

# **Mengkaji Gap Antara Gaya Kepimpinan Ketua dan Keberkesanan Organisasi**

**Khairunesa Isa,**

Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, Malaysia,  
Jab. Pengajian Islam dan Sains Sosial,

[khairunesa@uthm.edu.my](mailto:khairunesa@uthm.edu.my)

## **Abstrak**

Kajian berbentuk tinjauan ini bertujuan untuk mengkaji gap yang wujud antara gaya kepimpinan ketua dalam menentukan keberkesanan sesebuah organisasi perkhidmatan awam. Seramai 130 pegawai telah dipilih sebagai responden kajian melalui kaedah persampelan rawak bertujuan. Pengkaji telah menggunakan borang soal selidik sebagai instrument kajian yang mengandungi tiga bahagian utama iaitu (i) Multifactor Leadership Questionnaire (MLO) untuk mengukur gaya kepimpinan transformasi dan transaksi ketua; (ii) Three-component Model of Employee Commitment (TCM) untuk mengukur tahap komitmen pekerja di organisasi; dan (iii) Index of Perceived Organizational Effectiveness (IPOE) pula digunakan untuk mengukur tahap keberkesanan organisasi. Data mentah kajian dianalisis menggunakan Statistical Package for Social Science (SPSS) for MS Windows 14.0. Bagi tujuan penentuan gap tersebut, model Barron dan Kenny (1981) telah diguna untuk menentukan peranan komitmen pekerja sebagai mediator dalam hubungan antara gaya kepimpinan dan keberkesanan organisasi. Keputusan kajian menunjukkan gaya kepimpinan transformasi dan transaksi ketua mempunyai hubungan yang sederhana dengan keberkesanan organisasi walau pun pada tahap yang berbeza manakala komitmen pekerja pula didapati mampu memainkan peranan sebagai mediator dalam hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dan transaksi dan keberkesanan organisasi dan sekali gus berjaya mengisi gap antara gaya kepimpinan dan keberkesanan organisasi.

**Kata kunci :** Komitmen pekerja, kepimpinan transformasi dan transaksi, keberkesanan organisasi.

## 1.0 Pengenalan

Dalam kehidupan era transformasi hari ini, aspek kepemimpinan di organisasi semakin diberi perhatian serius demi menjamin kebolehsaingan dan kelangsungan jangka hayat organisasi untuk terus kekal di persada global. Aspek kepemimpinan sangat berkait rapat dengan konteks bagaimana kepemimpinan itu diamalkan dan kesan kepemimpinan tersebut terhadap ekologi persekitaran organisasi. Bukan sahaja dilihat dan dinilai dalam konteks kepentingan latar belakang, personaliti dan kemahiran yang mesti dimiliki oleh pemimpin malah isu kepemimpinan semakin kerap dikaitkan dengan prestasi pengikut dan juga organisasi. Pengaruh kepemimpinan terhadap pencapaian dan prestasi organisasi pada hari ini sangat penting disebabkan oleh keadaan pekerja yang semakin berpendidikan, lebih terdedah dengan persekitaran kehidupan era moden serta mempunyai pengetahuan dan harapan yang luas terhadap pekerjaan yang dilakukan (Nazatul Shima et al. 2008).

Disebabkan perubahan dalam konteks pekerja tersebut, Van Wart (1993) dan Madinah et al. (2008) telah menjelaskan bahawa perlunya transformasi dalam konteks kepemimpinan di organisasi. Misalnya, dalam konteks perkhidmatan awam, pemimpin dilihat memerlukan gaya kepemimpinan yang lebih transformatif agar dapat meningkatkan semangat, motivasi dan perasaan pengikut untuk memberikan komitmen yang baik (Van Wart, 1996 dan Nazatul Shima et al. 2008) dan seterusnya memberi kesan kepada prestasi organisasi. Ini kerana, sememangnya dapat dibuktikan bahawa gaya kepemimpinan pemimpin mempunyai pengaruh yang sangat kuat dalam aspek peningkatan atau penurunan komitmen pekerja terhadap organisasi (Lundry, 1986) manakala, komitmen pekerja juga amat diperlukan untuk memastikan matlamat organisasi dapat dicapai selari dengan kedudukan komitmen itu sendiri sebagai salah satu mekanisme dalam pengukuran kejayaan sesebuah organisasi (Nik Mutasim dan Nordin, 2001).

Bagi mencapai maksud tersebut, Bass (1985) berpendapat bahawa setiap pemimpin perlu menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kehendak dan keperluan pekerja mahu pun organisasi agar perlakuan kepemimpinan tersebut mampu mempengaruhi bukan sahaja nilai, sikap, motivasi, persepsi, peranan dan juga komitmen pekerja malah, apa yang lebih penting ialah memberi kesan kepada prestasi organisasi itu sendiri. Sehubungan dengan itu Burn (1978), Bass (1985), Van Wart (1996) dan Tucci (2008) melihat kepemimpinan transformasi dan transaksi merupakan antara gaya kepemimpinan yang paling sesuai untuk diamalkan oleh pemimpin organisasi pada hari ini memandangkan kedua-dua gaya kepemimpinan tersebut mampu

mempengaruhi pengikut untuk berubah ke arah yang lebih baik selain mampu meningkatkan motivasi pengikut dalam menghasilkan tugas dengan lebih cemerlang. Bersetuju dengan Burns (1978) dan Bass (1985), Van Wart (1996) melihat pekerja yang bermotivasi biasanya akan melakukan kerja dengan lebih baik dan hasil kerja tersebut secara tidak langsung akan mempengaruhi prestasi kejayaan organisasi.

## **Pernyataan Masalah**

### **Objektif Kajian**

Objektif kajian ini adalah untuk :-

- i. Menentukan peranan komitmen pekerja sebagai pembolehubah *mediator* kepada hubungan gaya kepimpinan transformasi ketua dengan keberkesanan organisasi.
- ii. Menentukan peranan komitmen pekerja sebagai pembolehubah *mediator* kepada hubungan gaya kepimpinan transaksi ketua dengan keberkesanan organisasi.

## **2.0 Kajian Lepas**

### **Kepimpinan Pemimpin, Komitmen Pekerja dan Keberkesanan Organisasi**

Pemimpin dan pengikut merupakan dua elemen sumber manusia yang sangat penting dalam menentukan perjalanan dan pencapaian matlamat sesebuah organisasi. Kedua-dua elemen tersebut mempunyai fungsi yang tersendiri dan saling berkait dalam memastikan matlamat organisasi dapat dicapai selain dapat memberi kepuasan sendiri pada tahap tertinggi sama ada untuk diri pekerja sendiri, diri pemimpin dan juga organisasi itu sendiri.

Rowden (2000) telah cuba mengkaji hubungan antara gaya kepimpinan karismatik dengan komitmen pekerja terhadap organisasi. Kajian yang dijalankan ke atas 225 orang pekerja kolar putih di organisasi yang terletak di Amerika Syarikat itu mendapati wujud hubungan antara dimensi karisma yang ada pada diri pemimpin dengan komitmen pekerja. Dalam erti kata yang lebih mudah, pemimpin yang mempunyai karisma mampu mempengaruhi pengikut untuk memberikan komitmen terhadap organisasi. Menurut Rowden (2000), hasil kajiannya menunjukkan lima daripada enam komponen pemimpin karismatik didapati mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen pekerja terhadap organisasi. Komponen-komponen

tersebut adalah seperti komponen visi dan matlamat, prihatin kepada keperluan pekerja, sensitif kepada persekitaran, tingkah laku luar biasa dan kesanggupan mengambil risiko peribadi.

Berbeza dengan pendapat Arnold et al. (2001), Marmaya et al. (2011) dalam kajiannya mendapati kepemimpinan transformasi dan transaksi sebenarnya mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen pengikut terhadap organisasi malah, hasil korelasi dalam kajiannya juga menunjukkan nilai korelasi bagi komitmen pengikut dengan kepemimpinan transformasi adalah tinggi iaitu dengan nilai  $r = 0.466$  berbanding dengan gaya kepemimpinan transaksi pula adalah pada nilai  $r = 0.411$ . Sementara itu, Marmaya et al. (2011) bagaimana pun tidak dapat menyokong dengan kuat dapatan Sabri (2005) dan Abd.Rahman (2009) apabila kajian Abd.Rahman (2009) terhadap pemimpin dalam sektor penerbangan (International Airport) menunjukkan pemimpin yang berkesan adalah lebih kerap mengamalkan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasi berbanding dimensi-dimensi dalam kepemimpinan transaksi.

Pada masa yang sama, Charbonneau et al. (2001) turut menjalankan satu kajian terhadap 235 atlet sukan di sebuah universiti yang terlibat dalam pelbagai peringkat perwakilan seperti perwakilan di peringkat universiti dan kolej. Kajian yang bertujuan untuk melihat persepsi atlet terhadap jurulatih sukan itu telah melibatkan tiga dimensi dalam kepemimpinan transformasi, tiga dimensi dalam motivasi dalaman dan dua dimensi bagi mengukur prestasi organisasi (*sport team*). Menurut Charbonneau et al. (2001), secara umumnya gaya kepemimpinan transformasi jurulatih sukan dikatakan mampu mempengaruhi komitmen atlet (pengikut) dan seterusnya memberi kesan kepada prestasi organisasi (*sport team*) melalui rangsangan motivasi dalaman pengikut.

Menyokong dapatan Charbonneau et al. (2001), Van Wart et al. (2008) dalam kajian yang dijalankan ke atas organisasi awam persekutuan pula cuba mengkaji apakah gaya kepemimpinan ketua yang mampu mempengaruhi kepuasan hati pengikut di organisasi dan sejauh manakah amalan gaya kepemimpinan transaksi ketua lebih penting berbanding gaya kepemimpinan transformasi ketua. Dengan menggunakan Bernard Bass's Revised Full Range Model of Leadership, Van Wart et al. (2008) telah membuat tiga perubahan terhadap model tersebut iaitu (i) mengeluarkan gaya kepemimpinan *laissez-faire* dari model tersebut kerana mereka beranggapan *laissez-faire* bukanlah satu bentuk gaya kepemimpinan; (ii) menggabungkan dua jenis dimensi mengurus secara berkecualian iaitu mengurus berkecualian aktif dan pasif dalam gaya kepemimpinan transaksi kerana mereka mendapati secara teorinya kedua-dua dimensi tersebut tidak mempunyai

perbezaan yang ketara: dan (iii) mereka meletakkan dimensi pertimbangan individu sebagai salah satu dimensi gaya kepimpinan transaksi.

Hasil kajian Van Wart et al. (2008) bagaimanapun secara keseluruhan menunjukkan bahawa gaya kepimpinan transformasi didapati mempunyai pengaruh yang lebih kuat ( $R^2 = 0.725$ ) berbanding gaya kepimpinan transaksi ( $R^2 = 0.707$ ) walau pun dimensi pertimbangan individu telah dimasukkan sebagai dimensi gaya kepimpinan transaksi. Dapatan ini seterusnya mampu menyokong dapatan Chong Ming Yang (2003), Baharudin (2004), dan Olanrewaju (2009) yang menyatakan bahawa gaya kepimpinan transformasi dan transaksi mampu memberi kesan kepada komitmen dan kepuasan kerja pekerja manakala gaya kepimpinan transformasi pula didapati lebih signifikan dalam perkhidmatan awam berbanding gaya kepimpinan transaksi.

Sementara Aydin (2009) dalam kajian yang dijalankan ke atas pekerja sektor pembuatan dan pengeluaran pula mendapati adanya korelasi antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja pekerja manakala dapatan analisis regresi pula menunjukkan keberkesanan kepimpinan telah menyumbang sebanyak 77% kepada kepuasan pekerja dan sekaligus mempengaruhi komitmen pekerja. Ini bermaksud, kepimpinan yang berkesan mampu mempengaruhi keberkesanan organisasi. Dapatan ini seterusnya disokong oleh Cyril dan Girindra (2009) melalui kajiannya yang turut mendapati tingkah laku pemimpin yang beretika mempunyai kesan yang positif dengan komitmen pekerja. Tingkah laku beretika ini biasanya dikaitkan dengan nilai moral yang wujud dalam diri seorang pemimpin. Biasanya tingkah laku beretika dan nilai moral pemimpin akan terpancar melalui karisma pemimpin atau pun melalui rangsangan motivasi yang dilakukan oleh pemimpin.

Sementara itu, Steyrer et al. (2008) telah menjalankan kajian untuk melihat kesan komitmen pekerja dalam hubungan antara gaya kepimpinan pemimpin dan keberkesanan organisasi di sektor swasta. Dapatan kajiannya (Steyrer et al. 2008) menunjukkan wujudnya hubungan positif antara komitmen pekerja dengan keberkesanan organisasi dan juga hubungan antara komitmen pekerja dan gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pemimpin. Kajian pada awalnya menunjukkan wujudnya hubungan positif antara dimensi-dimensi kepimpinan dan komitmen pekerja dan ini membawa maksud amalan gaya kepimpinan CEO dan pengarah organisasi mampu mempengaruhi komitmen pekerja di organisasi. Pada masa yang sama, dapatan juga menunjukkan wujudnya hubungan positif antara komitmen pekerja dan keberkesanan organisasi. Dapatan ini secara langsung berjaya membuktikan bahawa komitmen

pekerja mampu memainkan peranan sebagai perantara dalam hubungan antara gaya kepimpinan dan keberkesanan organisasi. Dapatan Steyrer et al. (2008) berjaya menguatkan lagi dapatan Mottaz (1985), Barlin et al. (1996), Mazne (2000), Azlina (2001), Bello (2003), Norhazlin (2004) dan Baharudin (2004) yang menyatakan komitmen pekerja memberi kesan kepada keberkesanan organisasi.

Berbandukan dapatan Steyrer et al. (2008), kajian Olanrewaju (2009) juga menunjukkan gaya kepimpinan pemimpin mempengaruhi komitmen pekerja dan mampu memberi kesan kepada keberkesanan organisasi. Olanrewaju (2009) telah menjalankan satu kajian deskriptif dan korelasi ke atas pemimpin dalam perkhidmatan awam di Nigeria. Kajian tersebut bertujuan untuk melihat kualiti amalan gaya kepimpinan pemimpin terhadap komitmen pekerja dan keberkesanan organisasi berdasarkan persepsi pekerja. Hasil kajian seterusnya menunjukkan gaya kepimpinan transformasi dan transaksi pemimpin masing-masing mampu mempengaruhi komitmen pekerja di mana setiap dimensi dalam gaya kepimpinan transformasi dan transaksi mempunyai pengaruh tersendiri terhadap dimensi tertentu komitmen pekerja.

Dapatan Olanrewaju (2009) ada menunjukkan persamaan dan saling menyokong dengan dapatan Sheena Madonna (2004) apabila hasil kajian Sheena Madonna (2004) turut mengesahkan adanya perkaitan positif dengan kekuatan yang sederhana antara gaya kepimpinan transformasi dan transaksi dengan komitmen pekerja. Bukan setakat itu, Sheena Madonna (2004) dan Olanrewaju (2009) masing-masing bersetuju menyatakan bahawa setiap dimensi dalam kepimpinan transformasi kepimpinan transaksi mempunyai perkaitan positif yang tersendiri dengan komitmen pekerja di organisasi. Ini bermaksud setiap dimensi dalam kepimpinan transformasi dan transaksi masing-masing ada pengaruh dengan dimensi komitmen pekerja. Sehubungan dengan itu, dapatan Olanrewaju (2009) turut menunjukkan hasil dari komitmen yang ditunjukkan pekerja semasa di organisasi mampu memberi kesan kepada keberkesanan organisasi. Dapatan kajian Olanrewaju (2009) seterusnya mengesahkan lagi hubungan signifikan yang wujud antara gaya kepimpinan, komitmen pekerja dan keberkesanan organisasi.

Mengulas lanjut mengenai hubungan antara gaya kepimpinan pemimpin, komitmen pekerja dan keberkesanan organisasi, Suleman Sabir et al. (2011) menyatakan bahawa gaya kepimpinan ketua mempunyai hubungan yang kuat dengan setiap dimensi komitmen pekerja. Hubungan ini wujud terutamanya apabila pekerja merasakan diri mereka mempunyai nilai dalam sesebuah organisasi. Hasil analisis kajiannya menunjukkan wujudnya hubungan yang kuat antara

gaya kepemimpinan transformasi dan transaksi ketua dengan komitmen pekerja di organisasi. Hubungan ini wujud lebih-lebih lagi apabila budaya dalam organisasi tersebut mengiktiraf nilai yang ada dalam diri pekerja di organisasi. Dalam konteks kajian ini, Suleman Sabir et al. (2011) mendapati lebih menekankan konsep budaya organisasi yang berperanan dalam memberi pengiktirafan kepada pekerja supaya mereka berasa lebih dihargai terutama atas setiap sumbangan yang telah diberi kepada organisasi. Sementara itu, budaya organisasi pula dilihat sebagai salah satu kesan dari amalan gaya kepemimpinan sama ada kepemimpinan transformasi mahu pun transaksi terhadap organisasi. Walaupun gaya kepemimpinan transformasi dan transaksi menggunakan pendekatan yang berbeza namun, kedua-dua gaya kepemimpinan tersebut mempunyai cara tersendiri untuk memastikan pekerja berasa dihargai apabila berada di organisasi.

Bagi mengesahkan lagi dapatan-dapatan lepas mengenai hubungan dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen pekerja dan keberkesanan organisasi. Wang et al. (2011) sekali lagi menegaskan bahawa gaya kepemimpinan struktur tingkah laku mempunyai hubungan dengan sikap dan komitmen pekerja; dan hubungan ini seterusnya akan memberi kesan kepada prestasi organisasi. Kajian Wang et al. (2011) ke atas responden yang bekerja di 125 buah organisasi di China ini bertujuan untuk melihat kesan komitmen dalam hubungan langsung antara gaya kepemimpinan dan keberkesanan organisasi. Dapatan Wang et al. (2011) seterusnya didapati mampu menyokong Stverer et al. (2008) dan Deluga et al. (1991) yang mendapati komitmen pekerja memberi kesan dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan keberkesanan organisasi.

Pada masa yang sama, dapatan-dapatan Deluga et al. (1991), Stevrer et al. (2008) dan Wang et al. (2011) mampu memberi respon yang baik kepada cadangan Feng Jing dan Avery (2008) yang menvarankan agar adanya pengkaji yang mahu mengkaji serta cuba menentukan apakah elemen signifikan dan wajar diletakkan sebagai perantara dalam hubungan langsung antara gaya kepemimpinan dan keberkesanan organisasi. Saranan Feng Jing dan Avery (2008) adalah bertujuan untuk menjelaskan lagi keaburan yang wujud dalam menentukan adakah keberkesanan organisasi hanya memerlukan satu faktor sahaja untuk pembentukannya atau perlu disokong oleh faktor-faktor sampingan yang lain.

### **3.0 Metodologi Kajian**

#### **Rekabentuk kajian**

Kajian ini merupakan satu kajian tinjauan. Populasi kajian adalah seramai 210 orang pegawai gred 41 dan 44 di salah sebuah organisasi awam di Putrajaya. Sementara itu, kaedah persampelan bertujuan telah digunakan kerana ia divakini dapat mewakili (representative) atau mencapai objektif kajian penyelidikan (Burn, 1995). Kaedah persampelan bertujuan ini dipilih dengan andaian sampel yang dipilih dapat mewakili bilangan populasi sebenar kajian kerana sampel mempunyai ciri-ciri persamaan dengan populasi kajian.

#### **Instrumen kajian**

Dalam kajian ini instrumen yang digunakan bagi tujuan pengumpulan data setiap pembolehubah iaitu pembolehubah bebas (gaya kepimpinan transformasi dan transaksi), pembolehubah mediator (komitmen pekerja) dan pembolehubah bersandar (keberkesanan organisasi) adalah dengan menggunakan borang soal selidik.

#### **Kaedah Analisis Data**

Kaedah analisis inferensi pula digunakan untuk membuat generalisasi keputusan kajian yang diperoleh daripada sampel kepada populasi kajian. Dalam kajian ini, ujian inferensi dijalankan untuk menghuraikan perhubungan di antara pembolehubah bebas iaitu gaya kepimpinan pemimpin transformasi dan transaksi ketua dengan pembolehubah bersandar iaitu keberkesanan organisasi dan peranan komitmen pekerja sebagai pembolehubah *mediator* dalam hubungan antara pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar kajian.

### **4.0 Dapatan Kajian**

Bagi tujuan mencapai objektif i dan ii kajian, ujian pekali korelasi pearson telah dilakukan. Analisis menunjukkan terdapatnya hubungan yang sederhana antara gaya kepimpinan transformasi ketua dengan keberkesanan organisasi Ibu pejabat Jabatan Kastam Diraja Malaysia Putrajaya ( $r = 0.455$ ,  $p = 0.000$ ) sementara wujud juga hubungan yang sedikit dengan nilai korelasi yang rendah antara amalan gaya kepimpinan transaksi ketua dengan keberkesanan organisasi ( $r = 0.407$ ,  $p = 0.000$ ).



Bagi mencapai objektif kajian iii dan iv, pendapat Judd dan Kenny (1981) telah digunakan. Menurut Baron dan Kenny (1986), bagi tujuan pengujian pembolehubah mediator dalam satu-satu kajian, terdapat tiga (3) penyamaan regresi yang perlu dilakukan iaitu (i) regresikan pembolehubah mediator sebagai pembolehubah bebas; (ii) regresikan pembolehubah bersandar sebagai pembolehubah bebas; dan (iii) regresikan pembolehubah bersandar dengan kedua-dua pembolehubah bebas dan pembolehubah mediator pada satu masa. Seterusnya, Baron dan Kenny (1986) menyatakan akan wujud tiga (3) keadaan untuk membuktikan atau mengesahkan peranan pembolehubah mediator terhadap pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar kajian. Tiga keadaan yang sepatutnya wujud hasil dari penyamaan regresi tersebut adalah seperti berikut iaitu; (i) keadaan pembolehubah bebas mesti mempengaruhi pembolehubah mediator pada persamaan yang pertama; (ii) pembolehubah bebas mesti menunjukkan pengaruh kepada pembolehubah bersandar pada persamaan yang kedua; dan (iii) pembolehubah mediator mesti mempengaruhi pembolehubah bersandar pada persamaan yang ketiga.

Seterusnya, langkah pengujian bagi menentukan kesan komitmen sebagai pembolehubah mediator akan dilakukan berdasarkan kepada model yang akan dibina. Terdapat dua (2) model yang akan dibina iaitu:

i. Model Satu (1) menunjukkan kesan komitmen pekerja sebagai pembolehubah mediator dalam hubungan antara amalan gaya kepimpinan transformasi ketua dengan keberkesanan organisasi iaitu ;

$$\begin{aligned}
 KP &= \alpha + \beta_1 Tf + \varepsilon \\
 KO &= \alpha + \beta_1 Tf + \varepsilon \\
 KO &= \alpha + \beta_1 Tf + \beta_2 KP + \varepsilon
 \end{aligned}$$

di mana:

$$\begin{aligned}
 KP &= \text{Komitmen Pekerja} \\
 Tf &= \text{Gaya Transformasi} \\
 KO &= \text{Keberkesanan Organisasi}
 \end{aligned}$$

ii. Model Dua (2) menunjukkan kesan komitmen pekerja sebagai pembolehubah mediator dalam hubungan antara amalan gaya kepimpinan transaksi ketua dengan keberkesanan organisasi pula digunakan bagi mencapai objektif iv iaitu :

$$\begin{aligned}
 KP &= \alpha + \beta_1 Tc + \epsilon \\
 KO &= \alpha + \beta_1 Tc + \epsilon \\
 KO &= \alpha + \beta_1 Tc + \beta_2 KP + \epsilon
 \end{aligned}$$

di mana:

$$\begin{aligned}
 KP &= \text{Komitmen Pekerja} \\
 Tc &= \text{Gaya Transaksi} \\
 KO &= \text{Keberkesanan Organisasi}
 \end{aligned}$$

Butiran lanjut mengenai Model 1 dan Model 2 akan dinyatakan secara khusus dalam Jadual 4.1 dan Jadual 4.2.

**Jadual 4.1 Hasil Analisis Regresi Pelbagai (Model 1)**

Ukuran Pemboleh ubah	Pemboleh ubah Paramet	Beta	R square	F
Komitmen Pekerja	Transformasi	.456*	.208	33.2*
Keberkesanan Organisasi	Transformasi	.394*	.329	30.8*
Keberkesanan Organisasi	Transformasi	.394*	.329	30.8*
	Komitmen	3.54*		

Nota : \*  $p < .05$

Jadual 4.1 menunjukkan gaya kepimpinan transformasi yang diamalkan oleh ketua organisasi mampu meningkatkan komitmen pekerja dan pada masa yang sama dapat menghasilkan keberkesanan organisasi. Hasil analisis juga menunjukkan komitmen pekerja

memainkan peranan sebagai *mediator* dalam hubungan antara gaya kepemimpinan transformasi ketua dan keberkesanan organisasi (Beta 3.54\*,  $p < .05$ ). Dapatan ini seterusnya menunjukkan bahawa untuk setiap satu peratus (1 %) gaya kepemimpinan transformasi yang diamalkan oleh pemimpin di organisasi akan menyumbang kepada 24.6 ( $R^2 = 0.329$ ) keberkesanan dalam organisasi mereka.

**Jadual 4.2** Hasil Analisis Regresi Pelbagai (Model 2)

Ukuran	Pemboleh ubah	Beta	R square	F
Pemboleh ubah	Peramal			
Komitmen Pekerja	Transaksi	.408*	.167	25.4*
Keberkesanan Organisasi	Transaksi	.311*	.267	22.9*
	Transaksi	.311*	.267	22.9*
Keberkesanan Organisasi	Komitmen	3.32*		

Nota : \*  $p < .05$

Sementara itu, Jadual 4.2 juga menunjukkan gaya kepemimpinan transaksi yang diamalkan oleh ketua mampu meningkatkan komitmen pekerja dan pada masa yang sama dapat menghasilkan keberkesanan organisasi. Hasil analisis juga menunjukkan komitmen pekerja memainkan peranan sebagai *mediator* dalam hubungan antara gaya kepemimpinan transaksi ketua dan keberkesanan organisasi (Beta 3.32\*,  $p < .05$ ). Dapatan ini menunjukkan bahawa untuk setiap satu peratus (1 %) gaya kepemimpinan transaksi yang diamalkan oleh pemimpin dalam kepimpinannya di organisasi akan menyumbang kepada 16.9 ( $R^2 = 0.229$ ) keberkesanan dalam organisasi mereka melalui komitmen yang diberi oleh pengikut.

## 5.0 Perbincangan dan kesimpulan

Model pertama telah dibina untuk menentukan peranan komitmen pekerja dalam hubungan gaya kepimpinan transformasi dan keberkesanan organisasi. Dapatan analisis melalui model yang dibina menunjukkan bahawa komitmen pekerja merupakan mediator dalam hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dan keberkesanan organisasi (Beta 3.54\*,  $p < .05$ ).

Berdasarkan analisis yang telah dijalankan, dapatan menunjukkan untuk setiap satu peratus (1 %) gaya kepimpinan transformasi yang diamalkan oleh pemimpin organisasi akan menyumbang kepada 32% keberkesanan organisasi mereka. Dapatan ini seterusnya beriya menyokong dapatan Steyrer et al. (2008) dan Wang et al. (2011) yang turut menunjukkan bahawa elemen komitmen pengikut berupaya menjadi *mediator* dalam hubungan gaya kepimpinan dengan keberkesanan organisasi. Menyokong dapatan ini, Meyer dan Allen (1990) berpendapat, pengikut yang tinggi komitmen afektif dan normatif biasanya akan tetap tinggal di organisasi kerana keinginan mereka untuk terus berbakti kepada organisasi selain merasakan mereka perlu berbuat demikian.

Komitmen yang wujud secara berterusan dalam kalangan pekerja akan sentiasa meningkatkan semangat setiap pekerja untuk bersaing dan seterusnya memberi impak positif terhadap prestasi dan keberkesanan organisasi. Merujuk kenyataan Meyer dan Allen (1990), Irving, Coleman dan Cooper (1997) berpendapat, perlakuan pemimpin yang sentiasa memberi maklum balas, memberi pengiktirafan, berlaku adil dan sentiasa cuba menyelesaikan masalah secara kolaboratif dengan pekerja didapati mempunyai nilai dan kesan positif dengan komitmen pekerja di organisasi. Berdasarkan pendapat tersebut (Meyer dan Allen, 1990 dan Irving, Coleman dan Cooper, 1997), dapat dirumuskan bahawa komitmen pengikut mampu merangsang lagi hubungan antara gaya kepimpinan yang lebih berorientasikan hubungan kemanusiaan dengan keberkesanan organisasi. Keadaan ini juga mungkin disebabkan oleh orientasi hubungan kemanusiaan yang lebih menekankan aspek-aspek kebajikan pekerja dan kepuasan kerja pekerja di organisasi bagi mencapai matlamat pekerja juga matlamat organisasi secara selari.

Mengulas dapatan tersebut, Barling et al. (1996) dalam kajiannya turut mengesahkan bahawa pengaruh gaya kepimpinan transformasi terhadap komitmen pekerja memang sudah diakui sejak dari dulu lagi. Kenyataan ini dapat dibuktikan apabila kajian Barling et al. (1996) menunjukkan pengurus yang diberi latihan menggunakan dimensi gaya kepimpinan transformasi

menunjukkan hubungan yang positif dengan komitmen pekerja berbanding pengurus yang tidak diberi latihan dengan mana-mana dimensi gaya kepimpinan. Meskipun dapatan Barling et al. (1996) menunjukkan gaya kepimpinan transformasi lebih memberi kesan kepada komitmen pekerja namun, Chong Ming Yang (2003) pula berpendapat bahawa kedua-dua gaya kepimpinan transformasi dan transaksi sebenarnya mempengaruhi komitmen pekerja manakala komitmen pekerja pula merupakan salah satu indikator yang boleh digunakan untuk mengukur prestasi sesebuah organisasi (Azman et al. 2010).

Sementara itu, model kedua yang dibina berdasarkan pendapat Baron dan Kenny (1986) juga berjaya membuktikan komitmen pekerja merupakan pembolehubah mediator dalam hubungan antara gaya kepimpinan transaksi dan keberkesanan organisasi ( $Beta\ 3.32^*$ ,  $p < .05$ ). Hasil analisis ini menunjukkan untuk setiap satu peratus (1 %) gaya kepimpinan transaksi yang diamalkan akan menyumbang kepada 26% keberkesanan organisasi. Dapatan ini sekali lagi berjaya menyokong dapatan Steyrer et al. (2008) dan Wang et al. (2011) yang turut menyatakan bahawa elemen komitmen pengikut merupakan mediator dalam hubungan antara gaya kepimpinan dan keberkesanan organisasi. Malah menurut Wang et al. (2011), gaya kepimpinan yang berorientasikan tugas didapati lebih mempunyai hubungan langsung dengan pencapaian prestasi organisasi.

Menurut Mottaz (1985), wujud hubungan antara kepimpinan transaksi melalui dimensi ganjaran kontigen terhadap komitmen pekerja. Dalam hubungan ini, komitmen pekerja boleh dilihat sebagai satu mekanisme yang mampu memainkan peranan sebagai mediator dalam hubungan langsung antara gaya kepimpinan dan keberkesanan organisasi kerana Steyrer et al. (2008) dalam kajiannya telah membuktikan bahawa dimensi kepimpinan yang berorientasikan hubungan kemanusiaan atau keadaan di mana seorang pemimpin yang melibatkan diri bersama-sama dengan pekerja dalam organisasi akan mempengaruhi komitmen pekerja untuk meningkatkan prestasi organisasi. Dalam konteks pandangan Mottaz (1985) dan Steyrer et al. (2008), kepimpinan transaksi diyakini mampu mempengaruhi komitmen pekerja sebagai mediator dalam hubungan antara gaya kepimpinan dan keberkesanan organisasi kerana pemimpin yang mengamalkan dimensi mengurus secara berkesualian aktif biasanya akan menegur kesilapan yang dilakukan oleh pengikut sejurus selepas kesilapan itu dilakukan. Ini menunjukkan pemimpin peka dengan keadaan dan perkembangan pengikut selain dilihat turut bersama-sama terlibat dalam proses kerja yang dilakukan oleh pengikut.

Menyokong pendapat tersebut, Marmaya et al. (2011) menunjukkan bahawa gaya kepimpinan transaksi didapati lebih tinggi nilai korelasi dengan komitmen pekerja berbanding gaya kepimpinan transformasi. Dapatan ini secara tidak langsung juga membantu dalam menyokong dapatan Steyrer et al. (2008) yang menyatakan bahawa komitmen pekerja berjaya dilihat sebagai mediator dalam hubungan antara gaya kepimpinan dan keberkesanan organisasi. Steyrer et al. (2008) melalui dapatannya berjaya menyokong hasil kajian ini yang mengesahkan bahawa faktor komitmen pekerja sebagai mediator walaupun nilai kesan yang disumbangkan oleh perbolehubah mediator dalam kajian ini masih menunjukkan nilai yang rendah jika dibandingkan dengan kesan komitmen pekerja dalam hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dengan keberkesanan organisasi.

Sementara itu, kajian Md. Zabid et al. (2002) telah menunjukkan wujudnya hubungan langsung antara komitmen pekerja dengan prestasi pencapaian kewangan organisasi. Dapatan ini bagaimanapun melihat budaya organisasi lebih memberi kesan kepada komitmen pekerja manakala, pekerja pada masa yang sama juga komited untuk mematuhi dan mengamalkan budaya kerja yang ditetapkan. Secara kritisnya, faktor kepimpinan masih lagi dilihat mampu memberi kesan kepada komitmen pekerja kerana pembentukan budaya adalah melalui usaha yang dilakukan oleh ketua dalam sesebuah organisasi manakala, pematuhan pekerja terhadap budaya organisasi menunjukkan kepimpinan ketua mampu mempengaruhi pekerja untuk taat kepada organisasi. Hubungan yang wujud ini seterusnya mampu mempengaruhi pencapaian yang baik terhadap prestasi organisasi. Menurut Md. Zabid et al. (2002) setiap dimensi dalam budaya organisasi mempunyai kesan yang berbeza terhadap komitmen pekerja namun, kedua-duanya elemen tersebut iaitu budaya organisasi dan komitmen pekerja saling mempengaruhi dan mempunyai hubungan dengan prestasi organisasi.

Dalam satu pendapat lain, Meyer dan Allen (1990) merujuk elemen komitmen pekerja dalam organisasi adalah sangat penting sebagai penghubung antara perancangan dan pencapaian matlamat. Dapatan ini secara terus menerus menyokong bahawa elemen komitmen pekerja boleh dilihat sebagai mediator dalam hubungan antara gaya kepimpinan ketua dan keberkesanan organisasi. Manakala Somech dan Bogler (2004) pula menegaskan komitmen pekerja juga dikenali sebagai salah satu mekanisme yang boleh menjadi penghubung antara matlamat organisasi yang hendak dicapai dengan misi personal dan kepercayaan peribadi

individu. Maksudnya di sini, pekerja akan memberikan komitmen hanya jika matlamat organisasi mereka adalah sama dengan matlamat diri mereka.

Berasaskan daripada dapatan analisis dan perbincangan kajian, terdapat dua rumusan yang boleh dibuat dalam kajian ini iaitu (i). Gaya kepimpinan transformasi dan transaksi pemimpin mempunyai hubungan dengan keberkesanan organisasi walaupun pada tahap korelasi yang sederhana dan rendah; dan (ii). Sementara itu, komitmen pekerja pula didapati mampu memainkan peranan sebagai mediator dalam hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dan transaksi pemimpin dengan keberkesanan organisasi. Walau bagaimana pun peranan komitmen pekerja sebagai mediator dalam hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dengan keberkesanan organisasi didapati lebih tinggi berbanding peranannya dalam hubungan antara gaya kepimpinan transaksi dan keberkesanan organisasi.

## **Rujukan**

Abdul Rahman Ahmad (2009). *Kepimpinan Transformasi: Kajian Kes Sistem Penerbangan Malaysia*. Pembentangan Kertas Keria di Kepimpinan Politik Dalam Era Perubahan dan Krisis: Dilema dan Cabaran Masyarakat Negara Membangun. Melaka International Trade Centre.

Avolio, B. J., Bass, B. M., and Jung, D. I. (1999). Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2, (4): 441-462.

Baharudin Othman (2004). *Gaya Kepimpinan dan Komitmen Pekerja di Jabatan Agama Islam Selangor*. Universiti Utara Malaysia. Tesis Sarjana Sains Pengurusan.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership : Theory, Research and Managerial Implications* (Third Edition). New York: The Free Press

Bass, B. (1952). Ultimate Criteria of Organizational Worth. *Personnel Psychology*, 5: 157-173.

Bass, B.M. (1981). *Handbook of Leadership*. New York : The Free Press.

Charbonneau, D. Barling, J and Kelloway, K. E. (2001). Transformational Leadership and Sport Performance : The Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Journal of Applied Social Psychology*. 31 (7) : 1521-1534

Chong Ming Yang. (2003). *Transactional and Transformational Leadership in Context of Malaysia Construction Industry*. Universiti Teknologi Malaysia. Projek Sarjana Sains Kejuruteraan.

Deluga, Ronald J and Souza, J. (1991). The Effect of Transformational and Transactional Leadership Style on the Influencing Behavior. *Occupational and Organization Psychology*. 64 (1): 48-70.

Kenny, D. A., and Judd, C. M. (1984). Estimating the Linear and Interactive Effects of Latent Variables. *Psychological Bulletin*. 105: 361–373.

Madinah Mohamad, Abu Daud Silong and Zaharah Hassan (2008). Participative and Effective Community Leadership Practice in Malaysia. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. 5 (1): 139-148

Manning, G.. and Curtis, K. (2009). *The Art of Leadership*. (Edisi Ketiga). New York : Mc Graw-Hill Irwin

Marmaya, N.H., Hitam, M., Muhamad Torsiman, N. and Balakrishnan, B. (2011). Employees' Perceptions of Malaysian Managers' Leadership Styles and Organizational Commitment. *Journal of Business Management*. 5 (5):1584-588.

Maxwell, J. (2004). *The 21 Indispensable Qualities of a Leader*. Tennessee : Thomas Nelson Inc.



- McClelland, D. (1970). The Two Faces of Power. *Journal of International Affairs*. 24 (1): 29-47.
- M. Suleman Sabir, Adil Sohail and Muhammad Asif Khan. (2011). Impact of Leadership Style on Organizational Commitment : In A Mediating Role of Employee Values. *Journal of Economic Behavioral Studies*. 3:145-152
- Nahavandi, A and Malekzadeh, A. (1999). *Organizational Behavior : The Person Organization Fit*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Nazatul Shima Abdul Rani, Fatimah Pa'wan, Normaziah Che Musa and Misyer Mohamed Tajudin (2008). Malaysian Employees' Preference Of Their Managers Leadership Style. *International Review of Business Research Papers*. 4 (5): 97-108.
- Olanrewaju, J. A. (2009). *The Influence of Leadership on Employees' Commitment To the Nigerian Public Service: Implications for Organizational Effectiveness*. Capella University.
- Paul, R. J. (2004). Employee Commitment to Quality Its Conceptualisation and Measurement. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 21 (7): 714-730.
- Paul, K. (2006). Developing Transformational Leaders : The Full Range Leadership Model in Action. *Industrial and Commercial Training*. 38 (1): 23-32.
- Rowden, R. W. (2000). The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment. *The Leadership and Organization Development Journal*. 1: 30-35.
- Sheena Madonna Monterio. (2004). *Hubungan Di antara Gaya Kepimpinan Transformasi dan Transaksi Dengan Komitmen Terhadap Organisasi : Satu Kajian Kes di Hotel Hyatt Regency Saujana Subang*. Selangor Darul Ehsan. Universiti Teknologi Malaysia : Projek

Sarjana Muda.

Steyrer, J., Schiffinger, M. and Lang, R. (2008). Organizational Commitment – A Missing Link Between Leadership Behavior and Organizational Performance? *Journal Management*. 24: 364-374.