Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH) (e-ISSN : 2504-8562)
2026, Volume 11, Issue 3, e003640
DOI: https://doi.org/10.47405/mjssh.v11i3.3640

RESEARCH ARTICLE

Peluang dan Cabaran Gaya Kepimpinan Hybrid Dalam Dinamika Organisasi Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan (FELDA)

(Opportunities and Challenges of Hybrid Leadership Style in the Organizational Dynamics of the Federal Land Development Authority (FELDA)

Sulhairil Hafiz Haji Sulaiman[1*], Khairunesa Isa[2], Lydiawati Wakanan[3]

[1]Pusat Pengajian Umum dan Kokurikulum, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM)Persiaran Tun Dr. Ismail, 86400 Parit Raja, Johor, Malaysia.
Email: sulhairilhafiz@gmail.com
[2]Pusat Pengajian Umum dan Kokurikulum, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM)Persiaran Tun Dr. Ismail, 86400 Parit Raja, Johor, Malaysia.
Email: nesa@uthm.edu.my
[3]Pusat Pengajian Umum dan Kokurikulum, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM)Persiaran Tun Dr. Ismail, 86400 Parit Raja, Johor, Malaysia
Email: ydiawati.wakanan@gmail.com

CORRESPONDING AUTHOR (*):
Khairunesa Isa
(nesa@uthm.edu.my)

KATA KUNCI:
Gaya kepimpinan hybrid
FELDA
Komitmen organisasi
Prestasi kerja
Pengurusan organisasi

KEYWORDS:
Hybrid leadership style
FELDA
Organizational commitment
Job performance
Organizational management

CITATION:
Sulhairil Hafiz, S, Khairunesa, I., & Lydiawati, W. (2025). Peluang dan Cabaran Gaya Kepimpinan Hybrid Dalam Dinamika Organisasi Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan (FELDA). *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH), 11*(3), e003640. https://doi.org/10.47405/mjssh.v11i3.3640

ABSTRAK

Gaya kepimpinan hybrid, yang menggabungkan elemen transformasional, transaksional, dan laissez-faire, telah muncul sebagai pendekatan inovatif yang sesuai untuk organisasi besar seperti FELDA. Objektif penulisan ini mengenalpasti peluang dan cabaran pendekatan kepimpinan ini dalam meningkatkan komitmen organisasi, motivasi pekerja, dan prestasi kerja secara keseluruhan. Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif yang melibatkan analisis kandungan bagi tujuan pengumpulan dan penganalisaan data. Kesimpulan kajian ini, gaya kepimpinan hybrid menawarkan peluang besar untuk meningkatkan keberkesanan organisasi besar seperti FELDA dengan memberikan fleksibiliti kepada pemimpin untuk menyesuaikan strategi kepimpinan mereka berdasarkan keperluan dan cabaran unik organisasi.

ABSTRACT

The hybrid leadership style, which integrates elements of transformational, transactional, and laissez-faire approaches, has emerged as an innovative strategy well-suited for large organizations such as FELDA. The objective of this paper is to identify the opportunities and challenges of this leadership approach in enhancing organizational commitment, employee motivation, and overall work performance. This study employs a qualitative methodology involving content analysis for data collection and interpretation. The conclusion of this study highlights that the hybrid leadership style offers significant potential to

© 2026 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

improve the effectiveness of large organizations like FELDA by providing leaders with the flexibility to adapt their leadership strategies according to the unique needs and challenges of the organization.

Sumbangan/Keaslian: Kajian ini menyumbang kepada literatur berkaitan peluang dan cabaran pendekatan kepimpinan hybrid dalam meningkatkan komitmen organisasi, motivasi pekerja, dan prestasi kerja secara keseluruhan.

1. Pengenalan

Dalam dunia organisasi yang semakin kompleks, gaya kepimpinan memainkan peranan penting dalam menentukan keberkesanan strategi dan kejayaan sesebuah entiti. Organisasi besar seperti FELDA menghadapi pelbagai cabaran, termasuk perubahan global dan keperluan untuk transformasi organisasi yang berterusan. Gaya kepimpinan hybrid, yang menggabungkan ciri transformasional, transaksional, dan laissez-faire, dianggap sebagai pendekatan yang berpotensi untuk mengurus cabaran ini. Pendekatan ini mampu menyelaraskan keperluan organisasi dan pekerja, sambil menawarkan fleksibiliti untuk menangani cabaran dinamik. Penulisan ini bertujuan untuk meneroka peluang dan cabaran yang timbul daripada penerapan gaya kepimpinan hybrid dalam konteks organisasi besar, dengan merujuk kepada budaya dan ekosistem FELDA.

Dalam landskap organisasi yang semakin kompleks dan mencabar, gaya kepimpinan yang efektif menjadi pemangkin utama dalam memastikan kelangsungan dan kejayaan sesuatu entiti. FELDA, sebagai salah satu organisasi terbesar di Malaysia, berhadapan dengan pelbagai isu termasuk perubahan global, transformasi digital, dan keperluan untuk menyeimbangkan kepelbagaian budaya dalam organisasinya (Othman & Salleh, 2021). Dalam konteks ini, pendekatan kepimpinan hybrid yang menggabungkan elemen transformasional, transaksional, dan laissez-faire dilihat sebagai model yang mampu memberikan solusi strategik kepada cabaran-cabaran ini.

Kajian ini bukan sahaja penting untuk memahami dinamik gaya kepimpinan dalam organisasi besar, tetapi juga untuk menilai sejauh mana pendekatan ini dapat meningkatkan komitmen pekerja, produktiviti, dan daya saing organisasi. Dalam budaya kerja Malaysia yang sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai kolektif dan hierarki, kesesuaian pendekatan hybrid ini menjadi satu persoalan yang menarik untuk diterokai. Kajian ini juga bertujuan untuk menganalisis peluang dan cabaran yang berkaitan dengan gaya kepimpinan hybrid dalam konteks FELDA.

1.1. Permasalah Kajian

Dalam era globalisasi dan transformasi digital yang pesat, organisasi besar seperti FELDA berdepan dengan tekanan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan persekitaran yang kompleks dan dinamik. Kesukaran dalam menyepadukan sistem warisan dengan teknologi baharu, yang memerlukan pelan transformasi digital yang kukuh dan menyeluruh (Wan & Lim, 2022). Di samping itu, pengurusan perubahan organisasi menjadi semakin kompleks kerana transformasi digital bukan sahaja melibatkan aspek teknikal, tetapi turut menuntut perubahan budaya kerja, struktur organisasi dan cara komunikasi dalaman. Tambahan pula, kemunculan automasi dan kecerdasan buatan (AI) menuntut organisasi untuk melabur dalam pembangunan kemahiran digital tenaga kerja agar mampu menyesuaikan diri dan kekal produktif. Dalam masa yang sama, tekanan

© 2026by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

daripada persekitaran global yang dinamik — termasuk perubahan ekonomi, sosial dan teknologi — memberi kesan langsung kepada strategi dan operasi organisasi seperti FELDA, yang perlu cekap dan efektif dalam membuat penyesuaian (Samad et al., 2016).

Kepimpinan tradisional yang bersifat tunggal sering kali gagal menangani keperluan pelbagai dimensi organisasi moden, khususnya dalam aspek pengurusan sumber manusia, inovasi, dan daya saing. Gaya kepimpinan hybrid—yang menggabungkan elemen transformasional, transaksional, dan laissez-faire—muncul sebagai pendekatan alternatif yang berpotensi untuk memperkukuh komitmen organisasi, meningkatkan motivasi pekerja, dan memperbaiki prestasi kerja secara menyeluruh. Namun begitu, penerapan gaya kepimpinan hybrid dalam konteks organisasi seperti FELDA masih kurang diteroka secara mendalam, khususnya dari segi kesesuaian budaya organisasi tempatan, keberkesanan dalam menangani cabaran struktur birokratik, dan impaknya terhadap pencapaian matlamat strategik (Noor, 2016).

1.2. Objektif Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti peluang dan cabaran pendekatan gaya kepimpinan hybrid dalam meningkatkan komitmen organisasi, motivasi pekerja, dan prestasi kerja secara keseluruhan bagi memperkukuh keupayaan organisasi besar FELDA untuk menghadapi perubahan global, meningkatkan daya saing, dan menangani cabaran unik dalam ekosistemnya.

2. Sorotan Literatur

2.1. Konsep Gaya Kepimpinan

Gaya kepimpinan merujuk kepada pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan mengurus individu atau pasukan untuk mencapai matlamat organisasi. Antara gaya yang utama adalah kepimpinan autokratik, di mana pemimpin membuat keputusan secara unilateral tanpa melibatkan pandangan pasukan, dan ini sesuai untuk situasi yang memerlukan tindakan segera tetapi berisiko menimbulkan rasa tidak puas hati. Kepimpinan demokratik pula melibatkan penglibatan pasukan dalam proses membuat keputusan, yang mampu meningkatkan moral dan inovasi, walaupun memerlukan lebih banyak masa untuk mencapai kata sepakat (Marhaini Ghani & Hamidah Mohd Amin, 2024).

Kepimpinan laissez-faire memberikan kebebasan sepenuhnya kepada individu untuk membuat keputusan sendiri, yang berkesan untuk pasukan yang berpengalaman tetapi boleh mengakibatkan kekeliruan jika tiada garis panduan jelas. Sementara itu, kepimpinan transformasi memberi inspirasi kepada individu untuk melampaui jangkaan melalui visi yang kuat dan motivasi intrinsik, sesuai untuk organisasi yang sedang melalui perubahan besar (Lamirin et al., 2023).

Kepimpinan transaksional pula lebih berorientasikan pertukaran ganjaran untuk prestasi, yang berkesan untuk tugas rutin tetapi kurang memberi inspirasi dalam jangka masa panjang. Akhir sekali, kepimpinan hibrid menggabungkan pelbagai pendekatan untuk menyesuaikan diri dengan keadaan yang berbeza, menjadikannya fleksibel dan lebih efektif apabila digunakan secara strategik. Kesemua gaya ini mempunyai kelebihan dan kekurangan tersendiri bergantung kepada konteks organisasi, matlamat, dan keperluan tenaga kerja. Jika diterapkan dengan bijak, gaya kepimpinan ini dapat

© 2026by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

meningkatkan kecekapan, inovasi, dan hubungan dalam sesebuah organisasi (Chairunnisa Hewi Wasistha & Budi Priyatmono, 2025).

Kepimpinan telah menjadi subjek yang lazim bagi perkerja, organisasi dan institusi telah membawa kepada beberapa teori berkaitan dengan kepimpinan. Sejak dahulu lagi kepimpinan menjadi elemen penting apabila melibatkan diri pekerja (Liu et al., 2003). Pemimpin dan pekerja unit terpenting dalam sesebuah organisasi dan terdapat banyak perdebatan, pandangan dan pertikaian berkaitan dengan perbezaan gaya kepimpinan yang diamalkan.

Pengurus FELDA juga tidak terkecuali kerana berada dalam kedudukan kepimpinan organisasi. Menentukan arah, memberi motivasi, menyelesaikan masalah dan menyelaras sumber manusia organisasi untuk memulakan perubahan merupakan antara tugas seorang pengurus. Kepimpinan menghasilkan perubahan dalam organisasi dan menyumbang kepada pengurusan dan bukannya menggantikannya Seevers et al. (1997) untuk menjadi seorang pengurus yang hebat dan berkesan adalah bijak mengunakan orang lain dan sumber untuk mencapai matlamat manakala Lester dan Kunich (1997), mentakrifkan pemimpin berperanan menetapkan suasana dalam berorganisasi serta berjaya menentukan visi dan misi organisasi mencapai matlamat, seorang pengurus mesti memberikan inspirasi dan motivasi. Peranan utama pengurus adalam memastikan setiap orang yang dipimpin bersama-sama berusaha untuk mencapai sasaran organisasi dengan berperanan sebagai penyambung dengan memaksa individu untuk bekerja dengan rela untuk mencapai misi organisasi (Buford et al., 1995). Gaya kepimpinan dalam pengurusan FELDA memainkan peranan penting dalam membangunkan sumber manusia dan memastikan keberkesanan organisasi. Kajian menunjukkan bahawa kepimpinan transformasional sering diterapkan dalam pengurusan tertinggi FELDA, yang melibatkan dimensi seperti pengaruh ideal, motivasi inspirasi, rangsangan intelek, dan pertimbangan individu. Amalan seperti kerja berpasukan, komunikasi bersemuka, dan pembangunan organisasi telah dikenalpasti sebagai elemen utama dalam gaya kepimpinan (Hassan, 2019).

3. Metod Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui kaedah analisis kandungan, yang sesuai untuk meneliti dokumen rasmi, laporan organisasi, dan bahan berkaitan FELDA. Data dikumpulkan secara sistematik daripada sumber sekunder seperti laporan tahunan, kenyataan media, artikel akademik, dan dokumen polisi yang relevan. Analisis ini bertujuan mengenal pasti tema-tema utama berkaitan peluang dan cabaran dalam dinamika organisasi besar, khususnya dalam konteks FELDA sebagai entiti strategik nasional.

4. Hasil Kajian

4.1. Peluang Gaya Kepimpinan Hybrid

4.1.1. Fleksibiliti dalam Mengurus Organisasi Besar

Gaya kepimpinan hybrid memberikan pemimpin kebebasan untuk menyesuaikan pendekatan mereka berdasarkan keperluan situasi. Sebagai contoh, dalam menghadapi perubahan besar, elemen transformasional mampu memberi motivasi dengan menyampaikan visi dan inspirasi, manakala elemen transaksional memastikan pekerja

© 2026by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

tetap berorientasikan matlamat melalui struktur yang jelas. Gaya kepimpinan hybrid memberikan kelebihan strategik kepada pemimpin dalam organisasi berskala besar yang sering berdepan dengan pelbagai cabaran dinamik. Dengan menggabungkan elemen transformasional dan transaksional, pemimpin bukan sahaja dapat menyesuaikan pendekatan mereka mengikut konteks, tetapi juga mampu menyeimbangkan antara keperluan jangka panjang dan tuntutan operasi harian. Dalam organisasi besar yang mengalami transformasi digital, penggabungan, atau penstrukturan semula, gaya kepimpinan transformasional memainkan peranan penting dalam membina semangat kolektif dan menyampaikan naratif perubahan yang meyakinkan (Nuslan Mohd Nor & Suraiya Ishak, 2023). Pemimpin yang mengamalkan pendekatan ini mampu mengurangkan ketahanan terhadap perubahan dengan menanamkan rasa percaya dan harapan dalam kalangan warga kerja. Sebaliknya, elemen transaksional berfungsi sebagai penstabil, memastikan bahawa sistem ganjaran, pemantauan prestasi, dan pematuhan terhadap prosedur tetap berjalan lancar.

Organisasi besar lazimnya terdiri daripada pelbagai jabatan dan unit yang mempunyai budaya kerja dan objektif tersendiri. Gaya kepimpinan hybrid membolehkan pemimpin menyesuaikan pendekatan mereka mengikut keperluan unit tertentu. Sebagai contoh, unit yang berorientasikan inovasi mungkin lebih sesuai dengan pendekatan transformasional yang menekankan autonomi dan kreativiti, manakala unit yang beroperasi dalam persekitaran kawal selia yang ketat seperti kewangan atau audit memerlukan pendekatan transaksional yang lebih berstruktur dan berdisiplin. Dengan keupayaan untuk beralih antara gaya kepimpinan, pemimpin hybrid dapat meningkatkan kecekapan organisasi melalui pengurusan sumber manusia yang lebih responsif. Mereka mampu mengenal pasti bila perlu memberi inspirasi dan bila perlu menetapkan sempadan yang jelas. Ini bukan sahaja meningkatkan produktiviti, tetapi juga membina budaya kerja yang seimbang antara aspirasi dan akauntabiliti. Dalam organisasi besar yang merangkumi pelbagai generasi dan latar belakang budaya, gaya kepimpinan hybrid membolehkan pemimpin menyesuaikan komunikasi dan pendekatan mereka agar lebih inklusif. Golongan muda mungkin lebih terinspirasi oleh visi dan nilai yang dibawa oleh gaya transformasional, manakala pekerja berpengalaman mungkin lebih menghargai struktur dan kestabilan gaya transaksional. Dalam konteks organisasi besar seperti FELDA, keupayaan untuk menyesuaikan gaya ini membolehkan pengurusan menjadi lebih efisien dan responsif kepada perubahan. Sebagai contoh, dalam usaha FELDA untuk meningkatkan kecekapan ladang kecil dan estet besar, elemen transformasional dapat digunakan untuk memberi inspirasi kepada pengurus ladang dalam menerapkan teknologi pertanian moden (Wan & Lim, 2022). Pada masa yang sama, elemen transaksional memastikan produktiviti ladang kekal konsisten melalui pemantauan prestasi pekerja dan insentif yang berstruktur. Fleksibiliti ini membolehkan pengurusan menangani cabaran unik setiap unit operasi dengan lebih efisien.

4.2. Meningkatkan Komitmen dan Prestasi

Kajian menunjukkan bahawa gaya transformasional dapat meningkatkan komitmen pekerja dengan mencipta visi bersama yang memupuk semangat kepunyaan dalam organisasi (Meyer & Allen, 1991). Pada masa yang sama, elemen transaksional menyediakan rangka kerja yang memotivasi melalui ganjaran berdasarkan prestasi, yang akhirnya mengoptimumkan pencapaian matlamat organisasi (Yukl, 2013). Pendekatan ini memberikan keseimbangan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik dalam kalangan pekerja. Dalam konteks FELDA, yang mempunyai ribuan pekerja dan peneroka tanah, elemen transformasional dapat memainkan peranan penting dalam mewujudkan rasa

© 2026by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

tanggungjawab bersama. Misalnya, pemimpin boleh memperkenalkan visi bersama untuk mempertingkatkan kualiti hidup peneroka melalui inovasi pertanian lestari (Juferi, 2025). Pada masa yang sama, elemen transaksional memberi fokus kepada aspek ganjaran seperti pemberian bonus hasil atau subsidi, yang secara langsung meningkatkan semangat kerja para pekerja. Kajian menunjukkan bahawa pendekatan gabungan ini mampu meningkatkan produktiviti serta memastikan matlamat organisasi tercapai secara optimum. Pendekatan kepimpinan hybrid bukan sahaja relevan dalam teori, malah terbukti berkesan dalam konteks organisasi besar dan kompleks seperti FELDA. Dengan ribuan pekerja dan peneroka yang terlibat dalam pelbagai peringkat operasi, gaya kepimpinan yang mampu menggabungkan inspirasi jangka panjang dan insentif jangka pendek menjadi kunci kepada pencapaian prestasi yang mampan (Hassan, 2019). Gaya transformasional berfungsi sebagai pemangkin kepada pembentukan identiti kolektif dalam kalangan warga FELDA. Apabila pemimpin menyampaikan visi yang jelas dan bermakna—seperti menjadikan FELDA sebagai peneraju pertanian lestari di rantau ASEAN—ia bukan sahaja memberi arah tuju, tetapi juga membina rasa bangga dan tanggungjawab dalam kalangan peneroka dan pekerja. Semangat kepunyaan ini penting untuk mengatasi cabaran seperti keletihan kerja, konflik dalaman, dan penurunan motivasi (Rayyan Aqila Praditya, 2023).

Elemen transaksional pula melengkapkan pendekatan ini dengan menyediakan struktur ganjaran yang telus dan berasaskan prestasi. Dalam konteks FELDA, ini boleh diterjemahkan kepada sistem insentif yang dikaitkan dengan hasil pengeluaran, pematuhan kepada amalan pertanian lestari, atau penyertaan dalam program pembangunan komuniti. Motivasi ekstrinsik yang diselaraskan dengan nilai organisasi mampu memperkukuh motivasi intrinsik, terutamanya apabila pekerja merasakan ganjaran tersebut adil dan relevan. Gabungan kedua-dua pendekatan ini bukan sahaja meningkatkan produktiviti, tetapi juga menyumbang kepada kesejahteraan sosial peneroka. Sebagai contoh, apabila visi kepimpinan menekankan pembangunan infrastruktur, pendidikan anak-anak peneroka, dan akses kepada teknologi hijau, ia mencipta impak yang melangkaui angka pengeluaran. Dalam jangka panjang, ini membina ekosistem kerja yang lebih stabil, berdaya saing dan berorientasikan nilai. Dalam era perubahan iklim, ketidaktentuan pasaran komoditi, dan tuntutan generasi muda terhadap ketelusan dan kelestarian, gaya kepimpinan hybrid membolehkan FELDA bersikap proaktif (Sharifah Zaanatu Zainab Syed Zakaria et al., 2025). Pemimpin yang mampu menggabungkan visi strategik dengan pengurusan prestasi harian akan lebih bersedia untuk menyesuaikan dasar, memperkenalkan inovasi, dan mengekalkan sokongan akar umbi (Gleeson, 2025).

4.2.1. Adaptasi kepada Perubahan Dinamik

Dalam menghadapi cabaran seperti transformasi teknologi dan perubahan dasar, FELDA perlu menyesuaikan strategi kepimpinannya. Elemen transformasional berfungsi untuk mencetuskan inovasi melalui pengaruh karisma pemimpin, manakala elemen laissez-faire memberikan kebebasan kepada pasukan teknikal untuk menghasilkan penyelesaian kreatif tanpa kawalan berlebihan (Northouse, 2018). Pendekatan ini memastikan organisasi bersedia menghadapi cabaran dinamik dan kekal relevan dalam persekitaran yang sering berubah. FELDA sering berhadapan dengan perubahan dasar kerajaan seperti peralihan daripada model agrbisnis tradisional kepada model perladangan yang lebih berasaskan teknologi dan inovasi (Nurzulaikha, 2025). Dalam situasi ini, elemen transformasional boleh digunakan untuk membina budaya inovasi yang menyokong penyelidikan dan pembangunan produk baru, sementara elemen laissez-faire memberi

© 2026by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

ruang kepada pasukan penyelidik untuk mencipta penyelesaian inovatif. Sebagai contoh, kebebasan dalam pelaksanaan inisiatif seperti sistem pengairan pintar dapat meningkatkan hasil ladang tanpa menjejaskan keberkesanan struktur pengurusan.

4.3. Pengurusan Tenaga Kerja Pelbagai Generasi

Kepelbagaian generasi dalam tenaga kerja FELDA memerlukan pendekatan yang fleksibel. Generasi muda yang mencari inspirasi lebih sesuai dengan pendekatan transformasional yang menumpukan pada pembinaan hubungan dan visi masa depan. Sebaliknya, generasi senior yang lebih berorientasikan tradisional sering lebih selesa dengan kawalan dan struktur yang jelas, seperti yang diberikan melalui pendekatan transaksional. Pendekatan hybrid menyediakan ruang untuk memenuhi keperluan kedua-dua kumpulan secara efektif. Sebagai organisasi besar dengan tenaga kerja dari pelbagai latar generasi, FELDA memerlukan pendekatan kepimpinan yang fleksibel untuk memenuhi keperluan mereka. Generasi muda, yang sering terdedah kepada teknologi, boleh dimotivasikan melalui elemen transformasional seperti peluang peningkatan kemahiran dan program latihan dalam talian. Sebaliknya, generasi pekerja senior lebih menghargai stabiliti dan struktur, menjadikan pendekatan transaksional lebih sesuai untuk mereka (Norzaini Azman et al., 2014). Sebagai contoh, pemimpin boleh menyelaraskan ganjaran kerja dengan pengalaman pekerja senior, sambil memberi ruang kepada generasi muda untuk meneroka peranan baru dalam projek inovasi (Juferi, 2025).

5. Cabaran Gaya Kepimpinan Hybrid

5.1. Kerumitan Pelaksanaan

Gaya kepimpinan hybrid memerlukan pemimpin untuk seimbang dalam mengaplikasikan elemen-elemen yang berbeza, bergantung pada keperluan organisasi dan situasi. Sebagai contoh, terlalu bergantung kepada elemen laissez-faire tanpa kawalan yang mencukupi boleh menyebabkan pekerja merasa terabai dan kehilangan arah dalam tugas harian mereka (Bass & Avolio, 1994). Hal ini sering berlaku dalam organisasi besar seperti FELDA, di mana struktur kompleks memerlukan keseimbangan yang teliti antara inspirasi dan kawalan. Keperluan untuk mengimbangi elemen hybrid menambah lapisan kerumitan dalam pengurusan di FELDA. Sebagai contoh, apabila melaksanakan projek pembangunan tanah yang baru, terlalu banyak elemen laissez-faire boleh menyebabkan kelewatan dalam mengambil keputusan penting, manakala terlalu banyak elemen transaksional boleh menyebabkan kekurangan kreativiti (Özdemir & Yildiz, 2022). Malah untuk memastikan keseimbangan, pemimpin FELDA perlu dilengkapi dengan panduan pelaksanaan yang jelas dan latihan berkala dalam mengenal pasti keperluan situasi

5.2. Kekeliruan dalam Kalangan Pekerja

Variasi pendekatan yang digunakan dalam gaya kepimpinan hybrid boleh menyebabkan kekeliruan dalam kalangan pekerja, terutamanya apabila perubahan pendekatan tidak disampaikan dengan jelas. Contohnya, peralihan daripada gaya transaksional yang berorientasikan ganjaran kepada gaya laissez-faire yang lebih terbuka boleh mengurangkan produktiviti jika pekerja tidak memahami perubahan tersebut (Yukl, 2013). Oleh itu, komunikasi yang konsisten dan jelas amat penting untuk mengelakkan konflik dan memastikan matlamat organisasi terus tercapai. Dalam organisasi besar seperti FELDA, peralihan antara elemen transaksional dan laissez-faire boleh menjadi sukar jika pekerja tidak diberi komunikasi yang mencukupi. Sebagai contoh, perubahan

© 2026by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

mendadak kepada pendekatan laissez-faire dalam bahagian penyelidikan boleh menyebabkan pekerja kurang bimbingan untuk mencapai matlamat strategik. Oleh itu, penting untuk pemimpin FELDA menyediakan garis panduan dan saluran komunikasi yang berterusan bagi mengurangkan kekeliruan ini (Zainal Abidin, & Mohd Noor, 2020).

5.3. Kebergantungan terhadap Kompetensi Pemimpin

Keberkesanan gaya hybrid sangat bergantung kepada tahap kompetensi pemimpin. Pemimpin perlu memiliki keupayaan untuk menilai keperluan situasi dengan tepat dan menentukan pendekatan yang paling sesuai. Pemimpin yang kurang mahir dalam analisis organisasi atau kemahiran interpersonal mungkin menghadapi kesukaran dalam melaksanakan pendekatan ini, yang boleh membawa kepada konflik dan hasil kerja yang tidak memuaskan (Northouse, 2018). Dalam konteks organisasi besar seperti FELDA, kebolehan pemimpin memainkan peranan penting dalam memastikan gaya ini berjaya. Keberkesanan gaya hybrid di FELDA sangat bergantung kepada keupayaan pemimpin untuk menggabungkan elemen-elemen ini secara harmoni. Pemimpin yang kurang mahir dalam mengenal pasti situasi mungkin memilih pendekatan yang tidak sesuai, sekali gus membawa kepada konflik atau ketidakefisienan (Hassan, 2019). Misalnya, pemimpin yang mengabaikan elemen transformasional mungkin gagal memupuk inovasi dalam kalangan pekerja muda, yang akhirnya menjejaskan daya saing organisasi. Latihan intensif dan program mentor boleh menjadi penyelesaian untuk meningkatkan kompetensi pemimpin (Agazu et al., 2025).

5.4. Kesesuaian dengan Budaya Organisasi

Budaya organisasi Malaysia, yang cenderung kepada hierarki dan struktur formal, mungkin bertentangan dengan elemen laissez-faire dalam gaya kepimpinan hybrid. Pekerja Malaysia lazimnya lebih selesa dengan gaya kepimpinan yang lebih berstruktur, seperti elemen transaksional, kerana ia selari dengan budaya kolektif dan hormat kepada autoriti (Hofstede, 2001). Dalam konteks FELDA, ini boleh menjadi cabaran besar untuk pemimpin dalam menyesuaikan elemen hybrid dengan budaya kerja sedia ada tanpa menjejaskan produktiviti. Budaya kerja FELDA, yang secara tradisinya berdasarkan hierarki dan struktur formal, mungkin menghadapi kesukaran untuk menyesuaikan elemen laissez-faire. Sebagai contoh, pekerja ladang yang lebih selesa dengan arahan langsung mungkin merasa hilang arah apabila diberikan kebebasan berlebihan tanpa pengawasan. Oleh itu, pemimpin perlu mengambil pendekatan berperingkat untuk memastikan elemen hybrid diterima secara semulajadi dalam budaya organisasi (Zainal Abidin, & Mohd Noor, 2020).

6. Kesimpulan

Gaya kepimpinan hybrid menawarkan peluang besar untuk meningkatkan keberkesanan organisasi besar seperti FELDA dengan memberikan fleksibiliti kepada pemimpin untuk menyesuaikan strategi kepimpinan mereka berdasarkan keperluan dan cabaran unik organisasi. Pendekatan ini mampu menggabungkan kekuatan elemen transformasional, transaksional, dan laissez-faire, menjadikannya model yang relevan untuk menangani keperluan organisasi yang kompleks dan dinamik. Walau bagaimanapun, pelaksanaan gaya kepimpinan hybrid memerlukan perhatian terhadap cabaran seperti kerumitan pelaksanaan, kekeliruan dalam kalangan pekerja, dan keperluan untuk menyesuaikan gaya ini dengan budaya organisasi Malaysia. Keberkesanan pendekatan ini sangat bergantung kepada kemampuan pemimpin untuk beradaptasi dan berinovasi dalam

© 2026by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

persekitaran organisasi yang pelbagai. Kajian ini memberi fokus kepada bagaimana faktor budaya, struktur organisasi, dan kemahiran kepimpinan dapat diselaraskan untuk menyokong pelaksanaan model hybrid dengan lebih berjaya.

Kelulusan Etika dan Persetujuan untuk Menyertai Kajian (*Ethics Approval and Consent to Participate*)

Tidak berkenaan

Penghargaan (*Acknowledgement*)

Tidak Berkenaan

Kewangan (*Funding*)

Dana daripada penulis

Konflik Kepentingan (*Conflict of Interest*)

Penulis melaporkan tiada sebarang konflik kepentingan berkenaan penyelidikan, pengarangan atau penerbitan kajian ini.

Rujukan

Agazu, B. G., Kero, C. A., & Debela, K. L. (2025). Transformational leadership and firm performance: A systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship, 14*(29). https://doi.org/10.1186/s13731-025-00476-x

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.

Buford, J. A., Bedeian, A. G., & Lindner, J. R. (1995). *Management in extension* (3rd ed.). Ohio State University Extension.

Chairunnisa Hewi Wasistha, & Budi Priyatmono. (2025). Analisis perbandingan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional di sektor publik. *Jurnal Dinamika Sosial dan Sains*. https://doi.org/10.60145/jdss.v2i4.151

Gleeson, B. (2025, February 1). How leaders balance strategy, innovation and purpose for rapid growth. *Forbes*. https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2025/02/01/how-leaders-balance-strategy-innovation-and-purpose-for-rapid-growth/

Goffee, R., & Jones, G. (2006). *Why should anyone be led by you? What it takes to be an authentic leader*. Harvard Business Review Press.

Hassan, M. S. (2019). *Amalan kepemimpinan pengurusan tertinggi FELDA dalam membangunkan sumber manusia dalam kalangan pegawai FELDA* (Doctoral dissertation, Universiti Putra Malaysia). UPM Institutional Repository. http://psasir.upm.edu.my/id/eprint/84590/

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.

© 2026by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

Juferi, N. E. (2025, January 10). Anak FELDA penggerak transformasi pertanian moden. *Berita UPM*. https://web.upm.edu.my/berita/anak_felda_penggerak_transformasi_pertanian_moden-84083

Lamirin, L., Santoso, J., & Selwen, P. (2023). Penerapan strategi kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja organisasi pendidikan. *Jurnal Ilmiah Kanderang Tingang, 14*(2), 400. https://doi.org/10.37304/jikt.v14i2.259

Lester, R., & Kunich, J. (1997). *Leadership and management: The ten commandments of effective leadership*. Prometheus Books.

Marhaini Abdul Ghani, & Hamidah Mohd Amin. (2024). Hubungan antara gaya kepimpinan dengan prestasi kerja. *Prosiding ICOMM 11*. https://conference.uis.edu.my/icomm/11th/images/eproceedings/icomm-11-016.pdf

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89.

Noor, L. H. (2016). *Pengurusan perubahan dalam organisasi berwarisan: Satu kajian terhadap amalan di FELDA* (Master's thesis, Universiti Sains Malaysia). USM eRepository.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.

Norzaini Azman et al. (2014). Memperkasa kepimpinan ahli akademik anak generasi FELDA (AGF): Suatu analisis daya tahan. *Sains Humanika, 3*(1).

Özdemir, S., & Yildiz, H. (2022). The role of strategic leadership in innovation performance. *Open Journal of Business and Management, 10*(3), 1234–1245.

Rayyan Aqila Praditya. (2023). Kepemimpinan transformasional, transaksional dan digital pada organisasi pendidikan di era revolusi industri 4.0. *International Journal of Social Policy and Law, 1*(2), 45–58.

Seevers, B., Graham, D., & Conklin, N. (1997). *Education through cooperative extension* (2nd ed.). Delmar Publishers.

Sharifah Zaanatu Zainab Syed Zakaria, Khairulneezam Mohd Noor, & Mashitah Sulaiman. (2025). The interrelationships between hybrid work, employee performance and organizational culture at the workplace: A conceptual framework. *Jurnal YADIM: International Journal of Islam and Contemporary Affairs, 5*(1).

Samad, R. S. A., Wahab, H. A., Sukor, M. I. R., & Wei, L. (2016). Contribution of headmaster transformational leadership towards teachers' sense of efficacy. *Malaysian Online Journal of Educational Management, 4*(4), 66. https://doi.org/10.22452/mojem.vol4no4.5

Thanh, N. H., & Quang, N. V. (2022). Transformational, transactional, laissez-faire leadership styles and employee engagement. *SAGE Open, 12*(2). https://doi.org/10.1177/21582440221094606

Wan, M. F., & Lim, T. K. (2022). Kesiapsiagaan digital tenaga kerja dalam perladangan. *Malaysian Journal of Human Resource Development, 10*(1), 55–74.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

Zainal Abidin, M. A., & Mohd Noor, N. A. (2020). Strategi kepimpinan dalam pengurusan komuniti FELDA. *Jurnal Pengurusan Awam, 17*(2), 45–60.

© 2026by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).