenas, Jick, Ulrich & Paul-Chowdhury, 1999) merupakan halangan kepada kreativiti dan prestasi di dalam organisasi, terutama organisasi awam.

#### c. Kepimpinan Dalam Sektor Awam

Kepimpinan sektor awam lebih berprotokol dan terbentuknya sempadan di antara pemimpin dengan orang bawahan. Komunikasi hanya terhad kepada hal-hal pekerjaan. Pemimpin sektor awam juga dilihat sebagai serba tahu berbanding orang bawahannya. Ciri-ciri kepimpinan autokratik terserlah apabila hanya pemimpin atasan yang membuat keputusan dan menyelesaikan masalah tanpa melihatkan idea dan buah fikiran dari pekerja. Ini menghalang pekerja dari berfikir dan seterusnya menjadi kreatif.

#### d. Pekerjaan Yang Berprosedural

Setiap pekerjaan di dalam sektor awam telah termaktub melalui fail meja serta manual prosedur kerja. Pekerja hanya perlu mengikut setiap aktiviti kerja yang telah ditetapkan dalam operasi harian mereka. Setiap pekerja juga mempunyai pengkhususan kerja yang tersendiri. Ciri-ciri



rekabentuk kerja yang dicadangkan oleh Hackman dan Oldham (1980) yang mampu mencetuskan kreativiti seperti autonomi, signifikansi tugas dan identiti tugas seakan tidak wujud dalam pekerjaan.

## 11.0 PENUTUP

Kreativiti sangat penting dalam hidup berorganisasi. Sektor awam juga tidak terkecuali dari mempunyai kakitangan yang kreatif. Tindakan-tindakan harus diambil secara sistematik oleh kerajaan serta pengurus-pengurus sektor awam untuk mempromosikan kreativiti dalam kalangan semua penjawat awam tanpa mengira bidang pekerjaan. Apabila kreativiti telah menjadi agenda maka akan tercetus banyak idea baru yang inovatif yang boleh digunakan untuk menyelesaikan masalah negara serta membangunkan negara ke tahap yang lebih tinggi lagi.

### Rujukan

1. Amabile, T.M. (1996). *Creativity in the Context: Update to The Social Psychology of Creativity*, Boulder: Westview Press.
2. Ashkenas, R., Jick, T., Ulrich, D. & Paul-Chowdhury, C. (1999). *The Boundaryless Organization*, San Francisco: Jossey-Bass
3. Barrick, M.R. & Mount, M.K. (1991). The Big-5 Personality and Job Performance: A Meta-Analysis, *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
4. Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1997). *Full-range of Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, CA: Mind Garden.
5. Chen, C.J., Shih, H.A., & Yeh, Y.C. (2011). Individual initiative, skill variety, and creativity: the moderating role of knowledge specificity and creative resources. *The International Journal of human Resource Management*, 22(17), 3447.
6. Costa, P.T. & McCrea, R.R. (1992). Personality in Adulthood: A six-year longitudinal study of self-reports and spouse rating on NEO personality inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*.
7. Dovenbosch, L., Van Eugen. M.L., & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: the impact of job design and human resource management through production ownership, *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 129-141.
8. Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*, Reading, MA: Addison-Westley.
9. Harney. B, Heffernan, M., Cafferkey, K. & Dundon. T (2009). "Exploring the Relationship between HRM, Creativity Climate and Organisational Performance: Evidence from

10. Ireland", paper presented to *the Academy of Management Conference*, Chicago, Illinois, 7th-11th August
11. Oldham, G.R., & Cumming, A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3): 607-634.
12. Puteri Aishah Naquiah Nasri (2015), *The Mediating Effect of Emotional Intelligence on Relationship Between Personality and Creativity Among Students*, Thesis for Master of Public Management, Universiti Utara Malaysia.
13. Sabarani Ghazali, Husna Johari, Abdul Aziz Othman & Subri Hasim (2017), *Kreativiti Dalam Kalangan Guru Malaysia*, Laporan penyelidikan FRGS
14. Sung, S.Y., & Choi, J.N. (2009). Do Big-5 personality factors affect individual creativity? The moderating role of extrinsic motivation. *Social Behavior and Personality*, 37, 941-956.

# Hubungan Di Antara Pengaplikasian Konsep Organisasi Pembelajaran Dan Budaya Organisasi Dalam Kalangan Pentadbir Universiti Teknologi Malaysia

<sup>1</sup>Muhammed Fauzi bin Othman, <sup>2</sup>Muhammad Fuad bin Othman, <sup>3</sup>Mohd Sharimal bin Osman

<sup>1</sup>Jabatan Pembangunan Sumber Manusia, Fakulti Pengurusan, Universiti Teknologi Malaysia

<sup>2</sup>Pusat Pengajian Antarabangsa, Kolej Undang-undang, <sup>3</sup>Universiti Utara Malaysia, Unit Harta Bina UTM Sekudai

**Abstrak:** Kajian ini telah dilaksanakan untuk melihat hubungan di antara pelaksanaan konsep organisasi pembelajaran dengan budaya organisasi yang diamalkan dalam kalangan Penolong Pendaftar di UTM Johor Bahru. Banyak kajian lampau yang membincangkan hubungan di antara budaya organisasi dengan organisasi pembelajaran. Bagaimanapun kajian literatur menunjukkan bahawa hubungan sebaliknya belum banyak dikaji. Tiga objektif yang dikaji ialah; menentukan tahap pelaksanaan organisasi pembelajaran, mengenalpasti bentuk budaya organisasi dan menentukan sama ada terdapat hubungan di antara pelaksanaan organisasi pembelajaran dengan budaya organisasi dalam kalangan Penolong Pendaftar di UTM Johor Bahru. Seramai 60 orang responden telah menjawab borang soal selidik yang diedarkan bagi mencapai objektif kajian. Borang soal selidik yang dibentuk adalah hasil daripada instrumen yang diperkenalkan oleh Watkins dan Marsick (1999) iaitu *Dimension of The Learning Organization Questionnaire* (DLOQ) bagi mengenalpasti dimensi organisasi pembelajaran. Manakala bagi budaya organisasi pula pengkaji menggunakan instrumen *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) yang diperkenalkan oleh Cameron dan Quinn (2000). Dapatan kajian yang diperolehi dianalisis menggunakan perisian SPSS versi 22.0 dalam bentuk frekuensi, peratusan, taburan skor min serta kolerasi Pearson. Hasil kajian menunjukkan hubungan antara pelaksanaan organisasi pembelajaran dan budaya organisasi adalah signifikan dan positif dengan nilai kolerasi adalah pada tahap sangat kuat iaitu 0.774. Ini menunjukkan bahawa pelaksanaan organisasi pembelajaran sangat mempengaruhi budaya organisasi yang diamalkan di UTM. Sehubungan dengan keputusan kajian yang diperolehi, suatu hipotesis bahawa budaya organisasi dan organisasi pembelajaran sebenarnya boleh berbentuk simbiosis iaitu hubungan berbalik di antara kedua-dua pembolehubah.

## 1.0 Pengenalan

Organisasi pembelajaran didefinisikan sebagai sekumpulan manusia dalam sesuatu organisasi yang secara berterusan belajar bersama-sama untuk meningkatkan keupayaan mereka bagi

mencipta apa sahaja yang dimahukan (Senge, 1990). Ia juga dinamakan dengan “the knowledge creating company” (Nonaka, 1998) Pembelajaran berterusan bertujuan untuk memperbaiki kecekapan dan adaptasi bagi mencapai perubahan semasa (Dodgson, 1993). Ini disokong oleh Ong, Suzana dan Uli (2009) yang mendakwa bahawa pembelajaran dalam organisasi mampu memberikan kesan yang signifikan kepada keberkesanan dan prestasi sesebuah organisasi. Organisasi masa hadapan adalah berfokuskan kepada organisasi yang dapat menjana dan meningkatkan pengetahuan pekerja secara berterusan. Di Malaysia, konsep organisasi pembelajaran masih dianggap baru khususnya dalam sektor awam. Hal ini disebabkan oleh amalan birokrasi dalam sektor awam yang menghalang warganya untuk meningkatkan pengetahuan, inovasi dan kemahiran diri (Malek, 2005). Menurut (Sta. Maria, 2002), perubahan struktur, system dan perspektif dalam khidmat awam adalah penting demi mempertingkatkan pencapaian system perkhidmatan awam. Oleh yang demikian, beberapa perubahan ke arah penambahbaikan telah mula berlaku dalam sektor awam apabila kerajaan melakukan transformasi pentadbirannya sejak tahun 2008 (K-Economy Master Plan, 2008) . Perubahan tersebut disebabkan perkembangan dalam persekitaran dalaman dan luaran yang menuntut organisasi menghasilkan produk dan perkhidmatan yang berkualiti menerusi peningkatan pengetahuan dan kemahiran staf.

Organisasi pembelajaran mempunyai pelbagai kelebihan berbanding organisasi konvensional, Antaranya ialah dapat meningkatkan kualiti pengurusan, memperbaiki perkhidmatan kepada pelanggan, meningkatkan komitmen kakitangan dan mempertingkatkan keberkesanan perubahan pengurusan. Selain itu organisasi pembelajaran dapat meningkatkan produktiviti kerja. Hall (1996) Marquardt (1996) Bahkan banyak kajian membuktikan bahawa pembelajaran adalah kunci kepada produktiviti dan merupakan satu bentuk baru kepada pekerja. Sebagai contohnya ialah kajian oleh Su dan Ming (2007), Ibrahim (2011), Sujanthi (2014) dan Ungku Ahmad (2015) Menurut Norashikin dan Normala (2006), organisasi pembelajaran membantu organisasi meningkatkan kelebihan bersaing serta lebih responsif terhadap perubahan persekitaran dan kemudiannya mencetuskan minat untuk membangunkan organisasi yang menggalakkan pembelajaran sebagai budaya dalam organisasi. Ini disokong oleh Wellman (2009). Para sarjana juga menyedari bahawa budaya organisasi menjadi pemangkin kepada perubahan sesebuah organisasi. Budaya merupakan nadi kepada organisasi. (Jon, Oelschlegel dan Thom, 2016) Boleh dikatakan bahawa budaya merupakan peraturan kepada kebersaingan organisasi. Kebanyakan perkembangan mengenai budaya korporat adalah berpusat kepada keperluan budaya yang kuat iaitu budaya yang mampu meningkatkan prestasi

dan pencapaian organisasi. Budaya organisasi juga boleh dijadikan satu garis panduan kerana perkongsian kepercayaan, nilai dan andaian yang selari dengan kehendak perniagaan sekaligus menjadi panduan kepada individu dalam organisasi untuk bertindak (Katter dan Heskett, 1992), (Sathe, 1985). Budaya organisasi juga berkait rapat dengan pembelajaran ahlinya. (Zhen, 2010) Oleh itu pembentukan budaya harus membantu untuk dapat mewujudkan organisasi pembelajaran.

## **2.0 Latar Belakang Kajian**

Dewasa ini, tekanan persekitaran yang makin mencabar menuntut transformasi ke arah organisasi pembelajaran (Sapna, 2010). Kerajaan Malaysia telah mengorak langkah dalam sektor pengajian tinggi bermula pada tahun 2004 dengan penubuhan Kementerian Pengajian Tinggi dan Perlaksanaan Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara (PSPTN) pada tahun 2007 untuk meningkatkan kualiti dan peranan sektor pengajian tinggi di negara ini seterusnya menjadikan Malaysia sebagai hab pendidikan di peringkat antarabangsa (Wahid, 2014). Sejalan dengan transformasi tersebut, UTM perlu menggerakkan pekerja untuk terus belajar bagi memastikan UTM terus berdaya saing menghasilkan produk yang kreatif dan inovatif serta budaya kerja berkualiti dan cemerlang. Perubahan organisasi konvensional kepada organisasi pembelajaran bertujuan untuk transformasi ke arah organisasi yang responsif dan efektif yang mampu untuk bertahan dalam menghadapi gelombang tekanan persekitaran yang mencabar dan dalam masa yang sama prestasi dan produktiviti ditingkatkan (Sapna, 2010). Sehubungan itu, organisasi pembelajaran yang berterusan boleh digunakan sebagai langkah untuk menghadapi perubahan teknologi, meningkatkan produktiviti dan inovasi. Tambahan pula UTM merupakan pusat akademia menjadikan organisasi pembelajaran semakin mudah dilaksanakan sebagai budaya organisasi

Walaupun bagaimanapun, perlu dinilai sejauh mana organisasi pembelajaran ini menjadi budaya organisasi di UTM memandangkan organisasi pembelajaran biasanya dilaksanakan oleh organisasi berasaskan keuntungan. Ini kerana sejak dari dahulu lagi sektor awam dilihat sukar untuk berubah dari zon selesa kepada peningkatan mutu kerja yang lebih baik (Malek, 2005; Samad, 2009). Seluruh warga UTM perlu berubah ke arah organisasi pembelajaran melalui budaya akademia dengan bersedia untuk memperbaiki diri dan organisasi dan sanggup untuk bersaing bagi mendepani persekitaran yang makin mencabar agar menjadi warga kampus yang lebih produktif dan cemerlang setanding dengan universiti terbilang (Zaini, 2010).

Kemampuan organisasi untuk berubah bergantung kepada kemampuan organisasi untuk belajar (Armstrong dan Foley, 2003). Westover (2011) mendakwa bahawa pembelajaran merupakan kunci kepada produktiviti pekerja, dan budaya organisasi mempunyai hubungkait yang rapat dengan pembelajaran dalam organisasi. Sejar dengan visi UTM yang mahu diiktiraf sebagai pusat kecemerlangan akademik dan teknologi bertaraf dunia serta didokong oleh misi yang mahu menjadikan UTM sebagai peneraju dalam pembangunan modal insan dan teknologi inovatif dan kemahiran tinggi serta dalam ruang lingkup budaya akademia yang membolehkan kita membina kemajuan dengan memberi nilai tambah terhadap produk dan perkhidmatan yang dapat memberi manfaat kepada masyarakat. Sehubungan itu, UTM juga telah mengenalpasti beberapa nilai teras yang menjadi budaya di kalangan staf UTM. Nilai-nilai tersebut adalah Inovatif, Entrepreneurial dan Global yang jelas menunjukkan hala tuju universiti. Selain itu dasar kualiti juga menjadi budaya ke arah kecemerlangan. Dasar kualiti itu adalah terdiri dari 7s iaitu Shared Value, System, Structure, Staffing, Strategy, Skills dan Style.

### **3.0 Pernyataan Masalah**

Sektor awam terutamanya institusi pendidikan tinggi awam negara sedang berubah secara dinamik dan dilihat akan mengalami perubahan ketara menjelang abad ke-21. Matlamat menjadikan Malaysia sebagai Pusat Kecemerlangan Pendidikan (Center for Academic Excellence) di rantau Asia dan antarabangsa memerlukan Malaysia meningkatkan kecemerlangan imej dan kualiti pendidikan bertaraf dunia dengan didokong oleh warga pendidik dan staf sokongan yang berilmu dan berkemahiran tinggi (Aziz dan Siang, 2014). Menurut Ciensinki (2012), universiti merupakan tempat optimum sebagai organisasi pembelajaran dengan menggiatkan inovasi melalui aktiviti pengajaran dan pembelajaran, penyelidikan dan pembangunan serta pembentuk modal insan untuk masyarakat dan negara. Ekosistem universiti seharusnya memberikan kebebasan kepada warganya mengeksperimen, mencipta dan meneroka pengetahuan dalam pelbagai bentuk termasuklah pengurusan dan pentadbirannya (Wahid, 2015). Justeru itu, hasrat kerajaan akan tercapai sekiranya UTM berupaya mengorak langkah ke arah sebuah organisasi pembelajaran. Tuntutan tersebut disebabkan individu yang berpengetahuan dan kemahiran tinggi berupaya melakukan perubahan (Kanter, 2001) khususnya dalam kalangan warga organisasi sektor awam yang telah dididik dengan budaya kerja tradisional yang melibatkan tingkah laku birokrasi, lambat dan sukar untuk berubah.

Namun begitu, tahap keberkesanan program pembelajaran berterusan dalam kalangan warga organisasi dalam sektor awam kurang menggalakkan (Yusof Boon & Fedzlan Hassan, 2011). Kegagalan tersebut disebabkan konsep pembelajaran sepanjang hayat ini sukar difahami oleh mereka. Fenomena tersebut menyebabkan wujudnya budaya yang menentang perubahan positif akibat kurang pendedahan terhadap kepentingan perubahan berterusan dalam pengetahuan dan kemahiran (Park, Ribiere & Schulte, 2004). Tambahan pula dengan kelembapan ekonomi serta tahap pengangguran yang tinggi tidak menjamin warga organisasi yang belajar secara berterusan mendapat tempat atau jawatan yang tinggi serta ganjaran dan gaji yang berbaloi. Di samping itu, dalam konteks kepimpinan organisasi, pengurus atasan lebih bersifat cenderung ke arah pemusatan kuasa (Yusof Boon & Fadzlan Hassan, 2011). Hal ini menyebabkan pihak pengurusan kurang berkomunikasi secara dua hala dan bersifat terbuka. Dengan erti kata lain, budaya kerja organisasi sektor awam terlalu menekankan tugas, disiplin, prosedur yang tegas, budaya tradisional, senioriti dalam kenaikan pangkat serta laluan kerja yang tidak jelas akhirnya tidak menggalakkan warga organisasi untuk terus belajar. Justeru itu, segala halangan dan cabaran yang menjadi masalah dalam melaksanakan organisasi pembelajaran dalam budaya organisasi perlu dipandang serius dan diatasi segera.

Dalam konteks Universiti Awam, segala cabaran ini dipikul bersama Pegawai Tadbir yang dilantik. Mereka ini merupakan golongan yang berada di tengah-tengah yang menghubungkan antara pekerja atasan dengan pekerja bawahan. Pegawai Tadbir dalam Universiti Awam adalah dalam kalangan Penolong Pendaftar yang bertanggungjawab mengurus, mentadbir dan mengelola serta menyelaras urusan pentadbiran dan pengurusan universiti. Dengan cabaran dan situasi kerja sebegini menuntut Penolong Pendaftar di universiti agar menjadikan organisasi pembelajaran sebagai satu budaya organisasi. Mereka tidak lagi sekadar hanya mengikut arahan sahaja namun perlu juga diberikan peluang untuk memberikan pendapat sesuai dengan ciri organisasi pembelajaran. dan melangkaui tugas rutinnya dengan terlibat dalam proses memasyarakatkan universiti melalui seruan humaniversiti (Dzulkifli, 2011).

Ketidaktentuan dan gangguan berskala besar dalam kadar yang terlalu cepat sedang berlaku di semua sektor kehidupan manusia terutamanya sektor pendidikan menyebabkan ketidakseimbangan alam sejagat (Wahid, 2017). Berdasarkan realiti ini, Penolong Pendaftar bukan sahaja memainkan peranan dalam Universiti tetapi turut dituntut untuk berkhidmat kepada stakeholder, selaras dengan langkah slogan memasyarakatkan universiti (Wahid,

2016). Untuk itu, UTM telah menggariskan agenda transformasi untuk menjadikan UTM lebih produktif dan berdaya maju agar lebih gemilang dan terbilang (Zaini, 2009). Dari masa ke semasa, kaedah penyampaian dalam perkhidmatan staf pelaksana seperti Penolong Pendaftar universiti perlu ditingkatkan menerusi inovasi yang kreatif (Zaini, 2013). Staf UTM diberikan peluang seluasnya untuk mengamalkan organisasi pembelajaran apabila pihak pengurusan telah memulakan inisiatif Program Lean Six Sigma sebagai salah satu usaha mentransformasikan perkhidmatan sejajar dengan organisasi pembelajaran. Sebaik-baik inovasi adalah yang mudah, menjimatkan tetapi pulangan impak dengan hasil produktiviti yang tinggi hingga optimum (George, 2002).. Sehubungan itu, organisasi pembelajaran dilihat sebagai medan terbaik untuk mencambah minda staf pengurusan, professional dan pelaksana disamping memperkasakan peranan dan fungsi untuk menghidupkan budaya ilmu sesuai dengan falsafah UTM (Fatini, 2011).

#### **4.0 Persoalan Kajian**

Dalam memandu kajian ini, tiga persoalan penting telah dirangka:

- i. Adakah terdapat pelaksanaan organisasi pembelajaran dalam kalangan Penolong Pendaftar di UTM Johor Bahru?
- ii. Apakah amalan budaya organisasi dalam kalangan Penolong Pendaftar di UTM Johor Bahru?
- iii. Adakah terdapat hubungan antara pelaksanaan organisasi pembelajaran dan amalan budaya organisasi dalam kalangan Penolong Pendaftar di UTM Johor Bahru?

### **0 Kajian Literatur**

#### **5.1 Definisi Organisasi Pembelajaran**

Menurut Senge (1990) organisasi pembelajaran adalah organisasi di mana individu di dalamnya meningkatkan keupayaan mereka secara berterusan untuk mencipta hasil yang mereka benar-benar inginkan, di mana pola pemikiran baru dikembangkan. Pemikiran diasuh agar aspirasi kolektif dihasilkan dan di mana individu itu terus belajar bersama-sama secara menyeluruh. Pendapat Senge ini menunjukkan organisasi adalah tempat untuk individu yang ingin meningkatkan kemampuan pengetahuan secara bersama-sama bagi mencapai apa jua

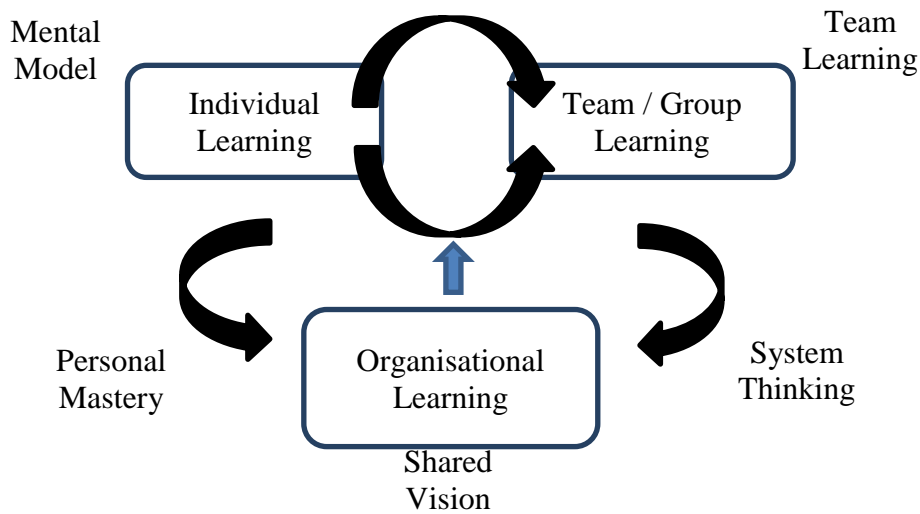


yang dihajati oleh individu mahupun organisasi. Manakala Marquardt (1996), mengatakan bahawa organisasi pembelajaran adalah suatu organisasi yang belajar bersama-sama secara efektif dan berterusan dalam membuat perubahan organisasi ke arah yang lebih baik dari segi pengurusan pengetahuan, pengagihan kuasa, di antara pekerja di tempat kerja, mengoptimumkan teknologi dan memaksimumkan keberhasilan organisasi. Organisasi pembelajaran juga boleh ditarifkan sebagai organisasi yang mewujudkan persekitaran di mana tingkah laku dan praktis dilibatkan secara berterusan dan digalakkan (Mumford, 1995). Selain itu, organisasi pembelajaran juga adalah organisasi yang menyediakan kemudahan pembelajaran kepada semua pekerjanya agar dapat membuat transformasi secara berterusan. (Pedler, Burgoyne and Boydell, 1991).

Dengan beberapa definisi yang dinyatakan seperti di atas dapat disimpulkan bahawa organisasi pembelajaran adalah organisasi yang menggalakkan pekerjanya untuk meningkatkan keupayaan diri sehingga mampu membantu organisasi mencapai matlamatnya dan aktiviti pembelajaran ini dijadikan sebagai budaya dalam organisasi. Organisasi turut membantu menyediakan ruang dan kemudahan untuk aktiviti pembelajaran yang akhirnya pengetahuan ini dikongsi bersama dengan mengadaptasi dan aplikasi dalam organisasi bagi mencapai matlamat diri mahupun organisasi.

## **5.2 Model Organisasi Pembelajaran**

Model Organisasi Pembelajaran mula diperkenalkan oleh Peter Senge melalui bukunya *The Fifth Discipline*. Selepas itu, model beliau ini dikembangkan oleh pelbagai pengkaji seperti Marquat (2009), Hitt (1995) serta Watskins dan Marsick (1996). Menurut Senge (1990), pembelajaran dapat meningkatkan kapabiliti intelektual staf sehingga organisasi menjadi lebih baik kerana memiliki staf yang sentiasa belajar. Minat terhadap pembelajaran organisasi menyebabkan pelbagai pihak mengetengahkan teori masing-masing. Sehubungan itu, Senge (1990), memberikan konsep di atas dengan melihat pembelajaran organisasi sebagai organisasi yang bekerja secara menyeluruh di mana semua orang yang terlibat bekerja bersama-sama. Beliau mengusulkan lima elemen dasar iaitu *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, *team learning* dan *system thinking*.



Rajah 2.1: Model Organisasi Pembelajaran Senge

Sumber: Ong (2012,p.108)

i. Penguasaan Diri (Personal Mastery)

Penguasaan diri bermaksud keupayaan individu menguasai sesuatu bidang yang berkaitan secara berterusan, dengan meningkat pengetahuan dan kemahiran, membina sifat sabar dan melihat sesuatu perkara dengan pandangan yang objektif. Faktor utama bagi penguasaan diri adalah kefahaman dan keupayaan menggunakan fikiran bawah sedar (subconscious) dan kebolehan melihat sesuatu secara menyeluruh yang saling berkaitan.

ii. Model Mental (Mental Model)

Model mental adalah merupakan persepsi seseorang terhadap sesuatu perkara yang mempengaruhi bagaimana ianya melihat sesuatu dan bertindak terhadap perkara berkenaan. Seseorang warga organisasi hendaklah memastikan model mentalnya berada dalam keadaan yang boleh membantu dan bukannya menghalang kemajuan organisasi. Sebahagian proses pembelajaran adalah melihat dan menilai semula model mental masing-masing.

iii. Membangunkan Perkongsian Visi (Building Shared Vision)

Pengurus hendaklah membangun, menyebarkan visi, matlamat dan nilai organisasi kepada semua kakitangannya. Perkongsian visi memudahkan pelaksanaan proses pembelajaran organisasi. Disamping itu memiliki visi dapat meningkatkan lagi komitmen dan semangat kerja berpasukan warga organisasi.

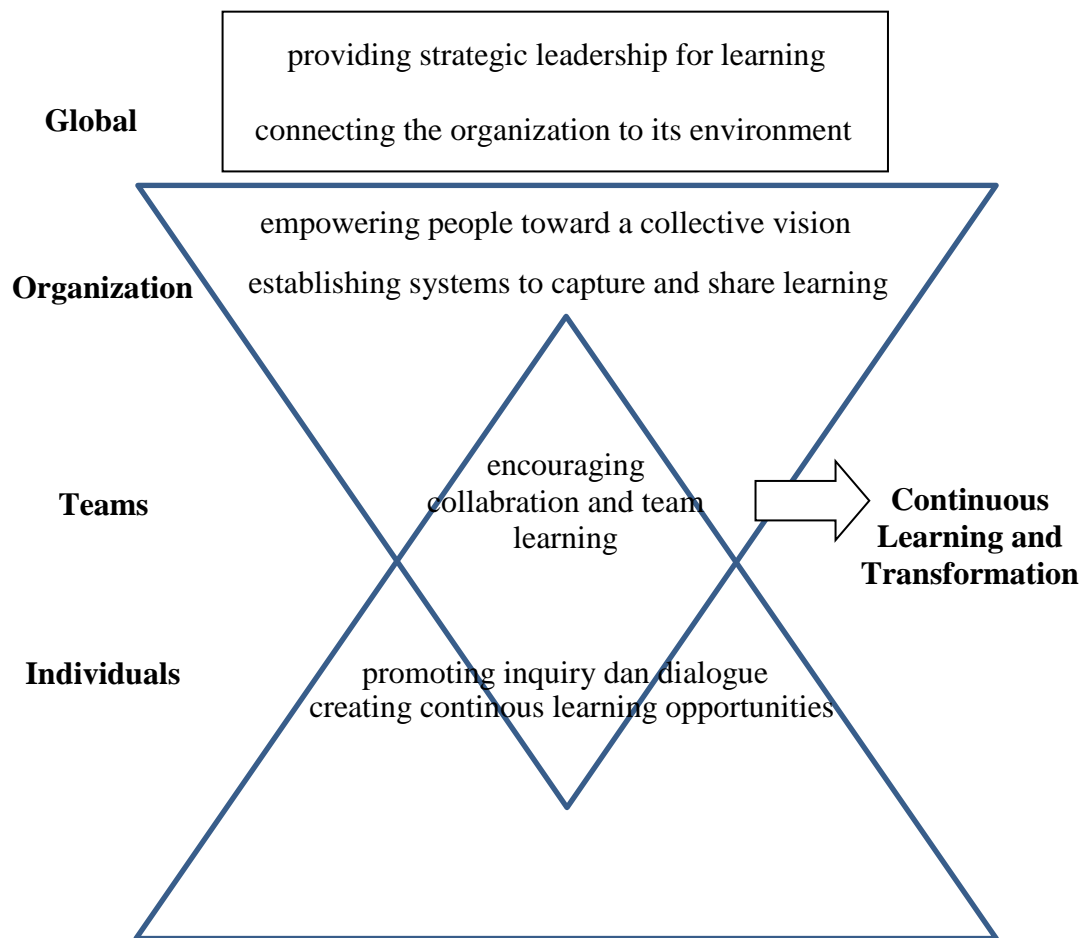
iv. **Pemikiran Secara Bersistem (System Thinking)**

Kakitangan hendaklah melihat sesuatu perkara secara keseluruhan dengan melihatnya secara saling berkaitan dan bukannya secara sebab akibat. Pemikiran secara bersistem membantu seseorang melihat dan menilai sesuatu dengan cara yang lebih berkesan. Bagi melaksanakan pemikiran secara bersistem memerlukan perubahan dalam corak pemikiran warga organisasi.

v. **Pembelajaran Berkumpulan (Team Learning)**

Kumpulan boleh mempelajari sesuatu lebih baik daripada individu. Kecerdasan fikiran kumpulan adalah lebih tinggi daripada kecerdasan fikiran individu dalam kumpulan tersebut. Kunci utama bagi pembelajaran kumpulan adalah dialog dan perbincangan. Menguasai pola pemikiran dan interaksi dalam kumpulan adalah kunci utama bagi kejayaan pembelajaran berkumpulan dan seterusnya menjadi faktor penting bagi kejayaan pembelajaran organisasi.

Selain daripada model yang diperkenalkan oleh Peter Senge, organisasi pembelajaran boleh dinilai melalui Watkins dan Marsick (1999), yang memperkenalkan Dimension of Learning Organization Questionnaire (DLOQ) yang bertujuan mengukur keupayaan organisasi untuk menjadi organisasi pembelajaran. DLOQ ini mengandungi tujuh dimensi yang mampu mendapatkan persepsi pekerja dalam usaha untuk membantu organisasi mendapat gambaran sebenar apa yang organisasi perlu lakukan. Tujuh dimensi ini merangkumi persekitaran positif dan budaya sokongan dalam organisasi pembelajaran yang menggalakkan pekerjanya melakukan perubahan proses pembelajaran organisasi. Tujuh dimensi tersebut adalah creating continuous learning opportunities, promoting inquiry and dialogue, encouraging collaboration and team learning, establishing systems to capture and share learning, empowering people toward a collective vision, connecting the organization to its environment dan providing strategic leadership for learning. Kesemua dimensi ini diintegrasikan dalam Model Organisasi Pembelajaran seperti rajah 2.2:



Rajah 2.2: Model Dimensi Organisasi Pembelajaran Watkins dan Marsick

Sumber: Sara, G., Javeria, F.(2011)

Menurut Watkins dan Marsick (1996), terdapat tiga tahap dalam mengukur organisasi pembelajaran iaitu tahap individu, tahap kumpulan dan tahap organisasi. Tahap individu mengandungi dua dimensi iaitu creating continuous learning opportunities dan promoting inquiry and dialogue. Manakala tahap kumpulan pula berkaitan dengan dimensi encouraging collaboration and team learning. Tahap organisasi pula mengandungi empat dimensi iaitu establishing systems to capture and share learning, empowering people toward a collective vision, connecting the organization to its environment dan providing strategic leadership for learning. Dengan adanya DLOQ ini, kita dapat mengetahui bagaimana kepimpinan organisasi memberi sokongan dan mengadaptasi pembelajaran ini di peringkat organisasi untuk menambah baik prestasi. Model ini juga membantu organisasi menentukan tahap pembelajaran berterusan diamalkan. Pembelajaran ini pula akan menghasilkan pengurusan pengetahuan yang efektif dan akhirnya akan menentukan hala tuju penambahbaikan prestasi organisasi.

DLOQ mengukur perolehan penting organisasi dari segi climate, budaya, sistem dan struktur yang mempengaruhi individu dalam organisasi untuk belajar. Pembelajaran di peringkat individu itu penting namun tidak cukup mempengaruhi perubahan dalam prestasi kewangan dan pengetahuan (Argyris dan Schon, 1996). Dalam memahami organisasi pembelajaran, Marsick dan Watkins merangkumkan tahap dalam organisasi pembelajaran kepada dua peringkat iaitu peringkat individu dan peringkat organisasi. Pada peringkat individu, pembelajaran bermula apabila berlakunya percanggahan atau halangan yang menjadi punca individu bertindak balas terhadap perkara itu. Individu kemudiannya implementasikan strategi ini dan melihat hasilnya sama ada berjaya atau tidak. Sekiranya tidak berjaya maka proses kembali kepada cetusan idea tadi. Proses inilah yang membentuk budaya pembelajaran. Individu ini mengandaikan bahawa kesan dan akibat yang tidak dikehendaki adalah disebabkan faktor luaran manakala kesan yang dikehendaki adalah disebabkan tindakan mereka sendiri (Argyris, Putnam dan Simth, 1985). Proses inilah yang menjadikan individu itu belajar dari pengalamannya dari segi pembinaan kongnitif.

Manakala bagi pembelajaran peringkat organisasi pula, adalah dirujuk sebagai sekumpulan perjalanan para pekerja yang menjadi signifikan kepada pembelajaran tahap organisasi. Organisasi belajar disebabkan faktor persekitaran seperti peraturan baru, produk baru, persaingan baru atau perkara lain yang menjadi pencetus kepada pembelajaran. Semua faktor luaran ini memerlukan organisasi membuat penajajaran semula hala tuju syarikat sebagai tindak balas kepada perubahan ini. Dengan erti kata lain, individu perlu buat pembelajaran barulah pembelajaran organisasi turut berlaku. Faktor penyebab kepada pembelajaran ini berlaku adalah peraturan, nilai, sistem perhubungan atau struktur dan budaya organisasi itu sendiri. Organisasi ini meningkatkan kapasiti pembelajarannya dengan melakukan perubahan dalam empat sistem yang mempengaruhi pembelajaran iaitu strategi, struktur, ragam (budaya) dan ideologi (Meyer, 1982).

### **5.3 Definisi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah gabungan nilai, sikap dan kepercayaan yang dikongsi bersama dan menjadi asas bagi ahli organisasi melakukan sesuatu perkara untuk membentuk identiti dan personaliti sesebuah organisasi (Busher dan Saran, 1992). Budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu disebabkan

tingkah laku anggota organisasi sendiri (Wood, Wellace, Zeffane, Schermerhon, Hunt, Osborn (2001). Budaya organisasi adalah dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan menyelesaikan masalah, membentuk pekerja yang mampu mengadaptasi dengan persekitaran dan menyatukan anggota organisasi (Park, 2011; Su dan Ming, 2009; Schein (1992),). Menurut Robbins (1996), budaya organisasi adalah satu persepsi bersama yang dipegang oleh anggota organisasi itu.

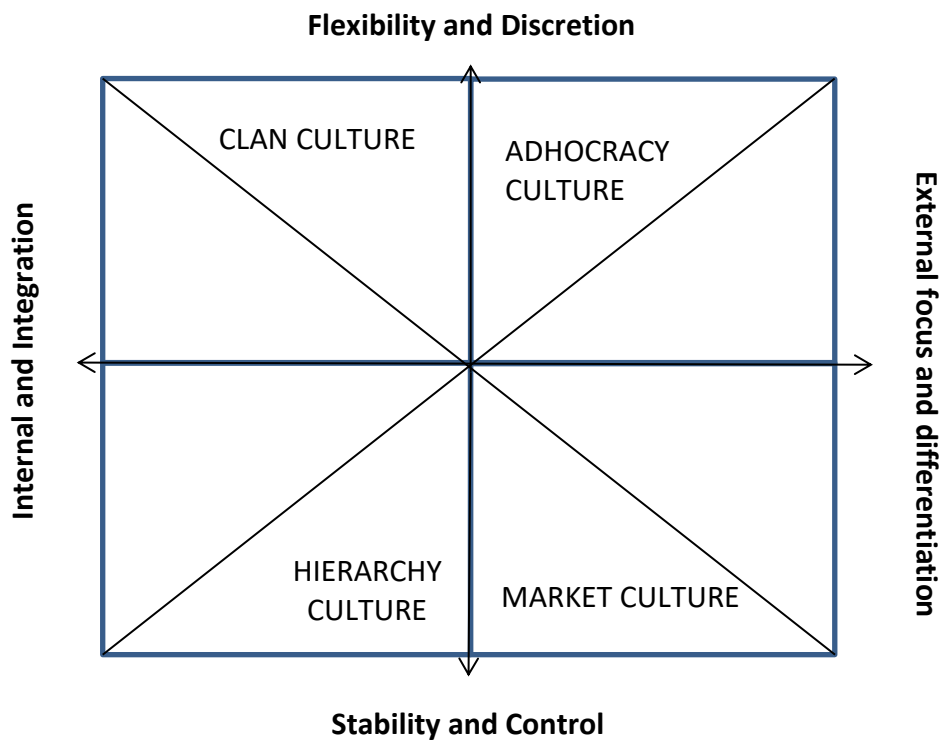
#### **5.4 Model Budaya Organisasi**

Budaya kerja yang sihat akan menggalakkan pekerjaanya kekal bermotivasi. Budaya organisasi yang sihat menyebabkan para pekerja berusaha sebaik mungkin bersaing secara sihat lebih daripada rakan sekerja untuk mendapat pengiktirafan dan ganjaran dari pihak atasan (Gupta, 2016). Budaya organisasi juga menyatupadukan semua pekerja yang mempunyai latar belakang yang berbeza dari segi sikap dan mentaliti bersatu mengikut nilai dan kepercayaan yang dipegang bersama. Organisasi yang mempunyai budaya persekitaran yang kondusif akan melahirkan individu yang berprestasi tinggi.

Cameron dan Quinn (2000), membahagikan budaya organisasi kepada kepada empat jenis iaitu:

- i. *The Clan Culture*
- ii. *The Adhocracy Culture*
- iii. *The Market Culture*
- iv. *The Hierarchy Culture*

Budaya organisasi pula boleh diukur dan dinilai berdasarkan beberapa perkara. Cameron dan Quinn (1999), memperkenalkan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) yang terdiri daripada enam dimensi dalam budaya organisasi yang akan dihuraikan dalam bab III nanti. Dengan menggunakan pendekatan OCAI, kita dapat mengukur budaya organisasi dari segi budaya dominan yang diamalkan serta kekuatan budaya dominan tersebut. Selain itu, organisasi juga dapat mengenalpasti jurang antara budaya yang diamalkan dengan budaya yang diharapkan oleh organisasi. Menurut Cameron dan Quinn (2000), objektif dan kesahan pengukuran bagaimana budaya itu dikenalpasti adalah menjadi titik tolak pada perubahan yang akan dilakukan. Cameron dan Quinn (2000) memperkenalkan model budaya organisasi yang dipanggil The Four Culture Types. Model tersebut adalah seperti rajah 2.3 :



Rajah 2.5: The Four Culture Types Model

Sumber: Cameron dan Quinn (2000)

Dalam rajah diatas, Cameron dan Quinn membahagikan empat jenis budaya organisasi dengan dua dimensi yang berbeza iaitu:

- i. Fokus kepada Dalaman dan Integrasi Vs Fokus Luaran dan Perbandingan
- ii. Kawalan dan Kestabilan Vs Fleksibiliti dan Budi Bicara

Di sebelah kiri rajah organisasi bersifat berfokuskan dalaman iaitu mementingkan pekerja dan memikirkan bagaimana pekerja melakukan tugas. Manakala di sebelah kanan pula organisasi lebih kepada fokus luaran iaitu memikirkan apa yang pelanggan mahukan atau apa yang diperlukan oleh dunia luar dan pasaran semasa. Bagi sebelah atas rajah pula ialah organisasi yang mengamalkan flekseibiliti dan banyak membuka ruang untuk budi bicara mengikut kesesuaian pekerja. Namun sebaliknya berlaku bagi organisasi yang berada di sebelah bawah rajah tersebut. Terdapat empat jenis budaya iaitu:

- i. *The Clan Culture*

Organisasi jenis ini mengamalkan budaya bekerjasama antara satu sama lain. Pemimpin yang berjaya dilihat dari segi sikapnya yang bertindak sebagai mentor, fasilitator yang membantu

pekerja dalam melaksanakan tugas. Organisasi berkembang disebabkan pembangunan sumber manusia dan hubungan antara pekerja yang kuat seperti sebuah keluarga. Para pekerja akan memberi komitmen yang tinggi bagi memastikan matlamat tercapai.

ii. *The Adhocracy Culture*

Organisasi yang berorientasikan kreativiti. Para pekerja berani mengambil risiko untuk melakukan inovasi. Pemimpin yang berjaya dilihat dari sudut Inovasi, Entrepreneur, dan Visionary. Organisasi ini memberi kebebasan kepada pekerja untuk menghasilkan produk baru. Penghasilan produk baru yang inovasi dan kreatif dianggap satu kejayaan yang akan diberikan ganjaran.

iii. *The Market Culture*

Organisasi jenis ini pula berorientasikan persaingan. Pekerja memfokuskan kepada matlamat organisasi dan sentiasa berusaha menyiapkan kerja secepat mungkin. Kepimpinan dianggap berjaya berdasarkan sifatnya yang bekerja pantas, suka bersaing dan cepat membuat keputusan. Organisasi meletakkan harapan dan target yang tinggi bagi meningkatkan reputasi bagi mengawal pasaran. Budaya berfokuskan pelanggan serta persaingan yang agresif menjadi tunjang kepada hala tuju organisasi ini.

iv. *The Hierarchy Culture*

Budaya organisasi jenis ini adalah bagi organisasi yang mengamalkan formaliti dan kerja yang berstruktur. Terdapat banyak prosedur yang perlu diikuti ketika melakukan kerja. Pemimpin dianggap berjaya sekiranya keberkesanan yang dilakukan adalah berdasarkan koordinasi kerja. Peraturan dan polisi yang mengikat pekerja untuk bersama-sama dengan organisasi. Matlamat organisasi jenis ini biasanya kepada kestabilan dan juga kejayaan yang berdasarkan keberkesanan dan pelaksanaan yang lancar dan tertib.

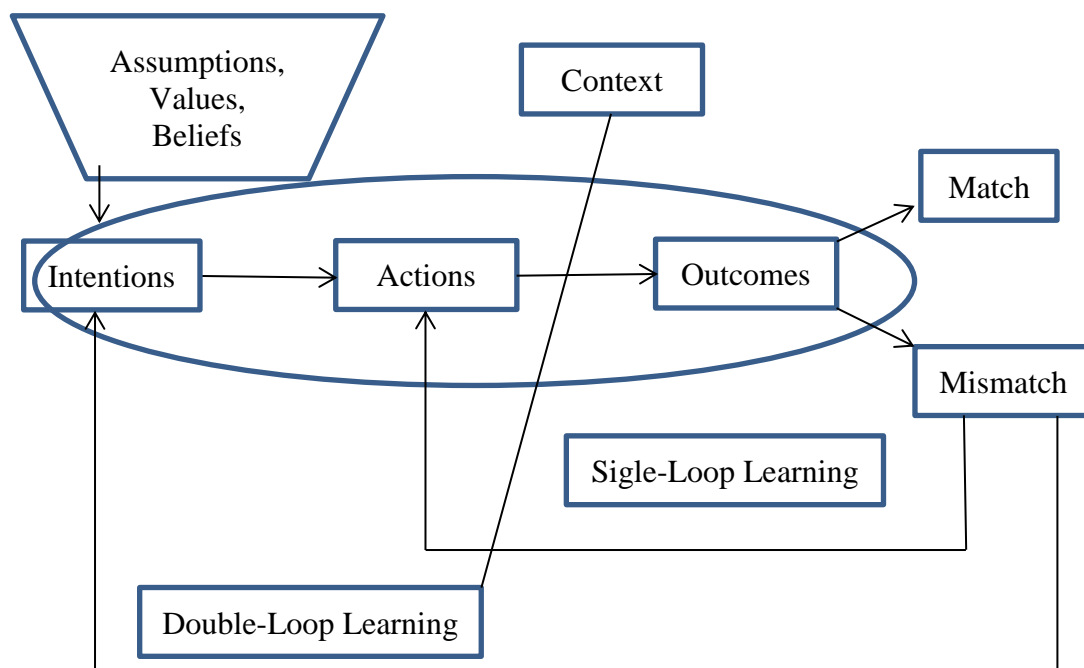
Kesimpulannya budaya organisasi boleh dibahagikan kepada empat jenis berdasarkan cara kerja yang diamalkan serta matlamat organisasi itu sendiri. Sesungguhnya, bagi sektor awam biasanya tergolong dalam kategori budaya hirarki.

## **5.5 Hubungan antara Organisasi Pembelajaran dengan Budaya Organisasi**

Berdasarkan kajian-kajian sebelum ini terdapat hubungan yang signifikan antara organisasi pembelajaran dengan budaya organisasi. Kebanyakan kajian menyatakan bahawa budaya



organisasi yang mempengaruhi organisasi pembelajaran. Namun hanya sedikit sahaja kajian terutama kajian temporari yang menunjukkan boleh juga berlaku sebaliknya seperti yang dilakukan oleh pengkaji dalam kajian ini. Menurut Watkins dan Marsick (2003), organisasi pembelajaran dipengaruhi budaya organisasi melalui tingkahlaku pekerjaanya untuk terus belajar. Menurutnya lagi, budaya organisasi yang membentuk kepada pembelajaran tidak formal. Watkins dan Marsick juga memperkenalkan model pembelajaran tidak formal yang menunjukkan kaitan antara organisasi pembelajaran dengan budaya organisasi.



Rajah 2.6: Model Pembelajaran Informal

Sumber: Sara, G., Javeria, F. (2011)

Dalam rajah diatas menunjukkan model pembelajaran tidak formal Watkins dan Marsick (2003), yang mengaitkan organisasi pembelajaran dengan budaya organisasi. Dalam model ini, andaian, kepercayaan dan nilai individu yang membentuk budaya dan cara kita melihat persekitaran yang akhirnya menjadi niat atau tujuan individu untuk belajar. Dalam konteks organisasi, budaya organisasi adalah gabungan nilai, sikap dan kepercayaan yang dikongsi bersama dan menjadi asas bagi ahli organisasi melakukan sesuatu perkara untuk membentuk identiti dan personaliti sesebuah organisasi (Busher dan Saran, 1992). Budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi di mana hal itu

disebabkan tingkah laku anggota organisasi sendiri. (Wood, Wellace, Zeffane, Schermerhon, Hunt dan Osborn, 2001).

*Double-loop learning*, pekerja menggunakan andaian, kepercayaan dan pendapat individu apabila berdepan dengan situasi yang memerlukan mereka membuat keputusan berdasarkan niat dan apa yang mereka fikirkan tentang bagaimana untuk bertindak bagi mencapai tujuan dan objektif. Tujuan inilah yang akan mendorong mereka mengambil tindakan atau strategi, namun kebiasaannya terdapat jurang antara apa yang mereka ingin lakukan dengan apa yang sebenarnya telah dilakukan. Tindakan yang mereka lakukan itu akan memberi hasil sama ada mencapai matlamat dan tujuan atau sebaliknya mengakibatkan individu itu sama ada yakin atau tidak berpuashati dengan hasil yang diperolehi. Apabila terdapat ketidakpuasan hati, mereka perlu belajar tentang apa yang mereka perlu lakukan untuk mencapai tujuan itu. Untuk berbuat demikian mereka perlu belajar dari sudut berbeza dengan budaya yang dianuti sebelum ini bagi memahami konteks, tujuan yang ditetapkan oleh organisasi, membuat keputusan dan melaksanakan tindakan serta menilai semula hasil yang diterima (Marsick, 2006).

Menurut Watkins dan Marsick (2003) lagi, organisasi pembelajaran boleh berlaku sama ada secara single-loop atau double-loop secara semula jadi namun berbeza disebabkan pembelajaran individu bergantung kepada nilai yang dipegang bersama anggota yang lain yang menjadi budaya organisasi. Proses inilah yang memerlukan ciri-ciri sebagai organisasi pembelajaran. (Robbins, 1996). Oleh itu, organisasi pembelajaran sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang menjadi pencetus kepada perubahan organisasi yang lebih baik. (Watkins dan Marsick, 2003).

Selain itu, organisasi pembelajaran dilihat dapat mempengaruhi variabel yang lain. Contohnya kajian Rebecca Sta Maria (2003), membuktikan bahawa organisasi pembelajaran mempengaruhi inovasi dalam sektor awam sebanyak 36.3%. Selain itu organisasi pembelajaran didapati mempengaruhi prestasi organisasi. Ini berdasarkan kajian yang dilakukan oleh Watkins dan Marsick (2003), yang dilakukan di Columbia Business School Executive. Begitu juga kajian oleh Norashikin et.al (2013), bahawa organisasi pembelajaran mempengaruhi prestasi dan tahap inovasi organisasi. Tidak ketinggalan juga kajian oleh Ariyanti, F. (2002), yang dilakukan pada organisasi kesihatan di Indonesia bahawa organisasi pembelajaran boleh mempengaruhi pencapaian diri sebanyak 75%.. Budaya kerja yang sihat

akan menggalakkan pekerjaanya kekal bermotivasi dan para pekerja berusaha sebaik mungkin bersaing secara sihat lebih daripada rakan sekerja untuk mendapat pengiktirafan dan ganjaran dari pihak atasan. (Gupta, 2016).

Walaubagaimanapun terdapat kajian yang menunjukkan organisasi pembelajaran turut mempengaruhi budaya organisasi. Terdapat satu kajian yang dilakukan di Global White Goods Manufacturer yang dilakukan oleh Zeynep Kabadayi Kuscu, Mujdelen Yener dan F. Gulruh Gurbuz (2015), dari Istanbul Bilgi University yang mengkaji hubungan antara organisasi pembelajaran dengan budaya organisasi dalam sektor pengeluaran. Hasil kajian mendapati syarikat berkenaan mengamalkan banyak karakter sebagai organisasi pembelajaran berdasarkan dimensi Model Pembelajaran Senge dalam budaya mereka. Antaranya adalah menyediakan peruntukkan latihan dan pembelajaran yang tinggi, penyataan slogan visi yang kuat, projek six sigma, perbincangan bersama ahli kumpulan dan Jabatan Sumber Manusia dan Jabatan Perancangan Strategik yang saling berkerjasama untuk menjayakan visi syarikat.

Begitu juga kajian Keniten et.al (2016), yang mengkaji hubungan organisasi pembelajaran dengan budaya organisasi di Fakultas Teknik dan Kejuruan Undiksha. Hasil kajian mendapati bahawa terdapat hubungan signifikan terhadap budaya organisasi dengan nilai kolerasi ( $r$ ) sebanyak 0.767. Menurut Keniten et.al (2016), terdapat juga beberapa ciri organisasi pembelajaran yang apabila dicampurkan akan mempengaruhi budaya organisasi. Contohnya ciri organisasi pembelajaran dari sudut pembelajaran individu serta ciri inkuiri dan dialog iaitu inisiatif individu yang dilakukan bergantung kepada sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau idea yang dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya serta diberikan peluang untuk bertanya dan mencabar norma-norma yang digunakan sebelum ini. Keadaan ini akan mempengaruhi ciri ciri dominan dalam budaya organisasi. Ini kerana organisasi pembelajaran hanya dapat dilaksanakan apabila individu di dalamnya meningkatkan aspek pembelajaran, pengetahuan dan teknologi menjadi budaya dalam organisasi (Marquardt, 1997).

Kegagalan memberikan arahan yang jelas mengakibatkan kriteria kejayaan yang ditetapkan oleh organisasi sering disalah interpretasi oleh para pekerja (Keniten et.al, 2016). Selain itu sistem pembelajaran dan integrasi dalam ciri organisasi pembelajaran boleh mempengaruhi strategi perkembangan dalam dimensi budaya organisasi. Sistem yang dibangunkan haruslah boleh diintegrasikan supaya pembelajaran yang berlaku boleh dikongsi oleh jabatan yang lain agar

hasil maklumat pembelajaran dan pengetahuan teknologi ini dapat diselaraskan agar menjadi strategi perkembangan organisasi terhadap dunia luar (Watkins dan Marsick, 1999). Koordinasi merupakan proses pengintegrasian segala aktiviti pelbagai unit dalam organisasi untuk mencapai tujuan visi organisasi (Keniten et.al, 2016). Organisasi pembelajaran juga diukur bergantung kepada kepimpinan organisasi yang menjadi salah satu ciri dalam budaya organisasi mengamalkan dasar penurunan kuasa atau *empowerment*. (Watkins dan Marsick, 2000). Budaya kepimpinan yang baik terhasil apabila semua pekerja merasa self belonging terhadap apa jua yang berlaku dalam organisasi supaya dapat menghasilkan sesuatu yang lebih dan bermakna kepada organisasi (Cushway dan Lodge, 2000). Dengan adanya budaya organisasi yang kuat dan sihat dapat dijadikan fungsi sebagai tuntutan yang mengikat pekerja kerana telah diformulasikan secara formal ke dalam pelbagai peraturan dan ketentuan syarikat (Robbins, 1996). Organisasi pembelajaran dapat membantu meningkatkan keupayaan kompetitif organisasi apabila budaya organisasi yang memacu minat untuk mengembangkan organisasi (Hussein, 2013).

Kesimpulannya semakin baik tahap pelaksanaan organisasi pembelajaran maka semakin baik dan sihat budaya organisasi dalam menghadapi cabaran persekitaran yang dinamik (Keniten et.al, 2016) kerana hanya mereka yang fleksibel, adaptif dan produktif sahaja yang dapat bertahan.

## **6.0 Metodologi kajian**

### **6.1 Rekabentuk Kajian**

Rekabentuk kajian merujuk kepada satu perancangan dan panduan yang menjelaskan bagaimana pengumpulan data dan analisis dibuat. Menurut Ayob (2002), rekabentuk kajian merupakan satu bentuk panduan atau gambaran awal tentang pelaksanaan sesuatu kajian di mana ia merangkumi prosedur dan kaedah yang perlu diambil untuk menjalankan penyelidikan. Dalam kajian ini, pengkaji menggunakan kaedah kuantitatif dan tinjauan dengan menggunakan satu set borang soal selidik telah dibentuk dan diedarkan kepada responden yang terpilih. Analisis data menggunakan kaedah deskriptif dan kolerasi. Kaedah deskriptif bertujuan untuk menganalisis data secara frekuensi, peratusan serta ukuran kecenderungan

memusat seperti mod, median dan min. Bagi kajian ini korelasi Pearson (r) digunakan untuk mengkaji hubungan kedua-dua pembolehubah ini.

## 6.2 Populasi dan Pensampelan Kajian

Populasi merujuk kepada kumpulan atau kelompok sasaran ujian. Manakala pensampelan pula adalah sebahagian dari populasi yang mana pensampelan inilah yang menentukan pemilihan jumlah responden. Saiz sampel yang menentukan supaya kajian ke atas sampel serta dapatan atau kefahaman keatas ciri-cirinya mampu membuat generalisasi ciri-ciri populasi yang dikaji (Sekaran, 2000).

Populasi keseluruhan Penolong Pendaftar di Universiti Teknologi Malaysia Johor Bahru adalah seramai 80 orang. Dalam menentukan jumlah sampel, bilangan sampel ditentukan dengan menggunakan Jadual Krejcie Morgan (1970). Menurut jadual tersebut, jumlah minimum sampel adalah 66 orang bagi mewakili populasi seramai 80 orang. Walaubagaimanapun dalam kajian ini teknik Pensampelan Rawak Berstrata (Stratified) digunakan disebabkan responden ini datangnya dari pelbagai jabatan yang berbeza. Teknik ini digunakan jika populasi tidak homogen dan terdapat subkumpulan ketara. Formula Pensampelan Rawak Berstrata adalah seperti berikut:

$$\text{Nilai sampel strata} = \frac{N1}{N0} \times n$$

di mana,

N1 = populasi di jabatan

N0 = populasi keseluruhan

n = sampel yang diperlukan

### 6.3 Kaedah Pengumpulan Data

Dalam kajian ini, data dikumpul berdasarkan sumber maklumat yang terdiri daripada data primer atau data sekunder. Data primer merupakan data mentah atau sumber utama yang diperolehi melalui beberapa kaedah seperti soal selidik, pemerhatian dan temubual. Manakala Data sekunder pula adalah data yang diperolehi daripada dokumen dan bahan cetak seperti tesis-tesis terdahulu, jurnal, buku rujukan ilmiah, artikel dan internet. Dalam kajian ini, data primer diperolehi melalui borang soal selidik. Borang soal selidik dalam kajian ini adalah adaptasi daripada instrumen DLOQ (Watkin dan Marsick, 2003) dan OCAI (Cameron dan Quinn, 1999). Segala maklumat yang diperolehi melalui pengedaran borang soal selidik ini akan dianalisis dan dibincangkan. Watkins dan Marsick (2003), memperkenalkan Dimension of Learning and Organization yang bertujuan mengukur tahap organisasi pembelajaran. Tujuh dimensinya adalah seperti berikut:

- i) Pembelajaran Berterusan
- ii) Inquiri dan Dialog
- iii) Pembelajaran Kumpulan
- iv) Sistem Pembelajaran dan Integrasi
- v) Penurunan Kuasa
- vi) Penglibatan Dalam Organisasi
- vii) Kepimpinan Strategik Dalam Pembelajaran

Manakala dari sudut budaya organisasi pula Cameron dan Quinn (1999) memperkenalkan OCAI iaitu Organizational Culture Assessment Instrument untuk menilai budaya organisasi. OCAI terdiri daripada 6 dimensi iaitu:

- i) Ciri-Ciri Dominan
- ii) Kepimpinan Organisasi
- iii) Pengurusan Pekerja
- iv) Kejelekitan Organisasi
- v) Strategi Perkembangan
- vi) Kriteria Kejayaan

#### 6.4 Kaedah Analisis Data.

Kaedah analisis data yang digunakan adalah melalui SPSS versi 22.0 bagi memproses data daripada responden. Data diolah melalui kaedah statistik deskriptif seperti mod dan min. Manakala untuk mencari hubungan, statistik inferensi digunakan iaitu korelasi Pearson ( $r$ ). Ringkasan analisis data adalah seperti di jadual 6.1

: Jadual 3.8: Ringkasan Kaedah Statistik

Bil	Objektif Kajian	Kaedah Statistik
1	Menentukan tahap pelaksanaan organisasi pembelajaran dalam kalangan Penolong Pendaftar di UTM JB.	Statistik Deskriptif (Taburan julat skor min)
2	Mengenalpasti bentuk budaya organisasi yang diamalkan dalam kalangan Penolong Pendaftar di UTM JB.	Statistik Deskriptif (Taburan julat skor min)
3	Mengenalpasti hubungan antara pelaksanaan organisasi pembelajaran dengan amalan budaya organisasi dalam kalangan Penolong Pendaftar di UTM JB.	Statistik Inferensi Korelasi Pearson ( $r$ )

#### 7.0 Dapatan Kajian Berdasarkan Objektif Kajian

Kajian dijalankan bagi mengenalpasti hubungan antara pelaksanaan organisasi pembelajaran dengan amalan budaya organisasi dalam kalangan Penolong Pendaftar di UTM Johor Bahru. Terdapat tujuh dimensi organisasi pembelajaran yang dikaji iaitu pembelajaran berterusan, inkuiri dan dialog, pembelajaran berkumpulan, sistem pembelajaran dan integrasi, penurunan kuasa, penglibatan dalam organisasi dan kepimpinan strategik dalam pembelajaran. Manakala untuk budaya organisasi pula terdapat enam dimensi iaitu ciri-ciri dominan, kepimpinan organisasi, pengurusan pekerja, kejelekitan organisasi, strategi perkembangan dan kriteria kejayaan. Bahagian ini menerangkan hasil objektif kajian yang telah dibentuk sebelum ini.

#### 7.1 Objektif Kajian 1: Menentukan tahap pelaksanaan organisasi pembelajaran dalam kalangan Penolong Pendaftar di UTM Johor Bahru.

Kajian ini menggunakan Model DLOQ iaitu Dimension of Learning Organization Questionnaire (Watkins dan Marsick, 2003) bagi mengkaji tahap pelaksanaan organisasi pembelajaran dalam kalangan Penolong Pendaftar di UTM Johor Bahru. Model ini terdiri daripada tujuh dimensi iaitu pembelajaran berterusan, inkuiri dan dialog, pembelajaran berkumpulan, sistem pembelajaran dan integrasi, penurunan kuasa, penglibatan dalam organisasi dan kepimpinan strategik dalam pembelajaran. Terdapat 30 item soalan bagi mendapatkan hasil objektif kajian ini yang mana setiap dimensi terdapat 4 item soalan kecuali dimensi penurunan kuasa dan pembelajaran berterusan yang terdiri dari 5 soalan.

Jadual 7.1: Nilai Min Keseluruhan Organisasi Pembelajaran

Bil	Dimensi	Nilai Min	Tahap
1	Pembelajaran Berterusan	3.77	Tinggi
2	Inkuiri dan Dialog	3.98	Tinggi
3	Pembelajaran Kumpulan	3.92	Tinggi
4	Sistem Pembelajaran dan Integrasi	3.88	Tinggi
5	Penurunan Kuasa	3.81	Tinggi
6	Penglibatan dalam Organisasi	3.84	Tinggi
7	Kepimpinan Strategik dalam Pembelajaran	3.92	Tinggi
	Min Keseluruhan	3.87	Tinggi

Jadual di atas menunjukkan min keseluruhan bagi pembolehubah organisasi pembelajaran. Min tertinggi adalah pada dimensi inkuiri dan dialog iaitu pada nilai 3.98. Ini diikuti oleh pembelajaran berkumpulan dan kepimpinan strategik dalam pembelajaran masing-masing mempunyai nilai min 3.92. Selain itu dimensi sistem pembelajaran dan integrasi yang mempunyai min 3.88 dan penglibatan dalam organisasi mempunyai nilai min 3.84. Manakala dimensi penurunan kuasa pula adalah pada nilai min 3.81. Nilai min terendah adalah tercatat pada dimensi pembelajaran berterusan iaitu hanya sebanyak 3.77. Walaubagaimanapun



kesemua dimensi dalam pembolehubah ini adalah pada tahap tinggi. Keseluruhannya nilai min bagi organisasi pembelajaran adalah pada tahap tinggi iaitu sebanyak 3.87.

## **7.2 Objektif Kajian 2: Mengenalpasti bentuk budaya organisasi yang diamalkan dalam kalangan Penolong Pendaftar di UTM Johor Bahru.**

Dalam mengkaji bentuk budaya organisasi yang diamalkan dalam kalangan Penolong Pendaftar di UTM Johor Bahru, pengkaji telah menggunakan instrumen OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) yang diperkenalkan oleh Cameroon dan Quinn (2000). Dalam instrumen ini terdapat enam dimensi iaitu ciri-ciri dominan, kepimpinan organisasi, pengurusan pekerja, kejelekitan organisasi, strategi perkembangan dan kriteria kejayaan. Terdapat 24 item soalan yang digunakan untuk mengkaji keseluruhan dimensi budaya organisasi ini. Hasil kajian diterangkan dengan lebih terperinci seperti jadual yang disertakan.

Jadual 7.2: Nilai Min Keseluruhan bagi Budaya Organisasi

Bil	Dimensi	Min	Tahap
1	Ciri-Ciri Dominan	3.89	Tinggi
2	Kepimpinan Organisasi	3.84	Tinggi
3	Pengurusan Pekerja	3.91	Tinggi
4	Kejelekitan Organisasi	3.97	Tinggi
5	Strategi Perkembangan	4.05	Tinggi
6	Kriteria Kejayaan	3.98	Tinggi
	Nilai Min Keseluruhan	3.94	Tinggi

Berdasarkan jadual 7.2, nilai min keseluruhan bagi pembolehubah budaya organisasi pada kajian ini adalah pada tahap tinggi iaitu 3.94. Nilai min tertinggi dicatatkan pada dimensi strategi perkembangan yang mempunyai nilai min 4.05. Seterusnya adalah pada dimensi kriteria kejayaan iaitu sebanyak 3.98. Ini diikuti dengan dimensi kejelekitan organisasi yang mempunyai nilai min 3.97 dan juga dimensi pengurusan pekerja yang mempunyai nilai min

3.91. Manakala dimensi ciri-ciri dominan pula mempunyai nilai min 3.89. Nilai min terendah pula adalah pada dimensi kepimpinan organisasi iaitu sebanyak 3.84. Kesimpulannya kesemua dimensi pada budaya organisasi mempunyai nilai min pada tahap yang tinggi.

### **7.3 Objektif Kajian 3: Mengenalpasti hubungan antara pelaksanaan organisasi pembelajaran dengan amalan budaya organisasi**

Analisis berbentuk kolerasi digunakan untuk mengukur objektif ketiga dalam kajian ini iaitu mengenalpasti hubungan antara pelaksanaan organisasi pembelajaran dengan amalan budaya organisasi dalam kalangan Penolong Pendaftar di UTM Johor Bahru. Hasil analisis ditunjukkan dalam nilai kolerasi ( $r$ ) menggunakan kaedah Kolerasi Pearson. Bahagian ini akan menunjukkan kolerasi antara organisasi pembelajaran dengan budaya organisasi.

Jadual 7.3 Kolerasi Pearson antara Pelaksanaan Organisasi Pembelajaran dengan Amalan Budaya Organisasi

Pembolehubah	Kolerasi ( $r$ )	Sig (2-tailed)	N
Organisasi Pembelajaran Vs Budaya Organisasi	0.744	0.000	60

Jadual 7.3 menunjukkan hubungan kolerasi Pearson antara pelaksanaan organisasi pembelajaran dengan amalan budaya organisasi dalam kalangan Penolong Pendaftar di UTM Johor Bahru. Analisis dapatan kajian menunjukkan hubungan antara pelaksanaan organisasi pembelajaran dengan amalan budaya organisasi adalah pada tahap tinggi dengan nilai kolerasinya ( $r$ ) adalah 0.744.

## **8.0 Perbincangan, cadangan dan kesimpulan**

### **8.1 Perbincangan Dapatan Kajian**

Kajian ini telah dijalankan untuk melengkapkan objektif yang dibentuk pada awal kajian. Perbincangan akan dihuraikan berdasarkan tiga bahagian. Bahagian pertama membincangkan

objektif kajian pertama iaitu menentukan tahap pelaksanaan organisasi pembelajaran. Manakala bahagian kedua akan membincangkan objektif kajian kedua iaitu mengenalpasti bentuk budaya organisasi yang diamalkan. Sementara bahagian ketiga pula akan menghuraikan hubungan di antara pelaksanaan organisasi pembelajaran dengan amalan budaya organisasi dalam kalangan Penolong Pendaftar di UTM Johor Bahru.

Objektif pertama dalam kajian ini adalah untuk menentukan tahap pelaksanaan organisasi pembelajaran dalam kalangan Penolong Pendaftar di UTM JB. Untuk mencapai objektif ininstrument DLOQ yang telah diperkenalkan oleh Watkins dan Marsick pada tahun 2003. Berdasarkan analisis data, kesemua dimensi dalam organisasi pembelajaran menunjukkan nilai min pada tahap tinggi iaitu 3.87. Ini membuktikan bahawa UTM telah meletakkan diri sebagai organisasi pembelajaran selaras dengan transformasi yang dilaksanakan dan Pelan Global UTM Fasa III yang meletakkan sasaran UTM sebagai 50 Universiti terbaik dunia dalam bidang kejuruteraan dan sains pada tahun 2020 disamping terus mengungguli status Universiti Penyelidikan terkemuka di Malaysia (Wahid, 2015). Ini selari dengan dapatan kajian yang dilakukan oleh Pedlar et.al (2000) yang mendapati bahawa warga organisasi yang dilatih untuk membudayai amalan pembelajaran sepanjang hayat berupaya menyaingi cabaran dalam perubahan persekitaran.

Selain itu, dapatan kajian ini juga membuktikan bahawa usaha UTM untuk menerajui inovasi adalah di landasan yang betul. Inovasi bukan sahaja menjadi tagline atau brand promise. Inovasi kini bukan sahaja satu keperluan bahkan menjadi panduan dan pedoman dalam usaha kemakmuran sejagat sesuai dengan falsafah UTM (Wahid, 2017). Ini selari dengan penemuan kajian oleh Sta Maria, (2003) yang melakukan kajian bertajuk Inovasi dan Budaya Organisasi Pembelajaran dalam Sektor Awam di Malaysia menunjukkan bahawa organisasi pembelajaran telah pun digunakan dalam proses inovasi sektor awam. Ini disokong oleh (Garvin, 1993; Lundberg, 1995; Marsick dan Watkins, 1999).

Objektif Kajian kedua pula ialah mengenalpasti bentuk budaya organisasi yang diamalkan dalam kalangan Penolong Pendaftar di UTM Johor Bahru. Dalam kajian ini budaya organisasi ditentukan oleh enam dimensi iaitu ciri-ciri dominan, kepimpinan organisasi, pengurusan pekerja, kejelekitan organisasi, strategi perkembangan dan kriteria kejayaan berdasarkan instrumen OCAI yang diperkenalkan oleh Cameron dan Quinn (1999).

Berdasarkan analisis kajian yang dilakukan, mendapati keenam-enam dimensi budaya organisasi ini mempunyai nilai min pada tahap tinggi iaitu 3.94. Ini menunjukkan UTM mempunyai nilai budaya organisasi yang kuat antara warganya untuk mendokong hasrat UTM untuk mencapai visi dan misi. Sebagai Universiti Awam yang bermula sejak 1972 sememangnya UTM mempunyai budaya yang mantap yang tertanam sehingga menjadi DNA dalam setiap individu yang menjadi warganya. Ini disokong oleh kajian yang dilakukan oleh Bahagian Modal Insan Pejabat Pendaftar UTM yang telah melaksanakan kajian DNA organisasi di kampus UTM JB pada tahun 2011 yang menyatakan bahawa 71% sampel dalam kalangan staf menyatakan secara implisit bahawa UTM dalam kategori Resilient iaitu cukup anjal untuk menyesuaikan organisasi dengan persekitaran dan senario yang cepat berubah, namun masih mampu untuk fokus dan berkembang selari dengan strategi organisasi yang mantap (Zaini, 2011). Menurut Gary Neilson dan Bruce Pasternack (2005), sesebuah organisasi boleh dikategorikan kepada tujuh kategori bergantung kepada kajian DNA organisasi yang dilakukan iaitu empat kategori dianggap organisasi yang tidak sihat yakni Passive-Aggressive, Fits-and-Starts, Outgrown dan Overmanaged. Sementara tiga lagi kategori dianggap sebagai organisasi yang sihat iaitu Just-in-Time, Military Precision dan Resilient. Sehubungan itu kajian DNA UTM membuktikan organisasi ini sihat dan mampu bersaing.

Selain itu, menjadi satu cabaran kepada kepimpinan organisasi di UTM untuk menjajarkan budaya diantara pelbagai peringkat pekerja. Menurut Schein (1996) terdapat tiga tahap budaya dalam organisasi iaitu individu, kumpulan dan organisasi. Menerusi dialog, organisasi mampu mencapai kesefahaman atau mutual understanding antara ketiga-tiga tahap ini dan mempromosikan nilai kepercayaan dan keterbukaan (Sapna, 2010). Oleh sebab itu, dengan dapatan kajian ini memberi peluang untuk UTM melakukan sesuatu agar kepimpinan organisasi dilihat turut bersama membantu dan menjadi contoh kepada staf bawahannya demi mencapai hasrat dan matlamat sekaligus meneruskan kelangsungan sebuah universiti. Ini disokong oleh Sapna (2010) bahawa organisasi yang gagal untuk menyelaraskan kategori budaya ini akan mempunyai hayat yang singkat.

Objektif Kajian yang ketiga pula ialah mengenalpasti hubungan antara pelaksanaan organisasi pembelajaran dengan amalan budaya organisasi dalam kalangan Penolong Pendaftar di UTM Johor Bahru. Kajian menunjukkan hubungan antara pelaksanaan organisasi pembelajaran dan budaya organisasi adalah signifikan dan positif dengan nilai kolerasi adalah pada tahap sangat kuat iaitu 0.774. Ini menunjukkan bahawa pelaksanaan organisasi pembelajaran sangat

mempengaruhi budaya organisasi yang diamalkan di UTM. Keadaan ini sangat membantu organisasi UTM untuk melakukan transformasi pentadbiran dalam melonjakkan paradigma universiti ke tahap yang lebih tinggi. Selain itu senario ini membuktikan bahawa organisasi pembelajaran diterima baik dan diserap menjadi budaya dalam kalangan Penolong Pendaftar untuk menerokai inovasi dalam perkhidmatannya. Ini sesuai dengan pendapat Sta. Maria (2003) yang melakukan kajian bertajuk Inovasi dan Budaya Organisasi Pembelajaran dalam Sektor Awam di Malaysia pada tahun 2003 yang menunjukkan bahawa organisasi pembelajaran telahpun digunakan dalam proses inovasi sektor awam.

Selain itu ianya selari dengan dakwaan bahawa organisasi pembelajaran bukan sahaja dalam sektor korporat tetapi telah merentasi sektor awam sebagai aplikasi perubahan terancang dalam dunia membangun (Golembiewski, 1998). Malahan menurut Wahid (2014), organisasi pembelajaran dalam budaya organisasi telah diterapkan menjadi DNA UTM dan konsep akademia baharu yang menjadi panduan dan budaya ini sewajarnya diterjemahkan sepenuhnya dalam setiap tindakan dan keputusan yang dibuat kerana kedua-dua elemen tersebut mencerminkan identiti kita sebagai warga UTM dan menjadi 'kontrak' staf terhadap universiti. Selain itu, kekuatan DNA organisasi ini membolehkan ia mengenalpasti kekuatan dan kelemahan UTM yang membolehkan UTM mengambil langkah tertentu untuk memperbaiki secara lebih fokus dan terancang (Zaini, 2010). Ini disokong oleh Yang (2003), yang mengatakan bahawa kejayaan dan kekuatan sesuatu organisasi bukan sahaja boleh diukur dari segi kewangan malah ada yang lebih penting iaitu diukur melalui tahap pengetahuan anggota organisasi. Di sinilah bezanya kepentingan organisasi pembelajaran antara sektor awam dan sektor swasta yang mana kedua-duanya mempunyai cabaran dan kekuatan tersendiri.

#### **8.4 Cadangan**

Berdasarkan dapatan kajian yang diperolehi, ternyata terdapat ruang penambahbaikan boleh dilakukan walaupun nilai min telah pun berada pada tahap tinggi. Penambahbaikan boleh dilakukan terutamanya pada dimensi yang mempunyai nilai min terendah iaitu pembelajaran berterusan dan juga kepimpinan organisasi. Sesungguhnya kedua-dua dimensi ini sangat signifikan dan berkait rapat antara satu sama lain. Dengan sokongan dan dokongan pihak pengurusan organisasi yang mampu membuka jalan rintis dan peluang kepada berlakunya pembelajaran berterusan di kalangan pekerja.

Pengkaji mencadangkan supaya UTM memberi peluang sama rata kepada stafnya sama ada staf akademik atau pun staf bukan akademik dalam menggalakkan pembelajaran berterusan. Selain itu cara kerja dan persekitaran kerja juga perlu fleksibel agar staf tidak terlalu terikat dengan rutin harian yang menyeksakan dari segi pengurusan masa yang menyebabkan staf tidak mempunyai ruang dan masa untuk melanjutkan pelajaran. Manakala syarat-syarat bagi skim belajar sambil bekerja juga perlu dikaji semula agar dapat mendorong staf untuk melanjutkan pelajaran. Selain itu pakej ini juga turut termasuk dengan ganjaran serta peluang kenaikan pangkat apabila staf berjaya menamatkan pembelajarannya. Oleh itu pelan penggantian atau pelan laluan kerjaya yang jelas bagi setiap staf merupakan satu inisiatif yang baik dan berkesan. LDP (Leadership Development Plan) dan IDP (Individual Development Plan) perlu diperluaskan kepada semua staf. Di sini kepimpinan organisasi perlu memainkan peranan penting agar dilihat serius untuk meningkatkan mutu perkhidmatan UTM selaras dengan transformasi yang dilaungkan.

## **8.5 Kesimpulan**

Secara keseluruhannya, dapatan kajian dapat menjawab pernyataan masalah yang ditimbulkan iaitu sama ada perlaksanaan organisasi pembelajaran oleh pihak pengurusan UTM mahupun kerajaan, dapat diterima baik serta diamalkan menjadi budaya organisasi oleh warga UTM khususnya dalam kalangan Penolong Pendaftar. Walaubagaimanapun terdapat beberapa ruang dan peluang yang dikenalpasti untuk dibuat penambahbaikan terhadap usaha dan hasrat yang dilakukan ini. Hasil kajian juga menunjukkan bahawa UTM di atas landasan yang tepat dalam usaha menjadi organisasi pembelajaran. Kesimpulannya pengkaji telah mencapai matlamat yang ditetapkan.

## **Rujukan**

1. Abraham Carmeli, Leanne Atwater and Avi Levi. (2011). How Leadership Enhance Employees' Knowledge Sharing: The Intervening Roles of Relational and Organizational Identification. *Journal Techno Transf* (2011) 36: 257- 274
2. Al-Alawi IA, Al-Marzooqi YN, Mohammed FY (2007). Organizational Culture And Knowledge Sharing: Critical Success Factors. *J. Know. Manage.*, 11(2): 22-42.

3. Ariyanti, F. (2002). Pengembangan instrumen organisasi pembelajar pada organisasi kesehatan/kota studi pada suku Dinas Kesehatan Jakarta Barat dan Dinas Kesehatan Bogor. Program Sarjana FKM Universitas Indonesia.
4. Argyris, C., Putnam, R., Smith, D. (1985). Action science. San Francisco: Jossey-Bass.
5. Argyris, C. & Schon, D. (1996). Organizational learning II: Theory, method and practice. Reading, MA: Addison-Wesley.
6. Armstrong, A. & Foley, P. (2003). Foundations of learning organization: Organization Learning Mechanism. Learning Organization. 10, 74-82.
7. Ayob, A. M. (2002). Kaedah Penyelidikan Sosio Ekonomi. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
8. Cameron, K.S., dan Quinn, R.E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
9. Ciensinki, S. (2012). Universities as Inovation Mechanism in Achieving Developed Nation Status In Malaysia. Syarahan Jemputan UTM. Johor Bahru, 16 Mei.
10. Comin, D. (2014). Malaysia Beyond 2020. Johor Bahru: Penerbit UTM Press
11. Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. London: Saga Journals.
12. Dzulkifli Abd Razak. (2011). Humaniversity the University, dalam New Sunday Times, 9 Januari.
13. Fatini Yaacob. (2011). Ainuddin Pejuang Degil Melayu. Skudai: Penerbit UTM Press.
14. George, M.L (2002) Lean Six Sigma. New York: Mc Graw Hill.
15. Gupta R. (2016). Corporate Culture is the DNA of the company. Basic Features of Corporate Culture. July 25.
16. Hayes, R. H., Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (2011). Dynamic manufacturing: Creating the learning organization. London: The Free Press.
17. Huber, G.P. (2001). Organizational learning: The contributing process and the literatures. Organization Science, 2, 88-115.
18. Hussein, N. (2013). Learning organization and its Effect on Organizational Performance and Organizational Inovativeness. Faculty of Business Management, UiTM. Malaysia. March 2013.
19. Jon Katzenbach, Carolin Oelschlegel, and James Thomas, (2016)., 10 Principles of Organizational Culture., The Critical Few., February 15, 2016 / Spring 2016 / Issue 82
20. Keniten. A., Gustini. K., Pradyana. A. (2016). Hubungan Organisasi Belajar dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Fakultas Teknik dan Kejuruan Undiksha. Kumpulan Artikel KARMAPATI, Vol 5, No. 2.
21. Kanter, R.M. (2001). Evolve: Succeeding in the digital culture tomorrow: Boston, MA: Harvard Business School Press.

22. Kogut, B. and Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organisational Science*, 3, 3, 383-397.
23. Kotter, J.P., Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
24. Krejcie, R.V. dan Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Educational and Psychological Measurement. 30. 607-610.
25. Lee, C.C & Yang, J. (2000) "Knowledge value chain", *Journal of Management Development*, Vol. 19 Iss: 9, pp.783 – 794.
26. Lundberg, C. (1995). Learning in and by organizations: Three conceptual issues. *International Journal of Organizational Analysis*, 3(1), 10-23
27. Malek Shah Mohd. Yusof. (2005). The public service as a learning organization: The Malaysian experience, *International Review of Administrative Sciences*, 71(3), 463-474.
28. MAMPU (Malaysian Administrative Modernisation and Management Planning Unit), *Knowledge Economy Blueprint*,  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/APCITY/UNPAN013975.pdf>
29. Marquardt, M.J. (1996). *Building the learning Organisation: A system approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.
30. Marsick, V. J. (2006). *Informal strategic learning in the workplace, work-related learning*. Springer, 2006, 51-69.
31. McGill, M., dan Slocum, J. W. (1993). Unlearning the organization. *Organizational Dynamics*, Autumn, pg 67-79.
32. Muhammad Faizal A. Ghani. (2007). *Rekabentuk, model dan pelaksanaan dan penambahbaikan sekolah Malaysia*. Thesis Doktor Falsafah. Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya.
33. Mumford, A. (1995). *Learning at the top*. Berkshire: McGraw-Hill.
34. Nonaka, I. (1998). *The Knowledge- Creating Company*: Harvard Business Review on Knowledge Management, HBS Press, Boston, ppp.21-45
35. Norashikin Hussein dan Normala Amir Ishak. (2006). *Human resources practices and organizational learning capability: a proposed framework*. Paper presented at the Third Human Resource Management Conference at Langkawi Malaysia.
36. Ong, G.P., Suzana, R.K. and Uli, J. (2009). The effect of organisational learning on job commitment, job satisfaction and work performance in Malaysia: a mediation analysis. *The International Journal of Knowledge, Culture Et Change Management*, 8, 8.
37. Park, H., Ribiere, V., & Schulte, W. (2004). Critical Attributes of Organizational Culture that Promote Knowledge Management Implementation Success. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 106-117.
38. Pasa, S. F. (2000). Leadership influence in high power distance and collectivistic culture. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(8): 414-426.
39. Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. (1991). *The learning company*. London : Mc Graw-Hill.



40. Sabitha Marican. (2005). *Kaedah Penyelidikan Sains Sosial*. Petaling Jaya, Selangor: Pearson Prentice Hall.
41. Sapna Rijal. (2010). Leadership style and organizational culture in learning Organization. *A Comparative Study*. Nepal: *International Journal of Management & Information System* -2010 Vol 14, No.5.
42. Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business: A Skills Building Approach* (2nd Edition). New York: John Wiley and Sons.
43. Senge, P.M. (1992). *The Fifth Discipline*. Double day, New York.
44. Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The art of practice of the Learning Organisation*. New York: Double day Currency.
45. Shaw, R.B., & Perkins, D.N.T. (1991). Teaching Organization to Learn. *Organizational Development Journal*, 9(4), 1-12
46. Sta. Maria R.F. (2003). *Inovation and Organizational Learning Culture in the Malaysian Public Sector*. Malaysia : Sage Publications.
47. Sta. Maria, R.F. (2002) *Learning for a Change: A Guide to Developing Learning cultures in the Malaysian Public Sector*. Kuala Lumpur: INTAN.
48. Su-Chao Chang, Ming-Shing Lee, (2007) "A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction", *The Learning Organization*, Vol. 14 Issue: 2, pp.155-185,
49. Sujanthi Krishnan. (2014). *Knowledge Management Practices and The Impact of Cultural Factors on the Practices Among School Teachers in a Secondary Government School in Skudai*. Tesis Sarjana: UTM
50. Ungku Ahmad bin Ungku Zakaria., (2015), *Hubungan Antara Pelaksanaan Kumpulan Inovatif dan Kreatif (KIK) Dengan Budaya Perkongsian Pengetahuan di Majlis Perbandaran Johor Bahru Tengah (MPJBT).*, Tesis Sarjana tanpa Terbit Pembangunan Sumber Manusia, Universiti Teknologi Malaysia.
51. Wahid Omar. (2014). *Menjayakan UTM Global; Kesepakatan, Keterangkuman dan Keterlibatan*. Johor Bahru: Penerbit UTM Press.
52. Wahid Omar. (2015). *Menerajui Inovasi Kearah Kemakmuran Sejagat*. Skudai: Penerbit UTM Press.
53. Wahid Omar. (2016). *Kelestarian Pendidikan Tinggi Kearah Penyelidikan Berimpak*. Skudai: Penerbit UTM Press.
54. Wahid Omar. (2017). *Menjayakan Kelangsungan Sebuah Universiti*. Skudai: Penerbit UTM Press.
55. Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). *In action: Creating the learning organization*. Alexandria, VA: ASTD Press.
56. Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1997). *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*. Warwick, RI: Partners for the Learning Organization
57. Watkins, K.E and Marsick, V.J (2003). *Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of The Learning Organization Questionnaire*. Colorado: Sage
58. Watkins, K.E and Marsick, V.J (1999). *Faciliting learning organizations: Making learning count*. Brookfield, VT: Grower.

59. Wellman, J. L. (2009). *Organizational Learning*. Palgrave Macmillian.  
<http://dx.doi.org/10.1057/9780230621541>
60. Westover, Jonathan H. (2011). *Organizational Culture, Learning, and Knowledge Management*. Common Ground Publishing
61. Yuki, G. (2002). *Leadership in Organisations*. 5th Edition, New Jersey: Prentice Hall.
62. Yusof Boon & Fadzlon Hasan. (2011). Tahap amalan organisasi pembelajaran di sebuah sekolah menengah daerah Kulaijaya, Johor. *Journal of Educational Management*, 4, 18-33.
63. Zaini Ujang. (2009). *Menghayati Budaya Ilmu: Faham Ilmu, Amalan dan Panduan*. Johor Bahru: Penerbit UTM Press.
64. Zaini Ujang. (2011). *Menjana Minda Kreatif dan Inovatif*. Skudai: Penerbit UTM Press.
65. Zeynep, K.K., Mujdelen, Y. & Gurbuz, F.G. (2015). *Learning Organization and its Cultural Manifestations: Evidence from Global White Goods Manufacturer*. 4th International Conference Leadership, Technology, Innovation and Business Management: Elsevier Ltd.

# Tuntutan Kerja Dan Kawalan Kerja Dalam Kalangan Kakitangan Kesihatan Awam

Mohammad Saipol Mohd Sukor, Siti Aisyah Binti Panatik, Nurul Farhana Mohd. Noordin, Siti Norlina Mohammad

Jabatan Pembangunan Sumber Manusia, Fakulti Pengurusan, Universiti Teknologi Malaysia

**Abstrak:** Perkembangan sains dan teknologi pada masa kini membawa kepada perubahan persekitaran kerja yang seterusnya mendorong pekerja cenderung menghadapi faktor stres kerja yang pelbagai di tempat kerja. Kajian ini dijalankan untuk mengenalpasti tahap serta perbezaan faktor tuntutan kerja dan kawalan kerja berdasarkan faktor demografi pekerja. Seramai 340 orang kakitangan kesihatan di Negeri Sabah terlibat dalam kajian ini. Data kajian diperolehi melalui soal selidik yang diadaptasikan daripada Soal Selidik Kandungan Kerja. Hasil kajian menunjukkan bahawa kakitangan kesihatan mempunyai tahap kawalan dan tuntutan kerja yang sederhana. Seterusnya didapati kedua-dua faktor stres kerja tersebut tidak berbeza secara signifikan berdasarkan umur, tempoh perkhidmatan dan jawatan. Didapati hanya tuntutan kerja yang berbeza berdasarkan jantina kakitangan kesihatan. Dapatan kajian ini memberikan maklumat berguna kepada pihak penyelidik akan datang serta pembuat polisi dan pihak pengurusan organisasi yang ingin mengenalpasti kecenderungan kakitangan kesihatan menghadapi faktor stres kerja, serta menentukan kumpulan pekerja yang cenderung menghadapi faktor stres kerja yang tinggi di tempat kerja.

**Kata Kunci:** Humor, afilatif, agresif, *self-enhancing*, *self-defeating*.

## 1.0 Pengenalan

Stres kerja telah dikenali sebagai antara cabaran global yang utama di abad ke-21 ini (Baba, 2012; Dewe, O'Driscoll & Cooper, 2010). Ianya dialami oleh semua pekerja dan tiada cara untuk pekerja mengelak dari menghadapinya di tempat kerja (Hansen, 2014). Meskipun stres kerja bukanlah suatu perkara baru dalam dunia pekerjaan, namun disebabkan oleh prosesnya yang kompleks, ianya masih menjadi topik yang rancak diperdebatkan dan dikaji sama ada secara nasional mahupun global (Hazell, 2010).

Stres kerja boleh difahamkan sebagai apa-apa mekanisma perubahan dan tuntutan di tempat kerja yang menyebabkan perubahan tindak balas pekerja. Ianya meliputi aspek seperti beban kerja berlebihan, konflik peranan, kekeliruan peranan, masalah pengurusan, kawalan kerja, konflik sesama rakan sekerja dan majikan (Blaug et al., 2007; Cooper et al., 2001). Kajian stres

yang dijalankan oleh Persatuan Psikologi Amerika Syarikat telah menyenaraikan tiga penyebab utama stres secara keseluruhan iaitu faktor kerja, duit dan ekonomi (Seekers, 2013). Dalam masa yang sama, ketiga-tiga faktor tersebut wujud di tempat kerja. Hal ini menunjukkan bahawa majoriti punca stres bagi seseorang yang berkerjaya adalah berasal dari tempat kerja.

Kajian yang dijalankan oleh Regus (2012) telah mendedahkan enam sektor pekerjaan yang berada dalam kedudukan teratas bagi tahap stres kerja di Malaysia iaitu polis, bomba, guru, jururawat, ahli farmasi, pegawai atau penolong pegawai perubatan. Kajian tersebut menunjukkan bahawa pekerjaan dalam sektor kesihatan merupakan antara kerjaya yang stres di Malaysia. Keadaan ini berlaku kerana sektor kesihatan di negara ini tidak terkecuali daripada arus penambahbaikan pentadbiran negara yang mana menjadikan sektor kesihatan kekal dalam tekanan untuk memenuhi kehendak dan keperluan negara (KKM, 2011). Sektor kesihatan berfungsi untuk mengembleng tenaga bagi menguruskan kesihatan rakyat dengan menyediakan perkhidmatan bercorak pencegahan, rawatan dan pemulihan yang cekap, sesuai dan berkesan (KKM, 2014). Fungsi dan matlamat tersebut didukung oleh kakitangan kesihatan yang terdiri daripada doktor, ahli farmasi, ahli fisioterapi, jururawat, pembantu perubatan, pegawai teknologi makmal dan staf-staf sokongan.

Walaupun bilangan kakitangan kesihatan di Malaysia semakin bertambah, namun jumlah pesakit juga turut bertambah setiap tahun (Ayub, Bahari, & Baco, 2008). Justeru itu, kakitangan kesihatan cenderung berhadapan dengan jumlah pesakit yang ramai dalam satu-satu masa di tempat kerja. Bilangan pesakit yang ramai dengan kombinasi kekurangan kakitangan menandakan beban kerja semakin tinggi di tempat kerja (Ayub et al., 2008). Selain peningkatan beban kerja, sektor kesihatan juga turut menghadapi perubahan sistem pengurusan organisasi. Ianya berlaku akibat daripada peningkatan tuntutan ke atas kualiti penjagaan kesihatan, peningkatan tekanan ke atas pengurusan fasiliti awam, kewujudan pelbagai penyakit baru dan pertukaran teknologi (RMK-10, 2011). Perubahan pesat tersebut mewujudkan persekitaran kerja bertekanan tinggi dalam organisasi kesihatan. Pengkaji-pengkaji lepas mendapati kakitangan kesihatan cenderung menghadapi stres kerja yang tinggi di tempat kerja (Idris, Dollard, & Winefield, 2009; Jamaluddin, 2011; Roslan et al., 2014).

Dalam mengkaji mengenai stres kerja, masih terdapat keperluan pengkaji untuk membuat penilaian dari sudut perbezaan demografi pekerja. Hal ini kerana, ketersediaan literatur yang menjelaskan perbezaan faktor stres kerja berdasarkan demografi pekerja masih kurang terutamanya dalam konteks kakitangan kesihatan awam di Malaysia. Menurut Barnett (2007)

mengkaji perbezaan pemboleh ubah kajian berdasarkan faktor demografi adalah penting. Selain memberikan maklumat mengenai perbezaan faktor stres kerja yang dihadapi oleh pekerja, ianya juga boleh membantu mengenalpasti golongan pekerja yang stres dan perlu diberikan latihan atau intervensi pengurusan stres kerja oleh pihak pengurusan organisasi. Justeru itu, kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti tahap serta berbezaan tuntutan kerja dan kawalan kerja berdasarkan faktor demografi kakitangan kesihatan.

## **2.0 Kajian Literatur**

Pada masa kini, stres kerja telah menjadi skop kajian saintifik yang sangat luas, namun begitu pengistilahan tetap bagi perkataan tersebut masih belum ditentukan kerana stres mempunyai makna yang berbeza dalam disiplin ilmu yang berbeza (Ivancevich & Ganster, 2014). Walau bagaimanapun, stres kerja biasanya didefinisikan dengan tiga pendekatan yang utama. Pendekatan pertama memfokuskan kepada rangsangan, faktor persekitaran atau daya luaran yang dikenakan terhadap seseorang pekerja (Beehr & Newman, 1978; Harris, Saltstone, & Fraboni, 1999). Pendekatan kedua memfokuskan kepada tindak balas psikologikal (perasaan stres, murung dan bimbang) dan fizikal terhadap rangsangan persekitaran (Duraisingam, Pidd & Roche, 2009). Manakala, pendekatan ketiga memfokuskan kepada interaksi antara rangsangan persekitaran dengan tindak balas pekerja (Dewe et al., 2010; Lazarus & Folkman, 1984). Dalam kajian ini stres kerja merujuk kepada keadaan tempat kerja yang terhasil oleh dua faktor iaitu tuntutan kerja dan kawalan kerja. Menurut Karasek (1979) tuntutan kerja yang tinggi dengan kombinasi kawalan kerja yang rendah akan mewujudkan persekitaran kerja bertekanan tinggi. Seterusnya menyumbang kepada kepuasan kerja yang rendah dalam kalangan pekerja (Rodriguez, Bravo, & Peiro, 2001).

Kawalan kerja merujuk kepada potensi dan keupayaan pekerja untuk mengawal dan membuat keputusan mengenai tugas yang dilakukan (Karasek, 1979). Ianya merangkumi dua aspek iaitu autoriti membuat keputusan dan peluang menggunakan kemahiran diri semasa bertugas. Manakala tuntutan kerja pula boleh difahamkan sebagai bebanan yang perlu ditanggung oleh pekerja di tempat kerja. Ianya terdiri daripada tugas luar jangkaan, tekanan masa, konflik personal, beban kerja fizikal dan psikologikal (Karasek, 1979). Selain itu, tuntutan kerja juga meliputi aspek sosial yang berhubungkait dengan beberapa kesan psikologikal seperti tekanan dalaman, kepuasan kerja dan keinginan pusing ganti kerja (Panatik, O'Driscoll, & Anderson,

2011). Secara ringkasnya, tuntutan kerja berkait rapat dengan deskripsi tugas dan tempoh masa yang diperlukan untuk menyiapkan tugas.

Dalam meneroka mengenai faktor stres kerja dalam kalangan pekerja, pengkaji perlu mengenalpasti perbezaan tahap stres kerja yang dialami dalam kalangan pekerja. Hal ini sepertimana menurut Irfanullah et al. (2013) bahawa organisasi perlu mengenalpasti golongan pekerja yang bermasalah terlebih dahulu sebelum membantu mereka menjadi lebih professional dengan kerjaya mereka. Kajian mengenai perbezaan demografi boleh memberikan gambaran yang jelas mengenai golongan pekerja yang terkesan dengan stres kerja. Seterusnya memberi maklumat yang berguna kepada pengurus organisasi dalam merancang program pembangunan pekerja yang lebih berkesan.

Dalam konteks kesihatan, pengkaji-pengkaji lepas menyokong perbezaan stres kerja berdasarkan faktor demografi pekerja. Menurut Chiang dan Chang (2012) kakitangan kesihatan mempunyai kecenderungan yang berbeza untuk menghadapi faktor stres kerja seperti beban kerja berlebihan, jadual tugas tidak menentu dan pertukaran jam kerja di tempat kerja. Perbezaan tersebut boleh dikenalpasti berdasarkan ciri-ciri demografi seperti tempoh perkhidmatan, status perkahwinan, tahap pendidikan dan umur pekerja (Chiang & Chang, 2012). Selain itu, kajian yang dijalankan oleh Sahraian, Davidi, Bazrafshan dan Javadpour (2013) pula mendapati bahawa stres kerja berbeza berdasarkan faktor jantina dan wad tempat bertugas. Didapati kakitangan lelaki dan yang bertugas di wad pembedahan lebih cenderung menghadapi stres yang tinggi akibat faktor tuntutan kerja, berbanding kakitangan perempuan dan bertugas dalam wad psikiatri (Sahraian et al., 2013).

Selain faktor jantina, stres kerja juga didapati berbeza berdasarkan faktor umur (Chou, Li & Hu, 2017). Kakitangan yang lebih muda dijangka lebih cenderung terlibat dengan peralihan kerja atau menghadapi jadual kerja yang tidak menentu di tempat kerja berbanding kakitangan yang telah berusia. Maka dengan itu, kakitangan kesihatan yang muda adalah lebih stres berbanding kakitangan yang telah berusia. Berdasarkan sokongan daripada kajian-kajian lepas, kajian ini menjangkakan bahawa faktor stres kerja adalah berbeza mengikut demografi pekerja. Hipotesis yang diuji dalam kajian ini ialah seperti berikut:

- H1 Terdapat perbezaan faktor stres kerja yang signifikan berdasarkan jantina
- H2 Terdapat perbezaan faktor stres kerja yang signifikan berdasarkan umur

- H3 Terdapat perbezaan faktor stres kerja yang signifikan berdasarkan tempoh perkhidmatan
- H4 Terdapat perbezaan faktor stres kerja yang signifikan berdasarkan jawatan

### 3.0 Metodologi

Populasi kajian ialah dalam kalangan kakitangan kesihatan di Negeri Sabah yang terdiri daripada jururawat dan pembantu perubatan. Teknik persampelan yang digunakan ialah persampelan rawak mudah. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Data kajian diperolehi dengan menggunakan borang soal selidik yang diadaptasikan daripada pengkaji lepas. Borang soal selidik kajian ini diedarkan sendiri oleh pengkaji. Sebanyak 340 borang soal selidik yang lengkap diisi telah dianalisis. Majoriti responden kajian ini terdiri daripada kakitangan perempuan (66%), berumur 20 hingga 29 tahun (49%), telah berkhidmat kurang daripada 5 tahun (42%) dan berkhidmat sebagai jururawat (76%).

Dalam kajian ini, Soal Selidik Kandungan Kerja yang dibina oleh Karasek et al. (1998) telah digunakan untuk mengukur faktor stres kerja. Terdapat 15 item yang mengukur dua faktor stres kerja iaitu tuntutan kerja dan kawalan kerja. Responden dikehendaki menjawab item-item tersebut menggunakan 5 skala Likert bermula daripada 1 “sangat tidak setuju” hingga 5 “sangat setuju”. Instrumen tersebut telah dibina berdasarkan model tuntutan-kawalan kerja yang dihasilkan oleh Karasek (1979). Ianya mempunyai konsistensi dalaman yang baik dengan nilai alfa Cronbach 0.71 hingga 0.80.

Data kajian dianalisis menggunakan perisian *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Statistik deskriptif (min dan sisihan piawai) digunakan untuk mengenalpasti tahap tuntutan kerja dan kawalan kerja. Manakala statistik inferensi (ujian-t dan ANOVA) digunakan untuk mengenalpasti perbezaan faktor stres kerja berdasarkan demografi responden.

## 4.0 Hasil

**Jadual 1: Tahap Faktor Stres Kerja**

<b>Pembolehubah</b>	<b>Min</b>	<b>SD</b>
Kawalan Kerja	3.67	0.51
Tuntutan Kerja	3.55	0.39

Jadual 1 menunjukkan tahap stres kerja dalam kalangan kakitangan kesihatan. Didapati bahawa kakitangan kesihatan dalam kajian ini mempunyai tahap kawalan kerja dan tuntutan kerja yang sederhana di tempat kerja.

**Jadual 2: Perbezaan Faktor Stres Kerja Berdasarkan Jantina Dan Jawatan**

<b>Kawalan Kerja</b>	<b>Min</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
Lelaki	3.75	-0.40	0.68
Perempuan	3.77		
Jururawat	3.77	-0.03	0.97
Pembantu Perubatan	3.76		
<b>Tuntutan Kerja</b>	<b>Min</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
Lelaki	3.48	-2.23	0.03*
Perempuan	3.58		
Jururawat	3.56	-0.82	0.42
Pembantu Perubatan	3.52		

\*Nilai signifikan pada tahap  $p < 0.05$

Jadual 2 menunjukkan hasil ujian-t bagi perbezaan stres kerja berdasarkan jantina dan jawatan. Didapati hanya tuntutan kerja yang berbeza secara signifikan berdasarkan faktor jantina ( $t(338) = -2.23, p < 0.05$ ). Tuntutan kerja dalam kalangan kakitangan perempuan adalah lebih tinggi berbanding kakitangan lelaki. Perbezaan min antara dua kategori kakitangan tersebut ialah ( $M(\text{lelaki}) - M(\text{perempuan}) = 0.10$ ). Seterusnya didapati kawalan kerja dan tuntutan kerja tidak berbeza secara signifikan berdasarkan jawatan. Ini bermakna kakitangan pembantu perubatan dan jururawat tidak menghadapi tuntutan kerja dan kawalan kerja yang berbeza di tempat kerja. dapatan kajian ini hanya menyokong sebahagian daripada hipotesis H1.



**Jadual 3: Perbezaan Faktor Stres Kerja Berdasarkan Umur Dan Tempoh Perkhidmatan**

<b>Umur</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Kawalan Kerja	1.55	0.21
Tuntutan Kerja	1.90	0.15
<b>Tempoh Perkhidmatan</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Kawalan Kerja	0.57	0.63
Tuntutan Kerja	0.59	0.63

Jadual 3 menunjukkan hasil ujian ANOVA bagi perbezaan stres kerja berdasarkan umur dan tempoh perkhidmatan. Didapati tuntutan kerja dan kawalan kerja tidak berbeza secara signifikan berdasarkan umur dan tempoh perkhidmatan kakitangan kesihatan dalam pusat kesihatan awam.

## **5.0 Perbincangan**

Kajian ini mengenalpasti tahap stres kerja dalam kalangan kakitangan kesihatan. Dua faktor stres kerja yang diuji dalam kajian ini ialah tuntutan kerja dan kawalan kerja. Didapati bahawa majoriti kakitangan kesihatan mempunyai tahap tuntutan kerja yang sederhana. Hampir separuh daripada kakitangan kesihatan dalam kajian ini mempersepsikan bahawa tugas mereka memerlukan banyak pergerakan berulang, berat, cepat dan pantas. Dalam erti kata lain, kakitangan kesihatan cenderung menghadapi beban tugas yang banyak khususnya dalam aspek fizikal di tempat kerja. Dapatan ini selari dengan hasil kajian-kajian lepas yang menunjukkan bahawa kakitangan kesihatan cenderung menghadapi stres akibat faktor tuntutan kerja di tempat kerja (Bhatia, Kishore, Anand & Jiloha, 2010; Chiu, Chung, Wu & Ho, 2009; Mosadeghrad, 2013; Nadia & Salwa, 2013; Way, 2008).

Seterusnya, kakitangan kesihatan juga didapati mempunyai tahap kawalan kerja yang sederhana. Kebanyakan kakitangan kesihatan menyatakan mereka sering diberi peluang untuk membuat keputusan sendiri mengenai tugas yang dilakukan. Ini bermakna kebanyakan kakitangan kesihatan mampu menentukan dan menguruskan tugas mereka dengan baik di tempat kerja. Dapatan ini selari dengan hasil kajian-kajian lepas yang mendapati kakitangan kesihatan mempunyai kawalan kerja yang baik di tempat kerja (Chiu et al., 2009; Klassen, 2013; Way, 2008).

Selain mengenalpasti tahap, kajian ini juga mengenalpasti perbezaan faktor stres kerja berdasarkan demografi seperti jantina, umur, tempoh perkhidmatan dan jawatan. Kajian ini mendapati tiada perbezaan yang signifikan bagi tuntutan kerja dan kawalan kerja berdasarkan faktor umur, jawatan dan tempoh perkhidmatan kakitangan kesihatan. Hal ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang ketara bagi beban tugas dan autoriti membuat keputusan di antara kakitangan yang berlainan umur, jawatan dan tempoh perkhidmatan. Dapatan ini boleh menggambarkan bahawa pembahagian tugas dalam kalangan kakitangan kesihatan adalah seimbang mengikut jawatan yang disandang, manakala diskriminasi tugas berdasarkan senioriti di tempat kerja adalah kurang berlaku dalam organisasi kesihatan.

Walau bagaimanapun, kajian ini mendapati tuntutan kerja berbeza secara signifikan berdasarkan jantina. Didapati kakitangan perempuan lebih cenderung menghadapi beban kerja yang banyak dan merasakan tidak cukup masa untuk menyiapkan tugas berbanding kakitangan lelaki. Dapatan ini menyokong keputusan yang diperolehi oleh pengkaji-pengkaji lepas (Chou et al., 2017; Sahraian et al., 2013). Ianya juga selari dengan penjelasan Nirmala dan Babu (2013) bahawa tekanan masa untuk menyiapkan tugas adalah berbeza berdasarkan jantina kakitangan kesihatan. Kakitangan perempuan lebih kerap merasakan tidak cukup masa untuk menyiapkan tugas berbanding kakitangan lelaki. Hal ini mungkin kerana kakitangan perempuan lebih cenderung berhadapan dengan pelbagai tugas dalam satu-satu masa atau mudah teralih perhatian ketika melakukan tugas, lalu menyebabkan tempoh masa yang panjang diperlukan untuk menyiapkan tugas. Maka dengan itu, kakitangan perempuan lebih kerap mempersepsikan tuntutan kerja yang tinggi di tempat kerja berbanding kakitangan lelaki.

Secara kesimpulannya, kajian ini menunjukkan bahawa tuntutan kerja dan kawalan kerja merupakan dua faktor stres kerja yang cenderung dihadapi oleh kakitangan kesihatan dalam organisasi kesihatan. Melalui dapatan ini, kakitangan kesihatan perlu lebih bersedia dalam meningkatkan keupayaan diri untuk menghadapi dan menguruskan faktor stres kerja tersebut dengan lebih baik di tempat kerja. Dalam aspek pengurusan organisasi, dapatan kajian ini boleh menjadi panduan untuk pihak pengurusan organisasi kesihatan menentukan kakitangan yang perlu diberikan intervensi latihan pengurusan stres kerja. Kajian ini menunjukkan kakitangan perempuan perlu diberi keutamaan dalam intervensi pengurusan stres. Didapati kakitangan tersebut lebih cenderung berhadapan dengan tuntutan kerja yang tinggi di tempat kerja berbanding kakitangan lelaki.

Meskipun kajian ini mengenalpasti perbezaan faktor stres kerja berdasarkan demografi, namun penjelasan mengenai perbezaan tersebut hanya terhad kepada empat faktor demografi iaitu jantina, umur, tempoh perkhidmatan dan jawatan. Justeru itu, dicadangkan agar kajian akan datang dijalankan terhadap faktor demografi lain yang mungkin boleh mempengaruhi tahap tuntutan dan kawalan kerja seperti status perkahwinan, tahap pendidikan dan etnik. Ianya akan menambahkan lagi penjelasan mengenai faktor demografi yang berkait dengan tuntutan dan kawalan kerja dalam kalangan kakitangan kesihatan awam.

## Rujukan

1. Ayub, N., Bahari, F., & Baco, B. S. (2008). *Burnout dan komitmen organisasi di kalangan jururawat hospital*. *Jurnal Kemanusiaan*, 12, 73-86.
2. Baba, I. (2012). Workplace stress among doctors in government hospitals: An empirical study. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(5), 208-221.
3. Barnett, M. D. (2007). *Stress, burnout and employee turnover in a federal government acquisition department in Washington DC area* (Doctoral Dissertation). Available from ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No. 3299231).
4. Beehr, T. A., & Newman, J. E. (1978). Job stress employee health and organizational effectiveness: A facet analysis, model and literature review. *Personnel Psychology*, 13, 665-699.
5. Bhatia, N., Kishore, J., Anand, T., & Jiloha, R. C. (2010). Occupational stress amongst nurses from two tertiary care hospitals in Delhi. *Australasian Medical Journal*, 3(11), 731-738.
6. Blaug, R., Kenyon, A., & Lekhi, R. (2007). *Stress at work: a report prepared for the work foundation's principal partners*. London: The Work Foundation.
7. Chiang, Y. M., & Chang, Y. (2012). Stress, depression and intention to leave among nurses in different medical units: Implications for healthcare management or nursing practice. *Health Policy*, 108, 149-157.
8. Chiu, Y. L., Chung, R. G., Wu, C. S., & Ho, C. H. (2009). The effects of job demands, control and social support on hospital clinical nurse intention to turnover. *Applied Nursing Research*, 22, 258-263.
9. Chou, L.-P., Li, C.-Y., & Hu, S. C. (2014). Job stress and burnout in hospital employees: comparisons of different medical professions in a regional hospital in Taiwan. *British Medical Journal Open*, 4(2).
10. Cooper, C., Dewe, P., & O'Driscoll, M. (2001). *Organizational stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. London: Sage Publication.
11. Dewe, P. J., O'Driscoll, M. P., & Cooper, C. L. (2010). *Coping with work stress: A review and critique*. West Sussex, UK: Wiley-Blackwell.

12. Duraisingam, V., Pidd, K., & Roche, A. M. (2009). The impact of work stress and job satisfaction on turnover intentions: A study of Australian specialist alcohol and drug workers. *16*(3), 217–231.
13. Hansen, R. S. (2014). *Managing Job Stress: 10 Strategies for Coping and Thriving at Work*. Retrieved 03/02/2015, from [http://www.quintcareers.com/managingjob\\_stress.html](http://www.quintcareers.com/managingjob_stress.html)
14. Harris, J. A., Saltstone, R., & Fraboni, M. (1999). An evaluation of the job stress questionnaire with a sample of entrepreneurs. *Journal of Business and Psychology, 13*(3), 447-455.
15. Hazell, K. W. (2010). *Job Stress, burnout, job satisfaction and intention to leave among nurses employed in Hospital Setting in the State of Florida* (Doctoral Dissertation). Available from ProQuest Dissertation and Theses database. (UMI No. 3406218).
16. Idris, M. A., Dollard, M. F., & Winefield, A. H. (2009). Lay theory explanation of occupational stress: the Malaysian context. *Cross Cultural Management: An International Journal, 17*(2), 135-153.
17. Irfanullah, K., Nawaz, A., Farhatullah, K., Hamid, K., & Naseem, B. K. (2013). Determining the impact of demographic on the intention to leave of Academicians in HEIs of the DCs like Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research Administration and Management, 13*(7).
18. Ivancevich, J. M., & Ganster, D. C. (2014). *Job stress: From theory to suggestion*. New York, USA: The Haworth Press.
19. Jamaluddin, J. (2011). *Beban kerja, konflik peranan, tekanan kerja dan prestasi kerjaji kalangan pegawai perubatan*. (Master's thesis, Universiti Utara Malaysia, Changlun, Kedah). Diperolehi daripada [etd.uum.edu.my](http://etd.uum.edu.my)
20. Karasek, R. A., Jr. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*, 285-308.
21. Karasek, R. A., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology, 3*(4), 322-355.
22. KKM. (2011). *Pelan strategik 2011-2015*. Bahagian Perancangan dan Pembangunan. Putrajaya: Kementerian Kesihatan Malaysia.
23. KKM. (2014). Portal Rasmi Kementerian Kesihatan Malaysia. Diperolehi 13 Ogos 2014 daripada <http://www.moh.gov.my/index.php>
24. Klassen, C. G. (2013). *Job stress and turnover among registered nurses in acute care: A regression analysis*. (Master's thesis, Trinity Western University, Glover Rd, Langley, Canada). Retrieved from <https://www8.twu>.
25. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York, US: Springer Publishing Company Inc.
26. Mosadeghrad, A. M. (2013). Occupational stress and turnover intention: Implications for nursing management. *International Journal of Health Policy and Management, 1*(2), 169-176.

27. Nadia, A. M., & Salwa, A. M. (2013). Impact of job demand and control and nurses intention to leave Obstetrics and Gynecology department. *Life Science Journal*, 10(2), 223-229.
28. Nirmala, K. V., & Babu, M. S. (2013). Job stress among health care professionals in selected hospitals with special reference to age and gender. *International Journal of Science and Research*, 4(6), 1625-1629.
29. Panatik, S. A., O'Driscoll, M. P., & Anderson, M. H. (2011). Job demands and work related psychological responses among Malaysian technical workers: The moderating effects of self-efficacy. *Work and Stress*, 25(4), 355-370.
30. Regus, R. (2012). From distressed to de-stressed. Retrieved 07 November 2013 from [www.healthatworkonline.de/.../R\\_E0969\\_GBS\\_6 - Stress Whitepaper](http://www.healthatworkonline.de/.../R_E0969_GBS_6_-_Stress_Whitepaper)
31. RMK-10. (2011). *Rancangan Malaysia kesepuluh 2011-2015*. Unit Perancangan Ekonomi. Putrajaya: Jabatan Perdana Menteri.
32. Rodriguez, I., Bravo, J. M., & Peiro, J. M. (2001). The demands-control-support model, locus of control and job satisfaction: A longitudinal study. *Work and Stress*, 15(2), 97-114.
33. Roslan, J. M. G., Hazilah, N. A. M., Filzatun, N. B., & Azahadi, M. O. (2014). Turnover intention among public sector health workforce: Is job satisfaction the issue? *The International Medical Journal Malaysia*, 13(1), 51-56.
34. Sahraian, A., Davidi, F., Bazrafshan, A., & Javadpour, A. (2013). Occupational stress among hospital nurses: Comparison of internal, surgical and psychiatric wards. *International Journal of Community Based Nursing Midwifery*, 1(4), 182-190.
35. Seekers, J. (2013). *Stress*. University of Maryland Medical Center (UMMC), Greene Street, Baltimore.
36. Way, M. (2008). *Job demand, job control and support: A comparison of three nursing work environment* (Doctoral Dissertation). Available from ProQuest Dissertation and Theses. (UMI NO: 3320438).

# Hubungan Antara Kecerdasan Emosi Dan Konflik Kerja Keluarga Dalam Kalangan Anggota Polis

Norhidayah Ruba'ai dan Salwa Abdul Patah

Jabatan Pembangunan Sumber Manusia, Fakulti Pengurusan, Universiti Teknologi Malaysia

**Abstrak:** Kecerdasan emosi memainkan peranan penting dalam mengimbangi, memahami dan mengawal emosi seseorang individu sekaligus mampu mempengaruhi tingkah laku mereka (Carmeli, 2003). Individu yang mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi dikatakan lebih sihat dari segi emosi dan fizikal, serta lebih berjaya berbanding individu yang mempunyai kecerdasan emosi yang rendah (Carmeli, 2003). Individu tersebut juga berupaya menyelesaikan masalah dengan baik, boleh menguruskan emosi dan mempunyai matlamat yang ingin dicapai dalam kehidupan. Kecerdasan emosi juga dikatakan mempunyai kaitan yang rapat dengan konflik kerja-keluarga. Sehubungan itu, kajian ini dijalankan untuk mengenalpasti hubungan antara kecerdasan emosi dan konflik kerja-keluarga dalam kalangan anggota polis yang berkhidmat di salah sebuah Ibu Pejabat Kontinjen (IPK) Johor Bahru. Seramai 130 orang anggota polis yang telah berkahwin terlibat dalam kajian ini. Soal selidik *Malaysia Emotional Quotient Inventory* (MEQI) yang dibina oleh Goleman (1998) dan *Work-Family Conflict Questionnaire* yang dibangunkan oleh Kelloway, Gottlieb dan Barham (1999) digunakan untuk mengukur pemboleh ubah kajian. Dapatan kajian menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kecerdasan emosi dan konflik kerja-keluarga dalam kalangan anggota polis yang dikaji. Ini menunjukkan tahap kecerdasan emosi bukanlah faktor penentu kepada konflik kerja-keluarga dalam konteks kajian ini. Oleh itu, lebih kajian akan datang diperlukan untuk mengesahkan hubungan antara tahap kecerdasan emosi dan konflik kerja-keluarga.

**Kata Kunci:** kecerdasan emosi, konflik kerja-keluarga, anggota polis, *Malaysia Emotional Quotient Inventory*, *Work-Family Conflict Questionnaire*

## 1.0 Pengenalan

Kerja dan keluarga adalah dua perkara paling signifikan dalam kehidupan manusia. Bagi memenuhi pelbagai tuntutan peranan dalam pekerjaan dan keluarga pada satu masa, peruntukan masa dan tenaga amat diperlukan (Rathi & M, 2013). Peningkatan pasangan dwi-kerjaya terutama yang mempunyai anak kecil menyebabkan tanggungjawab keluarga bagi kedua-dua lelaki dan wanita bertambah (Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000). Di Malaysia, bilangan suami dan isteri yang bekerja kian meningkat seiring dengan perubahan taraf ekonomi dan kemodenan negara. Kaum wanita berpeluang menyandang pelbagai jawatan dalam

pelbagai bidang dan sektor pekerjaan. Kini keluarga yang mempunyai dua peranan telah menjadi satu norma dalam masyarakat ([Wallis & Price, 2003](#))

Meskipun pekerjaan dilihat sebagai penyumbang utama kepada kepuasan hidup, ia juga adalah punca tekanan dalam kehidupan individu (Cooper & Lewis, 1993). Gaya pekerjaan pada masa kini yang semakin mencabar menyebabkan individu yang berkeluarga berhadapan dengan desakan keperluan keluarga yang sangat tinggi (Marican, 2005). Sebagai contoh, tempoh jam bekerja sehingga lewat malam akan menyebabkan masa dan perhatian terhadap keluarga semakin berkurangan. Situasi ini menyumbang kepada konflik kerja-keluarga yang perlu diberi perhatian oleh pihak majikan dan organisasi. Konflik berlaku apabila wujudnya tanda-tanda ketidaksamaan atau perbezaan matlamat, personaliti dan tingkah laku antara dua atau lebih individu yang terlibat (Shah, 2006). Konflik kerja-keluarga adalah satu keadaan dimana individu mengalami konflik antara peranan di rumah dan di tempat kerja yang memberi tekanan kepada salah satu daripada peranan tersebut (Choi & Kim, 2012; Greenhaus & Beutell, 1985).

Dalam hal ini, tidak ramai menyedari kecerdasan emosi berkait rapat dengan konflik kerja-keluarga. Kecerdasan emosi berperanan dalam mengimbangi, memahami dan mengawal emosi seseorang individu sekaligus mempengaruhi tingkah laku mereka (Carmeli, 2003). Individu yang mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi akan lebih sihat dari segi emosi serta fizikal, dan lebih berjaya berbanding mereka yang mempunyai kecerdasan emosi rendah (Carmeli, 2003). Dengan kecerdasan emosi, individu berupaya menguruskan emosi dengan baik, boleh menyelesaikan masalah dan mempunyai hala tuju dalam kehidupan. Menurut Cherniss dan Goleman (2001), mereka yang memegang posisi tinggi dalam organisasi memerlukan 85 peratus kecedasan emosi untuk menjalankan tugas harian dengan efektif. Justeru kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara kecerdasan emosi dan konflik kerja-keluarga. Kajian ini mengandaikan bahawa kecerdasan emosi mempunyai hubungan yang signifikan dan negatif dengan konflik kerja-keluarga.

Kajian ini dijalankan ke atas 130 orang anggota polis yang telah berkahwin. Ini berikutan hasil kajian oleh Pusat Perubatan Universiti Kebangsaan Malaysia (dari 2007 hingga 2009) yang mendapati separuh daripada 453 anggota polis yang dikaji mengalami tekanan di tempat kerja (Mohammad, 2013). Walaupun bilangan anggota polis bertambah dari masa ke semasa, namun

konteks pekerjaan mereka semakin rumit dan mencabar. Peningkatan taraf pendidikan, kecanggihan teknologi komunikasi dan maklumat, ditambah pula dengan peningkatan kadar jenayah, dadah, tunjuk perasaan, serta kesedaran masyarakat terhadap peranan pihak polis mencabar kewibawaan dan kemampuan anggota polis. Anggota polis amat memerlukan kecerdasan emosi untuk menjalankan tugas dan tanggungjawab dengan efisien ([Bar-On, Brown, Kirkcaldy, & Thomé, 2000](#)).

Kajian tentang konflik kerja-keluarga telah dibincangkan secara meluas dalam kelompok Barat. Namun, kajian seumpamanya masih lagi kurnag dijalankan di Asia ([Achour & Boerhannoeddin, 2013](#)). Justeru objektif kajian ini adalah untuk:

- i) mengenalpasti tahap kecerdasan emosi dalam kalangan anggota polis yang dikaji.
- ii) mengenalpasti tahap konflik kerja-keluarga dalam kalangan anggota polis yang dikaji.
- iii) mengenalpasti hubungan antara kecerdasan emosi dan konflik kerja-keluarga dalam kalangan anggota polis yang dikaji.

## **2.0 Sorotan Kajian**

### **2.1 Kecerdasan Emosi**

[Salovey dan Mayer \(2002\)](#) mendefinisikan kecerdasan emosi sebagai kemampuan untuk mengawal perasan dan emosi diri, membezakan setiap perbezaan emosi tersebut dengan situasi yang berlaku, seterusnya memandu pemikiran dan tindakan sesuai dengan situasi yang dihadapi. Goleman (2001) pula memberi fokus terhadap peranan emosi dalam kehidupan seharian manusia. Menurut Goleman ([1998](#)), kecerdasan emosi terdiri daripada lima dimensi. Setiap dimensi dalam kecerdasan emosi berperanan memupuk kebolehan yang diperlukan dalam organisasi. Dimensi kesedaran sendiri adalah dimensi yang paling utama dalam model kecerdasan emosi. Kesedaran sendiri merujuk kepada perasaan yang sedang dirasakan pada satu-satu masa dan individu menggunakan emosi tersebut dalam membuat keputusan ([Goleman, 1998](#)). Dimensi mengurus emosi melibatkan penyeimbangan perasaan dalam diri individu. Individu yang mampu mengimbangi perasaan mereka akan dapat mengelakkan perasaan marah, gementar dan tertekan mempengaruhi pemikiran dan tindakan mereka ([Goleman, 2001](#)). Dimensi motivasi sendiri merujuk kepada harapan dan azam individu ketika menghadapi masalah dan kegagalan. Dimensi ini membantu individu untuk mencapai



matlamat jangka panjang ([Adey & Bahari, 2010](#)). Dimensi empati pula bermaksud kemampuan individu untuk memahami situasi dan perasaan yang berlaku terhadap orang lain ([Goleman, 1998](#)). Manakala dimensi kemahiran sosial pula bermaksud kemampuan mengendalikan emosi dengan baik dalam perhubungan sesama manusia ([Brackett, Rivers, Salovey, & Shiffman, 2006](#)). Justeru, kesemua dimensi kecerdasan emosi saling berkait antara satu sama lain.

## **2.2 Konflik Kerja-Keluarga**

Konflik kerja-keluarga merujuk kepada konflik antara peranan di rumah dan peranan di tempat kerja yang menyebabkan salah satu daripada peranan tersebut menjadi tertekan dan rumit (Choi & Kim, [2012](#)). Model konflik kerja-keluarga mengandaikan bahawa masalah di tempat kerja akan mengganggu tanggungjawab terhadap keluarga. Begitu juga, tanggungjawab yang tidak dipenuhi terhadap keluarga akan mengganggu peranan di tempat kerja.

Banyak kajian mendapati kerja dan keluarga adalah domain yang saling berhubung ([Voydanoff, 2005](#)). Komitmen terhadap kerja yang melebihi jam kerja biasa seperti membawa pulang kerja ke rumah, menghadiri mesyuarat atau berada di luar kawasan untuk beberapa hari, dan pulang lewat petang boleh menyebabkan tekanan (Cooper & Lewis, 1993). Tekanan yang dialami ketika bekerja akan meninggalkan kesan terhadap keluarga (Cooper & Lewis, 1993). Lebih-lebih lagi tidak semua tingkah laku ketika bekerja berkesan dan sesuai untuk digunakan di rumah ([Voydanoff, 2005](#)).

Di Malaysia, satu kajian oleh Institut Integriti Malaysia (dalam Berita Harian, 2013) terhadap 16,000 orang responden mendapati institusi kekeluargaan di Malaysia semakin longgar. Sebanyak 29 peratus responden jarang makan malam bersama keluarga manakala 27 peratus responden tidak mengambil berat tentang aktiviti yang dilakukan oleh anak mereka pada waktu malam. Pengabaian keluarga ini akan meningkatkan konflik interpersonal dan intrapersonal dalam hubungan kekeluargaan dan memberi kesan tidak langsung kepada peningkatan konflik kerja keluarga.

## **2.3 Hubungan antara Kecerdasan Emosi dan Konflik Kerja-Keluarga**

Kajian telah membuktikan hubungan antara kecerdasan emosi dan konflik kerja-keluarga. Haines et al. ([2013](#)) mengkaji salah satu daripada dimensi kecerdasan emosi (i.e. kesedaran

kendiri) ke atas 289 orang anggota polis dan kakitangan awam. Kajian Haines et al. (2013) menunjukkan hubungan yang negatif antara kesedaran sendiri dan konflik kerja-keluarga. Ini bermaksud individu yang mempunyai kesedaran sendiri yang tinggi cenderung kepada konflik kerja-keluarga yang rendah. Lenaghan et al. (2007) menggunakan *Schutte Emotional Intelligence Scale (EIS)* untuk mengukur kecerdasan emosi responden yang berumur antara 19 hingga 70 tahun. Hasil kajian Lenaghan et al. (2007) menunjukkan semakin tinggi tahap kecerdasan emosi, semakin rendah tahap konflik kerja-keluarga dalam kalangan responden. Lenaghan et al. (2007) juga mendapati responden yang mempunyai kecerdasan emosi tahap tinggi menunjukkan skor min yang tinggi untuk kesejahteraan hidup.

Carmeli (2003) mengkaji hubungan antara kecerdasan emosi dan sikap, tingkah laku serta hasil kerja dalam kalangan 98 orang pengurus kanan. Carmeli mendapati pengurus kanan yang mempunyai tahap kecerdasan emosi tahap tinggi mampu mengawal konflik kerja-keluarga berbanding dengan pekerja bawahan dan pertengahan ( $\beta = -0.31, p = 0.001$ ). Di Nigeria, kajian Ugoani (2013) ke atas 476 responden mendapati kecerdasan emosi berperanan menyeimbangkan antara konflik kerja dan keluarga dalam kalangan pasangan dwi kerjaya. Responden kajian beliau terdiri daripada pekerja bank, hospital, institusi pendidikan dan kementerian kerajaan. Secara keseluruhan, kajian-kajian di atas membuktikan bahawa kecerdasan emosi memainkan peranan penting terhadap kemampuan seseorang individu menguruskan peranan di tempat kerja dan di rumah dengan baik.

### **3.0 Metodologi**

Kajian ini mengadaptasi alat pengukuran yang dibina oleh Goleman (1998) iaitu *Malaysia Emotional Quotient Inventory (MEQI)* dan *Work-Family Conflict Questionnaire* (Kelloway et al., 1999) masing-masing untuk mengukur kecerdasan emosi dan konflik kerja-keluarga. Soal selidik kajian ini terdiri daripada tiga bahagian utama. Bahagian A mengandungi soalan berkaitan ciri-ciri demografi responden. Bahagian B mengandungi 35 soalan berkaitan kecerdasan emosi dan Bahagian C mengandungi 14 soalan berkaitan dengan konflik kerja-keluarga. Soal selidik kajian ini menggunakan skala likert lima mata bagi setiap item soalan dalam Bahagian A dan B iaitu daripada 1= sangat tidak setuju kepada 5= sangat setuju. Responden kajian ini terdiri daripada anggota polis berpangkat Konstabel, Koperal, Lans Koperal, Sarjan, Sarjan Mejar dan Sub Inspektor yang bertugas di salah sebuah Ibu Pejabat Polis Kontinjen di Johor Bahru. Responden dipilih menggunakan teknik persampelan bertujuan

kerana kajian ini hanya melibatkan responden yang telah berkahwin sahaja. Daripada 150 borang soal selidik yang dikumpul, 130 borang yang lengkap dan boleh digunakan untuk analisis data.

#### 4.0 Dapatan kajian

Secara keseluruhannya, hampir tiga per empat daripada responden adalah anggota polis lelaki (69.2%). Lebih separuh daripada responden berumur kurang daripada 35 tahun (59.2%).

#### 4.1 Tahap Kecerdasan Emosi

Jadual 1 menunjukkan skor min bagi setiap dimensi kecerdasan emosi. Secara keseluruhannya kecerdasan emosi reponden berada pada tahap tinggi. Dimensi motivasi sendiri menunjukkan skor min tertinggi, diikuti dengan dimensi empati. Ini menunjukkan bahawa responden mampu mengawal perasan dan emosi diri serta bijak memilih tindakan sesuai dengan situasi. Responden mempunyai persepsi yang sangat positif terhadap pekerjaan. Mereka bukan sahaja minat terhadap tugas yang dilakukan, malah cuba untuk menyiapkan tugas walaupun ada halangan. Responden dapat merasakan kesusahan orang lain dan meluangkan masa untuk mendengar masalah rakan sekerja.

Jadual 1: Tahap Kecerdasan Emosi

Kecerdasan Emosi	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Kesedaran Kendiri	3.95	0.47	Tinggi
Pengawalan Emosi	3.99	0.42	Tinggi
Motivasi Kendiri	4.16	0.45	Tinggi
Empati	4.08	0.40	Tinggi
Mengendalikan Hubungan	3.97	0.34	Tinggi
Keseluruhan	4.03	0.33	Tinggi

### 4.3 Tahap Konflik Kerja-Keluarga

Jadual 2 menunjukkan skor min bagi setiap dimensi konflik kerja-keluarga. Secara keseluruhan, konflik kerja-keluarga dalam kalangan responden berada pada aras sederhana. Antara ketiga-tiga dimensi konflik kerja-keluarga, dimensi masa mencatatkan skor min yang paling tinggi, berbanding tingkahlaku dan tekanan. Walaupun berada pada aras sederhana, dapatan kajian ini menunjukkan responden terpaksa menghadkan masa bersama keluarga untuk memenuhi tuntutan pekerjaan. Rata-rata responden bukan sahaja terpaksa menukar rancangan bersama ahli keluarga dan menghadkan aktiviti yang boleh dilakukan bersama ahli keluarga. Malah tanggungjawab kerja menghadkan mereka untuk melakukan kerja rumah.

Responden juga menyatakan tingkah laku yang berkesan ketika bekerja menjadi tidak berkesan ketika digunakan di rumah dan tidak dapat membantu mereka bapa, ibu atau pasangan yang baik. Responden juga mengakui mereka memikirkan tentang kerja semasa berada di rumah dan kurang bertenaga untuk melakukan tugas di rumah selepas waktu kerja. Mereka juga sukar menikmati masa bersama keluarga dan perlu bersendirian untuk sementara waktu selepas waktu kerja.

Jadual 2: Tahap Konflik Kerja-Keluarga

Konflik Kerja Keluarga	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Masa	3.57	0.69	Sederhana
Tekanan	3.16	0.81	Sederhana
Tingkah laku	3.34	0.88	Sederhana
Keseluruhan	3.36	0.65	Sederhana

### 4.4 Hubungan antara Kecerdasan Emosi dan Konflik Kerja-Keluarga

Jadual 3 menunjukkan hasil analisis korelasi bagi mengenalpasti hubungan antara kecerdasan emosi dan konflik kerja-keluarga. Dapatan kajian menunjukkan hubungan antara pembolehubah kajian adalah tidak signifikan. Ini bermakna dalam konteks kajian ini kecerdasan emosi bukan faktor penentu kepada konflik kerja-keluarga.

Jadual 2: Hubungan antara Kecerdasan Emosi dan Konflik Kerja-Keluarga

		Konflik Kerja-Keluarga
Kecerdasan Emosi	Korelasi Spearman, r	- .002
	Sig. (2-arah), p	0.67
	N	130

## 5.0 Perbincangan dan Kesimpulan

Secara keseluruhan, dapatan kajian ini mendapati ecerdasan emosi anggota polis berada pada tahap tinggi. Ini bermaksud majoriti responden memahami emosi diri sendiri dan orang lain serta membina hubungan interpersonal yang baik. Responden juga boleh berhadapan dengan situasi cemas dan bijak memilih cara terbaik dalam menyelesaikan masalah. Dapatan kajian ini selari dengan hasil kajian Bar-On et al. (2000) yang mendapati anggota polis menunjukkan kecerdasan emosi yang tinggi berbanding pekerjaan lain. Motivasi sendiri dan empati adalah dua dimensi kecerdasan emosi yang mencatat skor min paling tinggi berbanding dimensi lain. Ini menunjukkan responden fokus terhadap matlamat yang ingin dicapai dan berusaha untuk mencapai matlamat tersebut (Goleman, 1995). Responden bukan sahaja memahami perasaan orang lain, malah saling membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi rakan sekerja. Dapatan kajian ini juga menyokong kajian Toegel, Anand dan Kilduff (2007) yang mendapati individu dengan kecerdasan emosi tinggi membantu rakan sekerja yang mempunyai masalah dan bebas dari emosi negatif.

Dari segi konflik kerja-keluarga, kajian ini mendapati anggota polis mengalami konflik kerja-keluarga yang sederhana. Namun begitu, responden mengakui mereka mempunyai masa yang terhad untuk bersama keluarga kerana memenuhi tuntutan tugas. Responden juga memikirkan tentang pekerjaan walaupun ketika berada di rumah serta kurang bertenaga untuk melakukan kerja rumah. Antara ketiga-tiga dimensi konflik kerja-keluarga, dimensi masa mencatat skor min paling tinggi. Ini mungkin disebabkan oleh konteks pekerjaan anggota polis itu sendiri. Menurut Rathi dan M (2013), anggota polis mempunyai masa bertugas yang panjang sama ada pada hari minggu atau pada cuti umum. Waktu kerja anggota polis juga tidak menentu dan dipanggil bertugas pada bila-bila masa mengikut keperluan. Dapatan kajian ini menyokong kajian Sabil (2011) yang mendapati hubungan positif antara jumlah jam bekerja dan konflik kerja-keluarga. Ini bermakna, jam bekerja adalah faktor utama yang menyumbang kepada

konflik kerja-keluarga dalam kalangan anggota polis. Menurut [Frone, Russell, dan Cooper \(1997\)](#), jumlah masa bekerja dan perhatian yang banyak diperuntukkan untuk sesuatu peranan akan menyebabkan kesukaran untuk individu menjalankan peranannya yang lain.

Akhir sekali, hasil kajian ini menunjukkan kecerdasan emosi tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan konflik kerja keluarga. Keputusan kajian ini adalah di luar jangkaan dan tidak selari dengan kajian lepas oleh [Lenaghan et al. \(2007\)](#) dan [Ugoani \(2013\)](#) yang menunjukkan hubungan signifikan dan negatif antara kecerdasan emosi dan konflik kerja-keluarga. Ini bermakna, dalam konteks kajian ini, kecerdasan ini bukanlah penentu kepada tahap konflik kerja-keluarga. Terdapat faktor lain yang menyumbang kepada konflik kerja-keluarga dalam kalangan responden kajian ini. Lebih banyak kajian perlu dilakukan untuk mengesahkan keupayaan kecerdasan emosi dan mempengaruhi konflik kerja-keluarga.

Secara keseluruhan, kajian ini telah berjaya mencapai dua objektif kajian. Walaupun tahap kecerdasan emosi bukan penentu kepada konflik kerja-keluarga. Kajian ini mendapati anggota polis mengalami konflik kerja-keluarga yang sederhana. Adalah penting bagi pihak organisasi dan penyelia khususnya memberikan sokongan kepada anggota polis supaya mereka boleh menguruskan konflik kerja-keluarga dengan baik. Apabila anggota polis dapat mengimbangi peranan tugas dan keluarga dengan baik, sudah tentu mereka dapat mempamerkan prestasi kerja yang cemerlang sekaligus memastikan keselamatan orang awam dan Negara terpelihara.

## Rujukan

1. Adey, N. H., & Bahari, F. H. (2010). Hubungan antara kecerdasan emosi, kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. *Jurnal Kemanusiaan*, 16, 62-82.
2. Bar-On, R., Brown, J. M., Kirkcaldy, B. D., & Thomé, E. P. (2000). Emotional expression and implications for occupational stress; an application of the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). *Personality and Individual Differences*, 28(6), 1107-1118.
3. Carmeli, A. (2003). The Relationship Between Emotional Intelligence and Work Attitudes, Behavior and Outcomes (An Examination among Senior Managers). *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788-813.
4. Carmeli, A., Yitzhak-Halevy, M., & Weisberg, J. (2007). The relationship between emotional intelligence and psychological wellbeing. *Journal of Managerial Psychology*, 24(1), 66-78.

5. Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace*. New York: Jossey Bass.
6. Choi, H. J., & Kim, Y. T. (2012). Work-family conflict, work-family facilitation, and job outcomes in the Korean hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1011-1028
7. Cooper, C. L., & Lewis, S. (1993). *The Workplace Revolution*. London: Kogan Page Limited.
8. Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1997). Relation of work-family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(4), 325.
9. Frone, M. R., Yardley, J. K., & Markel, K. S. (1997). Developing and Testing an Integrative Model of the Work-Family Interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 145-167. doi: <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1996.1577>
10. Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
11. Goleman, D. (2001). *Emotional Intelligence : Perspective on a Theory of Performance* San Francisco: Jossey-Bass.
12. Haines, V. Y., III, Harvey, S., Durand, P., & Marchand, A. (2013). Core Self-Evaluations, Work-Family Conflict, and Burnout. *Journal of Marriage and Family*, 75(3), 778-793.
13. Karatepe, O. M. (2013). The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance: The mediation of emotional exhaustion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 614-634. doi: 10.1108/09596111311322952
14. Kelloway, E. K., Gottlieb, B. H., & Barham, L. (1999). The source, nature, and direction of work and family conflict: a longitudinal investigation. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 4(4), 337-346.
15. Krejcie, R. V., & W.Morgan, D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
16. Lenaghan, J. A., Buda, R., & Eisner, A. B. (2007). An Examination of the Role of Emotional Intelligence in Work and Family Conflict\*. *Journal of Managerial Issues*, 19(1), 76-94,78.
17. Marican, S. (2005). Membentuk Suasana Kerja Positif *Aspek Hubungan Manusia dan Persekitaran Sosial* (pp. 124).
18. Mohammad, A. (2013, 23/10/2013). Kerjaya Polis Paling Stress, Utusan Online. Retrieved from [http://ww1.utusan.com.my/utusan/Polis\\_&\\_Tentera/20131023/te\\_01/Kerjaya-polis-paling-stres](http://ww1.utusan.com.my/utusan/Polis_&_Tentera/20131023/te_01/Kerjaya-polis-paling-stres)
19. Rathi, N., & M, B. (2013). Work-family conflict and job and family satisfaction: Moderating effect of social support among police personnel. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 32(4), 438-454. doi: 10.1108/edi-10-2012-0092

20. Sabil, S. (2011). Working Hours, Work-family Conflict and Work-family Enrichment Among Professional Women: A Malaysian Case *International Conference on Social Science and Humanity*, 5, 206-209.
21. Salovey, P., Mayer, J. D., & Caruso, D. (2002). *Handbook of Positive Psychology*: Oxford University Press.
22. Schieman, S., Yuko Kurashina, W., & Karen Van, G. (2006). *The Nature of Work and the Shah*, I. M. (2006). *Kepimpinan dan Hubungan Interpersonal dalam Organisasi* (First ed.). Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
23. Tahir, Y., & Boon, Y. (2011). Tahap Kecerdasan Emosi Dan Hubungannya Dengan Komitmen Guru Dalam Bekerja Dalam Kalangan Guru Mata Pelajaran Teras Tahun Enam. *Journal of Edupres*, 1, 187-196.
24. Toegel, G., Anand, N., & Kilduff, M. (2007). Emotion helpers: The role of high positive affectivity and high self-monitoring managers. *Personnel Psychology*, 60(2), 337-365.
25. Ugoani, J. N. N. (2013). Emotional Intelligence and Balancing Work-Family-Conflict among Dual-Career-Parents in Nigeria. *Management and Administrative Sciences Review*, 2(5), 575-582.
26. Voydanoff, P. (2005). The Differential Salience of Family and Community Demands and Resources for Family-to-Work Conflict and Facilitation. *Journal of Family and Economic Issues*, 26(3), 395-417. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10834-005-5904-7>
27. Voydanoff, P. (2008). *Handbook of Work-Family Integration*: Academic Press.
28. Wallis, T., & Price, L. (2003). The Relationship Between Work Family Conflict and Central Life Interests Amongst Single Working Mother. *Journal of Industrial Psychology*, 29(1), 26-31.



# Hubungan Di Antara Personaliti Big Five Dengan Kejayaan Kerjaya Pekerja

Norliyana Zakaria<sup>1</sup>, Halimah Mohd Yusof<sup>1</sup>, Fadillah Ismail<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Jabatan Pembangunan Sumber Manusia, Fakulti Pengurusan, Universiti Teknologi Malaysia

<sup>2</sup>Fakulti Pengurusan Teknologi dan Perniagaan, Universiti Tun Hussein Onn

**Abstrak:** Kajian ini adalah bertujuan untuk mengkaji hubungan antara personaliti dengan kejayaan kerjaya pekerja. Seramai 126 orang pekerja di Jabatan Pendaftaran, Pejabat Tanah dan Galian Nusajaya, Johor telah dipilih dengan menggunakan kaedah persampelan rawak berstrata bagi tujuan kajian ini. Borang kajian soal selidik *Big Five Inventory* (BFI) digunakan untuk melihat jenis personaliti responden, manakala, instrumen *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) pula digunakan untuk melihat kejayaan kerjaya mereka. Data kajian dianalisis dengan menggunakan pakej Statistik Sains Sosial (SPSS) version 20.0. Dapatan ujian Korelasi Pearson menunjukkan bahawa dimensi *extraversion*, *agreeableness*, *conscientiousness* dan *openness to experience* menunjukkan hubungan positif dengan kejayaan kerjaya intrinsik. Dimensi *conscientiousness* mempunyai hubungan positif dengan kejayaan kerjaya ekstrinsik, tetapi *neuroticism* menunjukkan hubungan yang negatif dengan kejayaan kerjaya ekstrinsik dalam kalangan responden. Dapatan daripada kajian ini mampu memberikan sumbangan terhadap literatur berkaitan dengan personaliti dan kejayaan kerjaya. Ia juga membolehkan organisasi mempunyai pemahaman yang lebih baik mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi pekerja dalam kejayaan kerjaya.

**Kata Kunci:** *Personaliti Big Five*, Kejayaan Kerjaya

## 1.0 Pengenalan

Personaliti merujuk kepada kesemua perlakuan individu yang berbeza dengan individu yang lain serta corak tingkah laku dan cara berfikir seseorang yang akan membolehkannya menyesuaikan diri dengan persekitaran (Costa & Widiger, 1994). Manakala kejayaan kerjaya pula telah dibangunkan dari masa ke semasa dan telah berkembang daripada takrif tradisional iaitu berkaitan dengan pembangunan hierarki individu di tempat kerja kepada takrifan kontemporari yang memasukkan unsur-unsur psikologi. Dalam kajian ini pemboleh ubah bebas adalah dimensi personaliti *Big Five* dan pemboleh ubah bersandar pula ialah kejayaan kerjaya.

Personaliti *Big Five* bermaksud suatu model secara deskriptif menjelaskan tentang lima faktor utama yang mewakili trait-trait personaliti. Lima faktor atau dimensi tersebut iaitu *extraversion*, *conscientiousness*, *agreeableness*, *neuroticism* dan *openness to experience* (Costa & McCrae, 1992; Nettle & Penke, 2010). Seterusnya, kejayaan kerjaya pula merujuk sebagai hasil-hasil positif yang berkaitan dengan pekerjaan, sama ada dalam bentuk intrinsik iaitu psikologi atau hasil-hasil daripada pekerjaan yang bersifat ekstrinsik seperti gaji, kenaikan pangkat, pencapaian peribadi dan profesional di sepanjang kehidupan kerjaya individu (Breland *et al.*, 2007). Selain itu, di dalam kajian ini penyelidik juga akan mengupas beberapa sub topik lain iaitu latar belakang kajian, pernyataan masalah, objektif kajian, persoalan kajian, hipotesis kajian, skop kajian, batasan kajian dan kepentingan kajian. Bab ini juga menerangkan takrifan konseptual dan operasional pembolehubah.

Kajian ini akan memfokuskan tentang hubungan di antara personaliti dengan kejayaan kerjaya dalam kalangan pekerja. Organisasi yang dipilih dalam kajian ini adalah Jabatan Pendaftaran, Pejabat Tanah dan Galian (PTG) Nusajaya, Johor. Matlamat dan visi jabatan ini adalah menjadi sebuah agensi kerajaan yang berkesan dalam mengurus, merancang dan menyelaras pembangunan sumber tanah dengan berasaskan kepada pembangunan insan, peningkatan alatan automasi pejabat dan penentuan tugas-tugas yang teratur serta bertugas secara efektif dan efisien dan berkeupayaan mengimbangi segala bentuk tuntutan dan cabaran pada bila-bila masa. Di samping itu, masih kurang kajian yang dibuat secara terperinci mengenai kemerosotan kejayaan kerjaya pekerja dari aspek kurang kecekapan, tidak kompetitif, kurang kreatif dan komitmen kerja yang rendah mempunyai hubungan terbalik dengan personaliti.

## **2.0 Kajian Literatur**

Personaliti adalah peramal kepada prestasi berkesan bagi sesuatu pekerjaan (Raymark *et al.*, 1997). Emosi seseorang individu adalah berbeza-beza. Ini adalah kerana reaksi emosi seseorang bergantung kepada jenis personaliti mereka (Zohar & Marshall, 2000). Personaliti boleh mempengaruhi tingkahlaku seseorang individu secara dasarnya juga turut mempengaruhi komitmen seseorang pekerja terhadap organisasi (Vakola *et al.*, 2004). Personaliti individu juga membawa implikasi yang besar ke atas kewujudan kecelaruan kerja (Anida, 2000). Di samping itu, satu daripada panduan yang ditekankan dalam bidang pekerjaan ialah untuk mengenalpasti sifat-sifat personaliti yang meramalkan kelakuan seseorang terhadap persekitaran serta prestasi kerjanya (Geller & Wiegand, 2005). Oleh itu, dapat disimpulkan

bahawa jenis personaliti pekerja yang berbeza akan menghasilkan amalan dan tingkahlaku yang berbeza.

Isu yang sering dibangkitkan adalah berkaitan dengan kejayaan kerjaya yang menyentuh dua isu iaitu aspek intrinsik dan ekstrinsik. Jika dilihat kini, masalah gaji yang termasuk dalam aspek ekstrinsik menjadi faktor utama para pekerja bermasalah dengan pekerjaan serta organisasi mereka. Tekanan perasaan akibat menerima gaji tidak setimpal menjadi salah satu punca pekerja culas dan menunjukkan prestasi kerja merudum. Presiden kongres kesatuan pekerja-pekerja di dalam perkhidmatan awam iaitu CUEPACS, Datuk Azih Muda menyatakan bahawa masalah gaji ini memberi kesan yang besar kepada pekerja berpangkat rendah. Ini disebabkan oleh, kos sara hidup semakin meningkat dan cadangan tangga kenaikan gaji perlu disemak setiap tiga tahun. Jika gaji pekerja rendah maka mereka akan mengalami tekanan perasan hingga tiada semangat mahu bekerja dengan komited.

Kebanyakan majikan telah menukar sistem ganjaran dari ganjaran berdasarkan kerja kepada sistem ganjaran berdasarkan prestasi (Ismail & Razak, 2016). Ganjaran berdasarkan prestasi dapat didefinisikan sebagai bayaran kepada pekerja yang mana majikan akan menetapkan jenis, tahap, dan/atau jumlah bayaran kewangan dan bukan kewangan berdasarkan kemahiran, pengetahuan, serta kecekapan dan prestasi pekerja (Ismail *et al.*, 2016). Meskipun kedua-dua sistem ini mempunyai perbezaan dari segi struktur pembayarannya, namun kaedah yang digunakan dalam pengagihan bayaran adalah sama iaitu majikan akan membuat bayaran tambahan selain bayaran asas bagi memenuhi keperluan dan jangkaan pekerja yang mempunyai prestasi yang baik (Salim *et al.*, 2015). Melalui pengaplikasian sistem ganjaran berdasarkan prestasi, tahap serta struktur ganjaran pekerja adalah bergantung kepada prestasi, kemahiran dan pengetahuan yang dimiliki oleh pekerja dan bukan lagi bergantung kepada bentuk atau struktur pekerjaan tersebut. Terdapat juga pelbagai isu yang timbul daripada bentuk atau cara pelaksanaan penilaian prestasi ini. Ketidakpuasan hati pekerja terhadap cara penilaian yang dilakukan ke atas mereka boleh membawa kepada ketidakpuasan bekerja, menurunkan motivasi dan prestasi kerja dan keinginan untuk berhenti. Tidak hairanlah apabila Lawrie (1990) menganggap penilaian prestasi sebagai aspek yang paling kritikal dalam kehidupan organisasi. Kebanyakan majikan gagal dalam menerangkan kepada pekerjanya apa yang dijangkakan oleh syarikat daripada mereka atau dalam menerangkan kriteria dan piawai yang digunakan untuk menilai pekerjanya, seterusnya ini hanya menyebabkan pekerja dan proses penilaian itu gagal.

Dari segi aspek intrinsik, petunjuk bahawa produktiviti seseorang pekerja semakin menurun bermula apabila kepuasan kerja mereka tidak dipenuhi. Antara kesan yang berlaku adalah seperti pekerja kerap ponteng, keluar minum semasa waktu bekerja, melayari internet dan mengabaikan tugas serta mengemuka surat cuti sakit palsu. Manusia lebih cenderung bersikap biasa sahaja dalam menghadapi sesuatu tugas dalam organisasi. Setelah mereka menerima beberapa ganjaran berbentuk dalaman dan luaran seperti kenaikan upah, pujian dan lain-lain bentuk penghargaan keadaan akan segera berubah (Pearsall *et al.*, 2010). Para pekerja akan menunjukkan tahap kepuasan kerja yang tinggi terhadap pekerjaan dan organisasinya. Sebaliknya, mereka yang tidak mendapat ganjaran akan menggambarkan tahap kepuasan yang rendah.

Oleh sebab itu, kajian ini dibuat bertujuan untuk mengetahui sejauh manakah personaliti mempengaruhi kejayaan kerjaya pekerja. Kesimpulannya, kejayaan sesebuah organisasi atau institusi terletak di tangan pekerja yang menganggotai organisasi tersebut. Dengan kata lain, mereka bertanggungjawab untuk mencapai matlamat dan wawasan organisasi berkenaan. Dari itu pihak majikan tidak boleh memandang ringan terhadap golongan pekerja sebaliknya mereka seboleh mungkin, cuba memahami dan menghayati peranan golongan tersebut sewajarnya. Justeru itu, pihak majikan memainkan peranan penting dalam memberi semangat dan perangsang bekerja kepada para pekerja bagi menjamin tuntutan intrinsik dan ekstrinsik mereka terjaga dan hal ini boleh membantu organisasi mencapai reputasi kejayaan yang lebih berkualiti.

### **3.0 Metodologi**

Kajian ini menggunakan kaedah kajian kuantitatif bagi mengkaji hubungan antara personaliti *Big Five* dengan kejayaan kerjaya pekerja. Seramai 126 kakitangan di Jabatan Pendaftaran, Pejabat Tanah dan Galian (PTG) Nusajaya, Johor telah dipilih melalui kaedah persampelan rawak berstrata. Populasi yang dipilih dalam kajian ini adalah melibatkan staf bergred 1 sehingga 54 di tiga unit utama yang berbeza di dalam jabatan tersebut. Borang soal selidik *Big Five Inventory* (BFI) untuk mendapatkan maklumat tentang personaliti *Big Five* responden. Manakala komponen kejayaan kerjaya pekerja diuji dengan menggunakan instrumen *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ). Ujian *Pearson Correlation Coefficient*

digunakan bagi melihat hubungan antara kedua-dua pembolehubah dengan menggunakan Pakej Statistik Sains Sosial (SPSS) versi 20.0

#### 4.0 Dapatan Kajian

Dapatan kajian dari ujian korelasi Pearson hubungan antara personaliti *Big Five* dengan kejayaan kerjaya intrinsik dalam kalangan pekerja di Jabatan Pendaftaran (PTG) boleh dilihat dalam jadual 1.

Jadual 1: Hubungan Antara Personaliti *Big Five* dengan Kerjaya Intrinsik

	Korelasi Pearson ( <i>r</i> )	Sig. (2 tailed) ( <i>p</i> )	Hubungan
Openness to experience	.442**	.000	Sederhana/Positif
Conscientiousness	.241**	.007	Rendah/Positif
Extraversion	.302**	.001	Sederhana/Positif
Agreeableness	.205*	.038	Rendah/Positif
Neuroticism	-.103	.417	Tiada Hubungan

\* Nilai signifikan pada tahap  $p < 0.05$

Dapatan menunjukkan dimensi *extraversion* mempunyai hubungan positif di tahap sederhana menyokong kejayaan kerjaya intrinsik dalam kalangan pekerja di Jabatan Pendaftaran, PTG apabila nilai pekali korelasi mencatat  $r = .302$  dengan nilai  $p = .001$ . Manakala dimensi *agreeableness* didapati mempunyai hubungan positif di tahap yang rendah dengan kejayaan kerjaya intrinsik dalam kalangan pekerja di organisasi kajian apabila nilai pekali korelasi mencatatkan  $r = .205$  dengan nilai  $p = .038$ . Seterusnya, didapati dimensi *conscientiousness* pula mempunyai hubungan yang positif yang rendah dengan kejayaan kerjaya intrinsik dalam kalangan pekerja apabila nilai pekali korelasi mencatat  $r = .241$  dengan nilai  $p = .007$ . Namun begitu, didapati dimensi *neuroticism* tidak mempunyai hubungan dengan kejayaan kerjaya intrinsik dalam organisasi kajian apabila nilai pekali korelasi mencatat  $r = -.103$  dengan nilai  $p > .05$ . Dimensi terakhir iaitu *openness to experience* pula didapati mempunyai hubungan positif yang sederhana dengan kejayaan kerjaya intrinsik dalam organisasi apabila nilai pekali korelasi mencatat  $r = .442$  dengan nilai  $p = .000$

Seterusnya, dapatan analisis korelasi bagi melihat hubungan antara personaliti *Big Five* dengan kejayaan kerjaya ekstrinsik ditunjukkan dalam Jadual 2 di bawah.

Jadual 2: Hubungan Antara Personaliti *Big Five* dengan Kerjaya Ekstrinsik

	Korelasi Pearson	Sig. (2 tailed)	Tahap
Openness to experience	.101	.344	Tiada Hubungan
Conscientiousness	.300	.002	Sederhana/Positif
Extraversion	.140	.123	Tiada Hubungan
Agreeableness	.134	.134	Tiada Hubungan
Neuroticism	-.300	.001	Hubungan Negatif

\* Nilai signifikan pada tahap  $p < 0.05$

Jadual 2 menunjukkan hubungan antara dimensi personaliti *Big Five* dengan kejayaan kerjaya ekstrinsik yang diamalkan dalam kalangan pekerja di Jabatan Pendaftaran, PTG didapati dimensi *extraversion* tidak mempunyai hubungan dengan kejayaan kerjaya ekstrinsik dalam kalangan pekerja dengan nilai pekali korelasi mencatat  $r = .140$  dan nilai  $p = .123$  iaitu lebih besar daripada  $p < 0.05$ . Manakala dimensi *agreeableness* juga didapati tidak mempunyai hubungan dengan kejayaan kerjaya ekstrinsik apabila nilai pekali korelasi mencatat  $r = .134$  dengan nilai  $p = .134$  iaitu lebih besar daripada  $p < 0.05$ . Namun begitu, dimensi *conscientiousness* didapati mempunyai hubungan yang positif dengan kejayaan kerjaya ekstrinsik apabila nilai pekali korelasi mencatat  $r = .300$  dengan nilai  $p = .002$ . Didapati juga dimensi *neuroticism* mempunyai hubungan tetapi negatif dengan kejayaan kerjaya ekstrinsik apabila nilai pekali korelasi mencatat  $r = -.300$  dengan nilai  $p = .001$ . Dimensi terakhir iaitu *openness to experience* pula didapati tidak mempunyai hubungan dengan kejayaan kerjaya ekstrinsik dalam organisasi kajian apabila nilai pekali korelasi mencatat  $r = .101$  dengan nilai  $p = .101$  iaitu lebih besar daripada  $p < 0.05$ .

## 5.0 Perbincangan Dan Rumusan

Kesimpulan dari hasil kajian ini mendapati dimensi *openness to experience* yang diamalkan secara keseluruhannya mencatat nilai yang lebih tinggi berbanding dimensi personaliti *Big Five* yang lain dengan menunjukkan korelasi di tahap yang sederhana. Dapatan kajian ini menyokong kajian yang telah dilakukan oleh Judge *et al.* (1999) yang menyatakan bahawa dimensi *openness* mempunyai hubungan yang positif dengan kejayaan kerjaya intrinsik dengan nilai pekali korelasi ( $r = .21, p < .05$ ). Hal ini menunjukkan bahawa responden yang memiliki dimensi ini dikaitkan dengan kecerdasan minda, kebijaksanaan dan kreativiti (McCrae, 1987). Manakala dimensi *conscientiousness* mencatat nilai tertinggi berbanding dimensi personaliti yang lain dengan tahap korelasi yang sederhana dalam menyokong kejayaan kerjaya ekstrinsik. Dimensi *conscientiousness* turut mempengaruhi kejayaan kerjaya dalam kajian ini dan menyokong kajian yang dijalankan oleh Barrick dan Mount (1991) berdasarkan meta-analisis yang dilakukan terhadap pembolehubah yang berkaitan dengan model *Big Five Personality* menunjukkan terdapat hubungan positif di antara dimensi ini dengan kejayaan kerjaya ekstrinsik.

Dapatan kajian ini membolehkan organisasi mempunyai pemahaman yang lebih baik dan pandangan holistik mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi para pekerja dalam kejayaan kerjaya. Ia juga boleh menjadi satu platform yang baik untuk organisasi mempunyai pandangan yang lebih komprehensif dalam membangunkan pelan tindakan strategik jangka panjang untuk menggalakkan pelaksanaan ujian personaliti secara terperinci berbentuk amali dan praktikal dilakukan terhadap para pekerja. Pihak pengurusan organisasi juga perlu memberi penekanan dalam aspek kejayaan kerjaya iaitu intrinsik dan ekstrinsik terhadap para pekerja mereka. Seharusnya mereka mengetahui bahawa pekerja adalah sumber atau aset penting kepada sesebuah organisasi dan ia perlu dijaga dengan baik. Penelitian kedua-dua aspek kejayaan kerjaya ini amat penting dititikberatkan dalam memajukan gerak kerja organisasi.

Dapatan kajian mencadangkan bahawa untuk menggalakkan pekerja lebih mempunyai minat, bermotivasi serta bersemangat dalam pekerjaan mereka maka organisasi perlu mengenalpasti personaliti tersendiri setiap pekerja tersebut dan memberi hak berupa ganjaran intrinsik dan ekstrinsik sebagai tanda penghargaan dan pengiktirafan bagi hasil kerja mereka selama tempoh berkhidmat di dalam organisasi. Dengan itu, pekerja akan lebih cenderung bersikap positif

dalam tindakan dan pemikiran jika pihak organisasi lebih memahami keperluan dan kehendak mereka.

## Rujukan

1. Anida Tumiran (2000). *Hubungan Darjah Kongruen Personaliti-persekitaran Dengan Kepuasan Kerja: Tinjauan Di Kalangan Guru-guru Kfl, Ppu, Auto 2 Lk* (Doctoral dissertation, Universiti Teknologi Malaysia).
2. Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology, 44*(1), 1-26.
3. Breland, J. W., Treadway, D. C., Duke, A. B., & Adams, G. L. (2007). The interactive effect of leader-member exchange and political skill on subjective career success. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 13*(3), 1-14.
4. Costa Jr, P. T., & Widiger, T. A. (1994). *Personality disorders and the five-factor model of personality*. American Psychological Association.
5. Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and individual differences, 13*(6), 653-665.
6. Geller, E. S., & Wiegand, D. M. (2005). People-based safety: Exploring the role of personality in injury prevention. *Professional Safety, 50*(12), 28.
7. Ismail, A., & Abd Razak, M. R. (2016). Performance-based reward administration as an antecedent of job satisfaction: A case study of Malaysia's fire and rescue agencies. *Geografia-Malaysian Journal of Society and Space, 9*(2013), 107-118.
8. Ismail, A., Anuar, A., & Abdullah, A. A. (2016). REWARD MANAGEMENT ON MOTIVATION TO PERFORM JOB. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 18*(2), 83-90.
9. Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel psychology, 52*(3), 621-652.
10. Lawrie, J. (1990). Prepare for a performance appraisal. *Personnel journal*.
11. McCrae, R. R. (1987). Creativity, divergent thinking, and openness to experience. *Journal of personality and social psychology, 52*(6), 1258.
12. Nettle, D., & Penke, L. (2010). Personality: bridging the literatures from human psychology and behavioural ecology. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London B: Biological Sciences, 365*(1560), 4043-4050.
13. Pearsall, M. J., Christian, M. S., & Ellis, A. P. (2010). Motivating interdependent teams: individual rewards, shared rewards, or something in between?. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 183.
14. Salim, S. S., Roszaide, S., Ismail, A., & Yussof, I. (2015). Peranan sistem ganjaran berdasarkan prestasi dalam meningkatkan komitmen organisasi: Kajian kes penjawat awam di Putrajaya dan Selangor, Malaysia. *Malaysian Journal of Society and Space, 11*(10), 51-62.



15. Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of managerial psychology*, 19(2), 88-110.
16. Zohar, D., Marshall, I., & Marshall, I. N. (2000). *SQ: Connecting with our spiritual intelligence*. Bloomsbury Publishing USA.

# Kualiti Kehidupan Bekerja Pegawai Imigresen Johor Bahru

<sup>1</sup>Mohd Khairul Iqbal bin Zamani, <sup>2</sup>Rabeatul Husna Bt Abdull  
Rahman, <sup>2</sup>Rozeyta Omar

<sup>1</sup>Jabatan Imigrasi Malaysia Negeri Johor, Kompleks KDN Negeri Johor, Johor  
Bahru

<sup>2</sup>Jabatan Pembangunan Sumber Manusia, Universiti Teknologi Malaysia

**Abstrak:** Konsep kualiti kehidupan bekerja adalah usaha pihak organisasi bagi mendapatkan keseimbangan antara pekerja, tugas, dan keperluan sosial seseorang pekerja dalam organisasi. Kajian ini bertujuan untuk mengetahui tahap kualiti kehidupan bekerja dalam kalangan Pegawai Imigresen yang bekerja secara syif di Bangunan Sultan Iskandar, Johor Bahru. Objektif kajian iaitu mengkaji faktor yang menyumbang kualiti kehidupan bekerja Pegawai Imigresen, dan faktor yang paling dominan dalam menyumbang kualiti kehidupan bekerja kalangan pegawai tersebut. Kaedah soal selidik digunakan dan dianalisis menggunakan perisian *Statistical Package For Social Sciences (SPSS) versi 17*. Dapatan kajian mendapati faktor kehidupan bekerja berkait dengan kepentingan sosial mencatatkan min keseluruhan yang paling tinggi manakala faktor persekitaran tempat kerja yang selamat dan sihat mencatatkan skor min yang paling rendah. Secara keseluruhan, hasil kajian menunjukkan kualiti kehidupan Pegawai Imigresen yang bekerja syif di Bangunan Sultan Iskandar, Johor Bahru berada pada tahap yang sederhana. Di samping itu, pegawai dari bahagian ini juga sedar bahawa kualiti kehidupan bekerja adalah faktor penting bagi meningkatkan pengetahuan dan kepakaran mereka.

**Kata Kunci:** Kualiti Kehidupan Bekerja

## 1.0 Pengenalan

Kualiti kehidupan bekerja merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam setiap kerjaya atau sektor. Kualiti kehidupan bekerja merupakan sebahagian daripada teknik pembangunan organisasi yang direka untuk meningkatkan fungsian organisasi dari aspek pemberian perhatian kepada aspek kemanusiaan di tempat kerja dengan mewujudkan persekitaran yang lebih harmoni dan demokratik. Aspek pengurusan organisasi seperti kualiti persekitaran tempat kerja juga memainkan peranan yang penting dalam meningkatkan kualiti kehidupan bekerja. Hal ini dinyatakan oleh Ab. Aziz (2004) di dalam bukunya tentang faktor keperihatinan terhadap kualiti oleh organisasi di mana kecekapan dan komitmen yang

ditunjukkan pihak pengurusan dalam memastikan program penambahbaikan dilakukan secara berterusan terhadap organisasi, memberi penumpuan kearah peningkatan dalam kualiti kehidupan bekerja, dan membina budaya (persekitaran) kerja yang lebih kondusif di antara satu sama lain. Apabila terlaksananya kualiti kerja yang berkesan, ia akan memberi sumbangan yang besar kepada kesihatan mental, kepuasan kerja, produktiviti organisasi dan efisiensi pekerja terhadap organisasi. Menurut Dargahi dan Seragi (2007), tahap kualiti kehidupan bekerja yang sangat baik mampu membuatkan pekerja untuk kekal berada dalam organisasi masing-masing. Meletakkan kepentingan dan penekanan terhadap kualiti kehidupan bekerja, boleh mempengaruhi pelbagai faktor organisasi antaranya mampu mewujudkan motivasi kerja, kepuasan kerja, kehidupan yang sejahtera, memberi kesan kepada komitmen dan pementapan diri di tempat kerja dan akhirnya peningkatan dalam menghasilkan produktiviti organisasi.

Kualiti kehidupan bekerja amat berkait rapat dengan komitmen yang ditunjukkan di dalam tugas seseorang pegawai imigresen. Dalam temubual bersama pegawai imigresen di Bangunan Sultan Iskandar Johor Bahru mendapati ada segelintir di antara pegawai imigresen mempunyai masalah dari segi emosi yang melibatkan institusi kekeluargaan, pengurusan ekonomi, disiplin kerja dan masalah psikologi. Masalah emosi yang dihadapi boleh menjejaskan pelbagai aspek kerja seseorang pegawai. Ini ditambah lagi dengan pegawai yang perlu bertugas mengikut giliran berdasarkan waktu kerja syif. Kajian ini menganalisis faktor yang mempengaruhi tahap kualiti kehidupan bekerja di dalam sektor kerajaan memandangkan kualiti kehidupan bekerja boleh memberikan kesan kepada perkhidmatan dan prestasi.

Objektif kajian ini ialah:

- i. Menenalpasti tahap kualiti kehidupan bekerja dalam kalangan Pegawai Imigresen di Bahagian Kawalan Pintu Keluar Masuk Bangunan Sultan Iskandar
- ii. Menenalpasti faktor kualiti kehidupan bekerja yang paling dominan dalam kalangan Pegawai Imigresen di Bahagian Kawalan Pintu Keluar Masuk Bangunan Sultan Iskandar

## **2.0 Soroton Literatur**

Kualiti kehidupan bekerja mula dikaji pada penghujung tahun 1960-an ketika mana tahap kehidupan bekerja para pekerja berada dalam keadaan yang buruk. Bowditch (2009)

menegaskan bahawa penekanan kajian di Amerika Syarikat di antara tahun 2000 hingga 2005 adalah berasaskan kepada kesan pekerjaan serta isu kesihatan dan kebajikan pekerja secara amnya serta cara-cara memperbaiki kualiti kehidupan bekerja. Pendekatan kualiti kehidupan bekerja dari perspektif organisasi adalah perkara-perkara yang diamalkan oleh organisasi seperti pengayaan kerja, penyeliaan kerja secara lebih terbuka, tahap penglibatan pekerja dalam tugas-tugas mereka dan persekitaran kerja yang kondusif. Pekerja pula melihat kualiti kehidupan bekerja dengan pendekatan bahawa pekerja berasa selamat dan sihat dalam masa bekerja, beban tugas mereka adalah seimbang dengan kehidupan bukan bekerja. Hackman (2005) menjelaskan bahawa aktiviti kualiti kehidupan bekerja mengaplikasikan konsep dan teori tingkah laku dengan memberikan penekanan kepada penyertaan dalam penyelesaian masalah, menstruktur semula kerja, sistem ganjaran yang inovatif serta persekitaran kerja yang lebih baik. Kualiti kehidupan bekerja bagi sesebuah organisasi adalah untuk berjaya dan mencapai objektif organisasi supaya pekerja berpuas hati dengan kerja mereka.

Normala dan Daud (2010) menyatakan bahawa kualiti kehidupan bekerja adalah meliputi konsep yang luas, antaranya ialah keadaan kerja yang selamat dan sihat serta integrasi sosial dalam organisasi pekerjaan yang membolehkan seorang individu untuk membangun dan menggunakan semua kemampuannya. Kualiti kehidupan bekerja adalah untuk mencapai persekitaran kerja yang berkesan yang memenuhi keperluan organisasi dan nilai-nilai yang boleh meningkatkan kesihatan, kesejahteraan, keselamatan kerja, kepuasan kerja pembangunan kecekapan dan keseimbangan kerja. Di samping itu, ia juga menekankan interaksi antara individu dan persekitaran kerja di samping menentukan keberkesanan persekitaran kerja dengan keperluan organisasi. Apabila organisasi dapat menentukan kepentingan-kepentingan yang selaras dengan kehendak pekerja, tahap kualiti kehidupan bekerja boleh dicapai.

Walton (1975) pula telah menggariskan dan mengkategorikan kualiti kehidupan bekerja kepada lapan ciri utama:

**i.** Pampasan yang adil dan mencukupi

Pampasan yang adil meliputi aspek pendapatan selaras dengan kehendak piawai sosial, penyemakan gaji yang adil dan sesuatu tugas yang diberi setimpal dengan gaji yang diperolehi.

**ii.** Persekitaran kerja yang selamat dan sihat

Persekitaran kerja yang selamat dan sihat meliputi aspek kebajikan, keselamatan, kesejahteraan, kesihatan, keharmonian sosial, fizikal, rohani dan mental.

**iii.** Peluang untuk menggunakan dan memperkembangkan keupayaan manusia.

Peluang untuk menggunakan dan memperkembangkan keupayaan manusia meliputi aspek kebebasan dalam melaksanakan tugas, galakkan ke arah penggunaan kepakaran dan kebolehan, komunikasi dua hala dalam saluran maklumat untuk menggalakkan perkongsian interaksi sosial pekerja, kajian semula reka bentuk kerja dan perancangan serta pelaksanaan harian.

**iv.** Pertumbuhan dan jaminan

Jaminan kerja ialah potensi kerja seseorang pekerja jika ia kekal dengan kerja yang dimiliki sekarang. Ini bermakna seseorang pekerja menerima penilaian yang adil untuk mendapatkan ganjaran dan kenaikan pangkat serta diberi jaminan tidak akan dipecat beberapa tahun akan datang.

**v.** Integrasi sosial

Integrasi lebih merujuk kepada aspek penyatuan, kesepaduan dan pencantuman. Manakala, sosial menjurus kepada hubungan atau pergaulan. Namun, integrasi sosial yang ditekankan meliputi elemen pengurusan yang bebas daripada sifat negatif terutama prasangka.

**vi.** Hak pekerja

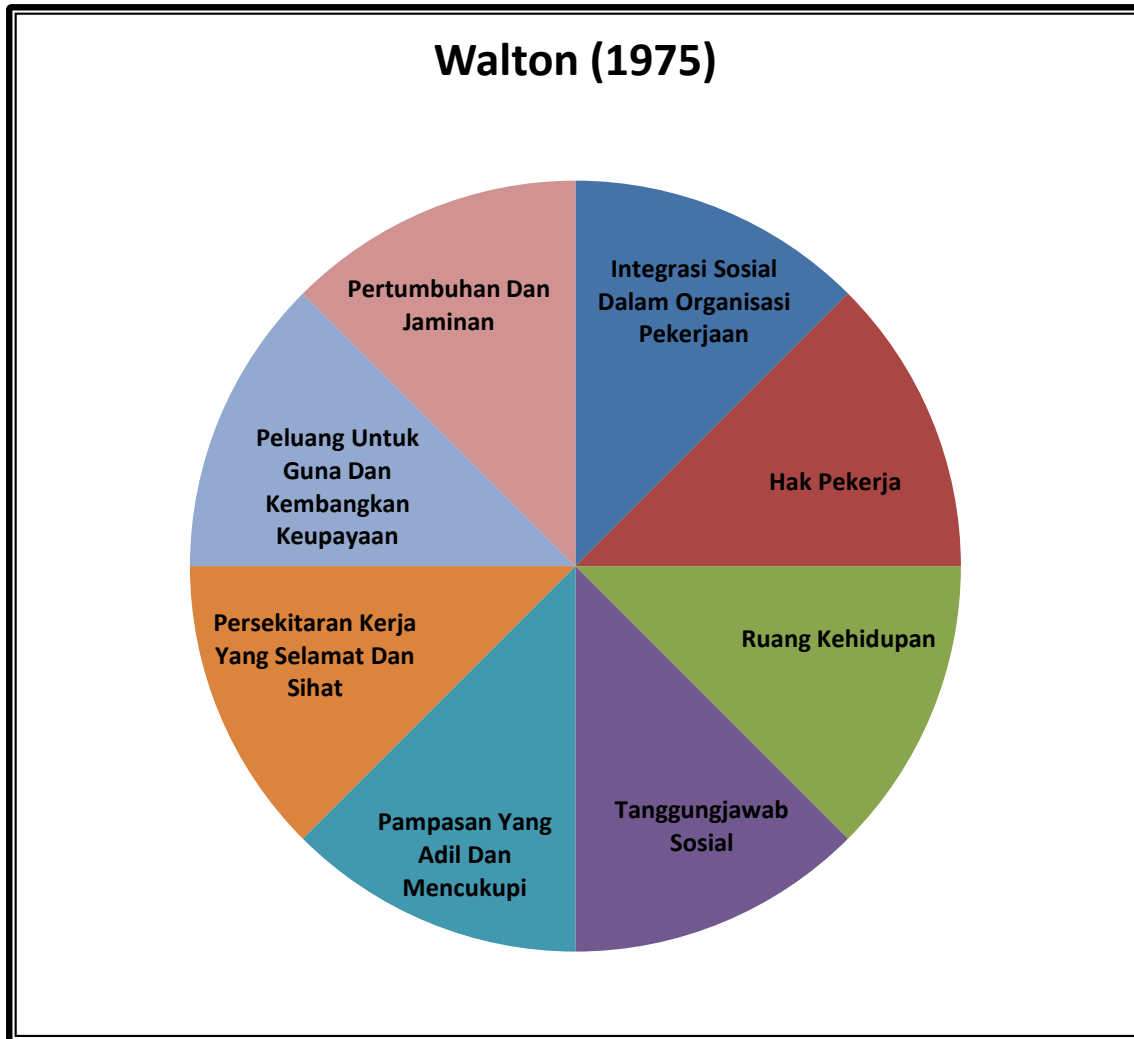
Kualiti kehidupan bekerja yang baik akan menekankan hak pekerja baik dari aspek fizikal, rohani, mental atau keperluan pekerja. Hak pekerja adalah keutamaan kebajikan dan kesejahteraan pekerja dalam melakukan tugas seharian dan sepanjang tempoh mereka berkhidmat. Pekerja juga harus diberi kebebasan untuk merancang kehidupan sendiri di luar waktu kerja tanpa apa-apa halangan dari majikan.

**vii.** Ruang kehidupan

Ruang kehidupan merujuk kepada perhubungan yang seimbang di antara pekerjaan seseorang itu dengan masa di luar pekerjaannya. Ruang kehidupan adalah luas dan tidak terbatas. Keseimbangan hidup perlu diagihkan secara bijak tanpa meminggirkan tanggungjawab terhadap kerja, keluarga dan masyarakat.

**viii.** Tanggungjawab sosial

Tanggungjawab sosial dalam kualiti kehidupan bekerja. Pekerja mempunyai tanggungjawab terhadap organisasi dalam melaksanakan tugas atau kerja yang dipikul. Tanggungjawab sosial ini meliputi kebajikan dan kesejahteraan bersama, perkongsian nilai, interaksi sosial dan peranan yang didokong oleh komitmen terhadap sesuatu perkara.



Rajah 2.1 : Kriteria Kualiti Kehidupan Bekerja, Walton (1975)

## 2.1 Kajian Lepas

Siti Solehah Ahmad Bunaddin (2013) telah menjalankan kajian mengenai ‘Peranan Kualiti Kehidupan Bekerja Terhadap Organisasi Dikalangan Kakitangan Bahagian Kewangan Kementerian Pelajaran Malaysia’. Seramai 80 responden terlibat dalam kajian ini. Kajian ini turut mengkaji tahap kualiti kehidupan bekerja dan komitmen pekerja dalam organisasi berdasarkan faktor demografi di kalangan kakitangan Bahagian Kewangan, KPM. Hasil kajian

menunjukkan tahap kualiti kehidupan bekerja dan komitmen pekerja dalam organisasi berada pada tahap sederhana.

Fazeni Ghazali (2012) telah mengkaji hubungan antara kualiti kehidupan bekerja (KKB) dengan komitmen terhadap organisasi dalam kalangan guru di salah sebuah sekolah menengah di Kota Tinggi. Populasi kajian terdiri daripada semua guru iaitu seramai 100 orang, akan tetapi hanya 80 sampel kajian diambil dari jumlah keseluruhan. Dapatan kajian telah menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kualiti kehidupan bekerja dengan komitmen terhadap organisasi dalam kalangan guru.

Mohd Hariz Najiy (2011), telah membuat kajian tentang hubungan di antara kualiti kehidupan bekerja dan komitmen kerja dalam kalangann kakitangan kolej-kolej kediaman UTM, Skudai. Sebanyak 11 kolej kediaman telah dipilih dan seramai 86 responden kajian telah terlibat. Berdasarkan keputusan yang diperolehi dalam kajian tersebut, jelas menunjukkan bahawa wujudnya hubungan di antara kualiti kehidupan bekerja dan komitmen kerja.

Nur Faizah Mohd Saat (2010) melaksanakan penyelidikan untuk mengkaji tentang kualiti kehidupan bekerja dan impaknya terhadap komitmen dalam kalangan para kakitangan sokongan di Majlis Daerah Kota Tinggi (MDKT). Seramai 50 orang kakitangan sokongan (Gred C) telah dipilih sebagai responden kajian. Hasil kajian menunjukkan bahawa kualiti kehidupan bekerja bagi para kakitangan sokongan (Gred C) ini berada pada tahap sederhana manakala komitmen kerja mereka pada tahap yang tinggi. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa kualiti kehidupan bekerja tidak mempunyai impak yang signifikan terhadap komitmen kerja.

Mohammad Hadi Asgari dan Mohammad Ali Dadashi (2011), telah menjalankan satu kajian yang bertajuk *Determining the Relationship Between Quality of Work Life (QWL) and Organizational Commitment of Melli Bank Staff in West Domain of Mazandaran in 2009-2010*. Tujuan kajian ini adalah untuk melihat penentuan hubungan di antara kualiti kehidupan bekerja dan komitmen organisasi kakitangan Bank Melli di Barat Mazandaran dalam tahun 2009-2010. Populasi kajian adalah pekerja Melli Bank, seramai 210 individu sahaja sebagai sampel. Secara keseluruhan hasil kajian ini menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara kualiti kehidupan bekerja dan komitmen organisasi di kalangan kakitangan Melli

Bank. Dapatan kajian ini jelas menggambarkan kualiti kehidupan bekerja meningkatkan tahap komitmen organisasi.

Kajian Meenasksi Gupta (2011), yang bertajuk *Factor Credentials Boosting Quality of worklife of Bharat Sanchar Nigam Limited (BSNL) Employees in Jammu Region* memfokuskan kajian tentang kualiti kehidupan bekerja di kalangan pekerja sektor Telekom. Tujuan utama kajian ini adalah untuk menentukan bagaimana kualiti kehidupan bekerja memberi kesan terhadap tahap kepuasan pekerja Telekom. Seramai 826 orang responden terlibat dalam kajian ini. Hasil kajian mendapati terdapat tahap kepuasan yang tinggi di kalangan pekerja berkenaan dengan kualiti kehidupan bekerja serta membuktikan bahawa kualiti kehidupan bekerja di BSNL dapat dipertingkatkan dengan meningkatkan pelaksanaan elemen-elemen kualiti kehidupan bekerja di organisasi.

### **3.0 Metodologi**

Kajian ini merupakan satu kajian deskriptif yang dilakukan secara tinjauan iaitu menggunakan soal selidik sebagai instrumen kajian. Populasi kajian ini terdiri dari Pegawai Imigresen yang bertugas waktu syif di Bangunan Sultan Iskandar, Johor Bahru. Terdapat seramai 850 pegawai imigresen itu, secara keseluruhan, di bahagian perkhidmatan kawalan kaunter keluar dan masuk. Pegawai-pegawai tersebut melibatkan pegawai kumpulan sokongan II, pegawai kumpulan sokongan I, pegawai kumpulan pelaksana, pegawai pengurusan dan professional. Seramai 292 responden terlibat dalam kajian ini. Dalam kajian ini, set borang soal selidik mengandungi bahagian A dan bahagian B yang mana setiap bahagian dalam soal selidik adalah dihuraikan seperti berikut:

Bahagian A dalam soal selidik adalah maklumat demografi responden. Bahagian B terdiri daripada soalan-soalan berkenaan dengan kualiti kehidupan bekerja. Soalan-soalan yang digunakan di dalam borang soal selidik ini diambil berdasarkan lapan elemen yang telah dicadangkan oleh Walton (1975). Soal selidik yang digunakan dalam kajian ini adalah yang telah diterjemahkan dan diadaptasikan daripada instrumen yang dibentuk oleh Ganesan A/L Andimuthu (2000). Dalam kajian Ganesan (2000), soalan-soalan tentang kualiti kehidupan bekerja mencapai kebolehpercayaan tinggi ( $\alpha$  0.9475).. Dalam bahagian ini, terdapat 32 soalan yang merangkumi lapan elemen kualiti kehidupan bekerja Walton (1975).



#### 4.0 Dapatan kajian

Dapatan kajian ini adalah berdasarkan kepada 292 responden di mana seramai 195 orang (66.8%) adalah responden lelaki dan wanita seramai 97 orang (33.2%). Responden yang berumur 21 hingga 30 tahun mencatatkan jumlah responden yang paling ramai iaitu seramai 116 orang pegawai (39.7%).. Responden yang telah berpengalaman bekerja selama 6 hingga 10 tahun telah mencatatkan jumlah yang paling ramai iaitu 124 orang pegawai (42.5%).

Berdasarkan Jadual 1, min keseluruhan bagi tahap kehidupan kualiti bekerja ialah 2.95 (sederhana). Didapati faktor yang paling tinggi min ialah faktor kehidupan bekerja berkait dengan kepentingan sosial (min 3.14), berbanding dengan dimensi-dimensi yang lain. Dimensi hak pegawai di tempat kerja mempunyai min yang terendah iaitu 2.89.

Jadual 1: Tahap Kualiti Kehidupan Bekerja Pegawai Imigresen yang bekerja secara syif

Bil	Faktor	Min	Tahap
1.	Pampasan Yang Adil dan Mencukupi	2.44	Sederhana
2.	Persekitaran Tempat Kerja Yang Selamat dan Sihat	3.05	Sederhana
3.	Peluang Untuk Mengguna dan Membangunkan Keupayaan Diri	3.08	Sederhana
4.	Peluang Kemajuan Kerjaya Untuk Masa Depan Dan Jaminan Kerja	2.99	Sederhana
5.	Integrasi Sosial Dalam Jabatan Kerja	2.99	Sederhana
6.	Hak Pegawai Dalam Jabatan	2.89	Sederhana
7.	Kesan Pekerjaan Terhadap Kehidupan Individu	3.00	Sederhana
8.	Kehidupan Bekerja Berkait Dengan Kepentingan Sosial	3.14	Sederhana
Min Keseluruhan		2.95	Sederhana

Secara keseluruhannya kesemua dimensi yang dikaji memperoleh skor min pada tahap yang sederhana. Ini menunjukkan bahawa tahap kualiti kehidupan bekerja Pegawai Imigresen yang bekerja syif masih di tahap yang kurang memuaskan.. Di antara kesemua dimensi yang dikaji, faktor pampasan yang adil dan mencukui merupakan faktor yang mendapat min terendah. Ini menunjukkan bahawa responden kajian tidak bersetuju bahawa mereka mendapat ganjaran

yang setimpal dengan sumbangan mereka. Menurut Suhaida (2015), pemberian gaji, pampasan atau ganjaran yang cukup dan adil dan sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang digalas oleh pekerja merupakan keperluan pertama paling asas bagi manusia. Selain itu, faktor hak pegawai dalam jabatan turut mendapat skor kedua terendah berbanding dimensi yang lain. Menurut Berkman dan Neider (2001), hak-hak pegawai mestilah dilindungi supaya mereka dapat memberi pendapat dengan jujur. Peluang untuk pegawai bersuara dan hak untuk didengari tanpa diadili merupakan salah satu aspek yang penting bagi mencapai kualiti kehidupan bekerja. Dimensi seterusnya yang mendapat skor yang sederhana ialah peluang kemajuan kerjaya untuk masa depan dan jaminan kerja. Jaminan kerja dan peluang untuk membangunkan kerjaya merupakan faktor intrinsik yang boleh memberi kesan kepada tahap kualiti kehidupan bekerja seseorang. Pihak pengurusan perlu mengambil berat tentang laluan kerjaya bagi setiap pegawai dan kakitangan Dimensi seterusnya yang mencatat skor yang sederhana ialah integrasi sosial. Menurut Ganesan (2000), pekerja merupakan asset terpenting dalam sesebuah jabatan. Oleh itu, pihak pengurusan perlu berusaha untuk mewujudkan hubungan sosial yang baik di antara semua pegawai. Hal ini turut disokong oleh Normala dan Daud (20120) yang menyatakan bahawa kualiti kehidupan bekerja turut merangkumi integrasi sosial. Ia merupakan faktor ekstrinsik yang boleh meningkatkan tahap kualiti kehidupan bekerja.

Dapatan kajian mendapati bahawa faktor kehidupan bekerja berkait dengan kepentingan sosial merupakan faktor yang paling dominan kerana memperoleh skor min yang paling tinggi, namun masih di tahap yang sederhana. Keputusan kajian ini disokong oleh Nurfaizah Mohd Saat (2010) dan Boonrod (2009) di mana faktor ini turut menjadi faktor terpenting yang mempengaruhi kualiti kehidupan bekerja dalam kajian yang dilaksanakan mereka.

Bagi kajian ini, Pegawai Imigresen yang bertugas di barisan hadapan (*front-liner*) pintu keluar dan masuk negara banyak berinteraksi dengan pelawat dari serata dunia serta terlibat dalam urusan perkhidmatan pelanggan dalam berkhidmat terhadap jabatan. Mereka mempunyai kesedaran sendiri bahawa tugas yang diamanahkan oleh jabatan terhadap mereka adalah penting untuk dilaksanakan dengan baik kerana ianya melibatkan urusan dengan masyarakat luar serta turut mempengaruhi anggapan masyarakat setempat terhadap operasi perkhidmatan itu sendiri. Justeru apabila seseorang pegawai merasakan bahawa jabatannya mempunyai tanggungjawab yang besar yang perlu ditunaikan terhadap masyarakat sekeliling, ianya akan mempengaruhi tahap kualiti kehidupan bekerja seseorang (Cheng Chin, 2004). Faktor ini

terbukti sebagai salah satu faktor yang paling mempengaruhi tahap kualiti kehidupan bekerja para pegawai di Pegawai Imigresen yang bertugas waktu syif di Bangunan Sultan Iskandar.

## 5.0 Rumusan kajian

Secara amnya, Pegawai Imigresen yang bertugas waktu syif di Bangunan Sultan Iskandar banyak berinteraksi dengan masyarakat dalam melaksanakan tanggungjawab mereka. Satu cadangan yang boleh pengkaji menyarankan ialah Jabatan Imigresen menggunakan pendekatan yang dikemukakan oleh Noraini (2003) iaitu Rahsia A-B-C dalam kerja di mana A mewakili adab, B adalah bantu dan C adalah ceria. Pengkaji berpendapat bahawa mereka boleh mempertingkatkan usaha mempamerkan sikap yang baik sewaktu bertugas. Pendekatan ini amat bersesuaian untuk digunakan kerana dalam urusan dengan masyarakat, pegawai perlu beradab dengan menggunakan bahasa yang sopan, bersikap ingin memberikan bantuan kepada masyarakat serta bersikap ceria semasa berhadapan dengan mereka. Dengan ini, pegawai akan berasa lebih bertanggungjawab terhadap masyarakat sekaligus dapat meningkatkan lagi tahap perkaitan sosial dalam kehidupan bekerja mereka serta mencapai kecemerlangan dalam perkhidmatan mereka.

Boonrod (2009) juga menyatakan bahawa elemen faktor kualiti kehidupan bekerja ini adalah sangat penting pada masa kini. Oleh itu, pengurusan sumber manusia yang baik dan efektif harus diaplikasikan dalam mana-mana jabatan supaya para pegawai dapat mencapai kualiti kehidupan bekerja yang maksimum, memberikan komitmen kerja yang terbaik dalam melaksanakan amanah yang telah dipertanggungjawabkan serta menggalakkan mereka untuk terus kekal dalam jabatan.

## Rujukan

1. Azrul Hisham (2009). *Faktor-faktor Tekanan Dan Kesannya Kepada Guru Sekolah Menengah Kebangsaan : Satu Kajian di Daerah Timur Laut, Pulau Pinang*. Universiti Utara Malaysia, Tesis. Sarjana.
2. Boonrod, W. (2009). *Quality of Working Life : Perceptions of Professional Nurses at Phramongkutklao Hospital*, Journal Medical Association Thailand.92 (1). 7-15.
3. Desh Raj, (2010). *Quality of Work Life, Summer Internship Project Report Faculty of Management Sciences, Master of Business Administration, Under the*

Guidance of Mr. D. Pant, School in Institute of Life Science & Business Management.

4. Hanita Sarah Saad., Ainon Jauhari Abu Samah dan Nurita Juhdi (2008). *Employees' Perception on Quality of Work Life and Job Satisfaction in a Private Higher Institution. International Review of Research Papers.* 4 (3), 23-34.
5. Hogan, T. P. (2007). *Psychological Testing : A Practical Introduction.* (2<sup>nd</sup> ed.). United States of America : John Wiley & Sons, Inc.
6. Ivancevich, J.M., Konopaske, R., dan Matteson, M.T. (2008). *Organizational Behaviour and Management (8<sup>th</sup> ed.)* United States of America : Mc Graw Hill.
7. Ishak Mad Shah (2006). *Kehidupan Bekerja : Kajian Ke Atas Pegawai Binaan Indonesia. Fakulti Pengurusan Kualiti dan Pembangunan Manusia.* Universiti Teknologi Malaysia Skudai 81310. Malaysia.
8. Koppes, L.L (2007). *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology.* London. University of Central Florida.
9. Laar, V. D., Edwards, J. A. dan Easton, S. (2007). *The Work-Related Quality of Life Scale for Healthcare Workers.* Journal of Advanced Nursing. 60(3), 325-333.
10. Lees, N. dan Kearns, S. (2005). *Improving Work Life of Quality : A Diagnostic Approach Model.* *Healthcare Quarterly.* March 2006, 1-11.
11. Lochan, R. (2008) *Quality of Work Life : A Study of Municipal Corporation Bus Drivers.* The Journal of International Social Research. 1, 251-273.
12. Mohd Nazri (2001). *Kualiti Kehidupan Bekerja di Kalangan Ahli Kesatuan Sekerja Syarikat Telekom Malaysia Berhad Alor Setar Kedar Darul Aman.* Universiti Utara Malaysia. Tesis Sarjana.
13. Moorhead, G and Griffin, R.W (1992). *Perbandingan Kualiti Kehidupan Bekerja Antara Pegawai Sektor Swasta dan Sektor Kerajaan.* Universiti Kebangsaan Malaysia, Latihan Ilmiah Sarjana Muda.
14. Noornazifah (2008). *Kajian Terhadap Stress di Kalangan Guru Sekolah Rendah di Zon Permas Jaya. Johor Bahru dari aspek Personaliti.* Universiti Teknologi Malaysia, Tesis Sarjana.
15. Reena dan Jayan (2012). *Role of Quality of Work Life on the job Attitude and Personal Effectiveness of Engineering College Teachers.* South Asian Academic Research Journals. Vol.2.
16. Siti Fardaniah Abdul (2009). *Hubungan Kualiti Kehidupan Bekerja dengan Kecenderungan Pusing Ganti Kerja : Kajian ke atas Operator Pengeluaran di Kilang Celestica, Johor Bahru.* Akademika 76 : 105-119
17. Walton, R.E (1975). "Criteria For Quality of Work Life". dlm. Davis, L.E and Cherns, A.B. "The Quality of Work Life (Vol. One): Problem, Prospects and The State of The Art". New York: The Free Press. 91 - 104
18. Zulnaidi (2009). *Komitmen Kakitangan sebagai Pemoderat Hubungan antara Amalan. Pengurusan Kualiti dan Kepuasan Pelanggan.* Jurnal Kemanusiaan Bil.14.

# Transformational and Transactional Leadership Style Preference

**Kavindrara Devan Chandran, Irmawati binti Norazman, Halimah binti Mohd Yusof**

Department of Human Resource Development, Faculty of Management,  
Universiti Teknologi Malaysia

**Abstract:** Several studies conducted in the past by numerous researches across various fields reported an inconsistent and inconclusive finding about the contributions of transformational and transactional leadership towards employee behaviours. Due to that, this study investigates transformational and transactional leadership style preferences within a military setting. About 160 servicemen were drawn out of the population of 271 servicemen through a stratified random sampling method. The outcome of the study revealed high preference towards transformational leadership style generally and inspirational motivation dimension of transformational leadership specifically. As a conclusion, this study is believed to nurture better leadership practice within the army as well as to prevent servicemen from leaving the force.

**Key Words:** Leadership, leadership style, transformational leadership, transactional leadership

## 1.0 Introduction

Leadership is an intangible subject of study which is too vast thus making it almost impossible to be precisely defined (Ver, 2009). In defining leadership, one must first capture the aim and purpose of why is it being practiced by a specific person under specific circumstances or in other words, what is trying to be accomplished through the practice (McCleskey, 2014). So, this is the myth behind the various types of beliefs, values and behaviours of leadership which eventually resulted in a diverse definition to it.

When type of leadership style and interaction of members within an organisation is concerned, there will definitely be varying outcomes as different leadership styles lie upon different beliefs and practices (Paraschiv, 2013). Interaction acts as a psychological factor that influences employee behaviours and performances. Enhanced employee performances is heavily influenced by emotional and psychological factors in terms of employee behaviours and their perception towards the organisation to which they belong. This can be measured in terms of

employee motivation, participation, satisfaction, engagement and, many other (Dhlahla and John, 2011; Oehler, 2014; Thao, 2015). Serious attention and management of these factors by a leader is definitely a boost to employee performances.

Two major leadership styles are transformational and transactional leadership style which implies two different approaches towards the practice of leadership. Transformational leadership is the type of leadership in which the interactions between involved parties are channelled into motivational, ethical and actions of transformation to meet mutual goals (Simola, Barling, & Turner, 2012). Contrary to transformational leadership is transactional leadership, a practice of leadership which focuses on fulfilling the very low level of Maslow Hierarchy of Need which is the need for satisfaction (Odumeru, 2013).

Malaysian Army is the leading security force of the country. Thus, it is important to keep the performance and behaviours of its servicemen at the highest level at all time. Several studies conducted by researches such as Ariyabuddhiphongs & Kahn (2017), Sun & Wang (2016), Yadav & Misra (2015), Sithole & Sudha (2014), Green, Miller, & Aarons (2013), Hanaysha, *et al.* (2012), Yavirach (2012), Alamir (2010) and Emery & Barker (2007) reported inconsistent results when both leadership styles and their dimensions are concerned.

### **1.1 Research Question and Research Objective**

Due to the reported inconsistency as well as to analyse the preference held by servicemen when leadership styles are concerned the research question is (a) what is the type of leadership style preferred by Malaysian Army servicemen? ; While the research objective is to identify the leadership style preference of Malaysian Army servicemen.

### **2.0 Literature Review**

Leadership style and the effectiveness of interaction between leader and employee is one of the key determinant of success in an organisation (Kocher, Pogrebna, and Sutter, 2009). Leadership is defined as the process initiated to influence others to strive towards identical goals which will eventually produce greater efficiency and productivity as well as uplifting the organisation as a whole (Sharma and Jain, 2013).

Transformational leadership is the enhancement of co-worker's will for success and growth in line with that of the organisation (Bass and Avolio, 1990). Transformational leadership emphasizes the transformation of co-workers beliefs and values in achieving organisational goals (Tyssen, Wald, & Heidenreich, 2014). Transformational leadership is made up of constructs known as Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, and Individualized Consideration (Bass, 1985; Sadeghi and Pihie, 2012; Krishnan, 2012; Samad, 2012).

Idealized influence is known as the employment of a leader's charisma in order to earn faith, loyalty and obligation of the followers before developing sense of pride within followers (Cossin & Caballero, 2013). Inspirational Motivation refers to the initiation of a mutual or shared vision which triggers and motivates followers to strive towards achieving it (Simola, Barling, & Turner, 2012). Intellectual stimulation reflects to the capability of the leader to develop diversity in the way followers perceive, approach and solve an issue (Lai, 2011). Individualized consideration permits followers to be individually indulged getting a glimpse of personal attention, guidance and direction from the leader as a part of the transformation (Cossin & Caballero, 2013).

Transactional leadership is the practice of leadership which is carried out by focusing attention on satisfying the self needs of co-workers by offering reward in exchange for those who perform well and penalizing those who don't (Bass, 1990). Transactional leadership is mainly made up of 2 major dimensions which are contingent reward and management by exception (Lai, 2011). Contingent reward refers to rewards provided as a return to the employees or co-workers who successfully achieve target accomplishment (Chaudhry & Javed, 2012). Management by exception is the behaviour of a leader who either constantly checks on the performance of co-workers to locate deviations from conformity and rectifies them immediately or wait for violations or deviations to take place before rectifying it.

### **3.0 Design of the Study**

This study employs a quantitative research methodology to identify the preference of leadership style held by servicemen serving Malaysian Army since a quantitative study generally is inclined towards the measure of variables or relationship verification (Neuman, 2014). Questionnaire was used as a tool to analyse the objective of this research because

questionnaires are generally the best option to acquire factual data and well-defined questionnaires are often highly structured to ensure identical kind of information is obtained in a similar manner from the sample as to ensure the conduct of systematic quantitative analysis and the ease of generalization (Leung, 2001).

### 3.1 Population and Sample

The aim of quantitative sampling is to rule out a subset of the population so that the findings of the study that is conducted on them can be reverted back to represent the whole population (Marshall, 1996). The study drew a sample of 160 servicemen out the population which consisted of 271 active servicemen where the selection of sample size was made with respect to Krejcie and Morgan (1970) table of determining Sample Size of a Known Population. The method of sampling that is practiced in this study was stratified random sampling where stratification was done with respect to ranking levels to ensure that servicemen of all ranks contribute to this study proportionately.

### 3.2 Reliability of Instrument

The questionnaire involved in the study was taken from Bass and Avolio (2004). A pilot test comprising of 30 separate servicemen were conducted to test the reliability of the items. The test of reliability is crucial in a study to avoid random measurement errors which can originate from the respondent themselves due to various factors (Wells & Wollack, 2003). The reliability of the items were measured with respect to its internal consistency values. Internal consistency refers to how well the items of an instruments represents the whole of the domain of interest and it measured statistically with respect to Chronbach's Alpha value (Wells & Wollack, 2003) as presented by Table 1. Chronbach's Alpha value of greater than 0.7 indicates a reliable item.

Table 1: Summary of Reliability Test

Dimensions	Total Items	Chronbach Alpha Value
Multifactor Leadership Questionnaire	32	0.937
Transformational Leadership	20	0.928
Transactional Leadership	12	0.789



## 4.0 Data Analysis

Data were analysed using Statistical Package for Social Sciences (SPSS) software Version 21. Series of descriptive analysis were conducted to obtain, percentage, frequency and mean scores.

### 4.1 Respondents' Demographic Profile

The summary of respondent' demographic profile is presented by Table 2.

Table 2: Summary of Respondents' Profile

Demography	Frequency	Percentage (%)	
Rank	Gnr	13	8.1
	LBdr	18	11.3
	Bdr	99	61.9
	Sjn	20	12.5
	SSjn	2	1.3
	PW 2	7	4.4
	PW 1	1	0.6
	Total	160	100
Age Group	18-25	14	8.8
	26-30	17	10.6
	31-35	96	60.0
	36-40	33	20.6
	41 above	-	0.00
	Total	160	100
Length of Service	Below 13 years	31	19.4
	14-15 years	81	50.6
	16-18 years	34	21.3
	19-21 years	14	8.8
	21 years and above	-	0.00
	Total	160	100

## 4.2 Finding

The findings of the study which presents the leadership style preference held by servicemen are presented by following tables. In obtaining the preference held by servicemen, series of descriptive analysis were carried out using SPSS. Table 3 outlines the preference held by servicemen.

Table 3: Preference of Leadership Style

Dimensions	Mean Score	Level
Transformational Leadership	4.00	High
Idealized Influence	3.97	High
Inspirational Motivation	3.97	High
Intellectual Stimulation	4.05	High
Individualized Consideration	4.01	High
Transactional Leadership	3.84	High
Contingent Reward	3.98	High
Management by Exception	3.69	High

When the mean scores of all the dimensions of both leadership styles are concerned, it is learnt that all the dimensions are of high preference among servicemen. However, Intellectual Stimulation dimension of transformational leadership scored the highest mean value (mean = 4.05) implying highest preference while management by exception dimension of transactional leadership style scoring the lowest mean value (mean = 3.69) being the least preferred dimension. When both leadership styles are compared, transformational leadership style seemed to be more preferred with a mean score of 4.00 than transactional leadership style which scored 3.69.

## 5.0 Discussion

The first analysis that is conducted in this study is the respondent's profile analysis in which their ranking level, age group and length of service are taken into consideration. The reason for the selection of this 3 demographic properties is because the most prominent feature that

distinguishes one respondent from another is the level of their rank which mainly depends on their length of service that is determined by the age group they belong to.

Intellectual stimulation is the dimension that is highly preferred by servicemen. It refers to the capability of a leader to constantly re-examine current practice and methods to ensure that they are still valid and appropriate (Bass and Avolio, 2004). Almost all the industries across the globe including Malaysian Army experiences changes and transformations due to the swift evolution of technology. This often invalidates norms and practices from time to time. The defence sector is no new to this. The swift evolving nature of technology gets the battle space to be very fluid in nature leading to the emergence of greater challenges and threat due to the development of high-tech weapons. This elevates the preference of servicemen towards a leader of this kind as they have the confidence that a leader of this kind would definitely empower and enhance their readiness at all-time identical to the argument of You-De *et al.* (2013) about betterment through the practice of transformational leadership.

One of the main feature of management by exception dimension of transactional leadership which least preferred is by servicemen is resembled by leaders interfering only when a problem or issue gets serious (Breevaart *et al.* 2014). As noble as it is, job as an army deals with risks, dangers and lives. The attitude of a leader who intends to only interfere when an issue has become serious would definitely not be welcomed by servicemen. Thus, a leader who does not interfere until an issue gets serious will definitely not make servicemen feel good especially when operational duties are concerned where servicemen often face rough weather, health issues and threat from various angles as well as limited resources to work with.

The variance in mean score experienced by both leadership styles can be explained with respect to the claim by Bass (1985) and Judge & Piccolo (2004) that employees at all-time need to experience both type of leadership practice. This can be related to the nature of job in Malaysian Army where servicemen have 2 types of nature of job which are the “peace time duties” and “operational duties” (Army, 2010). Servicemen during peace time duties might not want a leader who intends to challenge the status quo which led to the preference towards a leader who is more transactional (Nikezi, 2012). However, operational duties deal with greater stress and pressure. It needs greater attention, high degree of skill and intense problem solving capabilities. Hence resulting in the preference towards a transformational leader.

## 6.0 Conclusion

Based on the above explanations and justification, it can be seen that transformational leadership has greater versatility in practice in a military perspective over transactional leadership, resulting in higher degree of combat readiness among servicemen. Thus, transformational leadership is more preferred by the servicemen of Malaysian Army. Since this study is conducted within a military setting, it is recommended for similar study to be conducted in organisations of other nature as well. It is also suggested for similar study to be conducted on other leadership styles.

## References

1. Alamir, I. (2010). Testing the Impact of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Private Syrian Organizations. *International Journal of Arts and Sciences*, 405-415 .
2. Ariyabuddhiphongs, V., & Kahn, S. I. (2017). Transformational leadership and turnover intention: The mediating effects of trust and job performance on café employees in Thailand. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, VOL. 16, NO. 2, 215–233.
3. Army, M. (2010). *The Army Doctrine*. Kuala Lumpur: Malaysian Army.
4. Avolio, B. (2004). Examining the Full Range Model of Leadership: Looking Back to Transform Forward. In D. Day, S. Zaccaro, & S. Halpin, *Leader Development for Transforming Organizations: Growing Leaders for Tomorrow* (pp. 71-98). Psychology Press.
5. Avolio, B. M. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 14 Iss 5 pp.
6. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
7. Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 138–157.
8. Brown, J. (1997). *Skewness and Kurtosis*. Manoa: JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter.
9. Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 7.
10. Cossin , D., & Caballero, J. (2013). *Transformational Leadership: Background Literature Review*. IMD Global Board Center.
11. DeCarlo , L. (1997). On the Meaning and Use of Kurtosis. *American Psychological Association*, Vol. 2, No. 3,292-307.

12. Dhladhla, & John, T. (2011). The Influence of Leader Behaviour, Psychological Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Turnover Intention. Stellenbosch University.
13. Emery, C., & Barker, K. (2007). The Effect of Transformational and Transactional Leadership Styles on the Organisational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personnel. *Journal of Organisational Culture, Communication and Conflict* , 77-90.
14. Fairholm, M. R. (2004). Different Perspectives on the Practice of Leadership. *Public Administration Review*, Vol. 64, No. 5 (Sep. - Oct., 2004), pp. 577-590.
15. Green, A., Miller, E., & Aarons, G. (2013). Transformational Leadership Moderates the Relationship Between Emotional Exhaustion and Turnover Intention Among Community Mental Health Providers. *Community Mental Health Providers*, 373–379.
16. Hanaysha, J., Khalid, K., Nik Mat, N., Sarassina, F., Rahman, M. B., & Zakaria, A. (2012). Transformational Leadership and Job Satisfaction. *American Journal of Economics* , Special Issue: 145-148.
17. Judge, , T., & Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 2004, Vol. 89, No. 5, 755–768.
18. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 2004, Vol. 89, No. 5, 755–768.
19. Kocher, M., Pogrebna, G., & Sutter, M. (2009, March). Other-Regarding Preferences and Leadership Styles. *Discussion Paper No. 4080*.
20. Krejcie , R., & Morgan, D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement* , 607-610.
21. Krishnan, V. R. (2012). Transformational leadership and personal outcomes: empowerment as mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33 Iss: 6 pp. 550 - 563.
22. Lai, A. (2011). Transformational-Transactional Leadership Theory. *AHS Capstone Projects at DigitalCommons*.
23. Leung, W.-C. (2001). How to design a questionnaire. *STUDENTBMJ* , VOLUME 9 pp.187-189.
24. McCleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 2014, Volume 5, Number 4.
25. Neuman, W. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
26. Nikezi, S. (2012). Transactional and Transformation Leadership: Development Through Changes. *International Journal for Quality research*, Vol 6, No. 3,.
27. Odumeru, J. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, Vol 2, Issue 2.
28. Oehler, K. (2014). *2014 Trends in Global Employee Engagement*. Aon Hewitt.

29. Paraschiv, D. (2013). A review of leadership. *An. St. Univ. Ovidius Constanta*, Vol. 21(2), 253-262.
30. Sadeghi, A., & Pihie, Z. L. (2012). Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 7.
31. Samad, S. (2012). The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance. *International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management* (pp. pp 486 – 493). *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 57.
32. Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, 693-703.
33. Sharma, D. K., & Jain, S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, Volume 3, Number 3 (2013), pp. 309-318.
34. Simola, S. K., Barling, J., & Turner, N. (2012). Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care. *The Leadership Quarterly*, pp179–188.
35. Sithole, A. K., & Sudha. (2014). Transactional Leadership Style and Employees' Turnover Intention in Information Technology Organizations. *Case Studies Journal*, Volume 3, Issue 10, pp 78-82.
36. Sun, R., & Wang, W. (2016). Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*, DOI: 10.1080/14719037.2016.1257063.
37. Thao, L. (2015). *Factors Affecting Employee Performance - Evidence From Petrovietnam Engineering Consultancy J.S.C.*
38. Tyssen, A. K., Wald, A., & Heidenreich, S. (2014). Leadership in the Context of Temporary Organizations: A Study on the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Followers' Commitment in Projects. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 21(4) 376–393.
39. Ver, H. (2009). *Conceptions of Leadership. Australia*. Australia: The Developmental Leadership Program.
40. Wells, C., & Wollack, J. (2003). *An Instructor's Guide to Understanding Test Reliability*. Madison: University of Wisconsin.
41. Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 1 Iss. 2, 2006, pp. 6-66.
42. Yadav, V., & Misra, N. (2015). Effect of Perceived Leadership and Organizational Commitment on Turnover Intention of Semi-Skilled Workers in Small Scale Industries. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, Volume 2, Issue 8, PP 8-16.
43. Yavirach, N. (2012). *The Impact of Transformational and Transactional Leadership Style and Subordinate's Job Satisfaction, Organisational Commitment on Team Effectiveness*. Thanyaburi: Rajamangala University of Technology.
44. You-De, D., You-Yu, D., Kuan-Yang, C., & Hui-Chun, W. (2013). Transformational vs transactional leadership: which is better?: A study on employees of international

tourist hotels in Taipei City. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25 Iss 5 pp. 760 - 778.

# Pengaruh Personaliti Terhadap Tahap Kesihatan Mental Dalam Kalangan Anggota Polis

Muhammad Effendi Ismail; Nurul Farhana Mohd Noordin; Siti Aisyah Panatik

Jabatan Pembangunan Sumber Manusia, Universiti Teknologi Malaysia

**Abstrak:** Personaliti merupakan faktor individu yang signifikan dalam mempengaruhi kesihatan dan kesejahteraan pekerja. Objektif kajian ini adalah untuk mengenalpasti faktor personaliti terhadap tahap kesihatan mental dalam kalangan anggota polis. Kajian ini telah dijalankan ke atas 150 anggota polis yang bertugas di Ibu Pejabat Polis Kontinjen Kuala Lumpur. Dalam kajian ini, personaliti merujuk kepada tret personaliti *Big Five* manakala tahap kesihatan mental diukur menggunakan inventori *Depression Anxiety Stress Scale 21 (DASS 21)*. Kaedah pengumpulan data dijalankan dengan mengedar borang soal selidik kepada sampel kajian. Hasil kajian dianalisis dengan perisian *Statistical Package for Social Science (SPSS)*. Dapatan kajian mendapati majoriti responden mempunyai tret personaliti *Conscientiousness*. Secara keseluruhan, tahap kesihatan mental responden adalah sederhana. Dapatan kajian juga menunjukkan tret personaliti *Openness to Experience* dan *Neuroticism* mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas tahap kesihatan mental anggota polis. Hasil kajian ini menunjukkan personaliti anggota polis boleh mempengaruhi kesihatan mental mereka. Berdasarkan kajian ini, pihak polis boleh mengambil inisiatif seperti mengadakan ujian personaliti dalam pengambilan anggota baru dan menganjurkan program kesedaran kesihatan mental bagi meningkatkan tahap kesihatan mental dalam kalangan anggota polis.

**Kata Kunci:** Personaliti, Kesihatan Mental, Big Five, DASS21

## 1.0 Pengenalan

Kerjaya sebagai seorang anggota polis merupakan satu bidang kerjaya yang kompleks. Anggota polis bertanggungjawab terhadap tugas yang penting dalam komuniti melalui penguatkuasaan undang-undang dan perkhidmatan kemasyarakatan, bagi menjamin kesejahteraan sejagat dan membanteras jenayah dalaman negara dan global (Hart *et al.*, 2003). Kelley (2004) di dalam kajiannya menyatakan dewasa ini, anggota polis menghadapi beberapa masalah serius dalam memenuhi kehendak komuniti masyarakat iaitu perlu bekerja dalam persekitaran berbahaya, perlu cekap bertindak balas dengan adil dan berhemah. Antara isu yang terlibat dalam bidang kerjaya seorang anggota polis adalah isu tentang kesihatan mental.



Hasil kaji selidik Jabatan Kesihatan Masyarakat Pusat Perubatan Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), daripada tahun 2007 hingga 2009 mendapati 53.7% daripada 453 sampel kajian di enam balai polis di Wilayah Persekutuan, dipercayai mengalami tekanan yang tinggi di tempat kerja (Berita Harian, September 2011). Dapatan tersebut menunjukkan polis berada di kedudukan teratas bagi tahap tekanan yang tinggi mengatasi enam organisasi lain, iaitu bomba (47.3%), guru (45.8%), jururawat (42.3%) serta doktor (40.7%) (Mohd Nasaruddin Parzi, 2011). Apa yang pasti ialah, tekanan ialah salah satu punca kepada hampir semua masalah kepada kesihatan mental (Hairunnaja, 2003).

Ini membuktikan bahawa tahap kesihatan mental anggota polis yang berkhidmat di Malaysia pada hari ini berada dalam keadaan kritikal. Menurut Timbalan Ketua Polis Negara, Datuk Seri Mohd Bakri Mohd Zinin, tahap kesihatan mental anggota polis sekarang ini menjadi isu yang amat serius dan pemantauan tahap kesihatan mental anggota PDRM perlulah dilaksanakan segera untuk mengelakkan tiada anggota atau pegawai PDRM hilang pertimbangan dan bertindak di luar batasan (Bakri Zinin, 2013).

Terdapat pelbagai keburukan yang akan dialami oleh seorang anggota polis apabila mempunyai tahap kesihatan mental yang rendah. Antaranya seorang individu itu boleh bertindak di luar kawalan sehingga menyebabkan tindakan mengancam nyawa orang lain apabila mempunyai tahap kesihatan mental yang rendah (Hairunnaja, 2003). Pada tanggal 26 April 2012, telah berlakunya satu insiden dimana seorang anggota polis yang bertugas di Istana Anak Bukit, Kedah maut dipercayai akibat ditembak oleh rakan setugasnya di depan pintu pagar istana tersebut (Safina Ramli, 2012). Mempunyai tahap kesihatan mental yang rendah juga boleh menyebabkan emosi seseorang itu tidak stabil dan sukar mendapat kepercayaan oleh masyarakat sekeliling (Hairunnaja, 2003). Pada pertengahan tahun 1990an, masyarakat mula melihat PDRM secara kritikal, bermula dengan satu tinjauan umum pada tahun 1995 yang menunjukkan 94.7% daripada 4188 responden menyatakan rasa tidak puas hati dengan prestasi kerja pasukan Polis Diraja Malaysia (The Star, Julai 1995). Isu jenayah juga tidak dapat di selesaikan dengan efektif apabila tahap kesihatan mental seorang anggota polis itu berada pada tahap yang rendah (Bakri Zinin, 2013).

Disebabkan banyak keburukan yang terhasil akibat daripada memiliki tahap kesihatan mental yang rendah, maka adalah penting untuk kajian ini dijalankan bagi meneroka faktor-faktor yang mempengaruhi tahap kesihatan mental anggota polis. Salah faktor yang mempengaruhi tahap kesihatan mental seseorang adalah tret personaliti yang dimiliki. Menurut Wolpert *et al.*

(2013), personaliti sebenarnya mempunyai hubungan yang signifikan dengan tahap kesihatan mental seseorang. Oleh yang demikian, kajian ini dijalankan untuk mengenalpasti pengaruh personaliti terhadap tahap kesihatan mental dalam kalangan pasukan Polis Diraja Malaysia.

## **2.0 Sorotan Kajian**

### **2.1 Model Kasihatan Mental**

Kesihatan mental pekerja telah mendapat perhatian pengkaji-pengkaji dari pelbagai bidang termasuklah bidang psikologi industri-organisasi dan pembangunan sumber manusia. Model-model kesihatan mental telah diperkenalkan untuk menerangkan dengan lebih jelas berkenaan aspek kesihatan mental yang berlaku. Salah satu model yang terkenal ialah model kesihatan mental yang diasaskan oleh Lovibond (1995). Model ini memperkenalkan tiga aspek yang terdapat dalam elemen kesihatan mental iaitu kebimbangan, kemurungan dan tekanan (Lovibond, 1995). Berdasarkan model kesihatan mental (Lovibond, 1995) ini, ciri-ciri unik yang terdapat dalam aspek kebimbangan adalah rangsangan kita terhadap sesuatu, kesan pada otot, kebimbangan dalam sesuatu situasi dan pengalaman dalam kecemasan. Sementara itu, ciri-ciri unik yang terdapat dalam aspek kemurungan pula merujuk kepada keadaan yang tidak selesa, sifat putus asa, penurunan nilai kehidupan, bantahan terhadap diri sendiri, kurangnya minat dan penglibatan. Ciri-ciri unik bagi aspek tekanan adalah rangsangan terhadap tahap kemarahan, gelisah, rangsangan terhadap tahap kesabaran. Kesemua ciri-ciri unik ini telah dimasukkan ke dalam borang soal selidik DASS21 bagi mengukur tahap kesihatan mental seseorang (Lovibond, 1995).

### **2.2 Model Personaliti *Big Five***

Dalam kajian ini, personaliti merujuk kepada tret personality yang diperkenalkan dalam Model personaliti *Big Five*. Model yang diperkenalkan oleh Costa dan McCrae (1985) ini merangkumi lima faktor tret personaliti iaitu *extraversion*, *openness to experience*, *conscientiousness*, *agreeableness* dan *neuroticism*.

*Extraversion* merujuk kepada ciri-ciri individu yang suka bercakap, bersemangat, aktif, dominan, dan suka bergaul. Individu yang tergolong dalam tret personaliti ini cenderung untuk membangunkan hubungan yang lebih sosial dan sering berinteraksi dengan orang. Mereka

mudah menjadi bersemangat, berorientasikan tindakan individu serta mempunyai penglibatan dalam kumpulan yang tinggi, seperti untuk bercakap, dan menegaskan diri mereka sendiri.

Tret personaliti yang bertentangan dengan *extraversion* dikenali sebagai *introversion*. Individu yang tergolong dalam personaliti *introversion* mempunyai penglibatan sosial dan tahap tenaga yang lebih rendah berbanding dengan *extraversion*. Mereka cenderung untuk kelihatan tenang, rendah diri, dan kurang melibatkan diri dalam aktiviti sosial. Kekurangan mereka dalam penglibatan sosial tidak boleh ditafsirkan sebagai malu atau murung. Ini juga tidak bermakna bahawa mereka adalah tidak mesra atau antisosial, sebaliknya mereka bersosial dalam dunia mereka sendiri.

Sementara itu, tret personality *openness to experience* pula merujuk kepada sejauh mana seseorang itu mempunyai daya imaginasi yang terbuka terhadap sesuatu idea atau pendapat, suka mengambil tahu dan suka mencari pengalaman baru (Ungku Norulkamar et al., 1995). Orang yang bersikap terbuka kepada pengalaman dari segi intelek mempunyai rasa ingin tahu, menghargai seni, dan sensitif kepada kecantikan. Mereka adalah orang yang lebih kreatif dan lebih sedar tentang perasaan mereka. Mereka lebih cenderung untuk memegang kepercayaan tidak konvensional.

Seterusnya, tret personaliti *conscientiousness* pula dikaitkan dengan sifat berhati-hati seseorang individu. Individu yang tergolong dalam tret personaliti ini cenderung untuk menunjukkan disiplin diri, bertindak taat, dan bermatlamat sesuatu yang diluar jangkaan. Ia adalah berkaitan dengan cara bagaimana seseorang itu mengawal dan mengarahkan pemikiran mereka. Individu yang mempunyai tret personaliti *conscientiousness* juga memberi keutamaan pada aktiviti merancang berbanding tingkah laku spontan.

Tret personaliti *agreeableness* pula merujuk kepada kecenderungan untuk bersetuju dengan orang lain. Individu yang tergolong dalam tret personaliti ini umumnya bertimbang rasa, baik hati, murah hati, mempercayai dan boleh dipercayai, membantu, dan bersedia untuk berkompromi kepentingan mereka dengan orang lain. Individu ini sering cuba untuk menjauhkan konflik dan kurang cenderung untuk menegaskan pendirian sendiri apabila berlakunya sesuatu konflik.

Sementara itu, tret personaliti *neuroticism* merujuk kepada kecenderungan untuk mengalami emosi negatif seperti kemarahan, kebimbangan, atau kemurungan. Ia juga dikenali sebagai ketidakstabilan emosi. Individu yang tergolong dalam tret personaliti ini merupakan individu yang kerap bermasalah dengan emosi negatif seperti bimbang dan perasaan tidak selamat. Selain itu, *neuroticism* juga dikaitkan dengan perasaan tidak senang dan rendah diri.

### **3.0 Metodologi**

#### **3.1 Populasi dan Persampelan**

Kajian ini telah dijalankan secara tinjauan untuk mengkaji hubungan di antara personaliti dan tahap kesihatan mental dalam kalangan pasukan Polis Diraja Malaysia. Borang soal-selidik telah diedarkan di Ibu pejabat Polis Kontinjen Kuala Lumpur. Populasi dalam kajian ini adalah terdiri daripada 180 orang pegawai polis yang bertugas di tiga bahagian/jabatan di Ibu Pejabat Polis Kontinjen Kuala Lumpur. Mereka adalah terdiri daripada pelbagai pangkat iaitu bermula dari Konstabel hingga ke Sub-Inspektor. Penentuan sampel diukur menggunakan Jadual Krejcie dan Morgan (1970). Berdasarkan kepada jadual persampelan Krejcie dan Morgan (1970), seramai 118 orang sampel diperlukan. Pengkaji telah mengedarkan 150 set borang soal selidik dan pengkaji telah menerima sambutan yang menggalakkan daripada semua responden dimana kesemua borang yang lengkap telah dikembalikan.

#### **3.2 Instrumen Kajian**

Borang soal-selidik terdiri daripada tiga bahagian. Bahagian pertama adalah berkaitan maklumat peribadi dan demografi yang berkaitan dengan jantina, umur, bangsa, tahap pendidikan dan tempoh perkhidmatan. Bahagian kedua pula mengandungi soalan-soalan untuk mengenalpasti 5 domain personaliti *Big Five* iaitu *extraversion*, *openness to experience*, *conscientiousness*, *agreeableness* dan *neuroticism*. Pengkaji menggunakan soal selidik International Personality Item Pool (IPIP) yang dibangunkan oleh Buchanan et al. (2005) daripada University Of Westminster. Dari segi kesahan, item-item yang terdapat dalam International Personality Item Pool (IPIP), mempunyai paras Alpha di antara 0.77 hingga 0.86. (Buchanan et al., 2005). Bahagian ini mengandungi 50 item yang menggunakan skala Likert 5 Mata seperti yang diperkenalkan di dalam soal selidik International Personality Item Pool (IPIP).

Sementara itu, bahagian yang seterusnya adalah untuk mengukur tahap kesihatan mental. Item-item dalam bahagian ini digunapakai daripada soal-selidik Depression Anxiety Stress Scale (DASS21). Soal selidik ini mempunyai tiga dimensi iaitu menguji tahap kemurungan, tekanan dan kerisauan. Kajian yang telah dijalankan membuktikan nilai Alpha yang tinggi pada setiap dimensi iaitu  $\alpha=0.84$  bagi dimensi kemurungan,  $\alpha=0.79$  bagi dimensi tekanan dan  $\alpha=0.74$  bagi dimensi kebimbangan (Norton *et al.*, 2007).

### **3.3 Analisa Data**

Data-data yang diperolehi dianalisis dengan menggunakan perisian Statistical Package for Social Science (SPSS) versi 22.0. Kaedah statistik yang digunakan untuk menganalisis data terdiri daripada statistik deskriptif dan analisis inferensi. Statistik deskriptif yang digunakan adalah seperti peratusan dan min, manakala statistik inferensi pula terdiri daripada analisis Korelasi Pearson dan Regresi Berganda.

## **4.0 Dapatan kajian**

### **4.1 Profil Responden Kajian**

Daripada keseluruhan responden, 63.33% daripadanya adalah lelaki manakala 36.67% merupakan responden perempuan. Dari segi umur, majoriti responden terdiri daripada anggota polis yang berusia 31 – 40 tahun (42.67%), diikuti dengan anggota polis yang berusia 21-30 tahun (23.33%), dan anggota polis berusia 41 – 50 tahun (21.33%). Manakala, hanya 12.67% terdiri daripada anggota polis yang berusia 51 – 60 tahun. Selain itu, peratusan menunjukkan sebanyak 62.67% anggota polis berbangsa Melayu, 18.67% anggota polis berbangsa India, 10% anggota polis berbangsa Cina dan 8.67% anggota polis berbangsa lain-lain. Dari segi kelayakan akademik pula menunjukkan 45.33% anggota polis berkelayakan SPM, 22.67% pemegang Ijazah, 24% pemegang diploma dan 8% pemegang Sarjana/PHD. Sementara itu, taburan responden mengikut pengalaman bekerja menunjukkan 10% anggota polis mempunyai pengalaman bekerja kurang dari 5 tahun, 44.67% mempunyai pengalaman bekerja 6 – 15 tahun, 21.33% anggota polis berkhidmat antara 16 – 25 tahun dan 24% anggota polis mempunyai pengalaman bekerja lebih daripada 25 tahun. Dari segi pangkat pula, majoriti anggota polis memegang pangkat pangkat Koperal hingga Sarjan (51.33 %), diikuti dengan pangkat

Konstabel hingga Lans. Koperal (34.67%) dan pangkat Sarjan Mejar hingga Sub. Inspektor (14%).

## 4.2 Hasil Kajian

Jadual 1 menunjukkan tret personaliti *Big Five* yang didapati di kalangan responden. Responden didapati mempunyai tahap tret Conscientiousness yang tinggi, manakala tret-tret personaliti lain berada pada tahap sederhana. Nilai min bagi setiap dimensi personaliti adalah *conscientiousness* (M = 3.87), *agreeableness* (M = 3.63), *openness to experience* (M = 3.58), *extraversion* (M = 3.50) dan *neuroticism* (M = 2.76). Untuk nilai min keseluruhan personaliti, jumlah min adalah sebanyak 3.47 dan secara keseluruhannya berada pada tahap sederhana. Secara kesimpulannya, responden kajian didapati lebih cenderung memiliki tret personaliti Conscientiousness dan diwakili sebanyak 88.67% daripada keseluruhan jumlah responden.

Jadual 1: Tret Personaliti *Big Five* Anggota Polis Di Ibu Pejabat Polis Kontinjen Kuala Lumpur.

Tret Personaliti Big Five	Min skor	Kekerapan responden (%)		
		Rendah	Sederhana	Tinggi
<i>Openness to experience</i>	3.58	12.67	73.33	14
<i>Extraversion</i>	3.50	13.33	65.33	21.33
<i>Conscientiousness</i>	3.87	4.67	6.67	88.67
<i>Agreeableness</i>	3.63	12.67	80.67	6.67
<i>Neuroticism</i>	2.76	25.33	59.33	15.33
Min keseluruhan	3.47			

Jadual 2 menunjukkan analisis tahap kesihatan mental anggota polis. Tahap kesihatan mental responden secara keseluruhannya adalah sederhana (M = 3.46). Nilai min bagi setiap faktor kesihatan mental adalah tekanan (M = 3.89), kebimbangan (M = 3.16), dan kemurungan (M = 3.32). Untuk nilai min keseluruhan tahap kesihatan mental, jumlah min adalah sebanyak 3.46 dan secara keseluruhannya berada pada tahap sederhana. Secara kesimpulannya, tahap

kesihatan mental pasukan Polis DiRaja Malaysia yang bertugas di Ibu Pejabat Polis Kontinjen Kuala Lumpur berada pada tahap sederhana.

Jadual 2: Tahap Kesihatan Mental Anggota Polis di Ibu Pejabat Polis Kontinjen Kuala Lumpur.

Faktor Kesihatan Mental		Min skor	Tahap Kesihatan Mental (%)		
Rendah	Sederhana	Tinggi			
Kemurungan		3.32	14.67	74.67	10.67
Kebimbangan		3.16	24.67	68.67	6.67
3.89	7.33	10.67	82		Tekanan
Min keseluruhan		3.46	Sederhana		

Analisis regresi berganda telah dijalankan untuk melihat pengaruh pemboleh ubah bebas iaitu personaliti terhadap pemboleh ubah bersandar iaitu tahap kesihatan mental dalam kalangan responden. Jadual 3 menunjukkan dapatan regresi berganda bagi pengaruh personaliti terhadap tahap kesihatan mental. Model regresi mempunyai koefisien penentu yang tinggi nilainya iaitu ( $R^2 = 0.56$ ) dengan koefisien penentu terlaras ialah ( $\text{adj. } R^2 = 0.58$ ). Ini menunjukkan bahawa sebanyak 58% varians tahap kesihatan mental dapat dijelaskan secara bersama oleh kelima-lima pemboleh ubah iaitu tret personaliti conscientiousness, extraversion, agreeableness, openness to experience dan neuroticism dalam kalangan anggota polis yang bertugas di Ibu Pejabat Polis Kontinjen Kuala Lumpur.

Secara khususnya, beta koefisien menunjukkan hanya dua pembolehubah bebas iaitu tret personaliti *openness to experience* yang signifikan ( $\beta = .575$ ,  $p < .01$ ) dan tret personaliti *neuroticism* yang signifikan ( $\beta = -.582$ ,  $p < .01$ ), manakala tret personaliti *conscientiousness* ( $\beta = -.142$ ), tret personaliti *extraversion* ( $\beta = .198$ ), dan tret personaliti *agreeableness* ( $\beta = -.068$ ), adalah tidak signifikan ( $p > .01$ ) dengan tahap kesihatan mental dalam kalangan anggota polis yang bertugas di Ibu Pejabat Polis Kontinjen Kuala Lumpur. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tret personaliti *openness to experience* dan tret personaliti *neuroticism* dalam kalangan responden merupakan penyumbang terbesar terhadap tahap kesihatan mental.

Jadual 3: Pengaruh Tret Personaliti *Big Five* Terhadap Tahap Kesihatan Mental Anggota Polis Di Ibu Pejabat Polis Kontinjen Kuala Lumpur.

Personaliti Big Five	Tahap Kesihatan Mental		Tret
	Nilai Beta ( $\beta$ )		Nilai signifikan (p)
Conscientiousness	-.142	.302	Extraversion
.198	.234		Openness to experience
.575	.004		Agreeableness
.068	.712		Neuroticism
.002			-.582

(Petunjuk : Nilai aras signifikan,  $p = < 0.01$ )

Kesimpulannya, hasil dapatan kajian menunjukkan tret personaliti *openness to experience* mempunyai kesan positif yang signifikan terhadap tahap kesihatan mental pasukan Polis DiRaja Malaysia dan tret personaliti *neuroticism* mempunyai kesan negatif yang signifikan terhadap tahap kesihatan mental pasukan Polis Di Raja Malaysia.

## 5.0 Perbincangan dan Kesimpulan

Secara keseluruhannya, tret *conscientiousness* menunjukkan tahap yang tertinggi dimiliki oleh anggota polis yang bertugas di ibu pejabat Polis Kontinjen Kuala Lumpur berbanding empat tret personaliti *Big Five* yang lain. Ini menunjukkan bahawa anggota polis yang bertugas di Ibu Pejabat Polis Kuala Lumpur memiliki nilai dan ciri-ciri sentiasa fokus kepada objektif organisasi dengan menunjukkan tanggungjawab, berdikari, dan tekun. Mereka ini akan lebih berhati-hati dalam setiap pekerjaan yang mereka lakukan. Dapatan ini selaras dengan pernyataan Adlin (2000) bahawa seseorang anggota polis yang mempunyai tahap *conscientiousness* yang tinggi akan menunjukkan disiplin diri, bertindak taat, dan bermatlamat dalam melakukan sesuatu perkara. Menurut Jennifer (2013), seorang anggota polis sememangnya dilatih supaya menjadi individu yang berdisiplin apabila melaksanakan suatu tugas kerja.



Dapatan kajian bagi tahap kesihatan mental pula menunjukkan tahap kesihatan mental yang dimiliki oleh anggota polis yang bertugas di ibu pejabat Polis Kontinjen Kuala Lumpur berada pada tahap sederhana. Dapatan kajian ini selaras dengan dapatan kajian Garbarino *et al.* (2013), Ilkka *et al.* (2010), Ilhong *et al.* (2010), Jonathan (2013) yang menunjukkan tahap kesihatan mental yang dimiliki oleh anggota polis adalah pada tahap sederhana. Dapatan ini berbeza dengan jangkaan awal pengkaji yang mana pengkaji menjangkakan tahap kesihatan mental anggota polis berada pada tahap yang tinggi.

Tahap kesihatan mental yang baik boleh ditafsirkan sebagai kebolehan mengekalkan hubungan yang harmoni dengan orang lain, kebolehan mengambil bahagian dalam aktiviti kemasyarakatan dan kebolehan untuk menyumbang kepada masyarakat (Jones, 2004). Oleh itu, adalah penting bagi seorang anggota polis untuk mempunyai tahap kesihatan mental yang baik agar dapat menjalankan tugas dengan sebaiknya kepada masyarakat. Menurut Irvine (2008), kesihatan mental menunjukkan tahap pemikiran seseorang daripada segi pendidikan, kematangan, dan pengalaman serta kecerdasan dalaman. Selain itu, tahap kesihatan mental yang sederhana juga menunjukkan responden masih mempunyai keupayaan kognitif. Namun secara keseluruhannya, tahap kesihatan mental yang sederhana menunjukkan responden mempunyai kemahiran berfikir dengan baik dan membuat keputusan dengan baik (Arthur, 2008).

Dapatan kajian bagi faktor tekanan anggota polis yang bertugas di Ibu Pejabat Polis Kuala Lumpur menunjukkan berada pada tahap tinggi dan mencatatkan min tertinggi antara tiga faktor kesihatan mental dalam kajian ini. Ini menunjukkan anggota polis yang bertugas di Ibu Pejabat Polis Kontinjen Kuala Lumpur cenderung untuk mempunyai suatu perasaan yang mana berada dalam situasi yang mengganggu kestabilan emosi dan ketenangan diri mereka. Berdasarkan kajian-kajian lepas dalam dan luar negara, faktor tekanan adalah merupakan salah satu penyumbang kepada ketidakstabilan tahap kesihatan mental dalam kalangan polis. Hasil kaji selidik Jabatan Kesihatan Masyarakat Pusat Perubatan Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), daripada tahun 2007 hingga 2009 mendapati, 53.7 % daripada 453 sampel kajian di enam balai polis di Wilayah Persekutuan, dipercayai mengalami tekanan yang tinggi di tempat kerja (Berita Harian, September 2011). Dapatan ini menunjukkan polis berada di kedudukan teratas bagi tahap tekanan yang tinggi di tempat kerja mengatasi enam organisasi lain, iaitu bomba (47.3 %), guru (45.8 %), jururawat (42.3 %) serta doktor (40.7 %) (Mohd Nasaruddin Parzi, 2011).

Apabila tekanan tidak dapat diuruskan dengan baik, maka tekanan ini akan mempengaruhi tahap kesihatan mental seseorang. Apa yang pasti ialah, tekanan ialah salah satu punca kepada hampir semua masalah kepada kesihatan mental (Hairunnaja, 2003). Menurut Maslach (2008), bagi individu yang mengalami tekanan yang keterlaluan, maka ia boleh menyebabkan kegagalan individu tersebut untuk berfungsi dengan baik disebabkan kelesuan dan keadaan kurang bermaya apabila melakukan pekerjaan. Menurut Friedman *et al.* (2006), individu yang mempunyai skor tret personaliti *conscientiousness* yang tinggi, individu ini juga cenderung untuk mengalami tekanan yang tinggi di tempat kerja. Kajian ini diselari dengan dapatan kajian oleh pengkaji, yang mana dapatan kajian pengkaji mendapati anggota polis yang bertugas di Ibu Pejabat Polis Kontinjen Kuala Lumpur mempunyai skor yang tinggi bagi tret personaliti *conscientiousness*.

Menurut Benjamin *et al.* (2004), setiap bidang pekerjaan yang dilakukan mestilah memerlukan jenis personaliti yang sesuai bagi mendapatkan hasil kerja yang baik. Personaliti yang dimiliki oleh seseorang sebenarnya banyak mempengaruhi tahap pemikiran dan tahap kesihatan mental seseorang. Menurut Wolpert *et al.* (2013), dengan mempunyai tahap kesihatan mental yang baik, seorang individu itu dapat melakukan tugas dengan baik dan efektif. Oleh itu, adalah amat penting bagi seorang anggota polis mempunyai personaliti yang dapat memberi impak kepada tahap kesihatan mental seterusnya dapat melaksanakan tugas dengan baik dan jayanya.

Dapatan kajian telah menunjukkan tret *openness to experience* memberi kesan yang positif terhadap tahap kesihatan mental anggota polis yang bertugas di Ibu Pejabat Polis Kontinjen Kuala Lumpur. Dapatan kajian ini telah dikukuhkan dengan kajian oleh Seekles *et al.* (2012), yang mana kajian ini mendapati ciri-ciri atau tret personaliti *openness to experience* amat memberi kesan dan mempengaruhi tahap kesihatan mental seseorang. Daripada kajian oleh Seekles *et al.* (2012), beliau mendapati apabila responden yang mempunyai emosi tidak stabil dipertingkatkan tret personaliti *openness to experience*, responden mampu untuk mendapat tahap kesihatan mental yang lebih baik dan stabil. Ini kerana sikap seperti suka melihat idea baru, mencari suatu inovasi yang baru, bersifat terbuka dapat membantu mempertingkatkan tahap kesihatan mental seseorang (Seekles *et al.*, 2012).

Hasil dapatan kajian juga menunjukkan tret personaliti *neuroticism* memberi kesan terhadap tahap kesihatan mental anggota polis yang bertugas di Ibu Pejabat Polis Kontinjen Kuala Lumpur. Dapatan kajian ini dikukuhkan lagi dengan kajian oleh Seekles *et al.* (2012), yang

mana kajian ini mendapati ciri-ciri atau tret personaliti *neuroticism* amat memberi kesan dan mempengaruhi tahap kesihatan mental seseorang. Menurut McCrae *et al.* (1996), individu yang memiliki tret personaliti *neuroticism* adalah individu yang cenderung untuk mengalami emosi negatif seperti kemarahan, kebimbangan, kemurungan dan menghadapi tekanan yang tinggi. Dapatan kajian ini mengukuhkan lagi kajian yang telah dilakukan oleh Lovibond (1995), yang mana kajian beliau menunjukkan ciri-ciri seperti kebimbangan, kemurungan dan menghadapi tekanan yang tinggi mempengaruhi tahap kesihatan mental seseorang. Ketiga-tiga ciri ini adalah merupakan ciri-ciri yang terdapat bagi tret personaliti *neuroticism*.

Seterusnya, hasil kajian menunjukkan tret personaliti *extraversion*, *conscientiousness*, dan *agreeableness* tidak memberi kesan terhadap tahap kesihatan mental anggota polis yang bertugas di Ibu Pejabat Polis Kontinjen Kuala Lumpur. Dapatan kajian ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh Seekles *et al.* (2012), yang mana kajian ini menolak tret personaliti *extraversion*, *conscientiousness*, dan *agreeableness* dalam mempengaruhi tahap kesihatan mental seseorang. Dalam konteks kesihatan mental, pengkaji mendapati tiada masalah untuk seseorang anggota polis untuk memiliki ketiga-tiga ciri tret personaliti ini. Ini kerana dapatan kajian ini menunjukkan tret personaliti *extraversion*, *conscientiousness*, dan *agreeableness* tidak memberi kesan dan impak terhadap tahap kesihatan mental anggota polis yang bertugas di Ibu Pejabat Polis Kontinjen Kuala Lumpur.

Kesimpulannya, dapatan kajian menunjukkan hanya tret personaliti *openness to experience* dan *neuroticism* memberi kesan terhadap tahap kesihatan mental anggota polis. Hasil kajian ini juga menunjukkan tret personaliti *conscientiousness*, *extraversion*, dan *agreeableness* tidak memberi kesan terhadap tahap kesihatan mental anggota polis. Hasil kajian ini boleh digunakan untuk kepentingan dan manfaat organisasi PRDM, pucuk pimpinan dan anggota polis supaya tahap kesihatan mental dalam kalangan mereka dapat dikawal dan diuruskan dengan baik. Usaha mengurangkan masalah tekanan mental di kalangan anggota polis berupaya meningkatkan prestasi anggota polis, membantu memajukan organisasi, serta pada masa yang sama membantu anggota polis dalam memahami isu kesihatan mental kerana ia amat penting bagi mencapai keseimbangan diantara kerjaya dan kehidupan peribadi.

## Rujukan

1. Adlin Ahmad (2000). Tekanan Kerja Di Kalangan Pegawai dan Penolong Pegawai Penyiasatan yang Berumahtangga di Jabatan Narkotik dan Cawangan Trafik. Latihan Ilmiah, Universiti Putra Malaysia.
2. Arthur, B., Knifton, L., Park, M. & Doherty, E. (2008), 'Cutting the dash – experiences of mental health and employment' in *Journal of public mental Health*, 7, 51-59.
3. Bakri Zinin (2013). Kosmo online – Unit Kaunseling di Setiap Ibu Pejabat Polis. Atas talian [http://www.kosmo.com.my/kosmo/content.asp?y=2013&dt=1024&pub=Kosmo&sec=Rencana\\_Utama&pg=ru\\_03.htm](http://www.kosmo.com.my/kosmo/content.asp?y=2013&dt=1024&pub=Kosmo&sec=Rencana_Utama&pg=ru_03.htm). Diambil pada 02 April 2014.
4. Benjamin, Schneider, and Smith (2004). *Personality and Organizations*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
5. Buchanan, T., Johnson, J. A., & Goldberg, L. R. (2005). Implementing a five-factor personality inventory for use on the Internet. *European Journal of Psychological Assessment*, 21,116–128.
6. Friedman HS, Goodwin RD (2006). Health status and the five-factor personality traits in a nationally representative sample. *Journal of Health Psychology*. 11 : 643 – 654.
7. Garbarino S, Cuomo G, Chiorri C, et al. (2013) Association of Work-Related Stress with Mental Health Problems in a Special Police Force Unit. *BMJ Open* 2013 : 3.
8. Hairunnaja Najmuddin (2003). Psikologi ketenangan hati : Panduan merawat jiwa yang selalu gundah dan gelisah. Pahang Darul Makmur : PTS Publications & Distributor.
9. Hart et al (2003). Occupational Wellbeing and Performance: A Review of Organisational Health Research. Volume 38, Issue 2, pages 118–127, July 2003.
10. Ilhong Yun, Seung-Gon Kim, Sejong Jung and Shahin Borhanian (2013). A Study on Police Stressors, Coping Strategies, Somatization Symptoms among South Korean Frontline Police Officers. *An International Journal of Police Strategies & Management* Vol. 36 No.4, pp 787-802.
11. Ilkka Salo and Carl Martin Allwood (2010). Decision-Making Styles, Stress and Gender among Investigators. *An International Journal of Police Strategies & Management* Vol. 34 No.1, 2011 pp. 97-119.
12. Irvine, A. (2008), *Managing mental health and employment*, London: Department for Work and Pensions.
13. Jennifer (2013). Police Officer Perceptions of Occupational Stress : The State of The Art. *An International Journal of Police Strategies & Management* Vol.36 No.3, 2013 pp 636-652.
14. Jonathan Houdmont (2013) UK Police Custody Officers' Psychosocial Hazard Exposures and Burnout. *An International Journal of Police Strategies & Management* Vol. 36 No. 3, 2013 pp. 620-635.
15. Jones, R. M. (2004) *Mental health act manual*, 9th edition, London: Sweet & Maxwell.

16. Kelly (2004). Work-family conflict, and psychological distress in men and women among Canadian Police Officers. *Psychological reports* 100 :2, 556-562.
17. Krejcie, R. V. & Morgan, D. V. Determining Sampel Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 1970.
18. Lovibond SH, Lovibond PF. (1995). *Manual for the Depression Anxiety Stress Scales*, 2nd edn. Psychology Foundation of Australia: Sydney.
19. Maslach, C & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93, 498-512.
20. Mohd Nasaruddin Parzi (2011). *Berita Harian Online – Polis lebih stress berbanding guru*. Atas talian Web/Berita Harian \_ Polis lebih stres berbanding guru.htm. Di ambil pada 29 Mac 2014.
21. Mohd Sofian Omar Fauzee (2003). *Penyelesaian masalah atlet melalui pendekatan psikologi*. Utusan Publications.
22. McCrae (1991). The Full Five- Factor Model and well-being. 27-32.
23. McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1996). Toward a new generation of personality theories : Theoretical contexts for the five-factor model. In J. S. Wiggins (Ed.), *The five-factor model of personality: Theoretical perspectives* (pp. 51-87). New York : Guilford.
24. Norian Mai (2000). *Utusan Online – Norian Mai jalankan Ketua Polis Negara*. Atas talian [http://www.utusan.com.my/utusan/info.asp?y=1999&dt=0109&pub= Utusan Malaysia&sec=Muka\\_Hadapan&pg=fp\\_05.htm](http://www.utusan.com.my/utusan/info.asp?y=1999&dt=0109&pub=UtusanMalaysia&sec=Muka_Hadapan&pg=fp_05.htm). Di ambil pada 20 Mac 2014.
25. Norton, P. J. (2007). Depression Anxiety and Stress Scales (DASS): Psychometric analysis across four racial groups. *Anxiety, Stress, and Coping: An International Journal*, 20, 253-265.
26. Safina Ramli (2012). *Berita Harian Online – Polis lebih stress berbanding guru*. Atas talian Web/Berita Harian \_ Polis lebih stres berbanding guru.htm. Di ambil pada 29 Mac 2014.
27. Seekles et al. (2012). Personality and perceived need for mental health care among primary care patients. *Journal of Affective Disorders* 136. 666–674.
28. Smith, J. (2003). Big Five Personality Factor Questionnaire. My Skills Profile Report.
29. Ungku Norulkamar Ungku Ahmad (1995). Work Stress and Coping Strategies. *Malaysian Management Review*, Vol. 30, No. 1, March, pp.16-25.
30. Wolpert, M., Humphrey, N., Belsky, J., Deighton, J. (2013). Embedding mental health support in schools: learning from the Targeted Mental Health in Schools (TaMHS) national evaluation. *Emotional and Behavioral Difficulties* 18(3), 270-283.

# Terima Pakai e-Pembelajaran Sektor Awam (EPSA) Dalam Program Latihan Di Institiut Tadbiran Awam (INTAN)

**Hashim Fauzy Yaacob, Sharifah Norhafiza Syed Hamid**  
Department of Human Resource Development, Faculty of Management,  
Universiti Teknologi Malaysia

**Abstrak:** Kertas ini membincangkan proses terima pakai (*adoption*) E-pembelajaran sektor awam (EPSA) dalam program latihan di Institiut Tadbiran Awam (INTAN). Perbincangan dibuat berdasarkan hasil kajian tentang tahap terima pakai, perbandingan tahap terima pakai berdasarkan faktor demografi, faktor yang mempengaruhi proses terima pakai dan hubungan antara ciri-ciri sistem teknologi dengan terima pakai. Kajian di buat di INTAN Bukit Kiara dan INTAN Wilayah Selatan (IKWAS). Seramai 105 orang kakitangan awam terlibat dengan kajian ini melalui satu kajiselidik menggunakan borang soalselidik. Data yang dikumpul dianalisis menggunakan statistik deskriptif untuk melihat tahap terima pakai, t-test dan Anova untuk kajian perbandingan dan menguji hipotesis, regrasi untuk mengenalpasti faktor yang mempengaruhi dan korelasi untuk melihat hubungan antara ciri-ciri sistem teknologi dan terima pakai. Kajian mendapati tahap terima pakai adalah sederhana iaitu atas sedikit daripada tahap rendah. Daripada empat faktor demografi iaitu jantina, umur, pengkhususan pekerjaan dan lokasi perbezaan wujud pada perbezaan umur dan pengkhususan. Dari segi faktor yang mempengaruhi, sistem teknologi memberi sumbangan paling tinggi berbanding faktor individu, manakala faktor organisasi tidak menyumbang secara signifikan. Hubungan antara sistem teknologi dan terima pakai pula empat daripada lima elemen sistem teknologi mempunyai hubungan yang signifikan dan positif.

## 1.0 Pengenalan

Latihan menggunakan teknologi di tempat kerja merupakan satu medium baru bagi kaedah penyampaian latihan. Kaedah bentuk baru ini melambangkan satu revolusi dalam sistem latihan yang sebelum ini hanya bergantung kepada kaedah latihan tradisional seperti syarahan, mainan peranan, kajian kes dan sebagainya. Salah satu teknologi baru untuk tujuan latihan ialah E-pembelajaran selain daripada *virtual classroom*, *M-training*, *cyber training*, yang merupakan sebahagian daripada latihan berasaskan teknologi (TBT), latihan berasaskan komputer (CBT) atau latihan berasaskan web (WBT).

E-pembelajaran kini dilihat sebagai pemangkin kepada perubahan dalam usaha untuk mentransformasi dan memperolehi modal insan berpengetahuan (K-workers) yang cekap, berkualiti, berkompentensi, kreatif dan berinovasi. Hal ini mendorong organisasi menggunakan

teknologi termasuk E-pembelajaran. Kajian American Society for Training and Development (ASTD) mendapati 95% daripada responden dalam kajian mereka menggunakan beberapa bentuk E-pembelajaran dalam organisasi (Ellis, 2003).

Sehubungan dengan itu Malaysia juga tidak terpinggir daripada perkembangan ini. Perkhidmatan awam di Malaysia sebagai organisasi kerajaan telah mengambil langkah yang perlu ke arah penggunaan teknologi khususnya E-pembelajaran untuk tujuan latihan. Instituti Tadbiran Awam Negara (INTAN) bersama Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia (JPA) telah memperkenalkan sistem latihan berasaskan web dikenali sebagai E-pembelajaran Sektor Awam (EPSA) khusus untuk kakitangan perkhidmatan awam.

Walaupun semua pihak sama ada organisasi, pemerintah, masyarakat atau pekerja sudah menyedari tentang kebolehpayaan teknologi membantu proses latihan dan sudah terlibat secara aktif dengan latihan berbantuan teknologi, namun para pengkaji masih meneliti beberapa proses dalam penggunaan teknologi. Proses yang selalu diberi tumpuan oleh pengkaji sehingga memunculkan beberapa teori ialah tentang resapan inovasi dari teknologi itu sendiri dan proses adopsi atau terima pakai terhadap sesuatu inovasi. Dalam kes ini tumpuan diberikan kepada proses menerima pakai teknologi untuk tujuan latihan dalam kalangan staf pentadbiran awam dengan memilih Instituti Tadbiran Awam Negara kerana sifatnya sebagai institusi latihan untuk pentadbir awam di negara ini. Hal ini kerana terdapat gambaran bahawa penggunaan E-pembelajaran untuk tujuan latihan masih lagi diperingkat yang minima sungguhpun penggunaan kaedah ini kini menjadi salah satu syarat kenaikan pangkat kakitangan pentadbiran awam. Oleh kerana INTAN menjadi printis kepada E-pembelajaran bagi tujuan latihan maka kajian telah dilakukan di dua Instituti Tadbiran Awam Negara iaitu INTAN Bukit Kiara Kuala Lumpur dan IKWAS di Kluang Johor.

Berdasarkan permasalahan penggunaan E-pembelajaran dalam sektor awam di Malaysia maka kajian ini cuba merungkaikan beberapa persoalan seperti berikut:

1. Apakah tahap terima pakai E-pembelajaran Sektor Awam (EPSA) dalam kalangan kakitangan awam di INTAN?
2. Adakah terdapat perbezaan tahap terima pakai EPSA dalam kalangan kakitangan awam berdasarkan faktor demografi iaitu jantina, umur, pengkhususan pekerjaan dan antara cawangan INTAN?

3. Adakah faktor individu, organisasi dan ciri-ciri sistem teknologi mempengaruhi proses terima pakai EPSA?
4. Oleh kerana ciri-ciri sistem teknologi telah dibuktikan secara teoritikal mempunyai hubungan dengan proses terima pakai teknologi, adakah faktor ini mempunyai hubungan dengan terima pakai EPSA di INTAN?

## 2.0 Kajian Literatur

Proses terima pakai atau *adoption* selalu dikaitkan dengan penggunaan sesuatu inovasi teknologi sama ada pada peringkat individu, kumpulan, organisasi atau masyarakat itu sendiri. Menurut Rogers (1969) terima pakai merupakan proses difusi yang memerlukan aktiviti penyebaran idea baru yang terhasil daripada wujudnya sesuatu produk, idea, kaedah atau proses yang baru. Idea ini dikomunikasikan melalui saluran tertentu dari masa ke masa kepada ahli sesuatu sistem sosial. Terima pakai juga merupakan inovasi bagi individu berdasarkan pembuatan keputusan sama ada ingin menggunakan atau tidak sesuatu inovasi yang dibangunkan (Rogers, 1995).

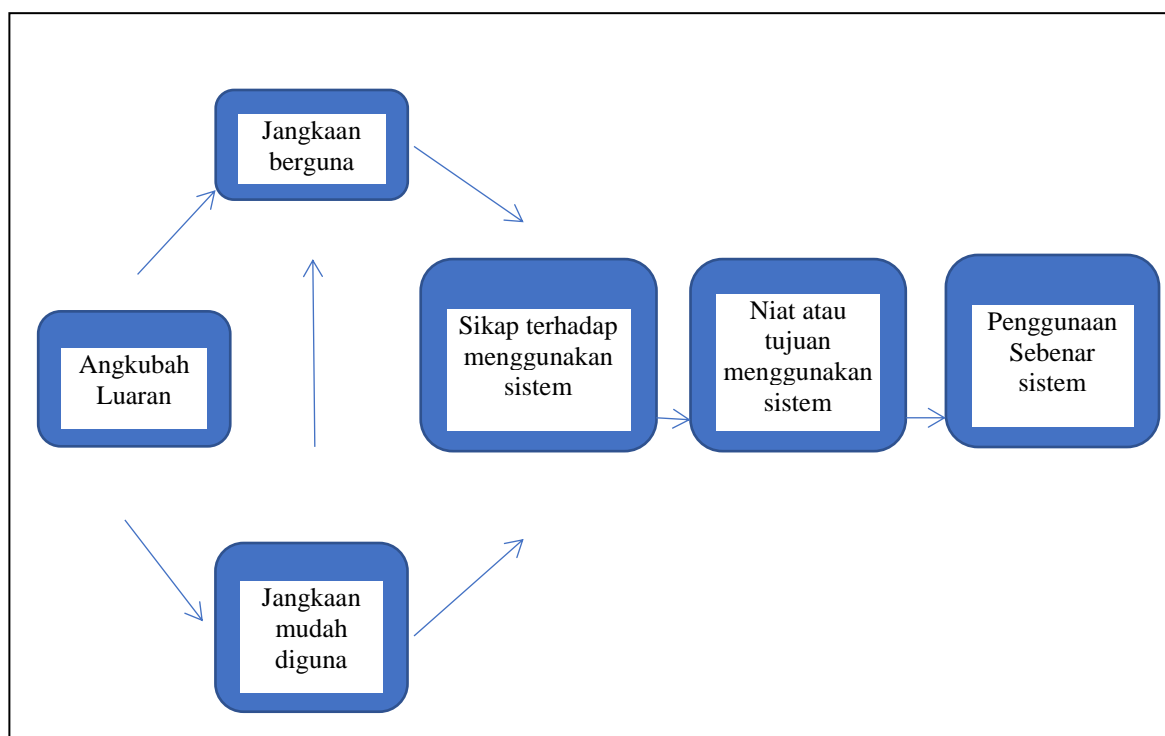
Hasil daripada berbagai kajian berkaitan dengan proses terima pakai teknologi atau inovasi teknologi maka lahir beberapa teori seperti Teori Resapan Inovasi (DOI), Teori Tindakan Bersebab (TRA), Teori Tingkahlaku Dirancang (TPB), UTAUT, Model Penerimaan Teknologi (TAM), Structuration Theory (1984) oleh Anthony Giddens dan Kirton Adaption-Innovation Theory (KAI) oleh Kirton (1994). Walaubagaimanapun kajian ini lebih berpandukan model TAM dan pendekatan-pendekatan teori oleh Everett M. Rogers khususnya DOI.

Berdasarkan kajian lepas terhadap terima pakai teknologi, Teori Resapan Inovasi (DOI) iaitu teori paling awal tentang inovasi dan Model Penerimaan Teknologi (TAM) dilihat telah menyediakan satu rangka kerja bersepadu untuk meramalkan penerimaan penggunaan teknologi. Persamaan antara kedua-dua teori adalah merangkumi kewujudan ciri-ciri individu, teknologi dan konteks organisasi. Terdapat beberapa persamaan dan pertindihan antara DOI dan TAM (Carter & Belanger, 2005). Berdasarkan persamaan yang kuat di antara kedua-dua teori, maka Moore dan Benbasat (1991) telah mengemaskini dan mengesahkan lima elemen iaitu ciri-ciri inovasi yang diasaskan oleh Rogers.



Model Penerimaan Teknologi diasaskan oleh Davis (1989). Teori ini mengandaikan bahawa kepercayaan tentang kebergunaan (*perceive usefulness*) dan mudah digunakan sebagai teras utama bagi terima pakai teknologi maklumat dan sistem dalam organisasi. Tanggapan kebergunaan ditakrifkan sebagai sejauhmana seseorang itu percaya atau yakin bahawa menggunakan sistem tertentu akan meningkatkan keberkesanan atau prestasi kerja. Mudah digunakan (*ease of use*) ditakrifkan sebagai tahap bagi kepercayaan seseorang menggunakan sistem yang berkaitan akan bebas daripada usaha. Ia berkaitan dengan instrinsik teknologi, sebagai contoh mudah digunakan, mudah untuk belajar, fleksibiliti yang membebaskan pengguna daripada usaha (Davis, 1989). Seterusnya penggunaan sebenar sistem bergantung kepada keinginan untuk menggunakan sistem tersebut yang dipengaruhi oleh sikap terhadap menggunakan sistem. Tahap-tahap dalam terima pakai iaitu penggunaan sebenar sistem boleh dilihat dalam Rajah 1.

Rajah 1: Model Penerimaan Teknologi – TAM (Davis, 1989)



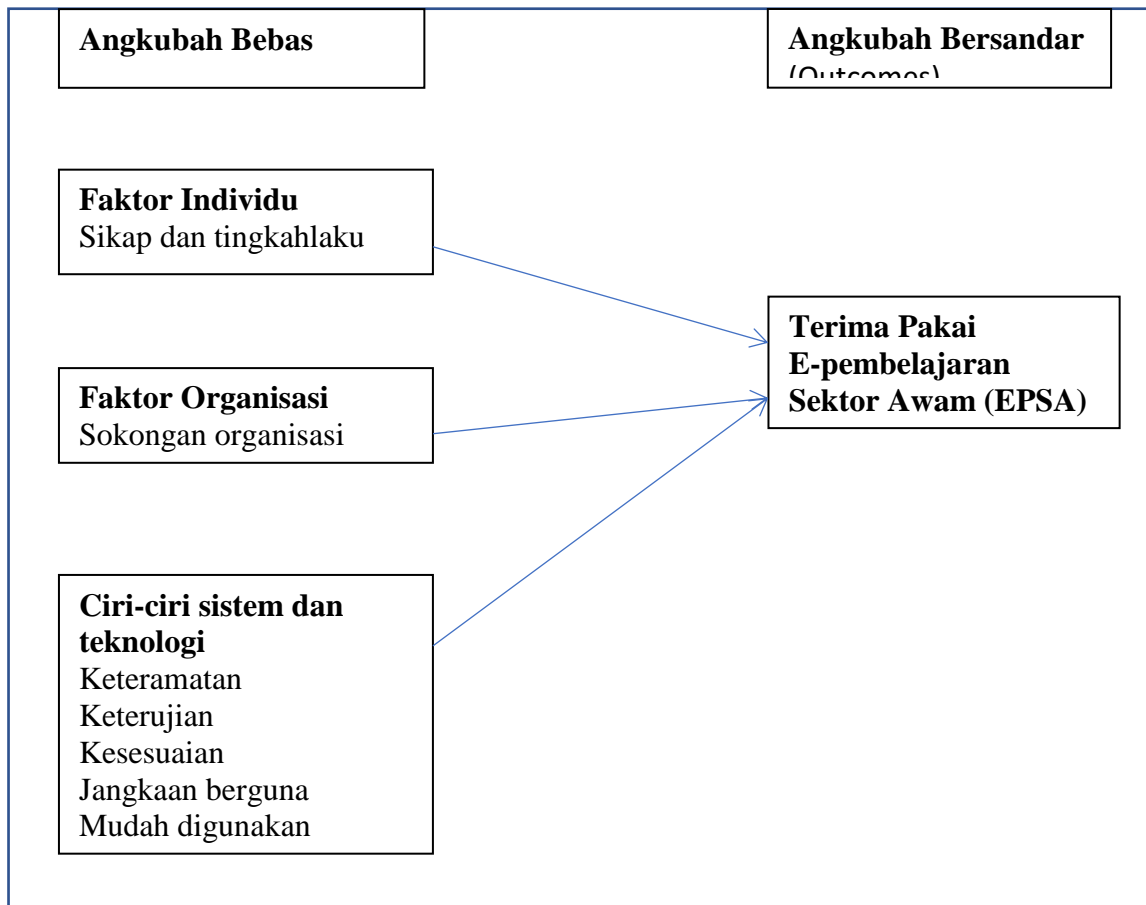
Teori DOI ialah teori yang paling meluas digunakan dan merupakan teori yang telah dikemukakan Rogers sejak 1960an. Teori DOI dibahagikan kepada tiga elemen utama iaitu ciri-ciri inovasi, ciri-ciri individu dan saluran komunikasi. Ciri-ciri inovasi termasuk kelebihan relatif (*relative advantage*), kesesuaian (*compatibility*), kerumitan, keteramatan dan keterujian (*trialability*) iaitu kemungkinan untuk mengamalkan inovasi sebelum penggunaan sebenar. Teori

yang agak populer ini terus dikembangkan atau dibuat penambahbaikan sama ada oleh pengkaji lain ataupun oleh Rogers sendiri. Rogers (1995) telah mengemukakan empat teori yang dihubungkan dengan DOI berkaitan terima pakai inovasi iaitu *Innovation Decision Process Theory*, *Individual Innovativeness Theory*, *Rate of Adoption Theory* dan *Perceived Attributes Theory* (PAT). Teori PAT adalah replikasi langsung dari teori DOI.

Jika dibandingkan dengan teori TAM ternyata dua atribut asas teori ini iaitu jangkaan berguna dan jangkaan mudah diguna bersamaan dengan dua atribut dalam DOI atau PAT. DOI lahir terlebih dahulu, oleh itu PAT yang merupakan replikasi langsung dari DOI adalah paling dominan digunakan dalam kajian-kajian tentang terima pakai teknologi. Berdasarkan kepada premis ini kajian ini menjadikan kedua teori utama ini sebagai asas kajian ke atas terima pakai EPSA dengan penambahan faktor individu dan faktor organisasi yang lazimnya digunakan dalam kajian berkaitan organisasi. Dengan itu sebuah model kajian terbentuk seperti yang akan dibincangkan dalam metodologi kajian.

### **3.0 Metodologi Kajian**

Kajian ini adalah kajian bersifat kuantitatif berbentuk tinjauan (survei). Angkubah bersandar dalam kajian ini ialah proses terima pakai E-pembelajaran manakala angkubah bebas ialah faktor individu iaitu sikap dan tingkahlaku, faktor organisasi iaitu sokongan organisasi dan sistem teknologi yang mempunyai lima elemen yang didasarkan daripada teori dan pendekatan-pendekatan teori dan model oleh Everett M. Rogers serta TAM. Daripada kajian literatur dan pendekatan Everett M. Rogers satu model kajian telah dibentuk bagi tujuan melihat pengaruh dan hubungan. Kerangka atau model kajian ini dirumuskan seperti dalam Rajah 1.



Populasi kajian dan persampelan untuk kajian ini dilakukan berdasarkan persampelan pelbagai tahap merujuk kepada tahap yang tersusun (Hair et al, 2007). INTAN dipilih daripada awal kerana ia merupakan institusi yang mengendalikan latihan dan menjadi perintis kepada E-pembelajaran Sektor Awam (EPSA). Oleh kerana terdapat tujuh cawangan INTAN di seluruh Malaysia iaitu Bukit Kiara, Kuala Lumpur, Kampus Wilayah Tengah (INTENGAH), Kampus Wilayah Utara (INTURA), Kampus Wilayah Timur (INTIM), Kampus Wilayah Selatan (IKWAS), Kampus INTAN Sarawak dan Kampus INTAN Sabah, maka hanya dua kampus disampelkan iaitu INTAN Bukit Kiara dan IKWAS. Seterusnya pengkaji mendapatkan maklumat terperinci daripada kedua-dua cawangan dan memperolehi populasi iaitu IKWAS 64 orang dan Bukit Kiara 100 orang. Kesemua populasi ialah mereka yang pernah menggunakan EPSA. Berpandukan jadual Krejcie & Morgan (1970), daripada populasi 164 orang saiz sampel diambil ialah 114. Saiz ini adalah memadai menurut Roscoe (1975). Dalam kajian ini pengkaji berjaya memperolehi 105 secara *purposive* menjawab soalselidik iaitu 64% daripada populasi. Mengikut Roscoe (1975) jumlah sampel ini memadai untuk tujuan kajian.

Satu set soalselidik mengandungi 50 soalan meliputi latarbelakang responden, faktor terima pakai dan proses terima pakai diedar dengan bantuan pihak INTAN. Satu kotak khas disediakan bagi responden memulangkan soalselidik. Kecuali soalan berkaitan latarbelakang responden, kesemua item soalan menggunakan skala Likert lima mata. Soalan bagi faktor terima pakai dan proses terima pakai diambil daripada instrumen yang telah dibina oleh beberapa pengkaji. Kesahan kandungan diperolehi manakala kebolehpercayaan diperolehi melalui ujian alpha Cronbach. Analisis data pula dilakukan menggunakan statisti deskriptif dan inferensi. Secara deskriptif ialah mencari min, taburan peratusan, kekerapan dan sisihan lazim. Untuk menguji perbezaan ujian t dan Anova digunakan. Ujian hubungan menggunakan korelasi manakala ujian pengaruh ialah melalui regresi.

#### **4.0 Hasil Kajian Dan Perbincangan**

Perbincangan tentang hasil kajian akan bertumpu kepada lima perkara iaitu latar belakang responden, tahap menerima pakai EPSA, perbandingan-perbandingan penerimaan pakai berdasarkan demografi responden, faktor yang menyumbang kepada proses menerima pakai EPSA dan hubungan sistem dan teknologi dengan terima pakai.

##### **4.1 Latar Belakang Responden**

Daripada seramai 105 responden 58 (55.2%) adalah perempuan dan 47 (44.8%) lelaki. Majoriti mereka berumur 30 hingga 39 tahun iaitu 53.5%, 40 hingga 49 tahun 23.8%, 50-59 tahun 15.2% dan terendah 20-29 tahun iaitu 11.4%. Dari segi jawatan pula 23 (21.9%) adalah pembantu tadbir, 34(32.4%) pembantu am, 29 (27.6%) kerani dan 19 (18.1%) pekerja sokongan. Tahap tertinggi pendidikan bagi responden ialah ijazah 23 (21.9%), diploma 40 (38.1%), sijil kemahiran 19 (18.1%), STPM 4 (3.8%) dan SPM 19 (18.1%). Majoriti mereka iaitu 62 orang (59%) berkhidmat antara 1-9 tahun, 25 (23.8%) 10-19 tahun dan selebihnya 18 (17.1%) melebihi 20 tahun.

##### **4.2 Tahap Terima Pakai**

Kejayaan sesuatu inovasi dilihat daripada resapan inovasi yang berlaku sama ada dalam masyarakat atau organisasi dari peringkat atas hingga lapisan paling bawah. Ia juga dilihat

daripada tahap terima pakai sesuatu teknologi. Kajian di Intan Bukit Kiara dan IKWAS menunjukkan tahap terima pakai EPSA cenderung di peringkat sederhana iaitu 42.9 %, 29.5% rendah dan 27.9% tinggi. Taburan ini menunjukkan lebih dua pertiga responden mengakui penggunaan daripada sederhana ke bawah. Tidak sampai satu pertiga menyatakan penggunaan pada tahap tinggi. Berdasarkan purata keseluruhan menggunakan nilai skor min lima mata, purata keseluruhan ialah 2.39 dengan sisihan lazim 0.71 menunjukkan tahap sederhana di atas sedikit daripada tahap rendah (2.33). Dapatan ini menunjukkan secara keseluruhan penggunaan EPSA semasa kajian dilakukan belum mencapai hasrat organisasi menjadikan E-pembelajaran sebagai kaedah penting latihan. Suatu isu yang sangat penting berkaitan dengan dapatan ini ialah, data diperolehi daripada institusi latihan perkhidmatan awam yang mengendalikan latihan meskipun setiap kementerian dalam perkhidmatan awam mempunyai unit latihannya sendiri.

Jadual 1: Tahap Terima Pakai EPSA

Tahap	Kekerapan ( <i>f</i> )	Peratusan (%)
Tinggi	29	27.6
Sederhana	45	42.9
Rendah	31	29.5
Jumlah	105	100

Min 2.39

Sisihan Piawai 0.71

#### 4.3 Perbandingan Terima Pakai EPSA Berdasarkan Demografi

Perbandingan tahap terima pakai berdasarkan faktor demografi dilakukan berdasarkan faktor jantina, umur, pengkhususan pekerjaan dan lokasi kajian. Keempat-empat faktor ini relevan kerana teori tentang terima pakai menunjukkan faktor demografi boleh mempengaruhi proses menerima pakai teknologi komunikasi. Oleh kerana perbandingan menggunakan statistik infrensi lebih tepat berbanding statistik deskriptif maka kajian ini menggunakan statistik infrensi yang memerlukan pengujian hipotesis. Empat hipotesis kajian dikemukakan iaitu:

H1: Terdapat perbezaan yang signifikan dalam terima pakai EPSA antara kakitangan awam Lelaki dan perempuan.

H2: Terdapat perbezaan yang signifikan dalam terima pakai EPSA dalam kalangan kakitangan awam yang berbeza umur.

H3: Terdapat perbezaan yang signifikan dalam terima pakai EPSA dalam kalangan kakitangan awam berdasarkan pengkhususan pekerjaan yang berbeza

H4: Terdapat perbezaan yang signifikan dalam terima pakai EPSA berdasarkan lokasi kajian iaitu Intan Bukit Kiara dan IKWAS.

#### 4.3.1 Perbezaan terima pakai berdasarkan jantina

Hipotesis kajian telah ditolak kerana berdasarkan ujian t didapati tidak ada perbezaan signifikan proses terima pakai EPSA antara lelaki dan perempuan walaupun min lelaki (2.3) lebih rendah daripada perempuan (2.4). Hal ini menunjukkan jantina tidak mempengaruhi terima pakai latihan menggunakan kaedah E-pembelajaran EPSA.

Jadual 2: Ujian t Tahap Terima Pakai EPSA Menurut Jantina

Terima Pakai	Jantina	n	Min	Sisihan piawai	t	sig
INTAN (Bukit Kiara & IKWAS)	Lelaki	47	2.328	0.777	0.732	0.466
	Perempuan	58	2.431	0.611		

#### 4.3.2 Perbezaan terima pakai berdasarkan umur

Hasil kajian berdasarkan ujian Anova sehalu menunjukkan terdapat perbezaan signifikan pada  $p < 0.05$ . Dengan itu hipotesis kajian diterima. Perbezaan terima pakai mengikut umur dalam kalangan responden ialah antara responden berumur 20-29 tahun dan 50-59 tahun., 30-39 tahun dan 50-59 tahun dan 40-49 tahun dan 50-59 tahun. Nilai kebarangkalian F ialah 0.003 iaitu kurang daripada aras keertian 0.05 dan nilai F kiraan (4.959) adalah lebih besar daripada nilai F kritikal (2.26).

Jadual 3: Perbezaan terima pakai berdasarkan umur

Terima Pakai EPSA	Jumlah	dk	Min	F	sig
	Kuasa Dua				
Antara Kumpulan	6.803	3	2.268	4.959	.003
Dalam Kumpulan	46.182	101	.457		
Jumlah	52.985	104			

(I) Umur	(J) Umur	Perbezaan Min	Std. Error	sig.
50-59 tahun	20-29 tahun	-.679*	.258	.048
	30-39 tahun	-.704*	.192	.020
	40-49 tahun	-.731*	.224	.008

Aras signifikan 0.05

#### 4.3.3 Perbezaan berdasarkan pengkhususan pekerjaan

Hasil kajian berdasarkan ujian Anova sehala menunjukkan terdapat perbezaan signifikan pada  $p < 0.05$ . Dengan itu hipotesis kajian diterima. Didapati nilai kebarangkalian F 0.001 adalah kurang dari 0.05 dan nilai F kiraan (5.776) adalah lebih besar daripada nilai F kritikal (2.26). Perbezaan terima pakai mengikut kategori pembantu am dan pembantu tadbir (0.04), pembantu am dan kerani (0.02) serta kakitangan sokongan dan pembantu tadbir (0.03).

Jadual 3: Perbezaan terima pakai berdasarkan umur

Terima Pakai EPSA	Jumlah	dk	Min	F	sig
	Kuasa Dua				
Antara Kumpulan	7.760	3	2.857	5.776	.001
Dalam Kumpulan	45.225	101	.448		
Jumlah	52.985	104			

(I) Pengkhususan	(J) Pengkhususan	Perbezaan Min	Std. Error	sig.
Pembantu Am	Pembantu Tadbir	-.636*	.181	0.04
	Kerani	-.494*	.169	0.002
Pekerja sokongan	Pembantu Tadbir	-.568*	.207	0.036

Aras signifikan 0.05

#### 4.3.4 Perbezaan berdasarkan lokasi kajian (INTAN Bukit Kiara dan IKWAS)

Hipotesis kajian telah ditolak kerana berdasarkan ujian t didapati tidak ada perbezaan signifikan proses terima pakai EPSA bagi INTAN Bukit Kiara dan IKWAS walaupun min IKWAS lebih tinggi iaitu 2.48 berbanding Intan Bukit Kiara 2.32. Hal ini menunjukkan terima pakai EPSA di INTAN Bukit Kiara dan IKWAS adalah hampir serupa.

Jadual 5: Ujian t Tahap Terima Pakai EPSA Menurut Jantina

Terima Pakai	Lokasi	n	Min	Sisihan piawai	t	sig
INTAN (Bukit Kiara & IKWAS)	Bukit Kiara	60	2.32	0.697	1.14	0.93
	Perempuan	45	2.48	0.724		

#### 4.4 Faktor Yang Menyumbang Kepada Proses Terima Pakai EPSA

Kerangka kajian ini melibatkan tiga angkubah utama iaitu faktor individu, faktor organisasi dan faktor “ciri-ciri sistem teknologi”. Oleh kerana kajian ini menguji signifikan maka tiga hipotesis kajian regrasi dibentuk iaitu:

H5: Terdapat pengaruh yang signifikan angkubah peramal iaitu faktor individu ke atas angkubah “outcomes” iaitu terima pakai EPSA.

H6: Terdapat pengaruh yang signifikan angkubah peramal iaitu faktor organisasi ke atas



angkubah “outcomes” iaitu terima pakai EPSA.

H7: Terdapat pengaruh yang signifikan angkubah peramal iaitu sistem teknologi ke atas angkubah “outcomes” iaitu terima pakai EPSA.

Jadual 6 menunjukkan pengaruh setiap faktor yang mempengaruhi terima pakai EPSA. Merujuk kepada nilai R kuasa dua, didapati ketiga-tiga elemen menerangkan 32.9% variasi dalam terima pakai EPSA. Ini bermakna 67.1% lagi disebabkan faktor lain. Hasil ujian regresi menunjukkan dua daripada tiga hipotesis kajian diterima. Kecuali faktor organisasi, dua faktor lagi iaitu faktor individu dan “ciri-ciri sistem teknologi” merupakan angkubah peramal kepada angkubah “outcomes” iaitu terima pakai. Pengaruh paling kuat datangnya daripada ciri-ciri sistem teknologi iaitu 60% menyumbang atau mempengaruhi terima pakai EPSA ( $\beta=0.603$ ,  $t=5.193$ ,  $p<0.05$ ). Faktor individu iaitu sikap dan tingkahlaku merupakan penyumbang kedua iaitu 18% ( $\beta=0.183$ ,  $t=1.541$ ,  $p<0.05$ ). Faktor organisasi tidak mempunyai pengaruh signifikan ( $\beta=0.11$ ,  $t=1.026$ ,  $p<0.05$ ).

Jadual 6: Ujian Regresi Angkubah Peramal dan Pengaruh Ke Atas Angkubah Outcomes (Terima Pakai EPSA)

Angkubah Peramal	Angkubah “Outcomes”			
	B	Beta	t	Sig.
Faktor Individu (sikap dan Tingkahlaku)	0.256	0.183	1.541	0.013
Faktor Organisasi (sokongan organisasi)	0.153	0.119	1.026	0.307
Sistem Teknologi	0.654	0.603	5.193	0.000
(Konstan)	0.672		1.675	0.022

R = 0.572

R kuasadua = 0.329

F= 16.52

#### 4.5 Hubungan Antara Faktor Sistem Dan Teknologi Dan Terima Pakai EPSA

Dalam ujian regresi, faktor yang menyumbang kepada terima pakai ialah faktor individu dan sistem teknologi itu sendiri. Bagaimanapun penyumbang terbesar ialah sistem teknologi dengan nilai beta yang agak tinggi iaitu 0.603. Angkubah-angkubah ciri-ciri sistem teknologi adalah

angkubah-angkubah dalam teori TAM (Davis, 1989) dan DOI dan PAT oleh Rogers yang diperbaharui oleh Moore dan Benbasat (1991). Secara khusus kajian ini turut meneliti apakah tahap hubungan bagi setiap elemen sistem teknologi ini dengan proses terima pakai. Ujian korelasi dilakukan ke atas lima elemen sistem teknologi iaitu keteramatan, keterujian, kesesuaian, jangkaan berguna dan mudah digunakan. Hasil kajian mendapati empat elemen iaitu keteramatan, kesesuaian, jangkaan berguna dan mudah digunakan mempunyai hubungan yang signifikan dengan terima pakai, manakala keterujian tidak mempunyai hubungan yang signifikan. Hubungan yang paling tinggi ialah kesesuaian iaitu nilai  $r=0.71$  diikuti jangkaan berguna  $r=0.64$ , keteramatan  $r=0.55$  dan mudah digunakan  $r=0.49$ . Keterujian hanya bernilai  $r=0.12$ .

Jadual 7: Hubungan Antara Elemen Sistem Teknologi dan Terima Pakai EPSA

Angkubah Bebas	r	sig.
Keteramatan ( <i>observeability</i> )	0.55	0.000
Keterujian ( <i>trialability</i> )	0.12	0.229
Kesesuaian ( <i>compatibility</i> )	0.71	0.000
Jangkaan Berguna ( <i>perceive usefulness</i> )	0.64	0.000
Mudah Digunakan ( <i>perceive easy of use</i> )	0.49	0.000

\*\* Signifikan pada aras 0.01 (2 tailed)

Secara amnya dapatan ini mengesahkan dan menyokong teori Rogers (1991) dan Moore dan Benbasat (1991). Walaubagaimanapun dalam penggunaan EPSA faktor keterujian menunjukkan tiada ada hubungan signifikan. Hal ini menunjukkan bagi pengguna EPSA keterujian bukanlah suatu perkara yang penting kepada mereka dalam menerima pakai E-pembelajaran kerana sistem tersebut telah pun wujud dalam organisasi dan telah sedia teruji.

## 5.0 Kesimpulan Dan Cadangan

Implikasi kajian ini difokuskan kepada dua situasi iaitu pertama terhadap pendekatan dan teori dan kedua terhadap organisasi iaitu terima pakai EPSA bagi sektor awam meskipun kajian hanya dilakukan di INTAN. Hasil kajian ini memberi implikasi kepada teori iaitu menyokong pendekatan model TAM (Davis, 1989) dan teori DOI dan PAT (Rogers, 1995) pada aspek ciri-ciri sistem dan teknologi. Hubungkait faktor individu, sokongan organisasi dan ciri-ciri sistem teknologi terhadap terima pakai selari dengan dapatan Nanayakkara (2005).

Dalam konteks organisasi, kajian ini memaparkan tahap terima pakai yang relatif sederhana iaitu menghampiri tahap rendah melibatkan lebih dua pertiga responden. Perbezaan terima pakai berlaku pada tahap umur dan pengkhususan kerja sebaliknya tidak berlaku keatas jantina atau cawangan organisasi. Ia memberi implikasi bahawa jurang generasi dan jenis kerja boleh mempengaruhi tahap terima pakai.

Berdasarkan kecenderungan yang berlaku beberapa cadangan diketengahkan iaitu perlunya kajian yang lebih menyeluruh yang tidak terbatas kepada E-pembelajaran sahaja terutama di Malaysia. Teori-teori tentang terima pakai berfokus kepada inovasi yang berlaku dalam teknologi khususnya teknologi komunikasi. Namun kajian boleh dibataskan kepada bidang latihan menggunakan teknologi meliputi komunikasi berperantara computer (CMC), latihan berasaskan teknologi (TBT), latihan berasaskan komputer (CBT) dan latihan berasaskan web (WBT) yang masih kurang dilakukan kajian. Kajian harus meliputi terima pakai terhadap semua jenis latihan menggunakan teknologi.

Bagi penggunaan EPSA di sektor awam, hasil kajian di INTAN menjadi indikator kepada masih rendahnya tahap terima pakai. Langkah harus diambil organisasi untuk meningkatkan penggunaan E-pembelajaran untuk tujuan latihan. Bagi kakitangan awam khususnya di INTAN yang telah menggunakan EPSA, faktor sokongan organisasi tidak memberi sumbangan yang signifikan kepada terima pakai. Ini menunjukkan, walaupun organisasi yang terlebih awal menerima pakai E-pembelajaran sebelum diaplikasi oleh pengguna yakni kakitangan namun kakitangan bertanggung ciri-ciri sistem yang diperkenalkan organisasilah yang lebih mempengaruhi mereka. Dengan itu organisasi harus menyediakan prasarana latihan berteraskan teknologi yang lebih baik dan berkesan dengan organisasai mengkomunikasikan terlebih dahulu inovasi yang dilakukan. Tumpuan utama harus diberikan kepada penyediaan *courseware* yang bersesuaian untuk tujuan latihan dan penilaian latihan.

## Rujukan

1. Carter, L. & Belanger, F. (2004). *Citizen adoption of electronic government initiatives*.
2. Proceedings of the 37<sup>th</sup> Annual Hawaii International Conference of Systems Science.
3. Davis, F.D. (1989) Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*. 13(3):319-340.
4. Ellis, R.K. (2003). E-learning trends 2003.
6. <http://www.asid.org/ASTD/Publications/LearningCircuits>. Retrieved on March 30, 2012.
7. Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the theory of structuration*. Barkley: University of California Press.
8. Hair, F.J., Barry, B., Arthur, H.M. & Philip, S. (2003). *Essential of Business Research Method*. Denver: Wiley.
10. Kirton, M.J. (1994). *Adaptors and Innovators: Style of Creativity and Problem Solving* (4<sup>th</sup> ed). London: Routledge Publishing.
11. Krejcie, R.V. & Morgan, D.V. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30(3): 607-610.
13. Moore, G.C. & Benbasat, I. (1991) Development of an instrument to measure the perceptions of adopting and information technology innovation. *Information Systems Research*. 2(3):192-222.
15. Nanayakkara, C. (2005). A model user acceptance of learning management systems: A study within tertiary institutions in New Zealand. *International Journal of Learning*. 13: 223-232.
18. Roscoe, J.T. (1975). *Fundamental Research Statistics for the Behavioral Sciences* (2<sup>nd</sup> ed). New York: Holt, Rinehart and Winston
20. Rogers, E.M. (1969). *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press.
21. Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5<sup>th</sup> ed). New York: The Free Press.
22. Rogers, E.M. (1993). *Teknologi Komunikasi: Media Baru Dalam Masyarakat* (terj.). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.



**UTM**  
UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA