

AMALAN KEPIMPINAN TRANSFORMASI DALAM MASYARAKAT IBAN DI SARAWAK

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP PRACTICES AMONG THE IBAN OF SARAWAK

Laying Ak Anggum, Haris Abd. Wahab, William Bunyau & Kwok Chin Hoe

Abstract

This article discusses the level of transformational leadership practiced in the Iban community in Sarawak. Tuai Rumah is a traditional leader and has an important role in the development of the Iban community in the longhouse. This study was conducted in nine longhouses in the Pakan District, Sarawak. A total of 210 heads of households from selected longhouses were randomly selected as respondents. Questionnaires were used to collect information about the practice of transformational leadership among the Iban community. Transformational leadership is examined from the aspect of idealized influence, individualized consideration, intellectual stimulation and inspirational motivation. The data was analyzed using SPSS. The findings showed that transformational leadership practices among the Iban were only at a moderate level. These findings show that the Iban community leaders have begun to practice transformational leadership.

Keywords: Leadership, transformational leadership, Iban community, longhouse

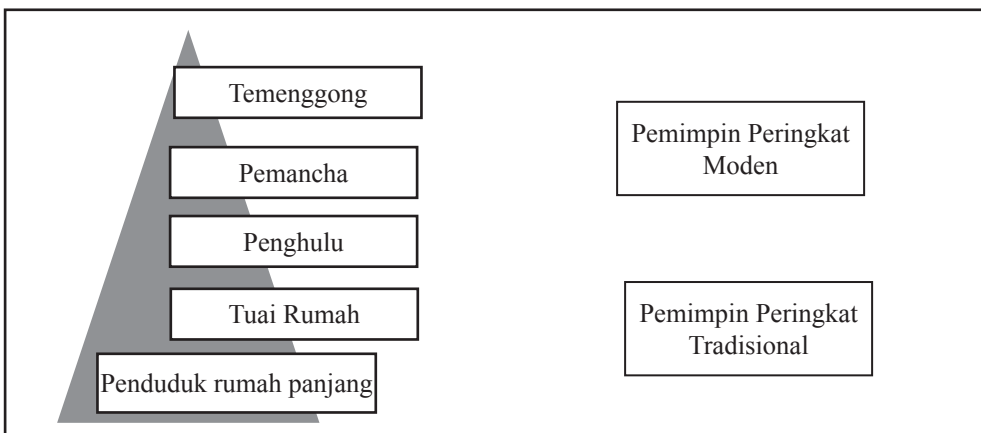
Pengenalan

Kepimpinan adalah antara elemen penting dalam memastikan kejayaan pembangunan masyarakat. Keberkesanan kepimpinan dalam sesebuah masyarakat dapat dilihat dalam pelbagai aspek pembangunan masyarakat seperti kejayaan pelaksanaan sesuatu program, peningkatan kesejahteraan hidup masyarakat dan peningkatan kohesi sosial dalam masyarakat berkenaan (Grijpstra 1976; Ubong Imang 2004; Sabran 2004). Alimo-Metcalfe dan Alban-Metcalfe (2001) menjelaskan bahawa aspek kepimpinan dan pembangunan sesebuah masyarakat adalah sesuatu yang tidak boleh dipisahkan. Menurut Maimunah (1992), kepimpinan masyarakat yang wujud dalam institusi sosial amat penting dalam menentukan arah pembangunan sesebuah masyarakat secara keseluruhannya. Sabran (2001) turut menyatakan kepimpinan sering dikaitkan dengan kejayaan dan kegagalan sesebuah pembangunan masyarakat. Williams dan Lindsey (2011: 8) turut menjelaskan bahawa *effective leadership is found in drawing out the strong qualities and abilities from others and enhancing the potential of individual members that helps to lead a collection of people toward their end goal.*

Aspek kepemimpinan masyarakat di Malaysia telah banyak dikaji oleh sarjana tempatan seperti Husin Ali (2009), Hasan (2014), Warren Aris (2010), Sabran (2001), Zaharah dan Abu Daud (2002) serta Madinat Mohamad et. al. (2003) yang melihat aspek seperti ciri-ciri kepimpinan, gaya kepimpinan, tingkah laku kepimpinan, dan keberkesanan kepimpinan. Selain itu, terdapat juga kajian berkaitan amalan kepimpinan transformasi dalam sesebuah masyarakat. Kepimpinan transformasi merujuk pada proses yang melibatkan pemimpin dan pengikutnya saling membantu untuk meningkatkan motivasi kepada tahap yang lebih tinggi (Wagner 2009). Burns (1979) telah mengkategorikan kepemimpinan transformasi kepada empat, iaitu pemimpin intelek, pemimpin pembaharuan, pemimpin revolusi dan pemimpin transformasi berkarisma.

Sistem Kepimpinan Masyarakat Iban di Rumah Panjang

Masyarakat Iban di rumah panjang Sarawak mempunyai sistem kepimpinannya tersendiri. Kepimpinan dalam masyarakat Iban berfungsi untuk menyatupadukan masyarakat dan berusaha untuk menjayakan projek perubahan (Dimbab Ngidang & Abdul Rashid 1996). Secara umum, institusi kepimpinan dalam masyarakat Iban boleh dibahagikan kepada dua kategori, iaitu kepimpinan peringkat tradisional dan kepimpinan peringkat moden (dalam Rajah 1).



Rajah 1: Hierarki Kepimpinan dalam Masyarakat Iban.
(Sumber: Hasil penyelidikan, 2013)

Dalam kepimpinan peringkat tradisional, Tuai Rumah merupakan hierarki tertinggi dalam sesebuah organisasi rumah panjang Iban, di Sarawak. Perkataan "tuai" membawa maksud "tua" yang biasanya menunjukkan status sosial dan berhubung kait dengan keperibadian serta pengetahuan seseorang individu. Kepimpinan tradisional yang diterajui oleh Tuai Rumah turut bertanggungjawab untuk mengepalai, menjaga, mengawal, dan memelihara kesejahteraan anak buahnya serta rumah panjang ke arah keharmonian (Barrick, Mount dan Strauss 1993; Che Mat 2008; Jayum 1991). Institusi kepimpinan Tuai Rumah sangat dihormati dalam masyarakat Iban. Malah, sejak turun-temurun masyarakat Iban telah memberi penghormatan kepada Tuai Rumah, pemimpin tempatan dan kepada mereka yang telah memimpin sepanjang musim menuai (Sandin 1976). Tuai Rumah juga turut memainkan peranan sebagai ketua adat bagi sesebuah rumah panjang. Pengaruh adat turut dilihat sebagai penyumbang pada kekuatan pimpinan seseorang *Tuai Rumah* itu. Menurut Jayum (1991: 114), *...there are several factors that help enhance and legitimise his "Tuai Rumah" actions. First and most important is the "adat"*. Walaupun

begitu lingkungan kuasa pentadbiran Tuai Rumah hanya terhad pada rumah panjangnya sahaja. Elemen adat dalam masyarakat Iban ini telah banyak mempengaruhi aspek kehidupan dan proses sosialisasi mereka secara langsung.

Hierarki kepimpinan moden pula terdiri daripada institusi "Penghulu", "Pemancha", dan "Temenggong". Kepimpinan moden digarap bagi melengkapkan dan melicinkan keseluruhan pentadbiran dalam masyarakat Iban. Jawatan ini telah membentuk struktur kepimpinan baharu dalam institusi kepimpinan masyarakat Iban. Institusi kepimpinan moden dilihat sebagai usaha yang diwujudkan oleh kerajaan Brooke untuk menyatupadukan masyarakat Iban pada waktu tersebut (Jayum 1991).

Menurut Welyne (2000), orang Iban pada dasarnya tidak menjalinkan hubungan yang mesra dengan etnik lain seperti Bidayuh, Kayan, Kenyah, Melanau, Kanowit, Seru dan Bukitan. Shin dan Zhou (2003) menyatakan bahawa adalah sukar untuk memberikan penjelasan mengapa kontak budaya yang wujud dalam kalangan orang Iban hanya berlaku melalui kegiatan memburu kepala dan peperangan, bukan melalui interaksi yang sivil. Malah, pertumpahan darah yang berlaku dengan etnik lain merupakan tindakan yang penting kerana dapat meninggikan prestij individu. Keadaan ini telah memberikan kesan negatif bukan sahaja dalam hubungan orang Iban dengan kumpulan etnik lain, malah dalam lingkungan orang Iban sendiri.

Sekiranya berlaku pertelingkahan atau perselisihan dalam rumah panjang, biasanya Tuai Rumah akan dirujuk terlebih dahulu, sebelum kes berkenaan dibawa kepada pihak atasan yang lain. Dalam hal ini, Tuai Rumah lebih berfungsi sebagai pendamai bukannya menghakimi kedua-dua belah pihak berkenaan. Namun, dalam menyelesaikan sebarang pertelingkahan kecil kadang-kadang penyelesaian dilakukan melalui beberapa kaedah tradisional. Freeman (1992:110) menghuraikan fungsi Tuai Rumah dalam menyelesaikan isu-isu kecil ini:

... but if agreement could not be reached, either the situation had to be accepted as unsettled, or one of the parties to the dispute could use force. This last solution, which usually took the form of the forced appropriation of property (ngerampas), was something resorted to if one party was much larger and stronger than the other.

Jayum (1991) turut menjelaskan bahawa kuasa seseorang Tuai Rumah tidak ada bezanya dengan konteks Tuai Bilik yang berkuasa terhadap ahli keluarganya sahaja. Walaupun demikian, kuasa tersebut tidak harus ditafsirkan sebagai "nilai rendah" kepimpinan terhadap seseorang Tuai Rumah. Hal ini disebabkan Tuai Rumah lebih arif dalam menangani masalah yang berkaitan dengan rumah panjangnya. Jayum (1987) menegaskan bahawa jawatan Tuai Rumah, biasanya hanya layak dipegang oleh individu yang mempunyai pengetahuan yang luas dan berpengalaman dalam pelbagai bidang. Oleh yang demikian, tidak hairan sekiranya perlantikan Tuai Rumah dilakukan berdasarkan pengalaman, kredibiliti dan pengaruhnya terhadap rumah panjang berkenaan. Namun kekurangan pengetahuan kepimpinan dalam kalangan Tuai Rumah masyarakat Iban dalam urusan pentadbiran menjadi masalah utama kepada proses pembangunan. Keadaan ini berlaku kerana rata-rata masyarakat Iban masih berhadapan dengan kepimpinan yang lemah disebabkan tahap pendidikan mereka yang rendah (Becker 1958; Simić 1998).

Teori Kepimpinan Transformasi

Teori transformasi adalah antara teori sosial semasa yang banyak membincangkan aspek kepimpinan masyarakat dan organisasi. Teori yang diperkenalkan Burns (1978) ini sangat

menarik kerana melibatkan nilai moral dan etika pemimpin dan tidak menerapkan mana-mana teori kepimpinan yang lain. Kepimpinan transformasi lebih memberi tumpuan pada wawasan pemimpin dan bukannya simbol pada pengikutnya (Lussier dan Achua 2009). Transformasi merupakan proses positif untuk mempengaruhi dan mengubah individu, organisasi dan komuniti (Lussier dan Achua 2009). Menurut Bass dan Riggio (2006), pemimpin transformasi menekankan perkara 'apakah yang kita boleh buat untuk negara?' Maka, proses transformasi cuba membawa perubahan secara besar-besaran kepada wawasan besar untuk dicapai. Proses kepimpinan transformasi juga berusaha untuk mengubah struktur sedia ada dengan mempengaruhi orang lain supaya berwawasan menghadapi kemungkinan baharu (Tekleab et al. 2008). Avolio, Walumbwa dan Weber (2009: 423) menjelaskan bahawa tujuan kepimpinan transformasi adalah untuk ... *transform and inspire followers to perform beyond expectations while transcending self-interest for the good of organization.*

Kepimpinan transformasi juga mempunyai nilai karismatik yang tersendiri untuk menarik atau mempengaruhi orang lain. Namun Bass dan Riggio (2006:5) menegaskan, *transformational leadership has much in common with charismatic leadership, but charisma is only part of transformational leadership.* Kepimpinan transformasi wujud apabila berlaku perluasan dan peningkatan kepentingan pekerjaan, wujud kesedaran dan penerimaan bersama dalam misi kumpulan, dan keterlibatan dalam permasalahan pekerja tanpa mementingkan diri sendiri (Blanchard 2007). Kepimpinan transformasi berbeza dengan kepimpinan transaksi yang lebih kepada rutin transaksi dan memberikan ganjaran kepada ahlinya. Kepimpinan transaksi juga suka memimpin pengikut ke arah matlamat yang ingin dicapai dengan menggunakan sumber dan ganjaran untuk mempengaruhi perlaksanaan tugasannya. Mengikut Bass (1999) terdapat empat elemen utama dalam teori kepimpinan transformasi, iaitu pengaruh unggul, pertimbangan individu, stimulasi intelektual dan motivasi bersumberkan inspirasi. Elemen-elemen tersebut sering digunakan untuk menerangkan kualiti kematangan, pencapaian, peningkatan sendiri, kesejahteraan, organisasi dan masyarakat.

Pengaruh unggul merupakan sikap yang harus dimiliki seseorang pemimpin, iaitu memberikan contoh tingkah laku etika yang tinggi, menjadi kebanggaan, dan menambahkan kepercayaan serta menghormati orang. Pemimpin ini juga mempunyai ciri karisma seorang pemimpin yang berupaya untuk membangunkan kuasa simbolik yang besar untuk mempengaruhi pengikutnya (Lussier dan Achua 2009). Pertimbangan individu pula merupakan faktor yang menerangkan peranan pemimpin sebagai mentor kepada pengikutnya. Pertimbangan individu turut melibatkan proses bertindak balas kepada keperluan tertentu untuk memastikan mereka terlibat dalam proses transformasi organisasi (Simić 1998). Pengikut dilayan secara individu dan berbeza atas dasar bakat dan pengetahuan mereka serta dengan niat untuk membolehkan mereka mencapai kualiti pencapaian yang lebih tinggi (Shin dan Zhou 2003).

Stimulasi intelektual pula menerangkan peranan pemimpin yang membantu pengikutnya untuk menjadi lebih inovatif dan kreatif. Selain itu, ia juga meningkatkan kesedaran pengikut terhadap masalah dan kemampuan mereka untuk menyelesaikan masalah tersebut (Bass 1999). Stimulasi intelek yang tinggi menjelaskan kemampuan pemimpin untuk membayangkan matlamat yang hendak dicapai, menjelaskan bagaimana untuk mencapainya, menetapkan contoh yang perlu diikuti dan menetapkan piawai prestasi yang tinggi serta membina keyakinan (Bass 1999).

Seterusnya motivasi berasaskan inspirasi merujuk pada cara kepimpinan transformasi yang mempunyai wawasan yang menarik dan memberi inspirasi kepada pengikutnya untuk bergerak ke arah wawasan tersebut. Bass dan Riggio (2006) menerangkan bahawa motivasi berasaskan inspirasi yang ada dalam diri seorang pemimpin itu berupaya membangkitkan semangat dalam kalangan pengikut mereka. Secara umumnya kepimpinan transformasi

merupakan mekanisme untuk meningkatkan motivasi, semangat, dan prestasi pengikut serta menjadi model kepada pengikut melalui inspirasi mereka, di samping mencipta perubahan yang besar dalam kehidupan individu, kelompok dan masyarakat.

Metodologi Penyelidikan

Kajian yang berasaskan pendekatan kuantitatif telah dijalankan di daerah Pakan, Bahagian Sarikei, Sarawak. Teknik pensampelan rawak mudah digunakan untuk memilih kawasan rumah panjang, rumah panjang, dan responden kajian. Secara keseluruhannya daerah Pakan mempunyai enam kawasan utama, iaitu Engkamop, Wak, Pedanum, Ulu Julau, Lemujan, dan Entabai. Bagi tujuan kajian ini, tiga kawasan rumah panjang dipilih secara rawak, iaitu Wak, Lemujan dan Entabai. Sebanyak sembilan buah rumah panjang daripada kawasan tersebut dipilih secara rawak. Seramai 210 Ketua Isi Bilik (KIB) dari rumah panjang berkenaan telah dipilih secara rawak mudah sebagai responden kajian.

Maklumat kajian dikumpul menggunakan borang soal selidik. Amalan kepimpinan transformasi diteliti dari aspek pengaruh unggul, pertimbangan individu, stimulasi intelektual, dan motivasi berasaskan inspirasi. Skala Likert 5 peringkat digunakan untuk mengukur setiap aspek kepimpinan transformasi dengan diteliti. Maklumat yang diperolehi melalui borang soal selidik dianalisis menggunakan program SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Tahap amalan bagi setiap aspek kepimpinan transformasi dalam masyarakat Iban yang dikaji dikategorikan kepada rendah, sederhana, dan tinggi. Nilai purata skor dan sisihan piawai digunakan untuk menentukan tahap amalan bagi setiap aspek kepimpinan transformasi. Tahap amalan yang rendah ditentukan dengan menolak nilai purata skor dengan nilai sisihan piawai. Tahap amalan tinggi ditentukan dengan cara menambah nilai purata skor dengan nilai sisihan piawai manakala tahap amalan sederhana adalah berasaskan nilai skor antara tahap amalan rendah dengan tahap amalan tinggi.

Profil Responden

Ketua Isi Bilik (KIB) yang terlibat dalam kajian ini berumur antara 20 tahun hingga 80 tahun (Jadual 1) dengan majoritinya berumur antara 41 hingga 50 tahun (32.9%). Purata umur mereka adalah 46 tahun. Sebilangan besar KIB bagi sesebuah rumah panjang terdiri daripada kaum lelaki (61.4%) manakala selebihnya adalah wanita (38.6%). Sebilangan besar (74.3%) daripada KIB yang terlibat dalam kajian ini adalah mereka yang telah berkahwin. Walau bagaimanapun terdapat sebilangan kecil yang masih bujang (14.8%), balu (6.7%), ibu atau bapa tunggal (2.8%), dan bercerai (1.4%). Secara keseluruhannya, penemuan kajian menunjukkan majoriti penduduk rumah panjang (43.3%) mempunyai ahli keluarga seramai antara lima hingga tujuh orang bagi setiap pintu bilik (Jadual 1). Bilangan isi rumah yang paling ramai bagi setiap pintu adalah seramai 13 orang manakala purata isi rumah bagi setiap pintu ialah lima orang.

Jadual 1: Profil Demografi Responden Kajian

	Bilangan (Orang)	Peratusan (%)
Umur		
< 30 tahun	38	18.1
31 tahun hingga 40 tahun	28	13.3
41 tahun hingga 50 tahun	69	32.9
51 tahun hingga 60 tahun	39	18.6
≥ 61 tahun dan ke atas	36	17.1
Jumlah	210	100
Umur minimum	20 tahun	-
Umur maksimum	80 tahun	-
Umur Purata	46 tahun	-
Jantina		
Lelaki	129	61.4
Wanita	81	38.6
Jumlah	210	100
Status Perkahwinan		
Bujang	31	14.8
Berkahwin	156	74.3
Bercerai	3	1.4
Balu/Kematian Isteri	14	6.7
Ibu/Bapa Tunggal	6	2.9
Jumlah	210	100
Saiz Keluarga		
2 orang hingga 4 orang	82	39.0
5 orang hingga 7 orang	91	43.3
8 orang hingga 11 orang	34	16.2
≥ 12 orang	3	1.4
Jumlah	210	100
Saiz maksimum	13 orang	-
Saiz minimum	2 orang	-
Saiz purata	5 orang	-

(Sumber: Hasil penyelidikan, 2013)

Tahap pendidikan KIB yang terlibat dalam kajian ini adalah rendah. Sebilangan besar daripada mereka tidak pernah bersekolah (34.8%) dan satu perempat daripada responden berpendidikan sekolah rendah (25.7%) sahaja (Jadual 2). Walau bagaimanapun terdapat juga segelintir daripada mereka yang berkelulusan diploma (1.0%) dan Ijazah (2.4%). Sebilangan besar daripada mereka ini bekerja sebagai petani (73.5%) dengan melibatkan diri dalam penanaman lada hitam, padi bukit, sayur-sayuran dan buah-buahan. Walau bagaimanapun terdapat juga segelintir daripada mereka yang bekerja dengan kerajaan (3.3%) dan swasta (1.4%). Terdapat juga mereka yang tidak bekerja (9.5%). Selari dengan tahap pendidikan yang

rendah dan sektor pekerjaan yang diceburi, penemuan kajian juga menunjukkan pendapatan KIB yang terlibat dalam kajian ini juga rendah. Sebilangan besar mereka (76.7%) berpendapatan RM500 dan ke bawah (Jadual 2). Purata pendapatan mereka adalah sebanyak RM455 sebulan. Pendapatan bulanan yang paling tinggi ialah sebanyak RM2500. Penemuan ini menggambarkan pendapatan kebanyakan masyarakat Iban di Sarawak berada di bawah Garis Kemiskinan. Mereka yang berpendapatan agak tinggi terdiri daripada mereka yang berpendidikan tinggi dan bekerja dengan kerajaan. Memang tidak dapat dinafikan bahawa faktor pendidikan merupakan faktor mobiliti sosial yang penting. Mereka yang berpendidikan tinggi biasanya akan memperoleh pekerjaan yang setaraf dengan kelayakan akademik yang dimiliki dan akan memperoleh pendapatan yang lebih baik.

Jadual 2: Profil Sosioekonomi Responden Kajian

	Bilangan (Orang)	Peratusan (%)
Tahap Pendidikan		
Tidak Bersekolah	73	34.8
Sekolah Rendah/UPSR	54	25.7
Menengah Rendah/PMR/SRP	30	14.3
Menengah Atas/SPM/MCE	35	16.7
STPM/HSC	11	5.2
Diploma	2	1.0
Ijazah Sarjana Muda	5	2.4
Jumlah	210	100
Pekerjaan Utama		
Petani	155	73.5
Peladang	15	7.1
Suri Rumah	11	5.2
Sektor Awam	7	3.3
Sektor Swasta	3	1.4
Tidak Bekerja	20	9.5
Jumlah	210	100
Pendapatan		
< RM500	161	76.7
RM501 hingga RM1000	40	19.0
RM1001 hingga RM1500	5	2.4
RM1501 hingga RM2000	1	0.5
RM2001 hingga RM2500	1	0.5
>RM2501	2	1.0
Jumlah	210	100
Pendapatan minimum	0.00	-
Pendapatan maksimum	3500	-
Pendapatan purata	455	-

(Sumber: Hasil penyelidikan, 2013)

Amalan Kepimpinan Transformasi

Amalan kepimpinan transformasi diteliti berdasarkan empat elemen utama, iaitu pengaruh unggul, pertimbangan individu, stimulasi intelektual, dan motivasi berasaskan inspirasi.

Pengaruh unggul

Pengaruh unggul menerangkan sikap yang harus dimiliki seseorang pemimpin, iaitu dengan memberikan contoh tingkah laku beretika yang tinggi, menjadi kebanggaan, dan menambahkan kepercayaan serta hormat kepada pemimpin tersebut. Seseorang pemimpin yang memiliki ciri-ciri pengaruh unggul ini biasanya mempunyai karisma yang berupaya untuk membangunkan kuasa simbolik yang besar untuk mempengaruhi pengikutnya (Rasyid Muhammad Yunus 1982). Sela skor bagi tahap pengaruh unggul kepimpinan dalam masyarakat Iban ditentukan dengan menjumlahkan skor bagi 10 item. Item-item tersebut ialah menunjukkan komitmen yang tinggi dalam setiap perkara, mudah didekati oleh penduduk rumah panjang, mempertimbangkan kesan atas segala keputusan dan tindakan yang dibuat, menghargai nilai-nilai bersama penduduk di rumah panjang, menggalakkan penduduk rumah panjang supaya konsisten membantu beliau, boleh dipercayai sepenuhnya, dihormati oleh semua penduduk rumah panjang, bangga dengan kredibiliti pemimpin, mementingkan kemajuan pembangunan daripada kepentingan peribadi, dan bangga untuk bekerjasama dengan pemimpin. Skor yang diperoleh dikategorikan kepada tiga tahap, iaitu rendah, sederhana dan tinggi. Penentuan sela skor tahap pertimbangan individu dilakukan berdasarkan nilai purata dan sisihan piawai.

Berdasarkan analisis yang dilakukan, skor bagi tahap pengaruh unggul yang rendah adalah 33 ke bawah. Mereka yang memperoleh skor antara 34 hingga 43 berada pada tahap sederhana manakala skor 44 dan ke atas berada pada tahap pengaruh unggul yang tinggi. Taburan tentang tahap amalan pengaruh unggul dalam kalangan pemimpin masyarakat Iban adalah seperti dalam Jadual 3 di bawah. Secara keseluruhan, penemuan kajian menunjukkan sebilangan besar masyarakat Iban menyatakan ciri pengaruh unggul yang diamalkan oleh pemimpin mereka berada pada tahap sederhana (67.1%). Mereka yang menyatakan tahap amalan pengaruh unggul dalam kalangan pemimpin mereka rendah adalah lebih ramai (19.0%) berbanding dengan mereka yang menyatakan kewujudan amalan ciri pengaruh unggul yang tinggi dalam kalangan pemimpin mereka (13.8%). Purata skor bagi amalan pengaruh unggul dalam kalangan pemimpin masyarakat Iban ialah 38.29.

Jadual 3: Pengaruh Unggul

Tahap	Bilangan	Peratusan (%)
Tahap Rendah (Skor \leq 33)	40	19.0
Tahap Sederhana (Skor 34 - 43)	141	67.1
Tahap Tinggi (Skor \geq 44)	29	13.8
Jumlah	210	100

Skor Purata = 38.29

Skor Minimum = 10.0

Sisihan Piawai = 5.73

Skor Maksimum = 50.0

(Sumber: Hasil penyelidikan, 2013)

Pertimbangan individu

Pertimbangan individu merupakan faktor yang menerangkan peranan pemimpin sebagai mentor kepada pengikutnya. Pertimbangan individu turut melibatkan proses tindak balas kepada keperluan tertentu untuk memastikan mereka terlibat dalam proses transformasi (Bass dan Stogdill 1990). Pengikut dilayan secara individu atas dasar bakat dan pengetahuan untuk mencapai tahap kemajuan yang lebih tinggi (Abdullah dan Ainon 2003). Sela skor bagi tahap pertimbangan individu kepimpinan dalam masyarakat Iban ditentukan dengan menjumlahkan skor bagi lima item yang mengukur pertimbangan individu. Item-item tersebut ialah memberi layanan sama rata kepada penduduk rumah panjang, memberi peluang kepada penduduk rumah panjang untuk maju, arif dengan kemampuan penduduk rumah panjang, memberi bimbingan yang baik selama beliau menjadi *Tuai Rumah*, dan membantu membangunkan potensi masing-masing. Skor yang diperoleh dikategorikan kepada tiga tahap, iaitu rendah, sederhana, dan tinggi. Penentuan sela skor tahap pertimbangan individu adalah berdasarkan nilai purata dan sisihan piawai.

Berdasarkan analisis yang dilakukan, skor bagi tahap pertimbangan individu yang rendah adalah 16 ke bawah manakala mereka yang memperoleh skor antara 17 hingga 21 berada pada tahap sederhana. Mereka yang memperoleh skor 22 ke atas berada pada tahap pengaruh unggul yang tinggi. Penemuan kajian menunjukkan lebih separuh (58.1%) daripada responden menyatakan amalan pertimbangan individu dalam kalangan pemimpin mereka berada pada tahap sederhana (Jadual 4). Mereka yang menyatakan tahap amalan yang tinggi (21.9%) bagi pertimbangan individu dalam kalangan pemimpin mereka adalah lebih ramai berbanding dengan mereka yang menyatakan amalan ciri tersebut rendah (20.0%). Skor purata yang diperoleh adalah 19.1 peratus.

Jadual 4: Tahap Pertimbangan Individu

Tahap	Bilangan	Peratusan (%)
Tahap Rendah (Skor ≤ 16)	42	20
Tahap Sederhana (Skor 17 - 21)	122	58.1
Tahap Tinggi (Skor ≥ 22)	46	21.9
Jumlah	210	100

Skor Purata = 19.1

Skor Minimum = 5.0

Sisihan Piawai = 3.2

Skor Maksimum = 25.0

(Sumber: Hasil penyelidikan, 2013)

Stimulasi intelektual

Stimulasi intelektual merupakan peranan pemimpin dalam membantu pengikutnya untuk menjadi lebih inovatif dan kreatif (Hasan 1985). Kepimpinan yang mempunyai stimulasi intelektual yang tinggi dapat meningkatkan kesedaran pengikut tentang masalah dan kemampuan mereka untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Elemen ini turut menjelaskan peranan pemimpin untuk mencapai, menetapkan contoh dan piawai prestasi melalui keyakinan yang tinggi (Hasan 1985). Tahap stimulasi intelektual kepimpinan dalam masyarakat Iban ditentukan dengan menjumlahkan skor daripada lapan item. Item-item tersebut ialah mengambil pendekatan yang berlainan untuk menyelesaikan masalah, menerima idea-idea yang lain untuk memperbaiki kelemahan, bersikap tenang dalam menguruskan masalah-

masalah penduduk rumah panjang, menggalakkan penduduk di rumah panjang supaya berdikari menyelesaikan masalah, memberi idea untuk membantu penduduk rumah panjang menyelesaikan masalah, berusaha meningkatkan integriti penduduk rumah panjang, suka memberi cabaran kepada penduduk rumah panjang dan berani membuat keputusan. Tahap stimulasi intelektual diklasifikasikan kepada tiga tahap iaitu rendah, sederhana dan tinggi. Penentuan sela skor bagi tahap stimulasi intelek kepimpinan adalah berdasarkan nilai purata dan sisihan piawai.

Berdasarkan data dalam Jadual 5 di bawah, skor 26 ke bawah menunjukkan tahap stimulasi intelek yang rendah. Skor yang terletak antara 27 hingga 34 merupakan tahap stimulasi intelek yang sederhana. Manakala skor 35 ke atas menunjukkan tahap stimulasi intelek yang tinggi. Secara keseluruhan, penemuan kajian menunjukkan sebilangan besar masyarakat Iban menyatakan ciri stimulasi intelek yang diamalkan oleh pemimpin mereka adalah berada pada tahap sederhana sahaja (70.0%), manakala mereka yang menyatakan tahap amalan stimulasi intelek dalam kalangan pemimpin mereka rendah adalah lebih ramai (19.5%) berbanding dengan mereka yang menyatakan amalan stimulasi intelek yang tinggi dalam kalangan pemimpin mereka (10.5%). Purata skor bagi amalan stimulasi intelek dalam kalangan pemimpin masyarakat Iban ialah 30.2.

Jadual 5: Tahap Stimulasi Intelek

Tahap	Bilangan	Peratusan (%)
Tahap Rendah (Skor ≤ 26)	41	19.5
Tahap Sederhana (Skor 27 - 34)	147	70.0
Tahap Tinggi (Skor ≥ 35)	22	10.5
Jumlah	210	100

Skor Purata = 30.2

Skor Minimum = 8.0

Sisihan Piawai = 4.3

Skor Maksimum = 40.0

(Sumber: Hasil penyelidikan, 2013)

Motivasi berasaskan inspirasi

Kepimpinan transformasi juga turut melahirkan wawasan yang menarik dan memberi inspirasi kepada pengikutnya untuk bergerak ke arah wawasan tersebut. Menurut Bass dan Riggio (2006) motivasi berasaskan inspirasi yang ada dalam diri seseorang pemimpin itu berupaya untuk membangkitkan semangat dalam kalangan pengikut mereka. Tahap motivasi berasaskan inspirasi kepimpinan dalam masyarakat Iban ditentukan dengan menjumlahkan skor daripada tujuh item, iaitu menggalakkan penduduk rumah panjang berubah untuk meningkatkan taraf kehidupan, peka terhadap arus pemodenan, bijak menilai kelemahan dan kelebihan sesebuah program pembangunan, bersedia menerima kritikan daripada penduduk rumah panjang sendiri, bersemangat tinggi untuk mencapai matlamat pembangunan, bijak mengatur tindakan bagi meningkatkan kemajuan rumah panjang dan berjiwa rakyat. Tahap motivasi berasaskan inspirasi diklasifikasikan kepada tiga tahap iaitu rendah, sederhana dan tinggi. Penentuan sela skor bagi tahap motivasi berasaskan inspirasi kepimpinan adalah berdasarkan nilai purata dan sisihan piawai.

Analisis maklumat dalam Jadual 6 di bawah menunjukkan skor 23 ke bawah merujuk pada tahap motivasi berasaskan inspirasi yang rendah. Skor yang terletak antara 24 hingga 30 merupakan tahap motivasi berasaskan inspirasi yang sederhana manakala skor 31 ke atas menunjukkan tahap motivasi berasaskan inspirasi yang tinggi. Secara keseluruhannya

penemuan kajian menunjukkan sebilangan besar (69.5%) responden menyatakan tahap motivasi berasaskan inspirasi dalam kalangan pemimpin mereka berada pada tahap sederhana. Mereka yang menyatakan tahap motivasi berasaskan inspirasi dalam kalangan pemimpin mereka rendah adalah lebih ramai (21.9%) berbanding dengan mereka yang menyatakan motivasi berasaskan inspirasi dalam kalangan pemimpin mereka tinggi (8.6%). Purata skor bagi amalan motivasi berasaskan inspirasi dalam kalangan pemimpin masyarakat Iban ialah 26.76.

Jadual 6: Tahap Motivasi Berasaskan Inspirasi

Tahap	Bilangan	Peratusan (%)
Tahap Rendah (Skor ≤ 23)	46	21.9
Tahap Sederhana (Skor 24 - 30)	146	69.5
Tahap Tinggi (Skor ≥ 31)	18	8.6
Jumlah	210	100

Skor Purata = 26.76

Skor Minimum = 7.0

Sisihan Piawai = 4.0

Skor Maksimum = 35.0

(Sumber: Hasil penyelidikan, 2013)

Tahap Kepimpinan Transformasi

Tahap amalan kepimpinan transformasi ditentukan berasaskan jumlah skor yang diperoleh daripada aspek pengaruh unggul, pertimbangan individu, stimulasi intelektual, dan motivasi berasaskan inspirasi. Secara keseluruhannya terdapat 30 item yang mengukur aspek-aspek kepimpinan transformasi. Tahap amalan kepimpinan transformasi dikategorikan kepada tiga, iaitu rendah, sederhana dan tinggi. Penentuan sela skor bagi tahap amalan kepimpinan transformasi adalah berdasarkan nilai purata dan sisihan piawai.

Analisis maklumat dalam Jadual 7 di bawah menunjukkan skor 98 ke bawah menunjukkan tahap kepimpinan transformasi yang rendah. Skor yang terletak antara 99 hingga 130 merupakan tahap kepimpinan transformasi yang sederhana manakala skor 131 ke atas menunjukkan tahap kepimpinan transformasi yang tinggi. Secara keseluruhannya penemuan kajian menunjukkan sebilangan besar responden kajian (73.3%) merasakan tahap amalan kepimpinan transformasi dalam kalangan masyarakat Iban berada pada tahap sederhana sahaja (Jadual 7). Malahan mereka yang merasakan tahap amalan kepimpinan transformasi yang rendah (18.1%) adalah lebih ramai daripada mereka yang merasakan tahap amalan tersebut berada pada tahap tinggi (8.6%). Purata skor keseluruhan yang diperoleh ialah 114.47.

Jadual 7: Tahap Kepimpinan Transformasi

Tahap	Bilangan	Peratusan (%)
Tahap Rendah (Skor ≤ 98)	38	18.1
Tahap Sederhana (Skor 99 - 130)	154	73.3
Tahap Tinggi (Skor ≥ 131)	18	8.6
Jumlah	210	100

Skor Purata = 114.47

Skor Minimum = 30

Sisihan Piawai = 16.37

Skor Maksimum = 150

(Sumber: Hasil penyelidikan, 2013)

Kesimpulan

Penemuan ini menggambarkan bahawa pemimpin tradisional dalam masyarakat Iban telah mula mengamalkan ciri-ciri kepimpinan transformasi. Amalan kepimpinan transformasi yang berlaku dalam kepimpinan tradisional didapati menyumbang kepada kemajuan dalam kalangan masyarakat rumah panjang. Brown dan Nylander (1998) menjelaskan bahawa pemimpin dan masyarakat harus mengalami transformasi bersama-sama bagi mencapai matlamat pembangunan yang telah ditetapkan. Amalan kepimpinan transformasi dalam masyarakat merupakan mekanisme untuk meningkatkan motivasi, semangat dan prestasi pengikut melalui inspirasi mereka, untuk membawa perubahan yang besar dalam kehidupan individu, kelompok dan masyarakat.

Amalan kepimpinan transformasi dalam masyarakat Iban akan membantu meningkatkan keberkesanan kualiti dan fungsi Tuai Rumah. Seperti yang sedia maklum bahawa walaupun jawatan Tuai Rumah ini telah diiktiraf secara rasmi sejak sekian lama, peranan dan kuasa kepimpinan tradisional ini tidak menunjukkan sebarang perubahan yang jelas. Perubahan yang berlaku pada masa kini mendapati bahawa kualiti pemimpin yang menerajui pucuk kepimpinan tradisional yang hanya berdasarkan sejarah kegemilangan Tuai Rumah semata-mata adalah tidak mencukupi. Justeru keperluan pendidikan, program-program dan latihan kepimpinan adalah antara alternatif yang perlu dirancang dan diserapkan ke dalam institusi kepimpinan tradisional secara *rootedness*. Affolter dan Findlay (2002) membuat kesimpulan bahawa, masyarakat luar bandar tidak akan mampu menangani masalah utama dalam sosioekonomi kecuali mereka mempunyai kemahiran kepimpinan untuk berbuat demikian. Oleh itu, penekanan terhadap peningkatan kualiti kepimpinan melalui amalan kepimpinan transformasi diharapkan dapat meningkatkan pembangunan kepada masyarakat luar bandar.

Rujukan

- Abdullah Hassan, & Aion, M. 2003. *Teori dan Teknik Kepimpinan-Edisi Kemas Kini*. Pahang Darul Makmur: PTS Profesional.
- Affolter, Friedrich W. & Henry J. Findlay. 2002. "Assessment of Mobilization and Leadership Challenges in Azerbaijani IDP and Refugee Camps." *Convergence*, 35(4): 37-54.
- Alimo-Metcalfe, Beverley & Robert Alban-Metcalfe. 2001. "The Development of a New Transformational Leadership Questionnaire." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(1): 1-27.
- Barrick, Murray, Michael Mount & Judy Strauss. 1993. "Conscientiousness and Performance of Sales Representatives: Test of the Mediating Effects of Goal Setting." *Journal of Applied Psychology*, 78(5): 715.
- Bass, Bernard. 1999. "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1): 9-32.
- Bass, Bernard, & Ronald Riggio. 2006. *Transformational Leadership* (2 ed.). Mahwah, New Hersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, Bernard & Stogdill, Ralph. 1990. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Becker, Gary. 1958. "Competition and Democracy." *Journal of Law and Economics*, 1:105-109.
- Blanchard, Ken. 2007. *Lead like Jesus: Lessons from the Greatest Leadership Role Model of All Time*. Nashville, Tenn.: W Pub Group.
- Brown, Ralph & Albert Nylander III. 1998. "Community Leadership Structure: Differences between Rural Community Leaders' and Residents' Informational Networks." *Community Development*, 29(1): 71-89.

- Che Mat. 2008. *Ujian Psikologi dan Pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors.
- Dimbab Ngidang & Abdul Rashid. 1996. Rural Cooperative Societies and Community Development in Sarawak. In King, V. T. (Ed.), *Rural Development and Social Science Research: Case Study from Borneo* (pp. 251-267). Philip, U.S.A: Borneo Research Council, Inc.
- Dubrin, Andrew. 2010. *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. (6 Edition). USA: South-Western Cengage Learning, Mason, OH.
- Dyer, Delwyn & Oscar Williams. 1987. *Developing Local Community Leaders*. Blacksburg, VA: Virginia Cooperative Extension Service; Virginia Polytechnical; Institute and State University.
- Freeman, Derek. 1992. *The Iban of Borneo*. Kuala Lumpur: S. Abdul Majeed.
- Grijpstra, Bouwe Gerard. 1976. *Common Efforts in The Development of Rural Sarawak, Malaysia*. Assen; Amsterdam: Van Gorcum.
- Hasan Mohamed Ali. 1985. *Leadership Factors Associated with the Effective Functioning of the Malaysian Grass-roots Development Machinery (Village Development and Security Committee) in Peninsular Malaysia*. Ann Arbor, Michigan, USA: University Microfilms International.
- Jayum Jawan. 1991. *Political Change and Economic Development among the Ibans of Sarawak, East Malaysia*. Tesis Ijazah Doktor Falsafah. United Kingdom. University of Hull.
- Lev Wiesel, Rachel. 2003. "Indicators Constituting the Construct of Perceived Community Cohesion." *Community Development Journal*, 38(4): 332-343.
- Lussier, Robert & Achua, Christopher. 2009. *Leadership: Theory, Application & Skill Development*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Mohammad Shatar Sabran. 2004. "Community Development Model and Productivity Enhancement." Dalam *Pembangunan Komuniti: Dasar, Konsep, Strategi dan Isu di Malaysia*, (pnyt) Dani Salleh.. Sintok, Kedah.: Universiti Utara Malaysia.
- Rasyid Muhammad Yunus. 1982. *Farmers' Participation in Rural Development Programs, Municipality of Samarinda, East Kalimantan, Indonesia*. Ann Arbor, Michigan: University Microfilms International.
- Rengenyang, Labang. 2014. Bomba Perkasa Usaha Elak Kebakaran Rumah Panjang, *Borneo Post*. April 9.
- Sandin, Benedict. 1976. *Iban Way of Life: A Translation from Tusun Pendiauw*. Kuching: Borneo Literature Bureau.
- Shin, Shung Jae., & Zhou, Jing. 2003 "Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea." *Academy of Management Journal*, 46: 703-714.
- Simić, Ivana. 1998. "Transformational Leadership: The Key to Successful Management of Transformational Organizational Changes." *Facta Universitatis-series: Economics and Organization*, 1(6): 49-55.
- Ubong Imang. 2004. "Pembangunan Komuniti Penduduk Rumah Panjang: Analisis Awal ke Atas Permasalahan Pembangunan di Long Teran, Tinjar, Baram, Sarawak." Dalam *Pembangunan Komuniti: Dasar, Konsep, Strategi, dan Isu di Malaysia*, (pnyt) Dani Salleh.. Sintok, Kedah: Universiti Utara Malaysia.
- Warren Aris. 1998. *The Development of Transformational Leadership amongst the Iban Community Leaders in Three Resettlement Areas in Kanowit District, Sarawak*. (Tesis Ijazah Sarjana). Sarawak. Universiti Malaysia Sarawak
- Welyne Jeffrey Jehom. 2000. "Kedinamikan Hubungan dan Pluralisme Etnik di Sarawak." Dalam *Masyarakat, Budaya dan Perubahan*, (pnyt) Rahimah Abd Aziz & Mohamed Yusoff Ismail. Bangi, Selangor: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Williams, Lee & Maria Lindsey. 2011. *Rural Leaders and Leadership Development in Pennsylvania*. Pennsylvania: The Center for Rural Pennsylvania.