



Received: 2021-06-08

Accepted: 2021-07-08

Published: 2021-08-31

**Original Article**

## **Gaya Kepimpinan Transformasi Islam Berdasarkan Perbezaan Kumpulan Jawatan**

### ***Islamic Transformation Leadership Style Based on Differences In Job Groups***

**Nurshahira Ibrahim<sup>a\*</sup>, Rasyad Afif Ibrahim<sup>b</sup>, Sakinatul Raadiyah Abdullah<sup>c</sup>, Ramlan Mustapha<sup>d</sup>, Lokman Abdul Rasol<sup>e</sup>**

<sup>a,b,c,d,e</sup> Academy of Contemporary Islamic Studies, Universiti Teknologi MARA, Kampus Pahang, Malaysia

\* Corresponding author, email; [shahiraibrahim@uitm.edu.my](mailto:shahiraibrahim@uitm.edu.my)

#### **ABSTRACT**

Transformation is a process of change that needs to be implemented by a leader in emphasizing the Islamic aspect in his leadership so that each of his followers is aware of the responsibilities and beliefs that are borne in performing the task. This study aims to measure the relationship between transformational leadership style, psychological empowerment, and employee creativity by applying the Islamic approach to managing organizations based on two position groups: professional management and implementing groups. This study uses 292 questionnaires obtained from employees working in Islamic financial institutions, Malaysia. Smart Partial Least Squares (SmartPLS) path model analysis was used to perform hypothesis testing and PLS-MGA. This study shows that transformational leadership has a positive and significant relationship to employees' psychological empowerment and creativity based on two different groups, namely the professional management group and the implementing group. Overall, this study confirms that transformational leadership is one of the important determinants of employee psychological empowerment and creativity. Further, discussions, implications, and conclusions are elaborated in this study.

**Keywords:** transformational leadership, psychological empowerment, employee creativity, PLS-MGA, SmartPLS

#### **Pendahuluan**

Menjelang abad ke-21 kini, pelbagai sektor dan bidang diseluruh dunia mengalami arus perubahan perdana yang cukup pesat dari segi ekonomi, liberalisasi, globalisasi, teknologi

maklumat dan komunikasi.<sup>1</sup> Masing-masing bersaing untuk mencipta pelbagai kecanggihan dan ingin kelihatan hadapan berbanding sektor-sektor lain. Persaingan ini memberi impak ke atas perubahan dalam organisasi. Seiring dengan persaingan ini, kemahiran dan kepakaran pemimpin transformasi dalam organisasi amat penting untuk mengurus persaingan dan perubahan dari segi struktur organisasi, sistem, infrastruktur dan kemanusiaan yang didukung oleh sikap dan nilai yang dikuasai oleh pemimpin transformasi untuk menjamin kejayaan masa depan sesebuah organisasi.<sup>2</sup>

Dalam perspektif Islam, kepimpinan transformasi merujuk kepada pemimpin melakukan perubahan terhadap sesuatu perkara yang difikirkan perlu berdasarkan kepada reaksi, sikap dan komitmen pengikut.<sup>3</sup> Sebagai contoh, perubahan positif ke arah tingkah laku yang beradab dapat dilihat apabila pekerja melaksanakan tugas secara tertib, sabar, amanah dan sebagainya. Dalam konteks organisasi, kepimpinan transformasi ditakrifkan sebagai pemimpin cenderung melakukan perubahan bagi mengekalkan iklim organisasi yang positif sehingga membawa perubahan sistem berskala besar.<sup>4</sup> Perubahan ini memberi impak kepada pekerja dengan mengalakkan inovasi, lebih bertanggungjawab, membangunkan potensi untuk berfikir tentang masa hadapan, berkeyakinan dan menarik pekerja untuk turut bersama melakukan perubahan. Secara tidak langsung, pekerja akan menerima persepsi positif seperti menghormati keupayaan dan autonomi dalam menguruskan fungsi organisasi. Ini menunjukkan betapa pentingnya proses kepimpinan transformasi dalam organisasi sehingga mampu menjadikan pekerja bersikap positif terhadap kerja<sup>5</sup> dan sentiasa menyokong antara satu sama lain dalam kalangan pekerja.<sup>6</sup>

Agak mengejutkan, kepimpinan transformasi telah menjadi isu yang impresif dalam organisasi yang dinamik. Kebanyakan kajian literatur tentang kepimpinan organisasi yang diterbitkan dalam abad ke-21 mendedahkan bahawa kesan kepimpinan transformasi terhadap kreativiti pekerja adalah dipengaruhi secara tidak langsung oleh pemeraksanaan psikologi. Dalam perspektif Islam, pemeraksanaan psikologi ditakrifkan sebagai penyerahan tanggungjawab dan tugas kepada orang lain berlandaskan kepada hukum syarak.<sup>7</sup> Dari segi perspektif organisasi,

---

<sup>1</sup> Wan Idros, W.S., Noorzihidayah, M.N., Ali, S., dan Maizatul, H.M. (2017). Pengaruh teknologi komunikasi terhadap perubahan keorganisasian di jabatan penyiaran malaysia. *Journal Of Social Sciences And Humanities*, 12(1): 110-128.

<sup>2</sup> Baharom, M., Mohamad Johdi, S., dan Che Noraini, H. (2009). Kepimpinan Pendidikan Berkesan. Prosiding "Seminar Kepengetuaan Kebangsaan Ke-V1" – Halatuju Kepemimpinan Sekolah Untuk Penambahbaikan Yang Mapan. Institut Kepengetuaan, Kampus Kota, Universiti Malaya, Kuala Lumpur, 10-12 Mac.

<sup>3</sup> Nor Anisah, A.H., dan Razaleigh, M. (2017). Teori kepimpinan dari perspektif islam dan barat dalam terma kepimpinan transformasi. *Al-Hikmah* 9 (2): 141-153.

<sup>4</sup> Aarons, G. A., Sommerfeld, D. H., & Willging, C. E. (2011). The soft underbelly of system change: The role of leadership and organizational climate in turnover during statewide behavioral health reform. *Psychol Serv*, 8(4), 269-281.

<sup>5</sup> Kinjerski, V., dan Skrypnek, B.J. (2008). The promise of spirit at work: Increasing job satisfaction and organizational commitment and reducing turnover and absenteeism in long-term care. *Journal of Gerontological Nursing*, 34(10):17-25.

<sup>6</sup> Siehl, C. and Martin, J. (1990). 'Organizational culture: A key to financial performance?' *Organizational Climate and Culture*, 241-281.

<sup>7</sup> Rafik, I.B., and Jamal A.B. (1999). *Leadership: An Islamic Perspective*. Beltsville, MD: Amana.

<sup>8</sup>menyatakan bahwa pemerksaan psikologi merupakan proses mewakili kuasa dan tanggungjawab kepada pengikut dalam menguruskan fungsi organisasi. Hubungan ini disokong sepenuhnya oleh kajian-kajian lepas oleh <sup>9,10,11</sup>. Kreativiti pekerja berdasarkan perspektif Islam pula ditakrifkan sebagai penghasilan idea yang kreatif berlandaskan hukum syarak.<sup>12</sup> Dari segi organisasi, kreativiti pekerja merupakan penghasilan novel dan idea mengenai produk, amalan dan prosedur dalam organisasi.<sup>13</sup>

Meskipun sifat perhubungan telah banyak dikaji, namun sifat dan saiz kesan pengaruh pemerksaan psikologi sebagai pemboleh ubah pengantara sangat sedikit dibincangkan secara mendalam dalam kajian lepas <sup>14,15,16</sup>. Menurut kebanyakan sarjana, keadaan ini disebabkan oleh kebanyakan kajian terdahulu menggunakan pendekatan terpisah antara Islam dan Barat dalam mentafsirkan konsep dan ciri-ciri pemerksaan psikologi berdasarkan perspektif Islam dan sekularisma<sup>17, 18</sup>. Sebagai contoh, sarjana pengurusan Islam menggunakan al-Qu’ran dan hadis

- 
- <sup>8</sup> Shah, T.A., Nisar, M., Rehman, K., dan Rehman, I. (2011). Influence of transformational leadership on employees outcomes: mediating role of empowerment. *African journal of business management*, 5(21): 8558-8566
- <sup>9</sup> Allameh, S. M., Heydari, M., dan Davoodi, S.M.R. (2012). Studying The Relationship Between Transformational Leadership And Psychological Empowerment Of Teachers In Abade Township. *Social And Behavioral Sciences*, 31: 224-230.
- <sup>10</sup> Panahbehagh, M., dan Shakib, M.H. (2017). The Effect Of Transformational Leadership On Employees’ Attitude By Considering The Mediating Role Of Psychological Empowerment. *Emerging Science Journal*, 1(4): 208-215.
- <sup>11</sup> Reza, H. (2016). The relationship between managers’ communication skills and teachers' psychological empowerment in education. *Journal Of Fundamental And Applied Sciences*, 8(2): 170-190.
- <sup>12</sup> Saida, F.S., Musramaini, M., Mohd Aidil, R.A.K., Norulhuda, T., dn Nur Sa’adah, M. (2018). Ihsan, innovation, and creativity in students' product innovation: the case of innovation show event at UiTM Pahang. *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*, 8(2). 658-670.
- <sup>13</sup> Gumusluoglu, L., dan Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. *Journal Of Product Innovation Management*, 26:264–277.
- <sup>14</sup> Aggarwal, A., Dhaliwal, R.S., dan Nobi, K. (2018). Impact of structural empowerment on organizational commitment: the mediating role of women’s psychological empowerment. *The Journal Of Business Perspective*, 22(3): 284-294.
- <sup>15</sup> Alonso, M. L., dan Topa, G. 2018. Prevention of occupational strain: can psychological empowerment and organizational commitment decrease dissatisfaction and intention to quit? *Journal Of Clinic Medicine* 7:1-12.
- <sup>16</sup> Fazia, M., dan Ayesha, N. 2018. Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with the mediating roles of work engagement and psychological empowerment. *Cogent Business And Management* 5:1-14.
- <sup>17</sup> Mohd Abd Wahab, F.M.B., Suhaili, S., dan Asmuliadi, L. 2018. Authority delegation in organization: lessons from 7th century – early Islamic era. *Jurnal Al-Tamaddun*, 13(1): 1-11.

serta logik akal yang dibimbing oleh wahyu ilahi dalam menghuraikan ciri-ciri pemerksaan psikologi seperti takrifan, elemen dan kepentingan pemerksaan psikologi sebagai wasilah (alat/instrumen) bagi mencapai kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat.<sup>19</sup> Sebaliknya, sarjana yang berfahaman sekularisma menggunakan logik akal dan nilai-nilai masyarakat dalam menerangkan ciri-ciri pemerksaan psikologi seperti takrifan, elemen dan kepentingan pemerksaan psikologi sebagai alat dalam memperoleh kebahagiaan di dunia.<sup>20,21</sup>

Akibatnya, pendekatan kajian lepas hanya berupaya menghasilkan perakuan-perakuan umum, dan tidak memadai untuk membantu pengamal bagi memahami konsep kepimpinan transformasi berdasarkan perspektif Islam. Keadaan ini menyukarkan pengamal untuk merangka pelan tindakan strategi kepimpinan masa hadapan untuk melonjakkan dan mengekalkan prestasi dan daya saing organisasi dalam era persaingan global.<sup>22</sup> kekurangan bukti kajian empirikal terkini tentang sifat perhubungan ini memberikan inspirasi kepada pengkaji untuk melengkapkan kelompangan dalam kajian literatur yang sedia ada dengan menilai sifat dan saiz kesan pemerksaan psikologi sebagai pemboleh ubah pengantara dalam perhubungan di antara kepimpinan transformasi dan kreativiti pekerja.

### Metodologi Penyelidikan

Kajian ini dilakukan di salah sebuah Agensi Kewangan Islam di Malaysia. Kajian ini menggunakan pendekatan kaedah gabungan kualitatif dan kuantitatif memandangkan konsep kajian ini tertumpu kepada persepsi pekerja terhadap amalan yang dilakukan oleh pengurus di tempat kajian. Borang soal selidik kajian ini terbahagi kepada empat seksyen. Seksyen pertama adalah berkenaan dengan data demografi, kepimpinan transformasi, pemerksaan psikologi dan kreativiti pekerja. Kesemua item kajian ini diukur dengan menggunakan skala Likert yang mengandungi tujuh jawapan pilihan yang bermula daripada “sangat tidak bersetuju/sangat tidak berpuashati (1)” hingga ke “sangat bersetuju/sangat berpuashati (7)”. Penyelidikan ini menggunakan teknik pensampelan bertujuan bagi mengedat 300 set borang soal selidik terhadap pekerja kumpulan perkhidmatan tersebut yang berada di pelbagai seksyen/ unit/ bahagian. Sebanyak 292 (97%) set borang soal selidik yang telah dijawab dengan sempurna dan dikembalikan semula kepada pengkaji. Seperti yang disarankan oleh <sup>23</sup>, SmartPLS digunakan

---

<sup>18</sup> Syeda Azra, B., dan Syeda Shahida, B. 2017. Construction and validation of global psychological empowerment scale for women. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology* 15(1): 3-10.

<sup>19</sup> Dumairy. 2015. *Pemikiran Etika dalam Ekonomika dan Bisnis – Pengajaran dan Implikasi*, Beta Offset Yogyakarta bekerja sama dengan Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

<sup>20</sup> Conger, J.A. dan Kanungo, R.N. 1988. The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review* 13(3): 471-482.

<sup>21</sup> Menon, S.T. 2001. Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychological: An International Review* 50 (2): 153-180.

<sup>22</sup> Hitt, M. A., Haynes, K.T. & Serpa, R. 2010. Strategic leadership for 21st century. *Business Horizons* 53: 437-444.

<sup>23</sup> Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. 2017. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Second Edition. Los Angeles. Sage.

untuk menganalisis data kerana mampu memberikan skor pemboleh ubah laten, menangani ukuran sampel kecil dan data yang kurang normal, dan menilai kerangka kerja penyelidikan yang kompleks.

## Hasil Kajian

### Demografi Responden

Ringkasan ciri-ciri responden dalam kajian ini ialah kebanyakan responden adalah lelaki (54.8%), berumur 25 hingga 34 tahun (31.5%), berjawatan kumpulan pelaksana (73.6%), berkhidmat di jabatan kewangan (32.2%), majoriti berkhidmat dalam tempoh masa kurang daripada 5 tahun (31.2%), berpendapatan sebanyak RM1000 hingga RM2499 (36.6%), memiliki ijazah (34.6%), bekerja di cawangan Negeri Sembilan (11%), berjawatan tetap (76.7%) dan berstatus berumahtangga (75.0%).

### **Pengujian Perbezaan Persepsi Analisis Sampel Berbeza Menggunakan *Partial Least Square Multi-Group Analysis (PLS-MGA)***

Pengujian hipotesis perbezaan persepsi di antara sampel berbeza dilaksanakan berdasarkan analisis PLS-MGA. Peringkat ini melibatkan empat langkah utama iaitu:

#### 1. Persediaan data

Untuk menjalankan analisis MGA, perkara pertama yang diperlukan ialah mengenalpasti bilangan responden dalam setiap kumpulan untuk memenuhi peraturan praktis dalam ukuran sampel minimum. Menurut hasil analisis G\*Power, kajian ini hanya memerlukan 55 responden bagi setiap kumpulan untuk mengesan nilai  $R^2$  sekitar 0.25 pada aras keertian 5% dan *statistical power* sebanyak 80%. Oleh itu, ukuran sampel khusus kumpulan untuk kedua-dua Pengurusan profesional ( $n = 145$ ) dan pelaksana ( $n = 147$ ) dianggap cukup besar dengan ukuran sampel yang hampir sama. Oleh yang demikian, set data ini tidak mempunyai masalah dengan nilai atau kebolehpercayaan dan kesahan..

#### 2. Pembinaan data kumpulan

Selepas penyediaan data, langkah kedua adalah membuat kumpulan dengan memilih pemboleh ubah berdasarkan kategori dari set data. Teori dan pemerhatian memainkan peranan penting dalam menghasilkan kumpulan data. Kajian ini memilih jawatan dalam membina dua kumpulan data berbeza yang mengkategorikan pengurusan profesional (sebagai kumpulan 1) dan pelaksana (sebagai kumpulan 2).

#### 3. Ujian Pengukuran Invarian

Setelah kumpulan dihasilkan, penyelidik harus menilai pengukuran invarian dalam PLSPM. Ukuran invarian atau kesetaraan pengukuran adalah kaedah untuk mengesahkan bahawa model pengukuran menentukan ukuran atribut yang sama dalam keadaan yang berbeza.<sup>24</sup> Perbezaan

---

<sup>24</sup> Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M., (2016), "Testing measurement invariance of composites using partial least squares," *International Marketing Review*, vol. 33, no. 3, pp. 405-431.

jalur (atau nilai  $\beta$ ) antara pemboleh ubah boleh berpunca dari makna yang berbeza yang dikaitkan oleh responden kumpulan terhadap fenomena yang sedang diperhatikan, dan bukan dari perbezaan sebenar dalam hubungan struktur. Terdapat beberapa sebab perbezaan ini berlaku yang merangkumi: (i) perbezaan antara negara yang muncul dari gaya respons khususnya dari segi budaya<sup>25</sup> seperti persetujuan, iaitu kecenderungan untuk bersetuju dengan soalan tanpa mengira kandungannya<sup>26</sup>; (ii) ciri-ciri individu (sebagai contoh: jantina, etnik, dan lain-lain) yang memerlukan tindak balas terhadap instrumen dengan cara yang sistematik berbeza; dan (iii) penggunaan pilihan skala yang tersedia secara berbeza, iaitu kecenderungan untuk memilih atau tidak memilih dengan ekstrem.<sup>27</sup>menegaskan bahawa kegagalan untuk menentukan invarian sangat mudah dengan hanya menilai kekuatan ujian statistik yang dikategorikan rendah, ketepatan penganggar yang kurang baik, dan hasil yang menyesatkan. Oleh itu, ini adalah langkah mendasar sebelum melakukan MGA kerana memberikan keyakinan kepada penyelidik bahawa perbezaan kumpulan dalam anggaran model tidak disebabkan oleh kandungan dan / atau makna khas dalam pemboleh ubah laten merentasi kumpulan.

Untuk menjalankan prosedur MICOM, konfigurasi invarian (Langkah I) mesti dibuat. Dengan berbuat demikian, perlu memastikan: (i) penggunaan petunjuk yang sama dalam kedua-dua kumpulan ketika memeriksa kebolehpercayaan dan kesahan; (ii) rawatan data yang serupa (sebagai contoh: menangani *missing value* dengan menggunakan penggantian nilai min atau penghapusan berdasarkan kes) dan (iii) tetapan algoritma PLSPM yang serupa (sebagai contoh: jumlah pemberat dengan maksimum 300 lelaran dan kriteria berhenti 10).<sup>28</sup> Sekiranya semua kriteria ini dijaga, invarian konfigurasi ditetapkan. Terutama, ketika menjalankan MICOM di SmartPLS, invarian konfigurasi (Langkah I) disahkan secara automatik.

Pada Langkah II, analisis permutasi untuk membolehkan kita menentukan perbezaan di antara kumpulan. Kajian ini menggunakan hipotesis arah dan ujian satu-ekor. Dalam laporan analisis permutasi ini, pengkaji akan mengkaji analisis MICOM yang mana melihat kepada 2 langkah. Jadual 5 adalah hasil MICOM (langkah 2) yang menunjukkan korelasi  $c$  antara skor komposit kumpulan pertama dan kedua (lajur Korelasi Asal) dengan kuantil 5%, yang menunjukkan bahawa kuantil lebih kecil daripada (atau sama dengan) korelasi  $c$  untuk semua konstruk (Jun-Hwa et al. 2020). Hasil ini disokong oleh nilai  $p$  permutasi yang lebih besar daripada 0.05, menunjukkan korelasi tidak jauh lebih rendah daripada satu. Ini menunjukkan bahawa langkah II telah memenuhi kriteria ini, hasilnya menunjukkan bahawa komposisi invarian telah ditetapkan. Oleh itu, Langkah 2 (atau Langkah II) menyokong invarian pengukuran separa.

---

<sup>25</sup> Johnson, T., Kulesa, P., Cho, Y. I., & Shavitt, S., (2005), "The relation between culture and response styles: Evidence from 19 countries", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 36, no. 2, pp. 264-277.

<sup>26</sup> Sarstedt, M., & Mooi, E. A., (2019), *A concise guide to market research: The process, data, and methods using IBM SPSS statistics*, Springer: London.

<sup>27</sup> Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Griffith, D. A., Finnegan, C. A., Gonzalez-Padron, T., Harmancioglu, N., & Cavusgil, S. T., (2008), "Data equivalence in cross-cultural international business research: Assessment and guidelines," *Journal of International Business Studies*, vol. 39, no. 6, pp. 1027-1044.

<sup>28</sup> Jun-Hwa, C., Ramayah, T., Mumtaz, A.M., Francis, C., & Hiram, T. (2020). Multigroup analysis using smartpls: step-by-step guidelines for business research. *Asian Journal of Business Research*, 10(3): I-XIX.

Seterusnya, analisis perbandingan pekali jalur standard dapat dijalankan di antara kumpulan melalui MGA di PLSPM.

Jadual 4: Langkah 2

Konstruk	Korelasi Asal	Korelasi Min Permutasi	5.0%	Nilai p Permutasi
Kepimpinan Transformasi	0.999	0.999	0.999	0.199
Pemeriksaan Psikologi	1.000	1.000	0.999	0.822
Kreativiti Pekerja	1.000	1.000	0.999	0.259

Selain itu, untuk memeriksa sama ada invarian pengukuran penuh dicapai, kajian akan melihat tab berlabel Langkah 3 (atau Langkah III) untuk menilai kesamaan komposit (konstruk) dengan menilai perbezaan di antara kumpulan. Apabila memeriksa lajur pertama (perbezaan asal) dan memastikan bahawa nilai setiap konstruk jatuh dalam selang keyakinan 95%. Ini dilakukan dengan membandingkan perbezaan asal dengan nilai bawah (2.5%) dan nilai atas (97.5%) yang ditunjukkan dalam Lajur Tiga dan Empat (Jun-Hwa et al. 2020). Sekiranya perbezaan asal berada dalam julat nilai bawah dan nilai atas, maka bahagian pertama dari Langkah III telah dipenuhi. Berdasarkan Jadual 5, kedua-dua perbezaan antara pemeriksaan psikologi dan kreativiti pekerja jatuh dalam selang keyakinan 95% dari nilai bawah (2.5%) dan nilai atas (97.5%) dan tidak untuk kepemimpinan transformasi. Ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara satu kumpulan (pengurusan profesional dan pelaksana) dalam konstruk kepemimpinan transformasi. Sebagai contoh, untuk kepemimpinan transformasi, perbezaan asal dalam nilai min skor pemboleh ubah adalah -0.221, dimana nilai ini tidak berada dalam nilai bawah -0.199 dan nilai atas 0.195. Hasilnya di lajur kelima "Permutasi p-value" menunjukkan nilai kepemimpinan transformasi lebih rendah daripada 0.05 manakala pemeriksaan psikologi dan kreativiti pekerja menunjukkan nilai "Permutasi p-value" lebih tinggi daripada 0.05. Lajur berikutnya menunjukkan hasil varians komposit, yang tafsirannya serupa dengan perbezaan di lajur sebelumnya. Oleh itu, didapati pemeriksaan psikologi mempunyai perbezaan asal dalam nilai min iaitu 0.298 yang menunjukkan nilai ini tidak berada dalam nilai bawah -0.277 dan nilai atas 0.247. Hasilnya di lajur kelima "Permutasi p-value" menunjukkan bahawa pemeriksaan psikologi mempunyai nilai lebih rendah daripada 0.05 manakala kepemimpinan transformasi dan kreativiti pekerja menunjukkan nilai "Permutasi p-value" lebih tinggi daripada 0.05. Ringkasnya, hanya pemboleh ubah pemeriksaan psikologi sahaja yang menunjukkan perbezaan yang signifikan dalam varian komposit. Oleh yang demikian, keputusan Langkah III menyimpulkan bahawa terdapat nilai min perbezaan asal dan variasi min komposit adalah tidak selari, invarian pengukuran tidak disokong sepenuhnya. Ini bermaksud, pengukuran invariant hanya menggunakan Langkah 2 sahaja dan menunjukkan bahawa model kajian ini adalah separa invarian.

Jadual 5: Langkah 3

Nota: MPA : Min Perbezaan Asal, PMP: Perbezaan Min Permutasi, VPA: Varian Perbezaan Asal, VPMP: Varian Perbezaan Min Permutasi, KPP: Kumpulan Pengurusan Profesional, KP: Kumpulan Pelaksana

#### 4. Ujian Perbandingan MGA

Setelah invariasi pengukuran dibuat, ujian seterusnya dijalankan dengan menganalisis pemeriksaan kumpulan dengan menggunakan MGA. Analisis pertama memberi tumpuan kepada keputusan ujian permutasi yang dihasilkan pada Langkah III. Dua lajur pertama dalam Jadual 6 menunjukkan pekali jalur asal dalam Kumpulan 1 (Pengurusan Profesional) dan

Kumpulan 2 (Pelaksana), diikuti oleh perbezaan mereka dalam set data asal dan ujian permutasi. Hasil kajian menunjukkan bahawa tidak ada hubungan yang berbeza secara statistik antara Kumpulan 1 (Pengurusan profesional) dan Kumpulan 2 (pelaksana), kesemua hubungan di antara kumpulan ini mempunyai nilai p-value lebih besar dari 0.05 ( $p > 0.05$ ).

Jadual 6: Ujian Permutasi (*Path Coefficient*) dalam SmartPLS

Konstruk	PC (KPP)	PC (KP)	PCOD (KPP vs KP)	PCPMD (KPP vs KP)	2.5%	97.5%	Permutasi P-Value
KT	0.599	0.642	-0.043	0.000	-0.199	0.180	0.645
PP	0.267	0.127	0.141	-0.000	-0.225	0.206	0.198
KP	0.536	0.584	-0.048	-0.001	-0.191	0.197	0.6333

Nota: KT: Kepimpinan transformasi, PP: Pemerksaan Psikologi, KP: Kreativiti Pekerja, PC: Path Coefficient, PCOD: Path Coefficient Original Difference, PCPMD: Path Coefficient Permutation mean Difference, KPP: Kumpulan Pengurusan Profesional, KP: Kumpulan Pelaksana

Jadual 7, 8, 9 dan 10 melaporkan dapatan analisis perbezaan di antara kumpulan pengurusan professional dan pelaksana dengan menggunakan penilaian PLS-MGA. Oleh kerana PLS-MGA menggunakan ujian satu arah, nilai p dalam laporan menunjukkan sama ada

Konstruk	MPA (KPP&KP)	PMP (KPP&KP)	5.0%	95.0%	Nilai p Permutasi	VPA (KPP&KP)	VPMP (KPP&KP)	5.0%	95.0%	Nilai p Permutasi
Kepimpinan Transformasi	-0.221	0.004	-0.199	0.195	0.033	0.207	0.008	- 0.252	0.258	0.107
Pemerksaan Psikologi	-0.187	0.003	-0.199	0.201	0.065	0.298	-0.002	- 0.277	0.247	0.020
Kreativiti Pekerja	-0.096	0.002	-0.199	0.208	0.187	-0.015	0.001	- 0.266	0.267	0.456

*coefficient path* jauh lebih besar pada kumpulan pertama (iaitu pengurusan profesional) daripada kumpulan kedua (iaitu pelaksana). Sebagai alternatif, kajian ini menggunakan nilai '1-p' untuk menilai sama ada terdapat perbezaan yang signifikan ke arah yang lain. Selain itu, analisis ini mengesahkan empat dapatan analisis yang penting iaitu Ujian PLS-MGA, ujian Parametrik dan Uji Welch-Satterthwait dan ujian bootstrapping. Secara keseluruhannya, kesemua ujian ini menunjukkan bahawa tiada perbezaan yang signifikan di antara kumpulan pengurusan professional dan pelaksana dalam perhubungan secara kesan langsung iaitu hubungan antara kepimpinan transformasi dengan pemerksaan psikologi, kepimpinan transformasi dengan



keaktiviti pekerja dan pemeraksanaan psikologi dengan kreativiti pekerja manakala perhubungan kesan tidak langsung di antara kepimpinan transformasi, pemeraksanaan psikologi dan kreativiti pekerja juga menunjukkan tiada perbezaan yang signifikan di antara dua kumpulan (pengurusan professional dan pelaksana) kerana masing-masing menunjukkan nilai p lebih daripada 0.05.

Jadual 7: Ujian PLS-MGA

Konstruk	PCD (KPP & KP)	Nilai P Asal 1-ekor (KPP & KP)	Nilai p Baru (KPP vs KP)
KT → PP	0.043	0.319	0.638
KT → KP	-0.141	0.906	0.188
PP → KP	0.048	0.322	0.644
KT → PP → KP	0.054	0.264	0.529

Nota: PC: Path Coefficient, KPP: kumpulan pengurusan professional, KP: kumpulan pelaksana, KT: Kepimpinan transformasi, PP: pemeraksanaan psikologi, KP: kreativiti pekerja

Jadual 8: Ujian Parametrik

Konstruk	PCD (KPP & KP)	Nilai t (KPP vs KP)	Nilai p (KPP vs KP)
KT → PP	0.043	0.474	0.636
KT → KP	-0.141	1.295	0.196
PP → KP	0.048	0.470	0.639
KT → PP → KP	0.054	0.643	0.521

Nota: PCD: Path Coefficient Difference, KPP: kumpulan pengurusan professional, KP: kumpulan pelaksana, KT: Kepimpinan transformasi, PP: pemeraksanaan psikologi, KP: kreativiti pekerja

Jadual 9: Ujian Welch-Satterthwait

Konstruk	PCD (KPP & KP)	Nilai t (KPP vs KP)	Nilai p (KPP vs KP)
KT → PP	0.043	0.474	0.636
KT → KP	-0.141	1.296	0.197
PP → KP	0.048	0.470	0.639
KT → PP → KP	0.054	0.644	0.521

Nota: PCD: Path Coefficient Difference, KPP: kumpulan pengurusan professional, KP: kumpulan pelaksana, KT: Kepimpinan transformasi, PP: pemeraksanaan psikologi, KP: kreativiti pekerja

Jadual 10 menunjukkan bahawa kemasukan kepimpinan transformasi dalam analisis telah menyumbang 38.1 peratus varians dalam pemeraksanaan psikologi dan 48.7 peratus varians dalam kreativiti pekerja. Nilai R<sup>2</sup> untuk pemeraksanaan psikologi lebih tinggi daripada 0.26, menunjukkan bahawa model-model ini mempunyai kesan yang besar. Sementara, nilai R<sup>2</sup> untuk kreativiti pekerja sama atau lebih tinggi daripada 0.26, menunjukkan bahawa model-model ini mempunyai pengaruh yang besar.

Hasil pengujian hipotesis kajian menunjukkan empat penemuan penting: pertama, kepimpinan transformasi berkorelasi positif dan signifikan dengan pemeraksanaan psikologi dalam kumpulan pengurusan professional dan pelaksana, nilai masing-masing adalah ( $\beta = 0.599$ ;  $t =$

10.520) dan ( $\beta = 0.642$ ;  $t = 8.916$ ), oleh itu H1 disokong. Kedua, kepimpinan transformasi berkorelasi positif dan signifikan dengan kreativiti pekerja dalam kumpulan pengurusan professional dan pelaksana, nilai masing-masing adalah ( $\beta = 0.267$ ;  $t = 3.576$ ) dan ( $\beta = 0.127$   $t = 1.966$ ), oleh itu H2 disokong. Ketiga, pemerksaan psikologi berkolerasi positif dan signifikan dengan kreativiti pekerja dalam kumpulan pengurusan professional dan pelaksana, nilai masing-masing adalah ( $\beta = 0.536$ ;  $t = 7.625$ ) dan ( $\beta = 0.584$ ;  $t = 7.870$ ), oleh itu H3 disokong. Keempat, kepimpinan transformasi, pemerksaan psikologi berkolerasi positif dan signifikan dengan kreativiti pekerja dalam kumpulan pengurusan professional dan pelaksana, nilai masing-masing adalah ( $\beta = 0.321$ ;  $t = 6.481$ ) dan ( $\beta = 0.375$ ;  $t = 5.510$ ), oleh itu H4 disokong. Secara keseluruhan, penemuan ini mengesahkan bahawa pemerksaan psikologi merupakan penentu yang sangat penting dalam hubungan diantara kepimpinan transformasi dan kreativiti pekerja.

Jadual 10: Ujian Bootstraping

Konstruk	PC KP	PC KPP	Nilai t KP	Nilai t KPP	Nilai p value KP	Nilai P value KPP
KT → PP	0.642	0.599	8.916	10.520	0.000	0.000
KT → KP	0.127	0.267	1.966	3.576	0.000	0.000
PP → KP	0.584	0.536	7.870	7.625	0.000	0.000
KT → PP → KP	0.375	0.321	5.510	6.481	0.000	0.000

Nota: PC: Path Coefficient, KPP: kumpulan pengurusan professional, KP: kumpulan pelaksana, KT: Kepimpinan transformasi, PP: pemerksaan psikologi, KP: kreativiti pekerja, tahap kesignifikan \*nilai  $t > 1.96$  (ujian dua ekor).

### Perbincangan Dan Implikasi

Berdasarkan perbandingan penemuan kajian ini dengan penemuan kajian terdahulu<sup>29,30,31</sup> menunjukkan bahawa semua kajian lepas hanya menfokuskan kepada hubungan secara langsung dan tidak langsung antara kepimpinan transformasi, pemerksaan psikologi dan kreativiti pekerja sahaja sementara kajian ini menambah kumpulan jawatan dalam mengukur perhubungan di antara kepimpinan transformasi, pemerksaan psikologi dan kreativiti pekerja dalam perspektif Islam. Sungguhpun dapatan pengujian model kesan langsung dan tidak langsung ini secara keseluruhannya adalah signifikan, namun apabila mengukur kumpulan jawatan didapati bahawa terdapat jurang perbezaan di antara kumpulan pengurusan

<sup>29</sup> Allameh, S. M., Heydari, M., dan Davoodi, S.M.R. 2012. Studying The Relationship Between Transformational Leadership And Psychological Empowerment Of Teachers In Abade Township. *Social And Behavioral Sciences* 31: 224-230.

<sup>30</sup> Panahbehagh, M., dan Shakib, M.H. 2017. The Effect Of Transformational Leadership On Employees' Attitude By Considering The Mediating Role Of Psychological Empowerment. *Emerging Science Journal* 1(4): 208-215.

<sup>31</sup> Reza, H. (2016). The relationship between managers' communication skills and teachers psychological empowerment in education. *Journal Of Fundamental And Applied Sciences*, 8(2): 170-190.

profesional dan pelaksana dalam menguji pengukuran varian terhadap konstruk kepemimpinan transformasi dan pemeraksanaan psikologi.

Sementara itu, kajian ini telah mengiktiraf tiga implikasi penting iaitu implikasi terhadap teori, kaedah penyelidikan dan pengamal. Dari segi implikasi terhadap teori, berdasarkan penelitian yang mendalam, didapati kajian lepas banyak menghuraikan pemeraksanaan psikologi sebagai pemboleh ubah pengantara dalam hubungan di antara kepemimpinan transformasi dan perilaku positif pekerja berdasarkan perspektif Islam dan Barat secara terpisah. Dari segi implikasi terhadap kaedah penyelidikan, kebanyakan kajian lepas hanya menfokuskan kepada model kesan langsung dan metodologi secara temu bual ataupun kuantitatif dari sudut Islam dan Barat secara terpisah. Sebagai contoh, perspektif Barat banyak mengutarakan konsep kuantitatif yang menggunakan akal manusia semata. Manakala, perspektif Islam banyak menghuraikan konsep temu bual berunsurkan Tauhid yang mengetengahkan dapatan secara berkonsep berpandukan kepada sejarah Islam sahaja.

Dari segi implikasi kepada pengamal, kebanyakan kajian lepas banyak menghuraikan budaya kerja organisasi yang terpisah dari sudut Barat dan Islam. Sebagai contoh, pengamal mempunyai perspesi bahawa kajian terdahulu hanya menggunakan metodologi dan konseptual yang hanya memberikan dapatan kajian yang umum sahaja dan kebanyakan pengurusan organisasi masih bergantung kepada konsep dan pendekatan yang diketengahkan oleh sarjana-sarjana Barat sahaja. Oleh itu, faktor ini mengakibatkan para pengamal kurang memahami budaya kerja sebenar dalam Islam, kurang kefahaman takrifan berkaitan konstruk kepemimpinan transformasi, pemeraksanaan psikologi dan kreativiti pekerja dalam perpspektif Islam. Akibatnya, pengamal tidak mampu mengaplikasikan konsep budaya kerja dari sudut Barat dan Islam secara selari.

## **Kesimpulan**

Kajian ini telah menguji sebuah model konseptual yang dibina berdasarkan kajian literatur yang berkaitan kepemimpinan organisasi. kajian ini mencadangkan bahawa kepemimpinan transformasi yang diuruskan secara teratur dengan kerjasama antara pemimpin dan pengikut memberi bimbingan yang sewajarnya dalam menghasilkan perilaku yang positif dalam kalangan pekerja. Penemuan kajian ini adalah bertepatan dan konsisten dengan maksud, saranan dan pengertian kepemimpinan transformasi sepertimana ditekankan dalam prinsip tauhid, personaliti al-ghazali dan teori kepemimpinan transformasi berdasarkan perspektif Islam dan Barat.

## **Rujukan**

- Aarons, G. A., Sommerfeld, D. H., & Willging, C. E. (2011). The soft underbelly of system change: The role of leadership and organizational climate in turnover during statewide behavioral health reform. *Psychol Serv*, 8(4), 269-281.
- Aggarwal, A., Dhaliwal, R.S., dan Nobi, K. (2018). Impact of structural empowerment on organizational commitment: the mediating role of women's psychological empowerment. *The Journal Of Business Perspective*, 22(3), 284-294.

- Allameh, S. M., Heydari, M., dan Davoodi, S.M.R. (2012). Studying The Relationship Between Transformational Leadership And Psychological Empowerment Of Teachers In Abade Township. *Social And Behavioral Sciences*, 31, 224-230.
- Baharom, M., Mohamad Johdi, S., dan Che Noraini, H. (2009). Kepimpinan Pendidikan Berkesan. Prosiding “Seminar Kepengetuaan Kebangsaan Ke-V1” – Halatuju Kepemimpinan Sekolah Untuk Penambahbaikan Yang Mapan. Institut Kepengetuaan, Kampus Kota, Universiti Malaya, Kuala Lumpur, 10-12 Mac.
- Conger, J.A. dan Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Dumairy. (2015). Pemikiran Etika dalam Ekonomika dan Bisnis – Pengajaran dan Implikasi, Beta Offset Yogyakarta bekerja sama dengan Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Gumusluoglu, L., dan Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. *Journal Of Product Innovation Management*, 26, 264–277.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Second Edition. Los Angeles. Sage.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M., (2016), “Testing measurement invariance of composites using partial least squares”, *International Marketing Review*, 33(3), 405-431.
- Hitt, M. A., Haynes, K.T. & Serpa, R. (2010). Strategic leadership for 21<sup>st</sup> century. *Business Horizons*, 53, 437-444.
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Griffith, D. A., Finnegan, C. A., Gonzalez-Padron, T., Harmancioglu, N., & Cavusgil, S. T., (2008), “Data equivalence in cross-cultural international business research: Assessment and guidelines”. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 1027-1044.
- Johnson, T., Kulesa, P., Cho, Y. I., & Shavitt, S., (2005), “The relation between culture and response styles: Evidence from 19 countries”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(2), 264-277.
- Jun-Hwa, C., Ramayah, T., Mumtaz, A.M., Francis, C., & Hiram, T. (2020). Multigroup analysis using smartpls: step-by-step guidelines for business research. *Asian Journal of Business Research*, 10(3), I-XIX.
- Kinjerski, V., dan Skrypnek, B.J. (2008). The promise of spirit at work: Increasing job satisfaction and organizational commitment and reducing turnover and absenteeism in long-term care. *Journal of Gerontological Nursing*, 34(10),17-25.
- Menon, S.T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychological: An International Review*, 50(2), 153-180.

- Mohd Abd Wahab, F.M.B., Suhaili, S., dan Asmuliadi, L. (2018). Authority delegation in organization: lessons from 7th century – early Islamic era. *Jurnal Al-Tamaddun*, 13(1), 1-11.
- Nor Anisah, A.H., dan Razaleigh, M. (2017). Teori kepemimpinan dari perspektif islam dan barat dalam terma kepemimpinan transformasi. *Al-Hikmah* 9(2), 141-153.
- Panahbehagh, M., dan Shakib, M.H. (2017). The Effect Of Transformational Leadership On Employees' Attitude By Considering The Mediating Role Of Psychological Empowerment. *Emerging Science Journal*, 1(4), 208-215.
- Rafik, I.B., and Jamal A.B. (1999). *Leadership: An Islamic Perspective*. Beltsville, MD: Amana.
- Reza, H. (2016). The relationship between managers' communication skills and teachers psychological empowerment in education. *Journal Of Fundamental And Applied Sciences*, 8(2), 170-190.
- Saida, F.S., Musramaini, M., Mohd Aidil, R.A.K., Norulhuda, T., dn Nur Sa'adah, M. (2018). Ihsan, innovation and creativity in students' product innovation: the case of innovation show event at UiTM Pahang. *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*, 8(2), 658-670.
- Sarstedt, M., & Mooi, E. A., (2019), *A concise guide to market research: The process, data, and methods using IBM SPSS statistics*, Springer: London.
- Shah, T.A., Nisar, M., Rehman, K., dan Rehman, I. (2011). Influence of transformational leadership on employees outcomes: mediating role of empowerment. *African journal of business management*, 5(21), 8558-8566.
- Siehl, C. and Martin, J. (1990). 'Organizational culture: A key to financial performance?' *Organizational Climate and Culture*, 241-281.
- Syeda Azra, B., dan Syeda Shahida, B. (2017). Construction and validation of global psychological empowerment scale for women. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 15(1), 3-10.
- Wan Idros, W.S., Noorzihidayah, M.N., Ali, S., dan Maizatul, H.M. (2017). Pengaruh teknologi komunikasi terhadap perubahan keorganisasian di jabatan penyiaran malaysia. *Journal Of Social Sciences And Humanities*, 12(1), 110-128.