

## **KEPIMPINAN TRANSFORMASI DAN ELEMEN PERCAYA PADA TUHAN DALAM ORGANISASI AWAM**

**Fazurah Mustaffa**  
Kolej Universiti Islam Melaka

**Maizatul Haizan Mahbob & Wan Amizah Wan Mahmud**  
Universiti Kebangsaan Malaysia

### **ABSTRAK**

Kini, isu integriti sama ada di peringkat pengurusan tertinggi atau kakitangan bawahan dalam organisasi awam di Malaysia semakin banyak dipaparkan di media cetak dan media sosial. Malahan, kerajaan telah memperkenalkan penerapan Etika Perkhidmatan Awam dalam organisasi awam sejak tahun 1979 dan dipraktikkan sehingga kini. Malahan, banyak kajian-kajian literatur yang lepas turut mengkaji keefisienan etika ini. Namun pada masa yang sama juga, kajian literatur juga turut menunjukkan kadar ketirisan integriti semakin meruncing berlaku dalam organisasi awam setiap tahun. Lantaran itu, ketirisan integriti dalam organisasi awam telah mengurangkan kepercayaan masyarakat terhadap kewibawaan organisasi awam dalam urus tadbir negara dengan kepimpinan transformasi. Malahan, pemimpin organisasi awam turut menggunakan komunikasi efektif dalam melaksanakan kepimpinan transformasi seiring dengan perubahan dasar dan perkembangan teknologi maklumat dalam penyampaian perkhidmatan kepada masyarakat. Salah satu etika perkhidmatan awam adalah berpegang teguh kepada agama dalam konteks percaya pada tuhan yang telah diterapkan di organisasi awam. Gabungan elemen kepimpinan transformasi dan percaya pada tuhan di organisasi awam dapat membantu mengurangkan ketirisan integriti dalam kalangan penjawat awam. Walau bagaimanapun, cabaran dihadapi apabila mengaplikasi elemen percaya pada tuhan dalam teori kepimpinan transformasi disebabkan ciri-ciri yang terlalu umum. Justeru itu, artikel konseptual ini membincangkan potensi penggabungan elemen percaya pada tuhan dan kepimpinan transformasi dalam organisasi awam bagi mengatasi ketirisan integriti.

**Kata Kunci** : *kepimpinan transformasi, percaya pada tuhan, organisasi awam, komunikasi, pemimpin*

### **TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND THE ELEMENT OF TRUST IN GOD IN PUBLIC ORGANIZATIONS**

#### **ABSTRACT**

*Nowadays, integrity issues at either the highest level of management or subordinate staff in public organizations in Malaysia are increasingly being featured in print and social media. In fact, the government has introduced the adoption of Public Service Ethics in public organizations since 1979 and is practiced today. Furthermore, many past literature studies also examine the efficiency of this ethic. At the same time, however, literature studies also show that the integrity of public servant is getting worse in public organizations every year. Consequently, the leakage of integrity in public organizations has reduced public confidence even though the leader of public organization implementing transformational leadership. In fact, leaders of public organizations also use effective communication in implementing transformational leadership in line with the changing policy and development of information technology in delivering services to the community. One of the public service ethics is to stick to religion in the context of believing in god that has been applied to public organizations. The combination of transformational leadership and the elements of belief in god in public organizations can help reduce the leakage of integrity among civil servants. However, the challenges faced when applying elements of belief in god in the theory of transformational leadership*

*are due to the very general features. Hence, this conceptual article discusses the potential of merging elements of belief in god and transformation leadership in public organizations to overcome the leakage of integrity.*

**Keywords:** *transformational leadership, belief in god, public organization, communication, leader*

## **PENGENALAN**

Isu integriti dalam kalangan penjawat awam sama ada di peringkat pengurusan tertinggi atau kakitangan bawahan dalam organisasi awam di Malaysia semakin banyak dipaparkan di media cetak dan media sosial. Salah satu ketirisan integriti yang berlaku dalam organisasi awam adalah rasuah atau salah guna kuasa atau pun penyelewengan. Peningkatan ketirisan integriti atau rasuah yang berlaku dalam organisasi awam sejak tahun 2011 hingga tahun 2018 adalah seramai 2694 orang kakitangan awam pelbagai jawatan dan kumpulan sokongan adalah yang paling ramai kakitangan awam yang terlibat dalam aktiviti rasuah (SPRM, 2019). Ini disokong melalui tajuk-tajuk utama media tempatan tentang isu rasuah di organisasi awam antaranya “Penjawat awam terbabit rasuah membimbangkan (BH Online, 2019); “418 penjawat awam ditahan tahun lalu kerana rasuah” (BH Online, 2019); “ Tiga Penjawat awam, kontraktor ditahan SRPM” (Utusan Online, 2019); “Hampir suku responden penjawat awam sanggup terima rasuah jika ada kuasa dalam jawatan” (Astro Awani, 2019). Kenyataan ini juga menjadi antara tajuk-tajuk utama akhbar tempatan dan merupakan d tidak asing sejak kebelakangan ini.

Ketirisan integriti khasnya aktiviti rasuah dalam organisasi awam telah menjadi “virus” dan perlu ditangani dengan segera. Mengikut statistik SPRM pada tahun 2011 hingga 2018, rata-rata penjawat awam yang terlibat dalam aktiviti rasuah adalah kakitangan sokongan sebanyak 73 peratus. Walaupun, pelbagai kempen dan dasar telah diperkenalkan oleh kerajaan dan dipraktik dalam organisasi awam namun bilangan penjawat awam yang terlibat dalam aktiviti rasuah tetap meningkat setiap tahun. Begitu juga, tahap penguasaan dari SPRM yang begitu tinggi setiap tahun dan rigid terhadap penerimaan rasuah terutamanya dalam kalangan penjawat awam. Mengapakah rasuah banyak dilakukan oleh kakitangan sokongan dalam organisasi awam tetapi kurang di peringkat pengurusan dan profesional serta pengurusan tertinggi? Tanzi V.(1998) mengakui bahawa kumpulan sokongan dalam organisasi awam yang kurang akauntibiliti yang mencukupi adalah punca utama rasuah berlaku. Apabila akauntabiliti atau kebertanggungjawaban seseorang penjawat awam adalah rendah maka peluang untuk melakukan aktiviti rasuah adalah lebih tinggi. Jika jabatan kerajaan tidak sering diaudit, dan jika ada kekurangan pengawasan yang betul dan pemantauan aktiviti orang bawahan, kekurangan kod perilaku yang betul untuk penjawat awam, dan kekurangan penguatkuasaan dan pemantauan undang-undang tersebut, maka penjawat awam akan cenderung untuk merosakkan dan menyalahgunakan kuasa mereka melalui mendapatkan rasuah daripada pelanggan mereka. Malaysia berada di tangga 61 daripada 180 buah negara dalam Indeks Persepsi Rasuah (CPI) tahunan pada 2018, berbanding kedudukan ke-62 pada 2017 (BH Online, 2019).

Aktiviti ketirisan integriti seperti rasuah di kalangan penjawat awam terutamanya dalam kalangan kakitangan sokongan terdiri berpunca dari dua faktor iaitu faktor luaran dan dalaman. Faktor luaran yang dikenalpasti adalah pengaruh keluarga dan rakan sekerja, peluang, prosedur kerja tidak jelas, pengaruh sosial dan faktor modenisasi. Manakala faktor dalaman adalah merangkumi sikap mengabaikan nilai dan tuntutan agama, sikap pentingkan diri, sikap inginkan gaya hidup mewah melebihi kemampuan dan sikap tamak (Enida, Low Hock Heng & Ahmad Muhyuddin, 2019). Sekiranya, penjawat awam benar-benar menghayati etika perkhidmatan awam maka ketirisan integriti dapat ditangani dengan berhemah.

## **ETIKA PERKHIDMATAN AWAM**

Kerajaan telah memperkenalkan penerapan Etika Perkhidmatan Awam dalam organisasi awam sejak tahun 1979 dan dipraktikkan sehingga kini. Kerajaan juga telah melaksanakan pelbagai taklimat, kempen dan slogan sejak tahun 1980-an seperti “Bersih, Cekap dan Amanah” (1982), Kempen Kepimpinan Melalui Teladan (1983), Dasar Penerapan Nilai-nilai Islam Dalam Pentadbiran (1985), 4

Etika Kerja Islam (1987) dan Gerakan Budaya Kerja Cemerlang (1989) (Surat Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 12, 2009). Etika Perkhidmatan Awam merupakan satu daya usaha kerajaan untuk menimbulkan kesedaran kepada kakitangan perkhidmatan awam agar dapat memberikan perkhidmatan yang jujur, cekap dan berkesan. Etika ini juga menjadi platform atau garis panduan kepada seramai 1.7 juta orang penjawat awam di Malaysia (Utusan, 2019) dalam menjalankan kerja dan tugas perkhidmatan awam berdasarkan pada tujuh teras etika perkhidmatan awam (INTAN, 1979) Sharifah Hayaati Syed Ismail al-Qudsy, Asmak Ab. Rahman & Mohd Izani bin Mohd Zain, 2009) iaitu:

1. Berazam meninggikan mutu perkhidmatan dan membaiki mutu perkhidmatan melalui latihan-latihan, kajian, perbincangan dan sebagainya.
2. Bekerja dengan penuh tanggungjawab terhadap tugas yang diserahkan kepada mereka.
3. Berusaha mengikis sikap mementingkan diri atau kelompok tertentu dengan menggunakan kedudukan yang diperolehi tetapi menjadi pendorong kepada kemajuan negara.
4. Berkhidmat dengan penuh muhibbah dan kemesraan khasnya Malaysia yang mempunyai rakyat dari pelbagai anutan agama, budaya, bangsa dan keturunan.
5. Bekerja ke arah memajukan pemikiran rakyat terutama dalam memberi kefahaman kepada rakyat tentang dasar-dasar dan hasrat kerajaan dalam kemajuan negara yang ingin dicapai.
6. Bekerjasama dalam membentaras kelemahan pentadbiran dan menghapuskan musuh-musuh negara. Ia memerlukan penglibatan semua pihak atau golongan masyarakat seperti penggabungan pengurusan awam dan swasta di samping terdapatnya golongan-golongan tertentu menggembeling tenaga memajukan dan menguatkan negara.
7. Berpegang teguh kepada ajaran agama. Penekanan ini dilakukan bagi menerapkan nilai-nilai positif yang terdapat dalam semua agama dalam membentuk peribadi pekerja yang taat, amanah, bertanggungjawab dan sebagainya.

Apabila semua penjawat awam memahami dan mengamalkan etika perkhidmatan awam ini dengan baik sudah pasti ketirisan integriti tidak akan berlaku dan sekiranya ada berlaku ketirisan integriti maka jumlahnya amatlah sedikit. Malahan, penjawat awam digalakkan bukan hanya memiliki integriti dan menjalankan tugas dengan setia tetapi juga seorang yang proaktif, inovatif dan memikul tanggungjawab untuk memberikan perkhidmatan yang memenuhi kehendak masyarakat umum (Mohd Koharuddin Mohd Balwia, et al., 2012). Sehubungan itu, semua penjawat awam bertanggungjawab untuk mencapai matlamat-matlamat yang telah ditetapkan sepertimana yang telah digariskan dalam dasar-dasar atau program-program kerajaan ke arah peningkatan kualiti, integriti, kecekapan, keberkesanan dan produktiviti dalam perkhidmatan awam. Malahan, sikap, pola-pola tingkah laku, persepsi, kepentingan dan tindak-tanduk dalam kalangan anggota penjawat awam memang sukar diramal. Maka, segala tindakan dan keputusan yang membabitkan penjawat awam turut melibatkan soal nilai dan etika serta integriti yang telah ditetapkan oleh kerajaan.

Menurut Intan Salwani et al. (2017) walaupun pelbagai kaedah dilaksanakan, bilangan aduan dan penangkapan berkaitan ketirisan integriti masih tinggi. Terdapat senarai panjang usaha kerajaan untuk mencipta dan meningkatkan budaya integriti. Ini termasuk pembentukan institusi, undang-undang dan pindaan undang-undang, dan mengeluarkan bahan kempen untuk mempromosikan nilai-nilai yang baik di kalangan penjawat awam. Namun, tahap integriti penjawat awam masih dipersoalkan. Ini berpunca daripada peningkatan aduan yang dibuat terhadap kakitangan awam dan peningkatan jumlah penjawat awam yang ditangkap akibat rasuah dan kesalahan yang berkaitan dengan integriti melalui Biro Pengaduan Awam, Jabatan Perdana Menteri. Secara tidak langsung, ketirisan integriti dalam organisasi awam telah mengurangkan kepercayaan masyarakat terhadap kewibawaan organisasi awam dalam urus tadbir negara dengan kepimpinan transformasi. Sebaliknya Asmidar & Talib (2017) melihat pembaharuan pentadbiran semasa dalam kerajaan Malaysia telah mengambil 'transformasi' diterima pakai sebagai istilah baru untuk mengarahkan perubahan dalam menangani ketirisan integriti. Dalam usaha transformasi, Program Transformasi Kerajaan (GTP)

memberi tumpuan kepada mencapai 5 Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA). Salah satu daripada NKRA ialah pencegahan rasuah. Berikutan matlamat NKRA ini, semua jabatan kerajaan mesti menubuhkan Unit Pematuhan mereka sendiri atau Unit Integriti sendiri. Maka, pemimpin organisasi secara sadar atau tidak telah melaksanakan kepemimpinan transformasi untuk melaksanakan perubahan arahan kerja, peraturan, dasar seiring dengan matlamat yang telah ditetapkan iaitu menyampaikan perkhidmatan berkualiti dan berhemah kepada masyarakat.

## **KEPIMPINAN TRANSFORMASI DALAM ORGANISASI AWAM**

Melalui kepemimpinan transformasi pada masa kini, para pemimpin organisasi awam cuba membantu kakitangan bawahan mereka mencapai matlamat organisasi yang telah ditetapkan dan menjadi lebih bermotivasi untuk melaksanakan tugas harian mereka. Jamilah, Yahya, & Siti Noor (2015), (Marhaini, Nadwatul Husna, Azharuddin, & Nur Hidayah, 2016), (Tse & Chiu, 2014) dan (Wahab, Rahmat, Yusof, & Mohamed, 2016) berpendapat penggunaan tingkah laku kepemimpinan transformasi boleh menyumbang kepada kejayaan organisasi. Kepimpinan transformasi merujuk kepada satu proses yang menggabungkan kepemimpinan yang berkarisma dan mempunyai pandangan jauh (Çekmecelioğlu & Özbağ, 2016) dan hal ini disokong oleh Burns (1978), Silalahi (2011) dan Smith et al. (2013). Berdasarkan hakikat ini, memperlihatkan bahawa kepemimpinan transformasi dengan integriti organisasi awam adalah dua elemen yang penting dalam mewujudkan organisasi yang sihat. Kepimpinan adalah keperluan dalam membina kekuatan organisasi khasnya organisasi awam untuk memimpin penjawat awam ke arah mencapai matlamat organisasi. Nurul Liyana, Abdullah & Christine (2018) menyatakan bahawa peranan kepemimpinan ini meliputi tugas menyediakan persekitaran yang mempunyai kolaborasi antara kakitangan bawahan bagi mencapai matlamat ataupun pembaharuan dalam organisasi pada era teknologi maklumat dan data besar iaitu Revolusi Industri 4.0.

Manakala, pemimpin yang efektif dalam organisasi adalah pentadbir yang bersifat terbuka, menerima pandangan kakitangan sokongan, sentiasa mendapat maklumat yang benar dan tepat bagi melaksanakan sesuatu tindakan, berkemahiran, bertanggungjawab dan mampu mewujudkan suasana yang selesa dalam organisasi. Kepimpinan diukur berdasarkan kemampuan pemimpin untuk mengubah tingkah laku kepemimpinan dan pengurusan organisasi awam dalam pelbagai konteks dan situasi (George et al., 2016). Organisasi awam akan dapat mengurangkan tekanan kerja melalui tindakan kepemimpinan transformasi yang diamalkan oleh pemimpin. Komitmen kakitangan bawahan terhadap organisasi awam amat penting bagi mencapai matlamat sesebuah organisasi khasnya sektor awam. Kesan dari komitmen yang tinggi daripada kakitangan bawahan akan menampakkan hasil kerja yang berkualiti dan kakitangan bawahan akan bekerja dengan semangat untuk mencapai matlamat organisasi. Ini disokong oleh (Khasawneh, Omari, & Abu-Tineh, 2012) yang menyatakan kesan kepemimpinan transformasi ke atas pekerja ialah meningkatkan prestasi organisasi mereka dalam mencapai matlamat organisasi. Mohamed Omar & Norhani (2018) melihat bahawa pihak pentadbiran atau pengurusan organisasi percaya apabila kakitangan bawahan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi secara tidak langsung akan memperlihatkan kegembiraan mereka di tempat kerja, mengurangkan pembaziran untuk kerja-kerja yang tidak berfaedah seperti melakukan aktiviti-aktiviti ketirisan integriti dan mengurangkan kecenderungan untuk menjejaskan imej organisasi awam seterusnya memberikan kesan kepada produktiviti dan kualiti kerja yang positif. Sekiranya berlaku sebaliknya, pelbagai ketirisan integriti akan berlaku seperti aktiviti rasuah dalam organisasi awam dan akan menyukarkan organisasi awam mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Oleh itu, adalah penting bagi organisasi untuk menyediakan corak kepemimpinan betul dan dibantu oleh amalan komunikasi yang efektif dalam menentukan kejayaan organisasi awam. Menurut Siti Nazatul Norashikin (2016) kepemimpinan seseorang pemimpin banyak mempengaruhi tingkah laku pekerja dalam bekerja dan mencapai matlamat organisasi.

Menurut Bass dan Avolio (1997) telah mengembangkan teori transformasi dengan menyenaraikan empat komponen penting dalam kepemimpinan transformasi iaitu: stimulasi intelek yang mengajak pengikut berfikir secara kreatif dan inovatif; pertimbangan individu dengan mendapat sokongan dari ketua sebagai satu bentuk galakan; inspirasi motivasi yang mementingkan ke arah pencapaian tertentu yang jelas dan dikongsi bersama dengan ketua; karisma atau pengaruh ideal iaitu ketua bertindak sebagai model utama dalam perubahan (Samsudin Wahab, Mohd Sazili Shahibi,

Juwahir Ali, 2013). Pemimpin transformasi yang memaparkan pengaruh terunggul menetapkan standard yang tinggi bagi tingkah laku moral dan etika, yakin tentang masa depan, dan menetapkan standard yang tinggi untuk emulasi. Motivasi inspirasi melibatkan pemimpin transformasi menyediakan pekerja dengan cabaran dan bermaksud untuk melibatkan diri dalam matlamat bersama dan usaha. Dengan rangsangan intelektual, pemimpin transformasi mencabar pekerja mereka untuk menjadi kreatif dan inovatif, menyoal jangka panjang andaian, untuk merangka semula soalan, menggunakan kaedah baru dan minda untuk menyelesaikan masalah dan merungkai soalan. Pemimpin transformasi mampu mempengaruhi kakitangannya dengan membina keyakinan, memberi sanjungan dan menghormati kelebihan yang dimiliki oleh setiap kakitangannya.

Bass & Bass (2008) dan Yukl (2010) menyatakan bahawa kepemimpinan transformasi telah terbukti memberi keberkesanan kepemimpinan terhadap transaksi khususnya ke atas sikap pekerja dan hasil prestasi yang tinggi. Bass (1990) mendapati transformasi kepemimpinan mula diperkenalkan sejak 1950 sehingga hari ini. Menurutnya lagi, terdapat dua jenis kepemimpinan iaitu transformasi kepemimpinan (berorientasikan hubungan) dan kepemimpinan transaksional (berorientasikan tugas). Selain itu, kepemimpinan transformasi juga mementingkan pemimpin yang berkarisma. Melalui sifat karisma, pemimpin memberi inspirasi kepada pengikutnya tentang rasa kagum, penghormatan dan kesetiaan, di samping menekankan pentingnya mempunyai satu misi yang bersifat kolektif. Malahan melalui pertimbangan berasaskan individu, pemimpin membina satu perhubungan satu dengan satu dengan kakitangan masing-masing dan faham serta menganggap keperluan-keperluan mereka yang berbeza iaitu dari aspek kemahiran dan aspirasi.

Manakala motivasi pula, pemimpin menyebut satu visi yang menarik masa depan dan menunjukkan kepada pekerja mereka bagaimana untuk mencapai matlamat serta menyatakan kepercayaan masing-masing bahawa mereka boleh melakukannya (Yucel, McMillan, & Richard, 2014). Kajian Bass (1985) pula mendapati transformasi kepemimpinan muncul dengan empat faktor iaitu (1) pemimpin itu berupaya merangsang minda individu yang mereka pimpin; (2) pemimpin berupaya merangsang motivasi pengikutnya dan (3) pemimpin yang mempunyai visi dan misi serta berwawasan dan (4) pemimpin itu mempunyai perasaan timbang rasa ke atas pekerjanya. Akhirnya, transformasi kepemimpinan ini akan meninggalkan kesan kepada pekerja seperti kepuasan bekerja, persembahan kerja yang baik dan memberikan komitmen sepenuhnya terhadap organisasi (Flynn, Smither, & Walker, 2016). Tingkah laku kepemimpinan transformasi menandingi penentuan inovasi dan kreativiti di tempat kerja, sebahagiannya ialah wawasan, sokongan untuk inovasi, autonomi, galakan, pengiktirafan dan cabaran. Pemimpin yang berketrampilan dan berintegriti akan memberi motivasi inspirasi kepada kakitangan bawahannya untuk melaksanakan tugas dengan baik untuk mencapai matlamat organisasi (Mareena, Norhasni, Abiddin, Arif, & Azizan, 2011). Justeru itu, motivasi ini merupakan satu sumber penting untuk kreativiti pekerja melaksanakan tugas mereka dengan baik (Qu, Janssen, & Shi, 2015). Namun begitu, sekiranya segala motivasi diamalkan oleh penjawat awam tanpa elemen percaya pada Tuhan maka ketirisan integriti tetap berlaku juga dalam organisasi awam.

## **ELEMEN PERCAYA PADA TUHAN**

Setiap penjawat awam di Malaysia terikat dengan Etika Perkhidmatan Awam dan salah satu etika yang wajib dipatuhi ialah berpegang teguh kepada agama. Dalam konteks ini, berpegang teguh kepada agama juga merupakan elemen percaya pada Tuhan dalam konteks urus tadbir perkhidmatan awam oleh penjawat awam pada semua peringkat jawatan. Malahan, elemen percaya pada Tuhan dilihat juga dalam konteks penjawat awam yang beragama Islam di Malaysia. Ini selari dengan prinsip pertama Rukun Negara iaitu kepercayaan kepada Tuhan yang diketahui sejak bangku sekolah rendah lagi oleh semua rakyat Malaysia dan diikuti dengan empat prinsip Rukun Negara yang lain adalah seperti berikut :

- a) Kesetiaan Kepada Raja dan Negara;
- b) Keluruhan Perlembagaan;
- c) Kedaulatan Undang-undang; dan
- d) Kesopanan dan Kesusilaan

Apabila penjawat awam mengamalkan prinsip pertama Rukun Negara iaitu kepercayaan kepada tuhan dan prinsip ketujuh Etika Perkhidmatan Awam iaitu berpegang teguh pada agama maka segala tingkah laku penjawat awam haruslah berpaksikan kepada elemen percaya pada tuhan untuk menangani apa jua ketirisan integriti dalam perkhidmatan awam. Oleh itu, sebagai penjawat awam, persoalan tentang nilai, integriti, etika kerja dan profesionalisme adalah bertitik tolak dalam soal keimanan dan ketaqwaan. Longgarnya nilai keimanan dan ketaqwaan menyebabkan manusia (termasuk penjawat awam) mula lupa aspek “percaya pada tuhan” dalam kehidupan dan tanggungjawab sebagai penjawat awam. Dalam konteks ini, jawatan sebagai penjawat awam yang disandang merupakan suatu amanah dan tanggungjawab (Brahim, 2004) seperti firman Allah SWT yang bermaksud:

*“Wahai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan janganlah kamu mengkhianati amanah-amanah yang dipercayakan kepadamu, sedangkan kamu mengetahuinya.”*

(al-Anfal: 27)

Maka, adalah menjadi tanggungjawab umat Islam untuk melaksanakan amanah tersebut termasuklah penjawat awam. Maka, usaha untuk membentuk integriti penjawat awam perlu bermula dengan aspek penghayatan elemen percaya pada tuhan dan ianya merupakan satu nilai atau tindakan yang sangat penting dalam kehidupan bagi kelancaran urusan tadbir organisasi awam yang produktif dan berkualiti. Elemen percaya pada tuhan amat bertepatan dengan prinsip Rukun Negara dan Etika Perkhidmatan Awam serta Dasar Penerapan Nilai-nilai Islam pada tahun 1985. Matlamatnya adalah untuk membentuk nilai yang mulia dengan mempercayai kuasa tuhan iaitu balasan dosa dan pahala. Justeru itu, penjawat awam tidak akan terdorong atau tergoda untuk melakukan aktiviti yang tidak berintegriti yang banyak didorong oleh hawa nafsu (Brahim, 2004) jika mereka mempercayai elemen percaya pada tuhan dalam menjalankan tugas harian mereka bagi memberi perkhidmatan yang berkualiti kepada masyarakat. Sebaliknya, sekiranya penjawat awam lupa tentang larangan tuhan dan tidak berupaya mengelak dari terjebak dengan perbuatan yang tidak berintegriti seperti menerima rasuah, menyeleweng dan menggunakan kuasa dan keuntungan peribadi maka sudah tentunya nilai-nilai murni dan etika yang baik telah ditinggalkan walaupun mempunyai kepimpinan transformasi. Statistik SPRM (SPRM, 2019) pada tahun 2011 hingga 2018 menunjukkan seramai 1969 orang kakitangan sokongan atau bawahan terlibat dengan aktiviti ketirisan integriti atau rasuah.

Semakin pesat pembangunan negara pada masa kini maka semakin banyak perubahan dan perkembangan yang sangat mencabar keimanan dan ketaqwaan penjawat awam sehingga mendorong mereka melupakan perintah tuhan (Allah SWT). Cabaran-cabaran tersebut boleh menjejaskan keimanan dan integriti di kalangan penjawat awam. Cara untuk menghindari cabaran-cabaran tersebut hanyalah melalui ketaqwaan iaitu elemen percaya pada tuhan, jujur dan amanah. Sekaligus, dapat menghindari diri penjawat awam terdorong melakukan perbuatan yang tidak berintegriti. Malah, dalam Panduan Perkhidmatan Cemerlang telah menggariskan satu Etika Perkhidmatan Awam yang berasaskan tujuh teras perkhidmatan, di mana salah daripadanya ialah berpegang teguh kepada ajaran agama. Bagi penjawat awam, nilai berpegang teguh kepada ajaran agama satu aspek yang sangat penting dalam membentuk nilai yang baik terutama dalam menjalankan tugas. Ini kerana agama itu sendiri akan membentuk nilai-nilai yang baik dalam membentuk pekerja yang jujur, cekap dan berkesan (Brahim, 2004). Malahan, perkara pertama yang wajib dipelajari oleh setiap manusia adalah harus dimulai dengan elemen percaya pada tuhan dan kepatuhan kepada tuhan, kemudian barulah tanggungjawab sosial yang seterusnya dapat dilaksanakan kepada diri sendiri dan kewajiban kepada semua umat manusia (Nur Hafizoh & Rohana, 2012).

## **PERBINCANGAN**

Apabila semua penjawat awam pelbagai jawatan memiliki dan sedar tentang elemen percaya kepada tuhan dan bertanggungjawab ke atas tugas mereka maka secara tidak langsung mereka mempertingkatkan mutu dan kecekapan perkhidmatan awam pada masa kini. Namun, sama ada mereka sedar atau tidak bahawa tindakan mereka melakukan ketirisan integriti adalah menyalahi

undang-undang dan etika perkhidmatan awam tetapi terdapat juga segelintir penjawat awam masih melakukan aktiviti rasuah atau ketirisan integriti. Walaupun ideologi Rukun Negara, Etika Perkhidmatan Awam (1979) dan Dasar Penerapan Nilai Islam (1985) telah diperkenalkan dan wajib diikuti oleh semua penjawat awam. Mengapa isu ketirisan ini berlaku juga walhal pada tahun 2004, kerajaan juga mewujudkan Pelan Integriti Nasional untuk mengurangkan aktiviti ketirisan integriti dalam kalangan penjawat awam iaitu dengan menyasarkan peningkatan kecekapan sistem penyampaian perkhidmatan awam melalui dwi objektif pengukuhan prinsip ketelusan, akauntabiliti dan tadbir urus yang terbaik di samping peningkatan integriti pengurusan dan pentadbiran perkhidmatan awam. Tadbir urus yang terbaik sektor awam adalah berteraskan kepada empat prinsip iaitu integriti, akauntabiliti, pengamanahan dan pengawasan (*stewardship*) dan ketelusan. Oleh yang demikian, prinsip tadbir urus yang terbaik adalah penting terutamanya dalam gerakan membanteras rasuah, penyelewengan dan salah guna kuasa di peringkat organisasi awam, di samping meningkatkan sistem penyampaian organisasi awam.

Namun, peningkatan ketirisan integriti tetap meningkat setiap tahun. Mengapakah berlaku peningkatan ketirisan integriti dalam perkhidmatan awam? Menurut kajian yang dilakukan oleh Enida, Low Hock Heng & Ahmad Muhyuddin (2019) salah satu sebab berlakunya aktiviti rasuah atau ketirisan integriti ini adalah sikap mengabaikan nilai dan tuntutan agama iaitu elemen percaya pada tuhan dalam pekerjaan mereka. Jika mereka mempunyai nilai atau pegangan agama yang kukuh iaitu elemen percaya pada tuhan maka untuk melakukan ketirisan integriti adalah hampir tiada. Ini kerana rasuah dalam perspektif hukum Islam adalah haram berdasarkan al-Quran, Sunnah dan Ijmak Ulama (JAKIM, 2014). Firman Allah SWT (yang bermaksud):

*“Dan janganlah kamu makan (atau mengambil) harta (orang lain) di antara kamu dengan jalan salah, dan janganlah pula kamu menghulurkan harta kamu (memberi rasuah) kepada hakim-hakim kerana hendak memakan (atau mengambil) sebahagian dari harta manusia dengan (berbuat) dosa, pada hal kamu mengetahui (salahnya).”*

(Surah al-Baqarah, ayat 188)

Sabda Rasulullah SAW

*“Rasulullah SAW telah melaknat pemberi rasuah dan penerima rasuah dalam penetapan keputusan (pemerintahan, pentadbiran, kehakiman dan lain-lain).”*

(Riwayat At-Tirmidzi, 3/622)

Berdasarkan petikan ayat Al-Quran dan Hadith di atas telah mengukuhkan lagi bahawa aktiviti rasuah adalah haram dan salah di sisi undang-undang dan boleh mendatangkan kemudaratan kepada sistem sosioekonomi negara, politik dan sosial negara. Malahan, aktiviti ketirisan integriti ini telah melambatkan segala penyampaian perkhidmatan awam kepada masyarakat serta mengurangkan keyakinan dan kepercayaan masyarakat terhadap organisasi awam. Justeru itu, dalam memastikan penyampaian perkhidmatan awam kepada masyarakat berjalan dengan lancar dan berkualiti, maka pemimpin organisasi awam perlu melakukan transformasi dengan kakitangan bawahannya dengan baik melalui komunikasi yang efektif dan berhemah. Kepimpinan transformasi yang ada pada pemimpin organisasi awam memerlukan pendekatan yang berbeza untuk menangani masalah ketirisan integriti. Pemimpin organisasi awam yang memiliki pengaruh ideal dan karisma, motivasi berinspirasi, ransangan intelektual dan pertimbangan individu serta mampu mengajak kakitangannya untuk melaksanakan akauntabiliti tugas dengan baik dan berintegriti. Dalam konteks perkhidmatan awam, integriti bermaksud ‘melaksanakan amanah dan kuasa yang dipertanggungjawabkan menurut kepentingan umum’.

Dalam melaksanakan tugas sebagai penjawat awam maka kepentingan umum mestilah mengatasi kepentingan peribadi. Apabila perkhidmatan awam dilakukan dengan integriti yang tinggi

dan konsisten, barulah seorang penjawat awam itu dianggap seorang berintegriti. Dari perspektif Islam pula, seorang yang bertaqwa mampu mencapai tahap integriti yang tinggi kerana dia sentiasa merasakan Allah memerhatikan segala tingkah lakunya dan dia akan merasa malu dan berdosa apabila melanggar batasan yang telah diletakkan oleh Allah SWT (Nurhafilah, 2015). Islam menyatakan bahawa setiap orang adalah pemimpin dan mereka dipertanggungjawabkan atas apa yang mereka pimpin sebagaimana yang disebut oleh Rasulullah S.A.W dalam hadis Baginda yang diriwayatkan oleh Bukhari iaitu

*"Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan diminta bertanggungjawab atas yang dipimpinnya. Imam adalah pemimpin yang akan diminta bertanggungjawab atas rakyatnya. Seorang suami adalah pemimpin dan akan diminta bertanggungjawab atas keluarganya. Seorang isteri adalah pemimpin di dalam urusan rumah tangga suaminya, dan akan diminta bertanggungjawab atas urusan rumah tangga tersebut. Seorang pembantu adalah pemimpin dalam urusan harta tuannya, dan akan diminta bertanggungjawab atas urusan tanggungjawab tersebut."Aku menduga Ibnu 'Umar menyebutkan: "Dan seorang lelaki adalah pemimpin atas harta ayahnya, dan akan diminta bertanggungjawab atasnya. Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap pemimpin akan diminta bertanggungjawab atas yang dipimpinnya."*

(Al-Bukhari)

Walaupun kepimpinan transformasi dilaksanakan secara meluas dalam organisasi awam namun tanpa elemen percaya pada tuhan pada semua penjawat awam maka ketirisan integriti sukar ditangani. Ini kerana elemen percaya pada tuhan adalah salah satu kualiti kepimpinan yang perlu ada dalam diri semua penjawat awam tanpa mengira jawatan. Hal ini kerana tanpa elemen percaya pada tuhan, kuasa yang dimiliki sama ada di peringkat pengurusan tertinggi atau pengurusan dan profesional atau pun kakitangan sokongan mampu menjadikan mereka angkuh dan hanya menurut hawa nafsu dalam membuat sesuatu keputusan. Maka pihak pengurusan tertinggi yang mempunyai kuasa dalam organisasi awam serta memiliki elemen percaya pada tuhan mampu mencegah ketirisan integriti yang berlaku dalam kalangan pihak bawahan mereka melalui dua cara, iaitu secara terbuka dan juga secara peribadi. Pelaksanaan secara terbuka adalah dengan mengadakan program atau aktiviti yang dapat meningkatkan integriti dan memberi nasihat secara terbuka kepada orang bawahan dengan menggunakan komunikasi yang efektif dan berhemah. Manakala secara peribadi pula, pihak pengurusan tertinggi boleh menasihati pelaku salah integriti dalam keadaan privasi serta sentiasa menyemak kualiti kerja atau sikap kakitangan bawahan mereka (Nor Amalina & Wan Hishamudin, 2019) dengan penerapan elemen percaya pada tuhan. Elemen-elemen percaya pada tuhan dalam organisasi awam untuk melaksanakan tugas yang berkualiti adalah seperti berikut (Nik Mutasim Abd Rahman & Ismail Upawi, 1993 dalam Hairunnizam, Ab. Razak & Mohd Ali, 2006) antaranya adalah seperti berikut:

- i. Pengurusan yang sentiasa meletakkan keimanan sebagai paksi dan ketuhanan sebagai matlamat akhir.
- ii. Pengurusan yang tidak memisahkan antara pembangunan material dan pembangunan sumber manusia, bahkan meletakkan pembangunan manusia khususnya kejiwaan sebagai asas kepada pembangunan kebendaan.
- iii. Pengurusan yang mengambilkira atau meraikan kemampuan dan juga realiti persekitaran dalam mencorakkan perancangan, penyusunan dan fungsi-fungsi pengurusan yang lain.
- iv. Pengurusan yang sentiasa menekankan pembentukan dan pembangunan pengurus-pengurus yang berkualiti dan berwibawa untuk melaksanakan fungsi pengurusan dan tanggungjawab pendidikan selaras dengan prinsip-prinsip yang telah digariskan.

Selain itu, pendekatan elemen percaya pada tuhan dalam organisasi awam meletakkan nilai atau aspek ketuhanan sebagai paksi segala-galanya dan keimanan yang teguh sebagai pendorong (motivasi) dan penggerak dalam kehidupan manusia terutamanya sesebuah organisasi awam. Ini adalah selaras dengan pandangan Dr. Yusof Qardawi yang mengatakan bahawa dalam usaha meningkatkan prestasi kerja dan produktiviti pengeluaran, tiada pendorong dan penggerak yang lebih kuat pengaruhnya selain dari iman (Hairunnizam, Ab. Razak & Mohd Ali, 2006).

## **KESIMPULAN**

Perlaksanaan kepemimpinan transformasi dalam sesebuah organisasi adalah memberi penekanan dan perubahan kepada tingkah laku penjawat awam untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan oleh organisasi awam. Penekanan kepada elemen percaya pada tuhan adalah kunci utama kejayaan sesebuah organisasi awam untuk menangani ketirisan integriti. Apatah lagi, pemimpin organisasi awam boleh mengendalikan kepimpinannya bukanlah semata-mata menekankan aspek struktur dan proses tetapi mendedah dan mendidik kakitangan bawahannya untuk mempunyai elemen percaya pada tuhan atau nilai-nilai Islam. Ini adalah kerana pekerja yang mengamalkan nilai-nilai Islam yang sebenarnya akan menjadikan diri mereka berkualiti dan akhirnya akan menghasilkan satu bentuk struktur serta proses pentadbiran yang berkualiti.

Elemen percaya pada tuhan merupakan paksi dan asas kepada ajaran Islam. Oleh yang demikian sebarang usaha untuk menerapkan serta melaksanakan nilai-nilai Islam dalam organisasi awam perlu berteraskan elemen percaya pada tuhan. Seseorang penjawat awam yang tiada “elemen percaya pada tuhan” tidak akan dapat dibentuk atau didisiplinkan mengikut peraturan atau undang-undang mahupun sebarang bentuk dasar awam dengan berkesan kerana apabila jiwa mereka tiada nilai-nilai agama Islam, mereka akan melakukan ketirisan integriti walaupun mereka tahu bahawa mereka telah melanggar peraturan yang sedia ada. Oleh itu sebarang strategi ke arah perubahan pentadbiran organisasi awam melalui kepimpinan transformasi untuk pembangunan dalam organisasi awam dan sebagainya boleh dicapai sekiranya kakitangan bawahan atau sokongan serta pemimpin-pemimpin atasan atau pengurusan tertinggi mahupun kumpulan pengurusan atau profesional berjaya menjiwai dan melaksanakan secara ikhlas elemen percaya pada tuhan dalam organisasi awam. Melalui kepimpinan transformasi yang dilaksanakan telah mengambilkira aspek pembangunan sumber manusia iaitu pekerja dan majikan dalam sesebuah organisasi awam. Ini adalah kerana dalam organisasi awam, manusialah merupakan sumber kualiti dalam proses penyampaian perkhidmatan awam kepada masyarakat. Kualiti yang dihasilkan bukan sahaja melihat aspek keduniaan iaitu produk serta pengurusan, malah perlu melihat aspek akhirat iaitu kualiti diri manusia itu sendiri. Untuk menjadikan diri manusia berkualiti tidak dapat lari dari mengamalkan elemen percaya pada tuhan itu sendiri. Penghayatan elemen percaya pada tuhan akan menghasilkan urus tadbir perkhidmatan awam yang baik serta berkualiti selaras dengan nilai-nilai Islam.

## **RUJUKAN**

- Asmidar, Lokman Talib & Ahmad Tarmizi (2017) *An overview on Malaysia's ethics initiatives*. In: Persidangan Antarabangsa Sains Sosial & Kemanusiaan Kali ke-2 (PASAK 2017), 26-27 Apr. 2017, Pusat Konvensyen Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor.
- ASTRO Awani. (19 Ogos 2019). Hampir suku responden penjawat awam sanggup terima rasuah jika ada kuasa dalam jawatan. <http://www.astroawani.com/berita-malaysia/hampir-suku-responden-penjawat-awam-sanggup-terima-rasuah-jika-ada-kuasa-dalam-jawatan-215325>.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. 18. 19-32.[http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass & Bass (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Redwood City: Mind Garden Inc

- BH Online. (29 Januari 2019). Malaysia di tangga ke-61 indeks persepsi rasuah 2018. <https://www.bharian.com.my/berita/nasional/2019/01/525383/malaysia-di-tangga-ke-61-indeks-persepsi-rasuah-2018>.
- BH Online. (6 Ogos 2019). Penjawat awam terbabit rasuah membimbangkan. <https://www.bharian.com.my/berita/nasional/2019/08/593336/penjawat-awam-terbabit-rasuah-membimbangkan>.
- BH Online. (2 April 2019). 418 penjawat awam ditahan tahun lalu kerana rasuah. <https://www.bharian.com.my/berita/kes/2019/04/548040/418-penjawat-awam-ditahan-tahun-lalu-kerana-rasuah>.
- Brahim, Malike (2004) "*Yang menurut perintah*"- Nilai penjawat awam. In: Seminar Antarabangsa Nilai dalam Komuniti Pasca Modenisme (SIVIC 2004), 4-6 September 2004, Hotel City Bayview Langkawi.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Çekmecelioglu, H. G., & Özbağ, G. K. (2016). Leadership and creativity: The impact of transformational leadership on individual creativity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(October), 243–249. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.020>
- Enida Daud, Low Hock Heng & Ahmad Muhyuddin Hassan. (2019). Faktor-faktor yang mempengaruhi niat untuk melakukan rasuah di kalangan penjawat awam pihak berkuasa tempatan. *e-Academia Journal* (<http://journale-academiauitmt.uitm.edu.my/v2/index.php/home.html>). volume 8 Issue 1 2019, 117-135.
- Flynn, C. B., Smither, J. W., & Walker, A. G. (2016). Exploring the Relationship Between Leaders Core Self-Evaluations and Subordinates Perceptions of Servant Leadership : A Exploring the Relationship Between Leaders' Core Self-Evaluations and Subordinates ' Perceptions of Servant Leadership : A Field S. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, (August), 1–12. <https://doi.org/10.1177/1548051815621257>
- George P. Allen, W. Mark Moore, Lynette R. Moser, Kathryn K. Neill, Usha Sambamoorthi, Hershey S. Bell. (2016). The role of servant leadership and transformational leadership in academic pharmacy. *American Journal of Pharmaceutical Education*. 80 (7). Article 113.
- Hairunnizam Wahid, Ab. Razak Dan & Mohd Ali Mohd Nor. (2006). Pembaharuan pentadbiran untuk pembangunan menurut perspektif Islam. UKM
- INTAN. (1979). *Panduan Perkhidmatan Cemerlang*. Kuala Lumpur: MAMPU.
- Intan Salwani Mohamed, Ameelliya Alykallam, Rohana Othman, Normah Omar, and Safawi Abdul Rahman. (2017). Issues of integrity and efforts for improvement in malaysian local authorities. *Proceedings of Global Business and Social Science Research Conference* 23 - 24 February, 2017, Rendezvous Hotel, Melbourne, Australia ISBN: 978-1-925488-28-9.
- JAKIM. (2014). Pelan integriti dan kod etika. Putrajaya : Jabatan Kemajuan Islam Malaysia (Jakim).
- Jamilah, M., Yahya, D., & Siti Noor, I. (2015). Kepimpinan Transformasional Dan Kualiti Guru Generasi 'Y.' *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 3(1), 32–46.
- Khasawneh, S., Omari, a., & Abu-Tineh, a. M. (2012). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case for Vocational Teachers in Jordan. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(4), 494–508. <https://doi.org/10.1177/1741143212438217>
- Mareena, M., Norhasni, Z., Abiddin, I., Arif, I., & Azizan, A. (2011). Tinjauan hubungan gaya kepimpinan dengan komitmen organisasi, 6(1), 17–28.
- Marhaini Abdul Ghani, Nadwatul Husna Mustapha, Azharuddin Hashim & Nur Hidayah Mohd Amin. (2016). Gaya kepimpinan transformasi terhadap keberkesanan organisasi di bahagian pentadbiran Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor. In *Proceeding of the 2nd International Conference on Economics & Banking 2016 (2nd ICEB)* (vol. 2016, pp. 411–417).
- Mohamed Omar Elmasry & Norhani Bakri. (2018). Behaviors of transformational leadership in promoting good governance at the Palestinian public sector. *International Journal of Organizational Leadership*. 8(2019) 1-12
- Mohd Koharuddin Mohd Balwia, Rosman Md Yusoff, Mohd Azhar Abd. Hamid, Muhammad Fauzi Othman, N. M. (2012). Etika Kerja dalam Kalangan Penjawat Awam Malaysia : Perbincangan

- Makro dan Mikro ke atas Pembuatan Keputusan Etika. *Jurnal Teknologi*, 58, 57–62. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n5p298>
- Nor Amalina Abd Rahman @ Sabri & Wan Hishamudin Wan Jusoh. (2019). Pendekatan amar makruf nahi mungkar menurut al-jilani dalam kitab Al-Ghunyah terhadap masalah integriti. *Malaysian Journal For Islamic Studies*. vol 3, Bil 2 2019. eISSN 2550-2042.
- Nurhafilah Musa. (2015). Penerapan konsep mas'uliyah dan amanah dalam pentadbiran awam ke arah bersih rasuah – Kajian di Majlis Perbandaran Kota Bharu – Bandaraya Islam (MPKB-BRI). *Jurnal Keputeraan*. Jilid 3 Tahun 1435H / 2014M
- Nur Hafizoh Idris & Rohana Hamzah. (2012). Nilai profesional bakal guru berteraskan indikator Standard Guru Malaysia (SGM). *Jurnal Teknologi*. eISSN 20180-3722/ ISSN 0127-9696.
- Qu, R., Janssen, O., & Shi, K. (2015). Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. *Leadership Quarterly*, 26(2), 286–299. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.004>
- Samsudin Wahab, Mohd Sazili Shahibi, Juwahir Ali, H. A. (2013). Terbitan : Institut Pemikiran dan Kepimpinan Melayu (IMPAK) DASAR. In *Dasar Kepimpinan Najib: Model Transformasi Ke Arah Kesejahteraan Global* (pp. 3–10).
- Silalahi, B. (2011). Kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi. *Jurnal Ilmiah Psikologi*.
- Siti Nazatul Norashikin Ali. (2016). Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasi pengetua dengan komitmen guru pjg di sekolah-sekolah menengah daerah Gua Musang, Kelantan. *Proceeding of ICECRS*, 1 (2016) 123-130 ISSN. 2548-6160 International Seminar on Generating Knowledge Through Research, UUM-UMSIDA, 25-27 October 2016, Universiti Utara Malaysia, Malaysia
- Smith, M. J., Arthur, C. A., Hardy, J., Callow, N., & Williams, D. (2013). Transformational leadership and task cohesion in sport: The mediating role of intrateam communication. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(2), 249–257. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2012.10.002>
- SPRM. (2019). <https://www.sprm.gov.my/penguatkuasaan/statistik-operasi/statistik-tangkapan>.
- Tanzi, V. (1998). "Corruption around the world: Causes, consequences, scope, and cures". Working Paper of the International Monetary Fund. No. 63. pp: 10-22
- Tse, H. H. M., & Chiu, W. C. K. (2014). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *Journal of Business Research*, 67(1), 2827–2835. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.018>
- Wahab, S., Rahmat, A., Yusof, M. S., & Mohamed, B. (2016). Organization performance and leadership style: Issues in Education Service. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224(August 2015), 593–598. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.447>.
- Utusan Online. (2019). Jumlah penjawat awam terlalu besar. <https://www.utusan.com.my/berita/nasional/jumlah-penjawat-awam-terlalu-besar-1.859676>. Dicapai pada 7 Ogos 2019.
- Utusan Online. (16 Januari 2019). Tiga Penjawat awam, kontraktor ditahan SPRM. <https://www.utusan.com.my/berita/jenayah/tiga-penjawat-awam-kontraktor-ditahan-sprm-1.823560>.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Yucel, I., McMillan, A., & Richard, O. C. (2014). Does CEO transformational leadership influence top executive normative commitment? *Journal of Business Research*, 67(6), 1170–1177. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.005>

## **BIODATA**

**Fazurah Mustaffa** merupakan Pensyarah Kanan di Fakulti Sains Sosial (FSS), Kolej Universiti Islam Melaka. Penulis juga sedang melanjutkan pengajian ke peringkat Doktor Falsafah (Ph.D) di Universiti Kebangsaan Malaysia. Emel: fazurah@kuim.edu.my

**Dr. Maizatul Haizan Mahbob & Prof. Madya Dr. Wan Amizah Wan Mahmood** merupakan Pensyarah Kanan di Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Kebangsaan Malaysia. Emel: maiz@ukm.edu.my, wan\_amizah@ukm.my