

Meneroka Pengaruh Gaya Kepimpinan Terhadap Motivasi Kakitangan: Satu Kajian Kes *Exploring the Influence of Leadership Style on Staff Motivation: A Case Study*

Saeidah Jantan^{1*}, Zaleha Yazid², Maymunah Ismail³, Halimah Jantan⁴, Nurul
Masyitah Syahirah Saharum⁵

¹Fakulti Perladangan dan Agroteknologi, Universiti Teknologi MARA Kampus Jasin, Cawangan Melaka

²Pusat Kajian Penciptaan Nilai dan Kesejahteraan Insan, Universiti Kebangsaan Malaysia

³Fakulti Pengurusan Perniagaan, Universiti Teknologi MARA Kampus Alor Gajah, Cawangan Melaka

⁴Jabatan Ilmu Pendidikan, Institut Perguruan Kampus Perempuan Melayu Melaka

⁵Universiti Malaya

*baidah@uitm.edu.my

Received Date: 20 April 2025

Accepted Date: 1 May 2025

Published Date: 30 June 2025

ABSTRAK

Penyelidikan ini dijalankan untuk meneroka pengaruh gaya kepimpinan terhadap motivasi kakitangan akademik dalam sesebuah Institusi Pengajian Tinggi (IPT). Tujuan utama kajian dijalankan untuk meneroka apakah gaya kepimpinan yang dipraktikkan di sebuah Universiti Awam (UA) terhadap motivasi kakitangan yang dipimpin. Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk meneliti pengaruh gaya kepimpinan terhadap motivasi kakitangan akademik di UA menggunakan kaedah temu bual separa berstruktur. Seramai sepuluh (10) orang peserta yang terdiri daripada kakitangan akademik yang telah berkhidmat di UA. Manakala analisis pengumpulan data pula menggunakan kaedah tematik secara manual. Dapatan kajian yang dijalankan telah mengenalpasti dua (2) jenis gaya kepimpinan yang dilaksanakan di UA ialah gaya kepimpinan autokratik dan demokratik. Hasil penemuan menunjukkan bahawa kepimpinan demokratik lebih efektif, kerana ia melibatkan perbincangan terbuka dan keputusan bersama yang secara langsung meningkatkan motivasi dan prestasi kakitangan. Sebaliknya, kepimpinan autokratik dikaitkan dengan motivasi yang rendah. Justeru, hasil dapatan kajian ini menunjukkan bahawa pengaruh gaya kepimpinan memainkan peranan yang sangat penting untuk meningkatkan motivasi kakitangan. Secara keseluruhannya, aspek motivasi memainkan peranan penting dalam menentukan kejayaan sesebuah institusi, yang mana gaya kepimpinan yang diterapkan oleh institusi tersebut memberi kesan yang signifikan terhadap tahap motivasi kakitangan.

Kata kunci: pengaruh gaya kepimpinan; motivasi kakitangan akademik; gaya kepimpinan demokratik; gaya kepimpinan autokratik.

ABSTRACT

This research explored the influence of leadership style on the motivation of academic staff in a higher education institution (HEI). The main purpose of the study was to investigate whether the leadership style practiced in a Public University (UA), can have an impact on the motivation of the staff being led. This study uses a qualitative approach to examine the influence of leadership style on academic staff motivation at the Public Universiti (UA). This semi-structured interview involved ten (10) participants, including academic staff who have served at UA. Meanwhile, the data collection method was manually analysed using the thematic method. The study's findings identified two (2)

types of leadership styles implemented at UA: autocratic and democratic leadership styles. The results of the findings indicate that democratic leadership is more effective because it involves open discussion and joint decisions that directly enhances staff motivation and performance. Conversely, autocratic leadership is associated with low motivation. Thus, the results of this study show that the influence of leadership style plays a very important role in staff motivation. Therefore, it cannot be denied that the motivation of staff towards the leadership style practiced by the institution can influence the success of the institution.

Keywords: *influence of leadership style; staff motivation; academic staff; democratic leadership style; autocratic leadership style*

PENGENALAN

Kajian berkaitan kepimpinan telah banyak dijalankan sejak sekian lama, dengan mengambil kira perbezaan situasi di mana pemimpin dan gaya kepimpinan berlaku dari semasa ke semasa. Dalam sesebuah organisasi, seorang pemimpin yang profesional, bersifat kepimpinan dan berpengetahuan amat diperlukan untuk tadbir urus organisasi yang berdaya saing secara sihat dan melahirkan kakitangan yang berpengetahuan dan berkemahiran. Selain itu, seorang pemimpin yang hebat perlu menganalisis aliran kerja yang berlaku di tempat kerja agar dapat mewujudkan suasana kerja yang harmoni dan selesa. Secara umumnya, pemimpin juga merupakan individu yang boleh memberi pengaruh kepada individu yang lain dalam suatu organisasi. Menurut Kamus Dewan (2013), pemimpin ialah orang yang memimpin, membimbing dan melatih. Tambahan pula, kepimpinan adalah gelaran yang diberikan pada orang yang berupaya mentadbir urus sesebuah negara, badan berkanun, agensi kerajaan dan swasta.

Dari perspektif agama Islam, Khalifah (pemimpin) bermaksud generasi manusia yang dipilih oleh Allah SWT sebagai pengganti-Nya untuk mentadbir, mengurus dan memakmurkan muka bumi ini dengan menjalankan syariat Allah SWT sama ada di peringkat peribadi, keluarga, masyarakat, negara dan antarabangsa (Ismail Ali, 2023). Tidak dinafikan bahawa khalifah memainkan peranan penting dalam sesebuah kepimpinan yang mampu mempengaruhi kakitangan sesebuah institusi. Penekanan ke atas kebertanggungjawaban setiap perkara yang dilakukan oleh pemimpin memberi kesan yang positif dan negatif kepada kakitangan sesebuah institusi.

Azhar & Kassim (2023) merujuk Perdana Menteri Malaysia Ke-10, Datuk Seri Anwar Ibrahim dikatakan memiliki kekuatan gaya kepimpinan transformatif. Empat ciri utama kepimpinan transformatif ialah memupuk pengaruh ideal, menyediakan motivasi inspirasi, membina rangsangan intelektual dan menunjukkan pertimbangan individu. Dalam konteks ini, peranan gaya kepimpinan oleh Perdana Menteri Malaysia Ke-10 membuktikan bahawa beliau mencipta lonjakan baharu kepada negara Malaysia dengan merangka dasar baharu untuk negara yang dikenali sebagai 'Membangun Malaysia Madani'. Hal ini menunjukkan bahawa setiap kakitangan kerajaan di bawah pimpinan beliau, mampu memotivasi diri dengan pembaharuan yang dilaksanakan sebagai pemangkin semangat untuk terus berkhidmat pada bangsa dan negara.

Sememangnya, pengaruh kepimpinan yang dipamerkan oleh seseorang pemimpin bergantung kepada bagaimana gaya kepimpinan dilaksanakan dalam sesebuah institusi. Elemen motivasi kakitangan berkait rapat dengan keberkesanan komunikasi, pengalaman dalam melaksanakan tugas-tugas mengikut perubahan dalam pengurusan pemimpin dan harapan kakitangan. Motivasi pekerja merujuk kepada tahap tenaga, komitmen dan kreativiti yang dipamerkan oleh pekerja ke dalam prestasi pekerjaan mereka (Kathleen, 2023). Oleh itu, motivasi sangat penting dan menjadi cerminan kepada turun atau naik produktiviti sesebuah institusi atau organisasi, tanpanya tujuan yang ditetapkan tidak akan tercapai. Begitulah sebaliknya, apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para pemimpin, maka keberhasilan atau matlamat institusi atau organisasi akan dapat dicapai (Kathleen, 2023).

Organisasi kajian kes yang dipilih sebuah Universiti Awam (UA) merupakan sebuah organisasi besar dan memerlukan kepimpinan yang baik dalam memastikan indeks kebahagiaan kakitangan dipelihara. Fokus maklumat kajian pada organisasi ini akan lebih tepat dan mudah diterjemahkan

kepada amalan dalaman universiti. Selain itu, melalui kajian ini strategi kepimpinan dan pengurusan yang dicadangkan dapat disesuaikan dengan realiti dan keperluan, memaksimumkan potensi pembangunan dan penambahbaikan di peringkat organisasi dan universiti. Sehubungan itu, impak kajian ini adalah untuk mengenalpasti impak gaya kepimpinan seorang pemimpin dalam institusi serta kaitannya dengan motivasi pekerja. Motivasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi produktiviti, oleh itu kerjasama pemimpin amat diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi pekerja pula dipengaruhi oleh komunikasi yang berkesan, pengalaman tugas dan harapan terhadap kepimpinan. Secara khususnya, objektif kajian ini adalah untuk meneroka apakah gaya kepimpinan yang dilaksanakan UA, mengenal pasti gaya kepimpinan mempengaruhi motivasi kakitangan dan mengkaji kesan gaya kepimpinan terhadap motivasi kakitangan di UA. Didapati banyak kajian kepimpinan telah dijalankan dengan menitikberatkan perbezaan situasi di mana pemimpin dan gaya kepimpinan berlaku dari masa ke masa. Namun, kajian terdahulu kurang memberi tumpuan kepada bagaimana gaya kepimpinan mempengaruhi motivasi kakitangan dalam institusi atau organisasi. Sorotan literatur di bawah menunjukkan bahawa hubungan yang penting antara gaya kepimpinan dan motivasi pekerja.

SOROTAN LITERATUR

Perhubungan gaya kepimpinan dan motivasi

Dalam kepimpinan sesebuah organisasi, gaya kepimpinan dan motivasi merupakan topik penting dalam menetapkan hala tuju organisasi bagi mencapai objektif yang telah ditetapkan. Perhubungan antara gaya kepimpinan dan motivasi dalam organisasi adalah penting untuk meningkatkan prestasi dan produktiviti, membentuk budaya organisasi yang positif, serta mempertingkatkan penglibatan kakitangan. Selain itu, pemimpin yang menyokong perkembangan diri kakitangan dapat mempertingkatkan motivasi melalui peluang latihan, sementara gaya kepimpinan yang efektif juga membantu dalam penyelesaian konflik dan membina hubungan yang baik. Dalam pengurusan organisasi, terdapat pelbagai gaya kepimpinan yang dapat diamalkan oleh pemimpin. Kepelbagaian ini memberi kesan yang berbeza terhadap motivasi kakitangan. Justeru itu, tiga gaya kepimpinan yang dibincangkan dalam kajian ini adalah autokratik, demokratik dan laissez-faire.

Menurut Zhang & Kollegen (2022) dan Schyns & Schilling (2021), gaya kepimpinan demokratik adalah menciptakan persekitaran kerja yang inklusif, di mana antara pemimpin dan pekerja saling bekerjasama dalam membuat keputusan. Gaya ini cenderung meningkatkan motivasi, kesejahteraan dan prestasi pekerja. Ini kerana ia melibatkan penglibatan pekerja melalui proses membuat keputusan secara terbuka, komunikasi dua hala, dan menghormati kepentingan dan keperluan pekerja. Schyns & Schilling (2021) turut menekankan pentingnya kepimpinan yang bersifat empati, memberikan arahan yang jelas, dan menggalakkan kerja berpasukan. Di sisi lain, gaya kepimpinan autokratik, yang dikenal dengan pendekatan yang lebih tegas dan mengikut peraturan tanpa kebebasan kepada pekerja, cenderung bersifat mikro pengurusan dan menyebabkan ketidakpuasan dalam kalangan kakitangan. Pengurusan yang tidak disertai dengan komunikasi yang jelas boleh mengganggu motivasi kakitangan (Nguyen et al., 2020).

Selain itu, kajian oleh Lee et al. (2023) menyokong kepada gaya kepimpinan yang mengutamakan mutu kerja, penghargaan, dan ucapan positif biasanya berjaya dalam menggalakkan motivasi dan komitmen kakitangan. Sokongan antara kakitangan juga dianggap penting untuk mengekalkan motivasi dan membantu pekerja beradaptasi dengan perubahan (Brunetto et al., 2020). Turut menyokong ialah Amabile & Kramer (2020) yang menekankan bahawa gaya kepimpinan yang memberi ruang untuk inisiatif dan kreativiti kakitangan boleh meningkatkan produktiviti dan kualiti kerja. Ini menunjukkan bahawa pengurusan yang berkesan harus melibatkan kakitangan secara aktif dalam proses pengambilan keputusan, memberikan ganjaran yang adil, dan menyediakan platform untuk pertumbuhan profesional.

Berita Harian (2016) mengulas Muhammad Al-Fatih merupakan tokoh pemimpin motivator yang handal. Beliau selalu memperhatikan keadaan para pasukannya, memotivasi mereka agar bersungguh-sungguh dalam berjihad, memberikan semangat dan apresiasi terhadap para pasukannya. Muhammad Al-Fatih juga memiliki model kepimpinan yang oktokratis, iaitu

berdasarkan kekuasaan dan paksaan yang harus dipenuhi sehingga Konstantinopel berjaya ditakluki. Seterusnya, kajian oleh Thaamarai & Aida (2020) menyokong bahawa gaya kepimpinan yang berkesan oleh pemimpin adalah penting bagi mencapai papaian kecemerlangan dalam pembangunan motivasi dan profesionalisme ahli organisasi. Seorang pemimpin mempunyai peranan yang kritikal dalam mewujudkan persekitaran positif kakitangan di bawah tanggungjawabnya untuk mempertingkatkan motivasi mereka dalam melaksanakan tugas.

Gaya kepimpinan autokratik

Dalam kajian penyelidikan dari tahun 2020 hingga 2023, berlaku perkembangan dalam penelitian mengenai gaya kepimpinan autokratik dan kesannya terhadap motivasi dalam organisasi. Avey & Kollegen (2020) telah membentangkan tinjauan sistematik mengenai gaya kepimpinan autokratik, termasuk definisi, ciri dan implikasi dalam organisasi. Pengkaji mentakrifkan bahawa gaya kepimpinan autokratik sebagai gaya yang dicirikan oleh pemusatan kuasa, kawalan ketat dan membuat keputusan dari peringkat atas ke bawah. Dapatan kajian juga menunjukkan gaya autokratik lebih cenderung merendahkan motivasi dan prestasi yang tidak konsisten.

Kajian seterusnya oleh Liang & Kollegen (2022), mengaitkan bahawa gaya autokratik seorang pemimpin itu apabila ianya mempunyai kawalan mutlak dan juga membuat keputusan tanpa penglibatan pekerja. Berikut adalah beberapa tinjauan literatur yang relevan dengan topik ini dalam mendapatkan pandangan para penyelidik. Avey & Kollegen (2020), membincangkan tinjauan sistematik tentang pengaruh gaya kepimpinan autokratik pada motivasi dan prestasi kerja. Dapatan kajian lepas mendapati bahawa gaya autokratik cenderung mengurangkan motivasi dan prestasi yang tidak konsisten. Kenyataan ini juga disokong oleh dapatan hasil kajian, Schyns & Schilling (2021), yang mendapati hasil kajian meta analisis turut menunjukkan bahawa gaya autokratik umumnya mengurangkan motivasi intrinsik dan kesejahteraan pekerja.

Seterusnya, Zhang & Kollegen (2022) mendapati gaya kepimpinan autokratik turut mempengaruhi motivasi pekerja dalam konteks budaya yang berbeza. Hasil kajian menunjukkan bahawa kesan gaya autokratik terhadap motivasi mungkin berbeza-beza bergantung pada nilai kepimpinan seorang pemimpin dan jangkaan yang wujud dalam organisasi. Turut berkongsi pandangan yang sama dalam kajian oleh Khan & Kollegen (2023), menyatakan terdapat aspek negatif gaya kepimpinan autokratik, termasuk terhadap motivasi pekerja. Penulis juga mencadangkan penyelidikan masa dijalankan untuk memahami lebih lanjut akibat gaya kepimpinan autokratik dalam organisasi. Kajian oleh Wang dan Kollegen (2023), mendapati bahawa hubungan antara pemimpin dan motivasi ahli pasukan turut mempengaruhi hubungan antara gaya kepimpinan autokratik dan tingkah laku kakitangan organisasi.

Manakala kajian Avey & Kollegen (2020) dan Schyns & Schilling (2021), menunjukkan bahawa gaya kepimpinan autokratik itu melibatkan pemimpin yang membuat keputusan secara sendiri dan mengekalkan pemantauan tegas, menyebabkan berlakunya motivasi intrinsik dan kesejahteraan pekerja yang berkurangan. Hal ini adalah kerana pekerja mungkin merasa tidak dihargai dan tidak diberi peluang memberikan pendapat dan pandangan dalam proses membuat keputusan, yang akhirnya boleh mengakibatkan kurangnya komitmen dan produktiviti di kalangan mereka. Teori yang berkaitan dengan gaya ini termasuk Teori Kontinjensi Fiedler, yang menyatakan bahawa keberkesanan gaya kepimpinan autokratik bergantung pada faktor-faktor seperti struktur organisasi dan keadaan lingkungan. Kajian menunjukkan bahawa gaya autokratik boleh menjadi efektif dalam situasi yang memerlukan keputusan cepat atau ketika pemimpin mempunyai pengetahuan yang lebih baik daripada pekerja. Ini disokong oleh Smith et al. (2020), kajiannya menunjukkan bahawa kepimpinan autokratik dapat meningkatkan kecekapan dalam situasi krisis maka menjadi gaya kepimpinan yang lebih efektif. Oleh itu, walaupun gaya kepimpinan autokratik mungkin tidak sesuai untuk semua situasi, ia boleh menjadi pilihan yang berguna dalam keadaan yang memerlukan tindakan segera dan keputusan tidak perlukan konsultasi dengan pekerja. Selain itu, Johnson dan Lee (2021), mendapati bahawa gaya ini berguna ketika kepimpinan yang tegas diperlukan. Hasil dapatan kajian ini, menunjukkan bahawa kepimpinan autokratik dapat menjadi cara yang efektif dalam mengambil keputusan yang tegas dan memberikan arah yang jelas kepada pekerja. Namun, Ahmed et al. (2022), menekankan yang

kepemimpinan autokratik juga dapat mengurangkan kepuasan kerja dan kreativiti pekerja dalam jangka masa panjang. Gaya kepemimpinan autokratik, walaupun mungkin efektif dalam situasi tertentu, juga boleh mewujudkan masalah jangka masa panjang dalam organisasi. Kepuasan kerja yang rendah dan kurangnya kreativiti dalam kalangan pekerja boleh menyebabkan penurunan produktiviti serta moral, yang pada gilirannya boleh mempengaruhi prestasi keseluruhan organisasi.

Gaya kepemimpinan demokratik

Berdasarkan kajian penyelidikan antara tahun 2020 hingga 2023, terdapat perkembangan dalam penyelidikan mengenai gaya kepemimpinan demokratik dan kesannya terhadap motivasi pekerja dalam organisasi. Menurut Zhang dan Kollegen (2022), gaya kepemimpinan demokratik ditakrifkan sebagai gaya yang menggalakkan persekitaran kerja yang inklusif, di mana pemimpin dan pekerja bekerjasama dalam membuat keputusan dan masing-masing mempunyai suara yang didengari. Kempimpinan gaya demokratik secara konsisten dikaitkan dengan motivasi yang lebih tinggi merentas budaya pemimpin. Selain itu, Khan & Kollegen (2023), mendapati gaya kepemimpinan demokratik merupakan pendekatan kepemimpinan yang menggalakkan penglibatan pekerja melalui pembuatan keputusan secara terbuka, komunikasi dua hala serta menghormati kepentingan dan keperluan pekerja.

Menurut meta-analisis pula gaya demokratik umumnya dikaitkan dengan peningkatan motivasi, kesejahteraan dan prestasi pekerja. Kebanyakan penulis mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan demokratik dan pelbagai hasil pekerja, termasuk motivasi (Schyns & Schilling, 2021). Selain itu, terdapat kajian lain yang meneroka bagaimana gaya kepemimpinan demokratik mempengaruhi motivasi pekerja dalam konteks corak budaya pemimpin yang berbeza (Zhang & Kollegen, 2022). Hasil kajian mendapati bahawa gaya demokratik secara konsisten sering dikaitkan dengan motivasi yang lebih tinggi merentas budaya pemimpin. Pemimpin demokratik sentiasa menggalakkan pekerja untuk terlibat dalam proses membuat keputusan, menjadikan kakitangan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik. Gaya ini juga boleh mewujudkan kesejahteraan dan meningkatkan motivasi kakitangan. Dalam kajian oleh Liang & Kollegen (2022), motivasi pekerja meningkat apabila disertai dengan gaya kepemimpinan demokratik yang positif. Penulis juga mencadangkan hala tuju penyelidikan masa hadapan untuk lebih memahami faedah gaya kepemimpinan demokratik dalam organisasi.

Gaya kepemimpinan laissez faire

Kepimpinan laissez-faire, atau kepemimpinan delegatif, merupakan satu jenis kepemimpinan yang membenarkan autonomi dan kebebasan yang tinggi untuk pekerja dalam membuat keputusan dan pelaksanaan tugas (Jane, 2024). Pada umumnya pemimpin yang mengamalkan gaya kepemimpinan ini akan memberikan bimbingan yang minimum dan akhirnya membolehkan kakitangan dalam pasukan membuat pilihan secara bebas. Di antara kajian yang menyokong gaya kepemimpinan laissez-faire dalam organisasi ialah kajian Noor & Yahya (2020), menunjukkan terdapat hubungan kepercayaan diberikan kepada pekerja. Hubungan ini memberikan kuasa kepada pekerja untuk membuat keputusan dan menetapkan objektif. Kajian Mohd Azuan (2021) pula mendapati gaya kepemimpinan laissez-faire mempamerkan kepercayaan dan kebebasan diberikan sepenuhnya kepada orang bawahan untuk bertindak dalam membuat keputusan. Manakala kajian lain seperti Yang (2022) telah meneroka potensi kesan positif kepemimpinan laissez-faire, terutamanya dalam konteks di mana pekerja bermotivasi diri dan mampu bekerja secara bebas. Gaya kepemimpinan ini boleh meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi apabila pekerja diberi kebebasan dan kepercayaan untuk menguruskan tugas mereka. Dengan kata lain, gaya ini lebih kepada autonomi dan pemerikasaan di mana kepemimpinan laissez-faire memperkasakan pekerja dengan memberikan mereka autonomi dan kebebasan. Ini memupuk rasa kepunyaan, motivasi dan akauntabiliti di kalangan pekerja, selain meningkatkan kepuasan kerja.

Walau bagaimanapun, menurut kajian Rafeah (2021), potensi ke arah salah jajaran menjadi salah satu kelemahan kepemimpinan laissez-faire yang utama. Sekiranya tiada penyeliaan, maka

terdapat risiko salah jajaran di kalangan pekerja untuk menjalankan tugas. Justeru, tanpa komunikasi dan penyelarasan yang jelas juga mengakibatkan tidak konsisten dan konflik. Komunikasi adalah penting untuk mengurangkan risiko dalam pimpinannya. Gaya kepimpinan laissez-faire dikaitkan juga dengan pelbagai cabaran. Antaranya mengakibatkan kesan negatif sekiranya tidak diurus dengan betul seperti tiada hala tuju, tekanan kerja meningkat akibat tiada garis panduan, dan potensi prestasi kerja menurun boleh terjadi kerana pekerja tidak cukup motivasi diri atau mahir dalam pengurusan diri (Hu et al., 2022; Parveen et al., 2022).

Gaya kepimpinan laissez-faire memberikan kebebasan kepada kakitangan dalam melaksanakan tugas dan tanpa kawalan. Ia juga akan memberi kesan terhadap motivasi kakitangan. Pada satu pihak, kebebasan dan autonomi yang diberikan boleh meningkatkan motivasi kakitangan. Walau bagaimanapun, pada sudut lain, jika tidak disertai dengan komunikasi yang efektif dan penyeliaan yang betul, gaya ini juga boleh menyebabkan tidak sejajar, tidak konsisten dan akan menimbulkan konflik kepada pihak pengurusan dan kakitangan. Sehubungan itu, kajian ini dilaksanakan adalah untuk mengisi jurang kajian dengan meneroka bagaimana gaya kepimpinan mampu mempengaruhi motivasi kakitangan dalam sesebuah institusi atau organisasi.

METODOLOGI

Populasi dan justifikasi responden

Dalam kajian ini, pengkaji menggunakan pendekatan kualitatif yang dijalankan ke atas sepuluh (10) orang peserta dalam kalangan kakitangan akademik di Universiti Awam dengan gred DM45 hingga DM52. Peserta telah bertugas melebihi lima (5) tahun. Justifikasi pemilihan responden dilakukan kerana pengalaman peserta yang telah melalui pertukaran pengurusan beberapa kali. Majoriti peserta terdiri daripada tiga (3) orang lelaki dan empat (4) orang perempuan yang berumur dalam lingkungan 30 hingga 40 tahun. Selain itu, minoriti peserta terdiri daripada seorang (1) lelaki dan dua (2) perempuan yang berumur antara 41 hingga 44 tahun. Dari segi kelayakan akademik, terdapat lima (5) orang memiliki Sarjana dan selebihnya memiliki PhD sebagai tahap pendidikan tertinggi. Kepelbagaian umur dan kelayakan akademik ini membolehkan pengkaji mengkaji kesan gaya kepimpinan secara komprehensif ke atas motivasi kakitangan di UA dan menyumbang kepada pemahaman yang lebih holistik mengenai pengaruh kepimpinan dalam konteks akademik.

Kaedah pengumpulan data

Pengkaji telah menggunakan kaedah temu bual separah berstruktur secara bersemuka. Kaedah pengumpulan data temu bual separah berstruktur dilakukan selama 30 – 45 minit. Temu bual yang telah dijalankan direkodkan dengan persetujuan peserta dan kelonggaran diberikan kepada peserta untuk memberikan pandangan dan jawapan berkaitan soalan yang dikemukakan (Silverman, 2007). Oleh hal yang demikian, pengkaji yang bertugas dalam lokasi perkhidmatan kajian akan dapat meninjau serta memperoleh pemahaman lebih mendalam tentang sesuatu hal yang berlaku (Creswell, 1998).

Analisis data

Dapatan temu bual yang diperolehi telah ditranskrip menggunakan kaedah tematik seperti disarankan oleh Braun & Clarke (2006). Bagi tahap pertama, satu siri kod baru dibentuk sambil menganalisis data yang dikumpulkan. Pada tahap kedua, semua kod yang telah dikategorikan mengikut persamaan dan perbezaan diikuti dengan mentafsirkan data (Thomas & Harden, 2013). Penganalisan data dijalankan adalah bertujuan untuk mewujudkan makna daripada data yang telah dikumpulkan. Interpretasi daripada hasil kajian ini akan menjawab persoalan kajian dan seterusnya menghasilkan solusi kepada isu yang telah dikaji (Rasid & Raman, 2012). Hasil daripada temu bual yang dilakukan ditranskripsikan secara analisis tematik bagi mengenal pasti tema-tema yang bersesuaian dan menjawab persoalan kajian tentang gaya kepimpinan dan pengaruhnya terhadap motivasi.

DAPATAN KAJIAN

Gaya kepemimpinan organisasi di univeristi awam

Setiap gaya kepemimpinan mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing. Pemilihan gaya kepemimpinan yang sesuai bergantung kepada situasi, budaya organisasi, dan keperluan individu dalam organisasi. Oleh itu, memahami dan mentransformasikan gaya kepemimpinan dapat mempertingkatkan kecekapan, motivasi kakitangan dan pencapaian organisasi. Oleh itu, bahagian seterusnya akan membincangkan pandangan peserta mengenai gaya kepemimpinan yang berpotensi mempengaruhi motivasi kakitangan Universiti Awam.

Gaya kepemimpinan autokratik

“Hasil temu bual yang dijalankan mendapati peserta menunjukkan gaya kepemimpinan autokratik cenderung untuk membuat keputusan secara sendiri tanpa melibatkan kakitangan. Ini menunjukkan, pemimpin yang menggunakan gaya ini mempengaruhi keputusan yang dilaksanakan dalam pengurusan dan tidak terbuka untuk pertikaian.

Berlaku pertukaran pengurusan sebanyak 4 kali pertukaran... setiap pengurusan ada pendekatan berbeza. Bagi saya ada pengurusan bersifat kepada tenang dan toleransi, ada juga bersifat mikropengurusan, bersifat kebersamaan dan pendekatan pengurusan secara fleksibel.”

Peserta Kajian B

“Sepanjang berkhidmat 4 kali perubahan pengurusan... ada cara pengurusan seorang neutral dan relaks. Ada juga yang bersifat mikro pengurusan, selain itu ada bersifat santai dan ada juga yang mentadbir dengan caranya sangat professional... tapi saya banyak belajar dari pemimpin yang bersifat mikro pengurusan.”

Peserta Kajian C

“Emmm...dalam 3 kali berlaku pertukaran pengurusan. Cara pentadbiran yang pertama secara mikro pengurusan, walau bagaimanapun dalam ketegasan perlu ada sifat empati, manakala pengurusan kedua dan ketiga bersifat fleksibel.”

Peserta Kajian D

“Sepanjang perkhidmatan saya 5 kali perubahan...setiap pengurusan ada kekuatan dan kelebihan tersendiri. Saya berikan gaya kepemimpinan secara keseluruhan ada yang bersifat mikro pengurusan tapi bagus cuma tiada empati pada kakitangan. Ada yang boleh menyatukan kakitangan...semua suka tetapi dalam kepemimpinan ada yang terlepas pandang.”

Peserta Kajian G

“Ada. Berlaku 5 kali pertukaran pengurusan...apa yang boleh saya katakan ada gaya kepemimpinan yang tegas dalam tugas demi mencapai KPI dan kakitangan terasa tertekan. Ada juga yang bersifat fleksibel tetapi KPI tidak tercapai...dan ada juga yang bersifat fleksibel, harmoni dan KPI tercapai.”

Peserta Kajian H

Rumusannya, hasil kajian mendapati terdapat lima peserta menyatakan bahawa pengurusan mempunyai ciri – ciri kepemimpinan autokratik, iaitu mikro pengurusan. Manakala kesemua peserta bersetuju menyatakan bahawa setiap gaya kepemimpinan mempunyai kelebihan dan kekurangan tersendiri. Selain daripada pelbagai pendekatan gaya kepemimpinan yang neutral, relaks, mikro, santai, menyatukan kakitangan dan profesional tetapi terdapat yang mikro dengan tindakan kurang empati. Menurut Schyns & Schilling (2021), bahawa gaya autokratik umumnya mengurangkan motivasi intrinsik dan kesejahteraan pekerja.

Gaya kepimpinan demokratik

Gaya kepimpinan demokratik lebih terbuka, melibatkan pengambilan keputusan berdasarkan persetujuan, dan memberikan ruang kepada kakitangan untuk memberikan input. Hasil temu bual mendapati maklum balas daripada peserta jelas memperlihatkan wujudnya ciri-ciri gaya kepimpinan demokratik.

“Pertukaran pengurusan berlaku sebanyak 4 kali. Setiap pengurusan ada pendekatan berbeza... bagi saya ada pengurusan bersifat kepada tenang dan toleransi, ada juga secara mikro pengurusan, bersifat kebersamaan dan pendekatan pengurusan secara fleksibel.”

Peserta Kajian B

“Emmm...dalam 3 kali berlaku pertukaran pengurusan...cara pentadbiran yang pertama secara mikro pengurusan. Walau bagaimanapun dalam ketegasan perlu ada sifat empati, manakala pengurusan kedua dan ketiga bersifat fleksible.”

Peserta Kajian D

“Sepanjang perkhidmatan saya 4 kali berlaku perubahan pengurusan dengan berbeza pentadbiran... pengurusan pertama seorang yang lemah lembut tetapi dalam membuat keputusan mudah dipengaruhi. Ada yang seorang yang bersifat mikro pengurusan...ada juga yang seorang fleksibel dan seorang yang bijak merancang...manakala pengurusan seterusnya sangat fleksibel dan mudah cara.”

Peserta Kajian F

“Pada pandangan saya ada gaya pengurusan yang memberikan pandangan negatif di dalam pentadbiran...seterusnya ada pengurusan yang tidak dapat membuat keputusan yang muktamad...seterusnya ada yang bersifat mikro pengurusan. Ada juga yang bersifat kepimpinan dan kakitangan yakin sepanjang dia mentadbir... dan yang terakhir ada yang bersifat fleksibel dan harmoni dalam mentadbir sebagai pemimpin.”

Peserta Kajian J

Hasil kajian ini di sokong oleh dapatan Liang & Kollegen (2022), dimana motivasi pekerja meningkat apabila disertai dengan gaya kepimpinan demokratik yang positif yang sangat memenuhi perubahan positif terhadap budaya organisasi dan keperluan kakitangan.

Gaya kepimpinan yang mempengaruhi motivasi kakitangan

Kajian ini juga mengenal pasti dua elemen penting dalam gaya kepimpinan, iaitu proses membuat keputusan secara terbuka dan komunikasi dua hala. Dapatan temu bual ini menunjukkan bagaimana gaya kepimpinan mempengaruhi motivasi kakitangan.

Proses membuat keputusan secara terbuka

Perubahan pengurusan memang merencatkan pencapaian yang memang signifikan, bila mana pengurusan tidak boleh membuat keputusan dan peraturan yang dibuat tiada hitam putih boleh mengganggu motivasi kakitangan kerana bila masuk mesyuarat keputusan lain di luar mesyuarat keputusan berubah ini akan menyebabkan kakitangan hilang keyakinan pada pengurusan. Pada pendapat saya seorang pemimpin perlu ada kata putus bagi memudahkan operasi dan semua pihak mendapat manfaatnya. Jika tidak kakitangan sentiasa tidak berpuas hati. Pemimpin sekarang sangat memberi ruang dalam memberi pendapat dan membuat keputusan secara terbuka.

Peserta kajian A

“Bagi saya kepimpinan sekarang di beri kebebasan dalam membuat keputusan berbanding sebelum ini.”

Peserta kajian H

“Seorang pemimpin wajib berjiwa besar, perlu membuat keputusan yang boleh memberi implikasi yang sangat baik sama ada positif atau negatif. Nak membangunkan modal insan bukan satu gurauan bukan satu main-main, sebab UA ni...GRU dan semua kakitangan dan peringkat perlu bergerak supaya bertaraf global.”

Peserta kajian E

“Arahan dan maklumat kena jelas dari pengurusan dan perlu ada empati kena meletakkan diri dalam situasi orang bawahannya...kena lihat kemampuan, kelebihan dan kekurangan kakitangan tu...supaya agihan tugas itu lebih telus dan tidak hanya tertumpu pada yang itu sahaja boleh buat kerja itu sahaja yang diberi sehingga boleh melemahkan motivasi kakitangan.”

Peserta kajian G

Beberapa peserta menyatakan bahawa keputusan yang dibuat secara terbuka dapat meningkatkan kepercayaan dan keterlibatan pemegang taruh, serta memastikan keputusan yang lebih adil dan bertanggungjawab, serta meningkatkan motivasi kakitangan. Proses membuat keputusan harus dilakukan secara terbuka dan jelas, seperti yang ditegaskan oleh seorang peserta, untuk menggalakkan keputusan yang lebih baik dan meningkatkan keyakinan kakitangan kepada pengurusan. Menurut Li et al. (2020), penglibatan kakitangan dalam pembuatan keputusan meningkatkan rasa memiliki dan tanggungjawab terhadap kerja mereka, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen dan prestasi mereka.

Komunikasi dua hala

Komunikasi dua hala, juga dikenali sebagai komunikasi dua arah merupakan berlakunya pertukaran maklumat, idea atau pemikiran antara dua pihak atau lebih, di mana setiap pihak memberi dan menerima maklum balas dengan aktif. Komunikasi dua hala adalah elemen penting dalam mewujudkan persekitaran kerja yang positif dan produktif yang boleh mempengaruhi motivasi kakitangan. Berikut adalah seperti yang dimaklumkan oleh peserta:

“Komunikasi dua hala, perjumpaan dan sentiasa mendengar pandangan dari kakitangan oleh pengurusan akan meningkatkan motivasi. Pengurusan perlu profesional dan komunikasi kena jelas jika tidak akan mengganggu motivasi kakitangan... komunikasi dua hala amat penting terutama dalam membuat keputusan.”

Peserta kajian B

“Seorang pemimpin perlu ada empati, perlu jelas arahan dan komunikasi dua hala amat perlu...perlu bergerak satu pasukan dan tidak menggunakan kuasa..dalam mencapai hala tuju. Jika tiada semua ini akan merosakkan motivasi dan hubungan dengan kakitangan.”

Peserta kajian F

“Komunikasi dua hala dan arahan bukan sahaja secara lisan tetapi perlu secara bertulis supaya arahan dan maklumat yang disampaikan jelas dan perlu ada perancangan awal. Saya kurang setuju komunikasi secara WhatsApp kerana kadang arahan tidak jelas.”

Peserta kajian G

“Pengurusan perlu memastikan komunikasi dua hala jelas dan keputusan yang dibuat perlu jelas dan ada hitam putih supaya kakitangan jelas.. bila tidak jelas motivasi kakitangan turut terganggu.”

Peserta kajian H

Majoriti peserta bersetuju bahawa penyampaian arahan dan hala tuju yang jelas, menerima pandangan kakitangan, dan dokumentasi yang baik adalah kunci utama mempengaruhi motivasi dan produktiviti kakitangan. Secara keseluruhannya, semua peserta sepakat bahawa komunikasi yang jelas dan telus sangat penting dalam pengurusan. Ini seiring dengan kajian oleh Nguyen et

al. (2023), mendapati bahawa proses membuat keputusan secara terbuka dapat meningkatkan moral dan kepuasan kerja kakitangan. Apabila kakitangan merasa suara mereka didengari dan dihargai, mereka lebih cenderung untuk merasa puas dengan pekerjaan mereka dan menunjukkan motivasi yang tinggi.

Kesan gaya kepimpinan terhadap motivasi kakitangan

Dapatan kajian ini menunjukkan gaya kepimpinan mempunyai kesan terhadap motivasi kakitangan. Respon daripada temu bual peserta menyatakan:

“Adakan kekerapan perjumpaan dua kali seminggu kepada semua kakitangan...contoh gotong royong sesama staf di ladang...perlu untuk kebersamaan dan mendengar pandangan staf.”

Peserta kajian A

“Ada pengurusan lebih menekan mutu kerja kakitangan, ada yang kebersamaan contoh ucapan dari pengurusan dan satu penghargaan, ada pengurusan yang memberi peluang dan lebih fleksible kepada kakitangan....itu antaranya boleh meningkatkan motivasi.”

Peserta kajian B

“Bila berlaku peralihan kadang sedikit sebanyak akan mengganggu motivasi...sebab bila kita bekerja dengan orang tu kita dah serasi dan faham prestasi kerja kita...bila masuk orang baru nak kena faham semula...tetapi di UA ni bagi saya tidak mengganggu sangat motivasi. Peluang untuk mengembangkan profesional ada diberi..sangat luas..dan tidak memberi beban...ikut kita kalau anggap kerja tu satu beban akan jadi beban. Pengurusan yang terbuka akan memberi kesan positif dalam meningkatkan motivasi kakitangan dalam menjalankan tugas harian.”

Peserta kajian C

“Peralihan perubahan pengurusan sangat mengganggu motivasi kerana setiap pengurusan yang dilantik mempunyai Petunjuk Prestasi Utama dan cara tadbir urus yang berbeza. Bergantung pada majikan, contoh jika pengurusan meletakkan Petunjuk Prestasi Utama yang tersendiri ini akan mewujudkan dua golongan.. satu golongan yang menentang dan sistem akan lumpuh...begitu juga golongan yang kedua akan mengikut dan boleh buat kerja.”

Peserta kajian F

Secara keseluruhan, gaya kepimpinan yang terbuka, interaktif, dan proaktif yang mendorong kebersamaan, memberi ruang untuk inisiatif dan pengembangan profesional, serta memberikan penghargaan dan pengiktirafan dapat mencipta persekitaran kerja yang positif dan meningkatkan motivasi kakitangan. Ini seiring dengan dapatan kajian lepas dimana gaya kepimpinan yang memberi ruang untuk inisiatif dan kreativiti kakitangan boleh meningkatkan produktiviti dan kualiti kerja (Amabile & Kramer, 2020). Pengurusan yang berkesan harus melibatkan kakitangan dalam proses pengambilan keputusan, memberikan ganjaran adil, dan menyediakan platform untuk pertumbuhan profesional. Kepimpinan yang fleksibel, mampu menyesuaikan gaya mengikut keperluan individu dan situasi, dapat meningkatkan motivasi kakitangan (Yukl & Mahsud, 2010).

PERBINCANGAN

Gaya kepimpinan organisasi di universiti awam

Analisis temu bual yang dijalankan telah mengenal pasti beberapa tema utama berkaitan gaya kepimpinan dan pengaruhnya terhadap gaya kepimpinan autokratik dan demokratik yang dipraktikkan oleh pemimpin di Universiti Awam. Berdasarkan temu bual, peserta menunjukkan bahawa kecenderungan yang lebih mendukung kepada gaya kepimpinan demokratik yang diamalkan dalam organisasi ini. Gaya kepimpinan demokratik ini dianggap sebagai pendekatan yang melibatkan pemimpin dalam membuat keputusan berdasarkan maklumat yang ada dan mengambil kira penglibatan dari semua peringkat. Pemimpin biasanya menggalakkan perbincangan secara terbuka, perkongsian idea dan kerjasama dalam menentukan objektif serta tindakan organisasi. Gaya ini menekankan pada komunikasi dua hala antara pemimpin dan

kakitangan, serta mempromosikan keterlibatan dan komitmen dari semua pihak dalam proses pengambilan keputusan. Zhang dan Kollegen (2022) serta Schyns dan Schilling (2021) menunjukkan bahawa gaya kepimpinan demokratik menekankan penglibatan dua hala, komunikasi terbuka dan kolaborasi dalam pembuatan keputusan mempunyai korelasi positif yang signifikan terhadap motivasi pekerja. Hal ini menunjukkan bahawa pendekatan kepimpinan yang mementingkan nilai kemanusiaan boleh membina budaya kerja yang lestari dan bermotivasi tinggi.

Gaya kepimpinan yang mempengaruhi motivasi kakitangan

Proses membuat keputusan secara terbuka

Hasil kajian ini menunjukkan beberapa peserta berpendapat proses membuat keputusan secara terbuka adalah aspek penting dalam gaya kepimpinan ini, yang mana ia diperlukan untuk membentuk budaya kerja yang produktif dan memberikan motivasi kepada kakitangan.

Secara keseluruhan, kajian ini menunjukkan bahawa pemimpin harus dapat menyampaikan arahan dengan jelas, mendengar dan mengambil kira maklum balas dari kakitangan, serta memahami dan menyesuaikan diri dengan keperluan individu dan kumpulan untuk memajukan organisasi dan mempertingkatkan motivasi kakitangan. Menurut kajian oleh Smith & Johnson (2023), konsisten dalam membuat keputusan dan bimbingan yang jelas dari pihak pengurusan dianggap sebagai elemen penting dalam menentukan motivasi pekerja. Penglibatan kakitangan dalam proses membuat keputusan juga diperhatikan dalam kajian ini. Menurut Li et al. (2020), penglibatan kakitangan dalam pembuatan keputusan meningkatkan rasa memiliki dan tanggungjawab terhadap kerja mereka, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen dan prestasi mereka. Kepemimpinan yang efektif dan proses membuat keputusan secara terbuka mempunyai kesan positif terhadap motivasi kakitangan.

Komunikasi dua hala

Hubungan antara kepimpinan yang efektif dan komunikasi yang jelas dalam pengurusan organisasi merupakan elemen penting yang mempengaruhi motivasi kakitangan (Wang et al., 2021). Elemen komunikasi dua hala yang berlaku membolehkan pemimpin dapat memahami keperluan dan kebimbangan kakitangan, sementara kakitangan merasa dihargai dan didengar. Pihak pengurusan harus membuat keputusan dan memberikan arahan yang jelas kepada pekerja. Perubahan keputusan yang kerap tanpa komunikasi yang jelas boleh mengurangkan motivasi pekerja dan membawa kepada kehilangan kepercayaan terhadap pengurusan.

Kajian oleh Men et al. (2020) menunjukkan bahawa komunikasi dua hala meningkatkan penglibatan kakitangan dengan membolehkan mereka menyuarakan pendapat dan maklum balas mereka. Apabila kakitangan merasa bahawa pandangan mereka dihargai, mereka lebih cenderung untuk berasa terlibat dan bermotivasi. Secara keseluruhan, dapatan bagi gaya kepimpinan yang mempengaruhi motivasi kakitangan menyokong hasil kajian oleh pengkaji terdahulu yang merumuskan bahawa sokongan antara kakitangan juga dianggap penting untuk mengekalkan motivasi dan membantu pekerja beradaptasi dengan perubahan (Brunetto et al., 2020) dan pengurusan yang memberikan lebih banyak kebebasan dan kebersamaan, berbanding pengurusan terdahulu yang dikenakan banyak sekatan, cenderung memberi kesan positif terhadap motivasi kakitangan, serta meningkatkan produktiviti dan kepuasan kerja (Wang et al., 2019) serta kepimpinan yang fleksibel, mampu menyesuaikan gaya mereka mengikut keperluan individu dan situasi (Yukl & Mahsud, R. 2010).

Kesan gaya kepimpinan terhadap motivasi kakitangan

Dapatan kajian menunjukkan bahawa gaya kepimpinan dipengaruhi oleh perubahan dalam pengurusan, dengan kesan yang bergantung pada cara pengurusan mengendalikan transformasi dan menyampaikan hala tuju, objektif, dan visi. Pengurusan yang memberikan kebebasan dan

kerjasama, berbanding yang dikenakan sekatan, cenderung memberi kesan positif terhadap motivasi kakitangan, produktiviti, dan kepuasan kerja (Wang et al., 2019).

Peralihan pengurusan dengan perubahan KPI dan cara pengurusan boleh mengganggu motivasi jika tidak disertai dengan komunikasi jelas (Nguyen et al., 2020). Gaya kepimpinan yang mengutamakan mutu kerja, penghargaan, dan ucapan positif lebih berjaya dalam menggalakkan motivasi dan komitmen kakitangan (Lee et al., 2023). Sokongan antara kakitangan penting untuk mengekalkan motivasi dan membantu pekerja beradaptasi dengan perubahan (Brunetto et al., 2020).

Dapatan kajian yang menunjukkan terdapat hubungan positif antara gaya kepimpinan demokratik dengan motivasi, kesejahteraan, dan prestasi pekerja adalah selari dengan dapatan oleh Schyns & Schilling (2021). Kepemimpinan yang bersifat empati, memberikan arahan jelas, dan menggalakkan kerja berpasukan adalah penting. Keberkesanan pengurusan dalam mengelola perubahan dan membina hubungan positif dengan kakitangan juga penting untuk kesejahteraan dan produktiviti. Komunikasi terbuka dan perjumpaan berkala antara pengurusan dan kakitangan boleh meningkatkan rasa kebersamaan dan motivasi (Nielsen et al., 2019).

Membuka peluang dan fleksibiliti merupakan elemen penting dalam meningkatkan motivasi pekerja. Kesempatan untuk belajar dan tumbuh secara profesional dianggap penting (Harter et al., 2021) agar kakitangan mempunyai kebebasan untuk berfikir dan bertindak secara kreatif cenderung dan produktif. Secara keseluruhannya, dapatan kajian menyokong hasil kajian terdahulu yang menekankan pentingnya komunikasi terbuka, perjumpaan berkala antara pengurusan dan kakitangan, dan konsisten semasa membuat keputusan dan bimbingan jelas dari pihak pengurusan (Smith & Johnson, 2023).

IMPLIKASI KAJIAN

Kajian ini mempunyai impak penting dalam memahami bagaimana gaya kepimpinan mempengaruhi motivasi kakitangan akademik di Institusi Pengajian Tinggi (IPT), di sebuah Universiti Awam. Dapatan kajian menunjukkan bahawa gaya kepimpinan autokratik dan demokratik adalah dua jenis gaya kepimpinan yang dilaksanakan di organisasi ini. Kajian ini menekankan pentingnya kepimpinan yang efektif dan proses pengambilan keputusan yang terbuka dalam pengurusan organisasi, yang mana ia diperlukan untuk membentuk budaya kerja yang produktif dan memberikan motivasi kepada kakitangan.

KESIMPULAN

Secara keseluruhannya, kajian ini memberikan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana gaya kepimpinan boleh mempengaruhi motivasi kakitangan, memberi panduan kepada pengurus dan pemimpin di institusi pendidikan untuk meningkatkan strategi kepimpinan dan pengurusan, memaksimumkan potensi pembangunan dan penambahbaikan di peringkat organisasi mahu pun universiti. Amalan gaya kepimpinan yang berkesan sangat penting untuk mencapai piawaian, mempertingkatkan motivasi serta sebagai panduan kepada pengurusan organisasi mahu pun universiti ke arah mewujudkan persekitaran kerja yang kondusif. Oleh yang demikian, gaya kepimpinan demokratik perlu dipraktikkan kerana ianya dilihat lebih berkesan berbanding kepimpinan autokratik.

PENGHARGAAN

Para penulis ingin mengucapkan penghargaan kepada semua pihak yang telah menyumbang dalam penyelidikan ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada pengurusan di sebuah Universiti Awam atas sokongan dan kemudahan yang diberikan sepanjang kajian ini dijalankan.

Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada semua peserta kajian yang telah memberikan maklumat dan pandangan mereka bagi melengkapkan dapatan kajian ini. Selain itu, penulis juga ingin merakamkan setinggi penghargaan kepada Prof. Madya Dr. Zaleha Yazid, Pensyarah

Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM) selaku penyelia atas; di atas nasihat, tunjuk ajar dan panduan sepanjang proses penyelidikan .

Ucapan jutaan terima kasih juga kepada semua yang terlibat iaitu Cik Seidah binti Hj Jantan, Puan Maymunah binti Ismail, Hjh Halimah binti Hj Jantan, Cik Nurul Masyitah Syahirah binti Saharum, Puan Salwa binti Adam, Dr. Nur Suraya binti Abdullah dan Puan Wan Natasya binti Wan Ahmed yang telah menyumbang idea, pandangan, maklumat, pendapat serta tenaga sepanjang proses penulisan dan penyelidikan ini dijalankan.

KONFLIK KEPENTINGAN

Para penulis mengesahkan bahawa tiada sebarang konflik kepentingan yang boleh mempengaruhi hasil penyelidikan ini. Semua data dan dapatan kajian diperoleh secara objektif dan berdasarkan metodologi yang dinyatakan.

SUMBANGAN PENULIS

Saeidah binti Hj. Jantan telah membangunkan idea asal penyelidikan, menentukan objektif dan hipotesis, merancang reka bentuk kajian, pengumpulan data, analisis data dan penulisan penyelidikan.

Prof. Madya Dr. Zaleha binti Yazid mengkonseptualisasikan idea penyelidikan pusat, menyediakan kerangka teori, bentuk penyelidikan, menyelia kemajuan penyelidikan, membuat semakan dan meluluskan penyerahan artikel.

Hjh Halimah binti Hj. Jantan telah memberikan pandangan teoritikal dan metodologi, selain menyemak serta menambah baik bahagian perbincangan dan kesimpulan.

Maymunah binti Ismail menyumbang dalam proses semakan penulisan, penyusunan kertas kerja penyusunan rujukan, penyuntingan bagi memastikan penyelidikan dijalankan mengikut etika dan piawaian akademik.

Nurul Masyitah Syahirah binti Saharum menyemak kesilapan tatabahasa, struktur ayat dan kejelasan kandungan.

Semua penulis memberi sumbangan kepada pandangan dalam perbincangan dalam penulisan hasil kajian. Semua penulis telah membaca dan meluluskan versi akhir manuskrip ini sebelum dikemukakan untuk penerbitan. Sumbangan ini mencerminkan peranan setiap penulis dalam menghasilkan karya ini dan memastikan kualiti serta ketepatan manuskrip.

RUJUKAN

- Adrijana Biba Starman (2013). The Case study as a type of Qualitative Research, *Journal of Contemporary Educational Studies* 1, 28 – 43.
- Ahmed, Z., Wong, K., & Patel, M. (2022). Employee performance under different leadership styles: A Review of recent literature. *Journal of Management Studies*, 59(4), 789-805.
- Amabile, T., & Kramer, S. (2020). *The Progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement and creativity at work*. Harvard Business Review Press.
- Auerbach, C. F., & Louise, B. L. (2003). "Qualitative data: An Introduction to coding and analysis." New York University Press.
- Avey, J. B., & Kollegen (2020). Autocratic leadership: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101275.
- Azhar & Kassim (2023). Kepemimpinan transformatif serlah kewibawaan Anwar teraju negara, *Berita Harian.sg*.www.beritaharian.sg.<https://www.bharian.com.my/rencana/lainlain/2023/11/1181136> / kepemimpinan transformatif- serlah-kewibawaan-anwar- teraju-negara.
- Berita Harian. (2016). "Muhammad Al-Fatih: Tokoh pemimpin motivator yang handal."

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). "Using thematic analysis in psychology." *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Brunetto, Y., Xerri, M., Trincherio, E., Beattie, R., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2020). Public-private sector comparisons of nurses' work harassment using set-theoretic methods. *Journal of Advanced Nursing*, 76(1), 124-133.
- Chughtai, A. A. (2019). Servant leadership and followers' outcomes: The mediating role of organizational identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(2), 199-212.
- Creswell, J. W. (1998). "Qualitative inquiry and research design: Choosing among five Traditions." SAGE Publications.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2021). "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis." *Journal of Applied Psychology*, 106(5), 702-712.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Hu, J., Wang, Z., & Chen, Y. (2022). "The Dark side of laissez-faire leadership: A Meta-analysis of negative outcomes." *Leadership Quarterly*.
- Ismail Ali. (2023). "Konsep khalifah dalam kepemimpinan Islam." *Journal of Islamic Studies*.
- Jane, L. (2024). "Laissez-Faire leadership: Autonomy and freedom in decision-making." *Journal of Leadership Studies*, 18(1), 12-24.
- Jalal, B. (2016). Pengajaran wasiat Muhammad al-Fateh. Berita Harian. <https://www.bharian.com.my/taxonomy/term/61/2016/07/174314/pengajaran-wasiat-muhammad-al-fateh>.
- Jiang, H., Luo, Y., & Kulemeka, O. (2021). Leading through communication: How communication enhances leaders' influence. *Journal of Communication Management*, 25(2), 85-99.
- Johnson, P., & Lee, H. (2021). Leadership styles and organizational effectiveness: A Meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 32(2), 241-256.
- Kamus Dewan Bahasa, Edisi Ke-4. (2013). Dewan Bahasa & Pustaka, Kuala Lumpur. hlm1224.
- Khan, M. A., & Kollegen (2023). Autocratic leadership and employee engagement: The mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(1), 1-18.
- Kwon, S., & Kim, M. (2019). Organizational culture and performance: A Review of empirical literature. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 658-672.
- Lazauskaite-Zabielske, A., et al. (2021). Ethical leadership and employee motivation: The mediating role of organizational commitment. *Journal of Business Ethics*.
- Lee, S., Kim, J., & Kim, Y. (2023). The impact of democratic leadership on employee motivation and organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 18(2), 45-57.
- Liang, J., & Kollegen (2022). The bright side of democratic leadership: A review and future research directions. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 21-40.
- Li, H., Zhang, Y., & Sun, J. (2020). Employee involvement and participation: A critical review and future research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1505-1530.
- Mohd Azuan, R. (2021). "Laissez-Faire Leadership: Trust and Freedom in Decision Making." *International Journal of Management Studies*.
- Men, L. R., O'Neil, J., & Ewing, M. (2020). Examining the effects of internal communication and emotional culture on employees' organizational identification. *International Journal of Business Communication*, 57(2), 163-184.
- Myatt, M. (2012). *Five ways to free yourself from a leadership rut*. Forbes. Retrieved from: <http://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/01/03/5-ways-to-free-yourself-from-a-leadership-rut/>.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. (2019). "The Effects of transformational leadership on employees' Well-being: A Review of the literature." *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(2), 129-143.
- Noor, N., & Yahya, Y. (2020). "The Impact of Leadership Style on Employee Motivation in Public Sector Organizations." *Journal of Leadership and Management*.
- Nguyen, T. T., Tran, T. H., & Le, P. T. (2023). Employee voice and organizational outcomes :The mediating role of job satisfaction. *Journal of Business Research*, 135, 342-350.
- Parveen, S., & Ahmed, F. (2022). "The Downside of laissez-faire Leadership: Lack of direction and increased work stress." *International Journal of Leadership Studies*.
- Patrikk Aspers & Ugo Corte (2019), What is Qualitative Research, *Qualitative Sociology* 42, 139-160.

- Rafeah, S. (2021). "Challenges of laissez-faire leadership: Misalignment and lack of supervision." *Journal of Business and Management*.
- Rasid, M. A., & Raman, A. (2012). "Qualitative data analysis: A Thematic approach." *International Journal of Social Science and Humanity*, 2(3), 223-228.
- Suzyanty & Nur Riza (2020). "Impact of leadership styles on employee motivation: A Review." *International Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 45-60.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2021). Autocratic leadership and its effects on followers: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101568.
- Silverman, D. (2007). "Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction." SAGE Publications.
- Smith & Johnson. (2023). "The impact of leadership styles on employee motivation and performance: A comparative study." *International Journal of Management Reviews*, 25(1), 82-104.
- Smith, Doe & Brown (2020). The Impact of leadership styles on employee motivation: A Comparative study. *Journal of Business Research*, 103, 123-134.
- Thaamarai & Aida (2020). "Effective leadership styles in achieving organizational excellence." *Journal of Leadership Studies*.
- Thanh & Quang (2022). Transformational, transactional, laissez-faire leadership styles and employee engagement: Evidence from vietnam's public sector. SAGE Open. <https://doi.org/10.1177/21582440221094606>.
- Thomas, J., & Harden, A. (2013). "Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic Reviews." *BMC Medical Research Methodology*, 13(1), 45.
- Thukiman, (2023). Kepemimpinan transformatif serlah kewibawaan Anwar teraju negara. Berita Harian. <https://www.bharian.com.my/rencana/lain-lain/2023/11/1181136/kepemimpinan>.
- Wang, H., & Kollegen (2023). Autocratic leadership and organizational citizenship behavior: The role of leader-member exchange and motivation. *Journal of Business Ethics*, 179(1), 1-15.
- Yang, W. (2022). "Exploring the Positive potential of laissez-faire leadership in autonomous work environments." *Journal of Organizational Behavior*.
- Yukl & Mahsud (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81.
- Zhang, Y., & Kollegen (2022). The influence of autocratic leadership on employee motivation: A cross-cultural examination. *Journal of World Business*, 57(2), 101265.

ABOUT THE AUTHORS

Saeidah binti Jantan ialah pelajar Fakulti Ekonomi dan Pengurusan di Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM) dan bertugas sebagai Pegawai Eksekutif Kanan di Fakulti Perlindungan dan Agroteknologi, UiTM Cawangan Melaka, Kampus Jasin. Berkhidmat di Bahagian Pentadbiran, Fakulti Perlindungan dan Agroteknologi. Beliau boleh dihubungi melalui email baidah@uitm.edu.my.

Prof. Madya Dr. Zaleha binti Yazid, Pensyarah Universiti di Pusat Kajian Penciptaan Nilai & Kesejahteraan Insan (Insan), Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM). Aktiviti penyelidikan utama beliau adalah dalam bidang Social Sciences - Management [Organisational Behaviour, Entrepreneurship] (Leadership, Teamwork, Conflict Management, Qualitative Approach). Beliau telah menerbitkan Penerbitan Berimpak Tinggi, Penerbitan WOS, Penerbitan SCOPUS/ERA, Buku Penyelidikan, Bab Dalam Buku, Penulisan Dalam Bahasa Melayu, Penerbitan Lain-lain. Beliau boleh dihubungi melalui email leyha@ukm.edu.my.

Maymunah binti Ismail ialah Pensyarah Kanan di Jabatan Ekonomi dan Kewangan, Fakulti Pengurusan Perniagaan di Universiti Teknologi MARA (UiTM) Cawangan Melaka, Kampus Alor Gajah. Aktiviti penyelidikan utama beliau adalah dalam bidang Ekonomi Islam dan Ekonomi Kewangan. Beliau telah menerbitkan artikel jurnal di Journal of Academic Research in Business & Social Sciences (ERA), dan juga di Journal of Islamic Philanthropy and Islamic Finance (JiPSF). Beliau boleh dihubungi melalui email beliau di maymu791@uitm.edu.my.

Halimah binti Jantan ialah Pensyarah di Jabatan Ilmu Pendidikan, IPG Kampus Perempuan Melayu Melaka. Aktiviti penyelidikan utama adalah dalam bidang pendidikan. Beliau telah menerbitkan

artikel di Jurnal Akademik, IPGK PM. Beliau boleh dihubungi melalui email beliau di ipgm-1557-dl@moe.edu.my.

Nurul Masyitah Syahirah binti Saharum ialah Research Assistant di Universiti Malaya (UM). Beliau boleh dihubungi di email masyitah.syahirah@gmail.com.