

Hubungan Antara Gaya Kepimpinan dengan Komitmen Organisasi dan Hasrat Untuk Kekal: Penilaian Analisis Sobel

Relationship between Leadership Style with Organizational Commitment and Intention to Stay: Assessment via Sobel Analysis

ZAFIR KHAN MOHAMED MAKHBUL, MOHD IQHSAN SHAHFARIE IBRAHIM & ZAINI JAMALUDIN

ABSTRAK

Gaya kepimpinan merupakan salah satu atribut yang sering mendapat perhatian penyelidik. Karektor seseorang pemimpin merupakan faktor yang signifikan dalam menentukan kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi. Kajian ini menumpukan kepada gaya kepimpinan spiritual, gaya kepimpinan transformasional dan transaksional yang diamalkan oleh pemimpin politik dan pengaruhnya terhadap komitmen organisasi serta hasrat untuk kekal para pegawai parti politik yang dilantik. Gaya kepimpinan spiritual yang masih belum mendapat perhatian yang luas daripada para penyelidik menjadi fokus utama di dalam kajian ini. Secara spesifik, kajian ini turut menilai peranan faktor pengantara iaitu komitmen afektif dan normatif terhadap perhubungan antara gaya kepimpinan spiritual, transformasional dan transaksional dengan hasrat untuk kekal bersama institusi. Kajian dijalankan dalam kalangan Ahli-ahli Jawatankuasa UMNO Bahagian dan PAS Kawasan di seluruh negeri Selangor. Sejumlah 357 borang soal selidik telah dianalisis daripada 1,290 borang yang diedarkan. Pengujian hipotesis menggunakan kaedah analisis regresi berbilang dan analisis Sobel. Hasil kajian mendapati ketiga-tiga gaya kepimpinan memainkan peranan yang signifikan dalam meningkatkan tahap komitmen afektif dan normatif terhadap organisasi. Gaya kepimpinan juga didapati mempunyai hubungan yang positif dengan hasrat untuk kekal. Analisis kesan pengantara mendapati komitmen normatif berperanan sebagai pengantara kepada hubungan antara gaya kepimpinan spiritual, transformasional dan transaksional dengan hasrat untuk kekal. Dapatan kajian menyumbang kepada aspek teoretikal dan aplikasi pengurusan terutamanya berkaitan gaya kepimpinan spiritual.

Kata kunci: Gaya kepimpinan spiritual; transformasional; transaksional; komitmen organisasi; hasrat untuk kekal.

ABSTRACT

Leadership style is one of the attributes that always garners researchers' attention. A leader's character is a significant factor that contributes to organizations' success or failure. This research focuses on spiritual leadership style that gains very little attention from researchers, transformational and transactional leadership styles that are practiced by political leaders and the styles' impacts towards organizational commitment and intention to stay among parties' appointed committee members. Spiritual leadership styles that have not get much attention from researchers are the main focus of this study. Specifically, this research also examines the roles of affective and normative commitment as the mediating factors to the relationship of spiritual, transformational and transactional leadership styles and the intention to stay with an institution. This research was embarked on UMNO Divisions' and PAS Zones' committee members in Selangor. Out of 1,290 distributed questionnaires, 357 were analyzed. Hypothesis testing was done via Sobel and multiple regression analyses. The results reveal that all styles have significant roles in enhancing the committee members' affective and normative commitment towards their organizations. The leadership style also has a positive relationship with the intention to stay. The mediating effect analysis discovers that normative commitment acts as a mediator to the relationship of spiritual, transformational and transactional leadership styles and the intention to stay. These findings contribute to the theoretical and managerial aspects especially that relate to spiritual leadership style.

Keywords: Spiritual leadership style; transformational; transactional; organizational commitment; intention to stay.

PENGENALAN

Aspek kerohanian dalam pengurusan sesebuah organisasi merupakan komponen penting dalam dimensi kepimpinan bagi mendepani cabaran perubahan persekitaran dan persaingan (Wang, Guo, Ni, Shang dan Tang 2019; Kumar 2017). Peranan kerohanian dalam persekitaran kerja sebenarnya membantu meningkatkan kecekapan organisasi (Wang et al. 2019; Meng 2016). Justeru, pemimpin mempunyai peranan penting dalam memastikan keperluan kerohanian pekerja dipenuhi bagi menjaminkualitidanproduktivitipekerja. Pendekatan kepimpinan spiritual menekankan persoalan asas berhubung apa ertinya menjadi manusia, apa yang dimaksudkan dengan pembangunan dan nilai dan kuasa apa yang diperlukan untuk membangunkan organisasi dan masyarakat secara umum (Burke 2006). Quatro, Waldman dan Galvin (2007) menegaskan matlamat spiritual relevan dengan kecekapan kepimpinan dalam persekitaran kerja. Walau bagaimanapun menurut beliau, masih ramai pemimpin dan program pembangunan pengurusan yang masih tidak menerima idea untuk menekankan domain kerohanian dalam amalan kepimpinan dan pengisian program pembangunan (Quatro et al. 2007).

Kepimpinan spiritual dibangunkan bertujuan mencipta wawasan dan nilai selari dengan strategik, kumpulan yang diberi autoriti selain di peringkat individu dan seterusnya meningkatkan tahap komitmen organisasi dan produktiviti (Fry 2003; Fry, Vitucci dan Cedillo 2005). Gaya kepimpinan spiritual juga digunakan untuk mencari sumber yang memenuhi impian mereka; kebijaksanaan dan kuasa bagi memberi khidmat kepada orang lain (Howard 2002). Pekerja bukan hanya merupakan satu kumpulan kerja yang mempunyai kemahiran dan pengetahuan seperti mana disangka oleh kebanyakan pengurus, tetapi mereka membawa bersama semangat kerohanian, prinsip hidup yang melibatkan kualiti moral yang tinggi (Fairholm 1996). Delbecq (1999) merekodkan kenyataan pemimpin di peringkat eksekutif yang menyatakan bahawa elemen kerohanian memberikan perlindungan daripada banyak cabaran dalam kepimpinan. Mereka menambah, aspek kerohanian merupakan kuasa yang mendorong mereka terlibat dengan kepimpinan sebagai satu bentuk khidmat kemanusiaan. Kerana itu, kepimpinan spiritual perlu didasari oleh perasaan dan amalan kerohanian yang tinggi (Wang, et al. 2019; Fernando et al. 2009). Oleh kerana kepimpinan spiritual menekankan

hubungan seseorang dengan sesuatu yang tidak nyata (*intangible*), ia memberi fokus kepada nilai-nilai seperti etika yang tinggi, kasih sayang, kebergantungan dan keadilan (Fairholm 1996).

Seseorang pemimpin yang berjaya ialah mereka yang mempunyai IQ dan EQ yang tinggi dan kewujudan mereka disadari berdasarkan jiwa pemimpin itu dan bukannya daripada tingkahlakunya (Kakabadse et al. 2002; Nurul Hudani, Marof dan Noor Hisham 2013). Ciri-ciri seseorang pemimpin sering mendapat perhatian para penyelidik dan merupakan faktor signifikan dalam menentukan kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi (Lok dan Crawford 2004). Kajian beberapa sarjana mendapati gaya kepimpinan seseorang didapati memberi impak positif kepada komitmen pekerja (Bycio, Hackett dan Allen 1995; Nguni, Slegers dan Denessen 2006). Namun begitu, Lok dan Crawford (2004) tidak menemukan sebarang perbezaan signifikan bagi gaya kepimpinan terhadap tahap komitmen antara pengurus di Hong Kong dengan Australia.

Gaya kepimpinan transaksional dan transformasional telah menjadi sumber yang paling banyak dirujuk oleh para penyelidik dalam bidang kepimpinan dalam dua dekad kebelakangan (Wang et al. 2019; Fernando et al. 2009). Gaya kepimpinan transformasional dan transaksional telah mendapat perhatian dalam kajian kepimpinan dan mengaitkannya dengan peningkatan dalam produktiviti, moral dan kepuasan kerja selain meninggikan tahap pembangunan diri dan profesional (Al-Mailam 2004). Kesan daripada gaya kepimpinan transformasional kepada kepuasan kerja, komitmen, keberkesanan dan pembelajaran organisasi, penambahbaikan, persekitaran dan budaya telah dibuktikan oleh para penyelidik terdahulu (Sahin 2004).

Menurut Antonakis et al. (2003) model '*Full Range Leadership*' (FRL) yang diperkenalkan oleh Bass dan Avolio (1997) walaupun mencakupi gaya pengelakan yang tinggi hingga kepada gaya inspirasi tinggi mencadangkan bahawa masih terdapat konstruk kepimpinan yang tidak termasuk dalam jeda tersebut dan ia memerlukan penerokaan lanjut. Selain itu, kepimpinan transformasional dikritik kerana kekurangan aspek moral dan etika (Bass dan Steidlmeier 1999). Tambahan pula, beberapa sarjana mengenalpasti kelemahan kepimpinan transformasional termasuklah perhubungan satu hala dalam kaedah mempengaruhi pemimpin kepada pengikut, identifikasi yang melampau terhadap pemimpin yang menyebabkan kepatuhan dan

kesetiaan pengikut tanpa asas serta kebergantungan melampau kepada pemimpin (Yulk 1999).

Kepimpinan transformasional menyebabkan para pengikut memberikan kepercayaan, mengkagumi, kesetiaan dan penghormatan mereka kepada pemimpin selain bermotivasi melakukan sesuatu yang diarahkan (Yulk 2006). Quatro et al. (2007) mengingatkan tidak semua pemimpin berkarisma mempunyai nilai moral yang tinggi, malah dalam kalangan mereka mempunyai motif untuk mencapai kuasa peribadi dan pengagungan diri (*self-aggrandizement*). Oleh itu, Chakraborty dan Chakraborty (2004) mengaitkan kepemimpinan transformasional dengan elemen kerohanian. Menurut mereka, latarbelakang kepemimpinan transformasional yang dinyatakan oleh Burns (1978) mengetepikan aspek kerohanian sebagai matlamat akhir kehidupan manusia. Dapatan kajian Fairholm (1996) mendapati 63% daripada respondennya telah menyatakan aspek kerohanian sebagai asas penting dalam nilai, kepercayaan dan etika mereka. Kajian pengembangan kepada kepemimpinan transformasional oleh beberapa penyelidik (Bass 1985; Bass dan Avolio 1994) juga tidak melibatkan elemen spiritual kecuali faktor etika kepemimpinan.

Zwart (2000) mendapati perhubungan tidak signifikan antara kerohanian dan kepemimpinan transformasional dalam persekitaran kerja. Kajian empirikal dalam menguji hubungan kepemimpinan dengan kerohanian telah menemukan bahawa kebanyakan ciri-ciri kepemimpinan secara umumnya tidak melibatkan elemen kerohanian (Dent, Higgins dan Wharff 2005). Namun begitu Dent et al. (2005) dan Fry (2003) menyatakan bahawa konstruk model kepemimpinan spiritual adalah bercelaru selain mencadangkan bahawa kajian formal diperlukan untuk membangunkan perbezaan konseptualnya. Oleh kerana aspek kerohanian boleh membuat kehidupan lebih bermakna, menggalakkan perhubungan, dan secara umumnya membuatkan persekitaran menjadi lebih baik, maka lebih banyak penyelidikan diperlukan berkait kepemimpinan spiritual (Fernando et al. 2009).

Justeru, kajian ini menggunakan teori tersebut dalam menguji gaya kepemimpinan spiritual, transformasional dan transaksional secara bersama. Pembentukan teori kepemimpinan spiritual adalah untuk menangani permasalahan kajian tentang ketiadaan elemen kerohanian antara pemimpin dan pengikut. Secara khususnya, objektif utama kajian ini bertujuan menguji hubungan antara gaya kepemimpinan spiritual, transformasional dan

transaksional dengan hasrat untuk kekal bersama parti; perhubungan antara gaya kepemimpinan spiritual, transformasional dan transaksional dengan komitmen afektif dan normatif; serta kesan pengantara komitmen afektif dan normatif terhadap perhubungan antara gaya kepemimpinan spiritual, transformasional dan transaksional dengan hasrat untuk kekal bersama parti. Gaya-gaya kepemimpinan ini diuji secara berasingan menggunakan analisis sobel bagi melihat sebarang perubahan terhadap hasrat untuk kekal para pegawai parti. Kajian ini disasarkan kepada Ahli Jawatankuasa (AJK) parti politik berasaskan kaum Melayu iaitu UMNO dan PAS dengan tumpuan khusus kepada negeri Selangor. Dua buah parti politik ini dipilih kerana ia merupakan antara parti politik terbesar dan majoriti ahlinya adalah masyarakat Melayu dan Islam. Oleh itu, kajian ini amat bermakna terhadap parti politik bagi melihat peranan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan komitmen ahli kepada parti dan seterusnya mengukuhkan tanggapan mereka untuk kekal bersama parti.

Dapatan kajian ini membuktikan bahawa gaya kepemimpinan transformasional adalah berbeza dengan gaya kepemimpinan spiritual secara konstruksinya seperti mana yang diperbahaskan oleh beberapa orang penyelidik terdahulu serta mengesahkan bahawa wujudnya perhubungan antara kepemimpinan spiritual dengan hasrat untuk kekal. Dari sudut teoretikal, kajian ini menambah kefahaman terhadap komitmen organisasi sebagai konstruk penting di dalam disiplin gelagat organisasi terutamanya dalam memperihalkan hubungan kepemimpinan spiritual sebagai paradigma baharu kepemimpinan.

TINJAUAN LITERATUR

KEPIMPINAN

Wang et al. (2019) dan Jong dan Hortog (2007) mentakrifkan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi ahli kumpulan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan bersama. Howard (2005) pula berpendapat kepemimpinan merupakan satu proses komunikasi (lisan dan bukan lisan) yang melibatkan kejurulatihan, motivasi, mengarah, memandu dan menyokong serta menjalankan rundingcara terhadap orang lain. Pemimpin memainkan peranan penting dalam membentuk dan mengekalkan budaya organisasi (Haji Hamil 2003) dan kepemimpinan tidak dipengaruhi oleh gender (Saidon, Daud dan

Samsudin 2017). Pemimpin juga adalah sumber kepada kepercayaan dan nilai yang mana ahli organisasi menggunakannya untuk berhadapan dengan masalah berkaitan adaptasi luaran dan integrasi dalaman (Mohd Fauzi et al. 2019; Fry dan Cohen 2009). Ciri-ciri seseorang pemimpin merupakan faktor signifikan menentukan kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi (Sarabi Asiabar dan Saleh Ardestani 2018; Lok dan Crawford 2004).

POLITIK DAN KEPIMPINAN

Istilah politik juga digunakan untuk menjelaskan semua proses pembuatan keputusan yang melibatkan orang ramai (Courage, Forget dan Richard 2019; Ramanathan 2003). Paige (1977) menyatakan kepimpinan politik adalah kajian berhubung tingkahlaku seseorang yang berada dalam lingkungan autoriti politik, pesaing mereka dan interaksi keduanya dengan ahli masyarakat sebagaimana yang dimenifestasikan dahulu, kini dan mungkin masa hadapan. Perkembangan politik berlaku sejajar dengan kemajuan teknologi, proses pendemokrasian moden, pola globalisasi serta aliran pergerakan manusia tanpa sempadan sebenar (Ismail et al. 2020). Arndt (1983) telah membezakan tiga fungsi utama pemimpin politik: (1) Autoriti – merupakan fungsi asas kepada pemimpin politik yang bertujuan menyatukan masyarakat, menguatkuasakan undang-undang dan menghalang ancaman dari luar negara; (2) Inspirasi – pengaruh ke atas tingkahlaku para penyokong atau masyarakat secara keseluruhannya yang membolehkan pemimpin melaksanakan tugas menerusi ucapan dan penulisan; (3) Pengurusan – merupakan fungsi eksekutif dalam membuat keputusan. Elemen kepimpinan mendapat perhatian dalam kalangan saintis politik terutamanya bagi negara membangun berdasarkan kesan pemboleh ubah kepimpinan kepada negara (Tamadonfar 1989). Ini kerana kepimpinan dalam politik tidak hanya terikat kepada satu jenis institusi (parti, perundangan atau birokrasi) atau proses (penggubalan polisi, pemilihan, revolusi) tetapi merangkumi keseluruhannya.

KOMITMEN ORGANISASI

Menerusi pelbagai kajian, komitmen organisasi telah dikenalpasti sebagai satu pemboleh ubah penting dalam memahami tingkahlaku kerja seseorang individu dalam organisasi (Mowday, Steers dan Porter 1979). Menurut mereka lagi, kajian komitmen

organisasi diasaskan kepada dua perspektif. Satu perspektif telah mengkonseptualkan komitmen berdasarkan petunjuk luaran iaitu tingkahlaku melepasi peranan yang dijangka kepada seseorang pekerja. Pendekatan kedua berdasarkan perspektif sikap di mana ia berkaitan dengan kekuatan penglibatan pekerja secara relatif dan identifikasi mereka terhadap organisasi.

Teori Jangkaan dan Teori Pertukaran Sosial dibincangkan dengan terperinci sebagai asas kepada perhubungan dijangkakan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah. Vroom (1964) memperkenalkan teori yang ada kaitannya dengan persepsi individu menerusi Teori Jangkaan. Ia membahaskan keadaan di mana motivasi kerja ditentukan oleh kepercayaan seseorang individu terhadap perhubungan antara usaha dan prestasi serta kepelbagaian hasil yang diinginkan berdasarkan pelbagai peringkat prestasi (Schermerhorn, Hunt dan Osborn 1982). Manakala, Blau (1964) telah mengemukakan Teori Pertukaran Sosial dengan mengetengahkan norma timbal balik. Teori Pertukaran Sosial mengandaikan seseorang individu melakukan transaksi dengan individu yang lain bagi mencapai matlamat yang tidak diperoleh secara bersendirian (Lawler dan Thye 1999).

HASRAT UNTUK KEKAL

Hasrat untuk kekal merujuk kepada tanggapan pengikut meneruskan hubungan dengan organisasi di atas kemahuan sendiri sungguhpun wujud peluang-peluang untuk meninggalkannya. Menurut Rizzo, House dan Litzman (1970), hasrat berhenti kerja adalah keadaan di mana seseorang pekerja berhasrat untuk berhenti dari organisasi. Dalam erti kata lain ia merujuk kepada rancangan pekerja untuk memutuskan hubungan dengan organisasi. Apabila fenomena ini berlaku, seseorang pekerja tidak akan kembali ke organisasi dan semua tugas dan tanggungjawab yang diberikan tidak dipedulikan lagi (Ringgio 1999). Justeru, hasrat untuk kekal adalah fenomena di mana pekerja mahu meneruskan hubungan dengan organisasi kerana faktor kepuasan, keseronokan bekerja atau keselarian matlamat terhadap organisasi.

HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPIMPINAN SPIRITUAL DENGAN HASRAT AHLI UNTUK KEKAL BERSAMA PARTI

Menurut Teori Pertukaran Sosial, norma timbal balik mencipta ikatan antara individu dan kumpulan

secara kolektif dan menekankan tanggungjawab untuk membalas dalam bentuk yang sepadan bagi sebarang faedah yang diterima (Watson dan Papamarcos 2002). Proses pertukaran ini memberikan seseorang itu berasa selesa, puas hati, lega, seronok dan sebagainya (Lawler dan Yoon 1996) dan meningkatkan kecenderungan untuk kekal bersama organisasi. Proses pertukaran ini juga mungkin dimotivasikan oleh nilai altruistik yang menekankan pertukaran tanpa syarat dalam interaksi sosial (Druckman 1998). Pengikut boleh didorong berdasarkan kepercayaan mereka kerana ia memberikan kepuasan dalaman (Lussier dan Achua 2007). Kepuasan dalaman ini menjadi sebab untuk mereka meneruskan hubungan dengan organisasi. Berdasarkan teori dan pandangan tersebut, Hipotesis 1 dinyatakan seperti berikut:

H1: Gaya kepimpinan spiritual mempunyai hubungan signifikan dengan hasrat ahli untuk kekal bersama parti.

HUBUNGAN GAYA KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN HASRAT AHLI UNTUK KEKAL BERSAMA PARTI

Kajian Bycio et al. (1995) mendapati elemen kepimpinan transformasional seperti inspirasi dan cabaran kerja mempunyai hubungan yang negatif dengan hasrat untuk berhenti dalam kalangan jururawat. Ke Guek Nee (2008) juga mendapati perhubungan negatif antara niat untuk berhenti dengan pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasional. Hasrat untuk berhenti adalah sikap berlawanan dengan hasrat untuk kekal. Menurut teori pertukaran sosial, jangkamasa pertukaran tidak dapat dipastikan dan ia kekal selagi mana mereka percaya bahawa proses pertukaran itu berlaku (Blau 1964). Dengan adanya pemimpin yang berkarisma, pegawai parti lebih berkeyakinan untuk memperjuangkan dasar organisasi yang sememangnya selari dengan kehendak mereka. Dasar perjuangan parti mungkin merupakan tukaran yang bernilai kepada pegawai parti, tidak kira dasar itu berkaitan kebangsaan, keagamaan atau kemajuan sesuatu kaum. Justeru, hipotesis 2 dinyatakan seperti berikut:

H2: Gaya kepimpinan transformasional mempunyai hubungan signifikan dengan hasrat ahli untuk kekal bersama parti.

HUBUNGAN GAYA KEPIMPINAN TRANSAKSIONAL DENGAN HASRAT AHLI UNTUK KEKAL BERSAMA PARTI

House (1996) mencadangkan bahawa gaya kepimpinan transaksional (kebergantungan kepada ganjaran kontingen untuk mendorong prestasi subordinat) dilaksanakan apabila pemimpin menggunakan ganjaran luaran sebagai satu cara mempengaruhi pekerjaannya. Gaya kepimpinan ini melibatkan pengurusan secara konvensional di mana pemimpin menjelaskan tanggungjawab pekerja, memberi ganjaran kepada mereka yang mencapai sasaran dan memperbetulkan pekerja yang gagal mencapai objektif (Eagly et al. 2003). Pemimpin transaksional dijelaskan oleh Al-Mailam (2004) sebagai pemimpin bertindak sebagai agen pertukaran, membuat tawaran pertukaran bermakna kepada pekerja yang menghasilkan peningkatan produktiviti. Ganjaran berbentuk material atau psikologi kepada pekerja dapat memenuhi keperluan asas setiap individu sebelum lain-lain keperluan dipenuhi. Justeru, elemen ganjaran yang dinyatakan dalam gaya kepimpinan transaksional adalah penting mengekalkan hubungan pengikut dan pemimpin. Sungguhpun terdapat sedikit percanggahan dalam kalangan penyelidik berkaitan hubungan antara gaya kepimpinan transaksional dengan hasrat untuk kekal, gaya kepimpinan ini masih relevan meningkatkan motivasi dan komitmen pekerja. Tambahan pula, Bass dan Avolio (1994), gaya kepimpinan transformasional dan transaksional sungguhpun berbeza tetapi tidak merupakan gaya kepimpinan yang saling eksklusif. Oleh itu, hipotesis 3 dinyatakan seperti berikut:

H3: Gaya kepimpinan transaksional mempunyai hubungan signifikan dengan hasrat ahli untuk kekal bersama parti.

KOMITMEN AFEKTIF DAN NORMATIF MERUPAKAN PENGANTARA SEPARA KEPADA PERHUBUNGAN ANTARA GAYA KEPIMPINAN SPIRITUAL DENGAN HASRAT AHLI UNTUK KEKAL BERSAMA PARTI

Kajian Liu (2009) telah menemukan bahawa komitmen organisasi telah bertindak sebagai pengantara antara tanggapan sokongan organisasi dengan tingkahlaku kewargaan organisasi. Selain itu, literatur telah menunjukkan wujud hubungan positif antara gaya kepimpinan dan komitmen organisasi

(Zeffane 1994; Bycio et al. 1995; Wilson 1996) dan juga perhubungan antara komitmen afektif dan normatif dan hasrat untuk kekal atau hasrat untuk berhenti (Bycio et al. 1995). Kajian Sun (2004) mendapati nilai atau kepercayaan yang dikongsi bersama antara pemimpin dan pengikut mempunyai kesan positif berdasarkan tahap komitmen para pengikutnya. Rego dan e-Cunha (2008) yang menjalankan kajian berkaitan semangat kerohanian di tempat kerja mendapati ianya berhubung secara positif dengan komitmen organisasi. Berdasarkan kepada perbincangan tersebut, hipotesis 4 dan 5 dinyatakan seperti berikut:

H4: Komitmen afektif merupakan pengantara separa kepada perhubungan antara gaya kepimpinan spiritual dengan hasrat untuk kekal bersama parti.

H5: Komitmen normatif merupakan pengantara separa kepada perhubungan antara gaya kepimpinan spiritual dengan hasrat untuk kekal bersama parti.

KOMITMEN AFEKTIF DAN NORMATIF
MERUPAKAN PENGANTARA SEPARA KEPADA
PERHUBUNGAN ANTARA GAYA KEPIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DENGAN HASRAT AHLI
UNTUK KEKAL BERSAMA PARTI

Pemimpin yang menggunakan gaya kepimpinan transformasional meningkatkan motivasi pengikutnya berdasarkan wawasan jelas dan meningkatkan tahap motivasi pekerjaannya melangkaui nilai pertukaran dan mendorong kepada pencapaian prestasi tinggi dan tahap kepuasan sendiri pekerja yang tinggi. Bycio et al. (1995) mendapati dimensi kepimpinan transformasional (karisma, pertimbangan individu dan simulasi intelektual) mempengaruhi tahap komitmen afektif dan normatif. Kajian ini disokong oleh Koh et al. (1995) juga mendapati kepimpinan transformasional mempengaruhi komitmen organisasi guru. Pekerja yang mempunyai komitmen tinggi dikenalpasti menerusi penglibatannya dan kebanggaannya sebagai salah seorang daripada ahli dalam organisasi berkenaan (Allen dan Meyer 1990).

Bass (1985) menjelaskan bahawa gaya kepimpinan transformasional berdasarkan prinsip pertukaran sosial. Teori Pertukaran Sosial mengandaikan seseorang individu melakukan transaksi dengan individu lain bagi mencapai matlamat yang tidak diperolehi secara bersendirian (Lawler dan Thye 1999). Menurut Mullins (2005)

proses kepimpinan transformasional menghasilkan motivasi dan komitmen, mencipta satu visi yang mampu mentransformasi prestasi organisasi dan meningkatkan idealisma serta nilai pengikut selain memberi perasaan keadilan, kesetiaan dan kepercayaan. Pertukaran pemimpin-pengikut dalam kepimpinan transformasi bukan hanya berasaskan transaksi ekonomi tetapi melibatkan elemen pertukaran sosial (Fernando et al. 2009). Pemimpin yang bertindak sebagai fasilitator akan memantau prestasi pengikut dan memberi galakan untuk terus memajukan diri dan mencapai peringkat tinggi dalam organisasi. Yammarino (1994) menyatakan pemimpin transformasional membangunkan pengikutnya ke suatu peringkat berupaya mengambil alih peranan kepimpinan. Justeru, hipotesis 6 dan 7 dinyatakan seperti berikut:

H6: Komitmen afektif merupakan pengantara separa kepada perhubungan antara gaya kepimpinan transformasional dengan hasrat untuk kekal bersama parti.

H7: Komitmen normatif merupakan pengantara separa kepada perhubungan antara gaya kepimpinan transformasional dengan hasrat untuk kekal bersama parti.

KOMITMEN AFEKTIF DAN NORMATIF
MERUPAKAN PENGANTARA SEPARA KEPADA
PERHUBUNGAN ANTARA GAYA KEPIMPINAN
TRANSASIONAL DENGAN HASRAT AHLI
UNTUK KEKAL BERSAMA PARTI

Nguni et al. (2006) menegaskan, sungguhpun gaya kepimpinan transaksional menghasilkan persekitaran kerja yang produktif dan efisien tetapi ia adalah terhad. Ini kerana setiap sumbangan pekerja berdasarkan nilai ganjaran yang diterima dan mereka tidak akan berusaha melangkaui nilai ganjaran yang ditawarkan. Sahin (2004) berpendapat, gaya kepimpinan transaksional memberi tumpuan kepada keperluan asas tetapi ia tidak memiliki ciri-ciri yang boleh meningkatkan tahap motivasi, kepuasan kerja dan komitmen. Para pekerja akan menyelesaikan tugas sebagai pertukaran kepada ganjaran yang seimbang atau faedah psikologi seperti pengiktirafan dan anugerah (Rowold 2008).

Perhubungan antara gaya kepimpinan transaksional dengan komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh Teori Jangkaan. Teori ini menerangkan jangkaan seseorang individu untuk mencapai satu tahap prestasi yang ditetapkan dan hasilnya satu bentuk ganjaran akan diberikan berdasarkan

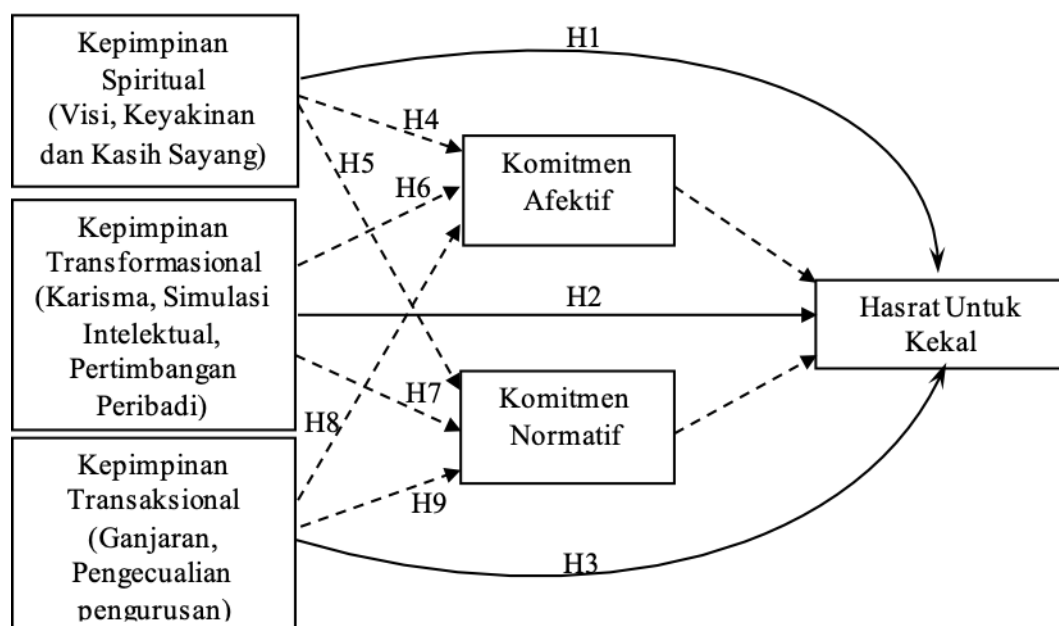
prestasi tersebut. Teori Jangkaan melibatkan tiga kepercayaan berbeza iaitu: (1) kepercayaan bahawa individu itu mempunyai keyakinan untuk mencapai satu tahap prestasi yang ditetapkan (jangkaan); (2) kepercayaan bahawa dengan tercapainya tahap prestasi tersebut satu ganjaran akan diberikan (instrumen) dan; (3) ganjaran tersebut hendaklah mempunyai nilai yang boleh diterima pekerja. Perancangan teliti dalam merangka skim ganjaran dan pampasan kepada pekerja akan meningkatkan motivasi pekerja sekaligus meningkatkan tahap keinginan mereka untuk kekal bersama organisasi. Bycio et al. (1995) menemukan kesan pengantara komitmen afektif dan normatif dalam perhubungan antara gaya kepimpinan transaksional dengan hasrat untuk berhenti. Justeru, hipotesis 8 dan 9 dinyatakan seperti berikut :

H8: Komitmen afektif merupakan pengantara separa kepada perhubungan antara gaya kepimpinan transaksional dengan hasrat untuk kekal bersama parti.

H9: Komitmen normatif merupakan pengantara separa kepada perhubungan antara gaya kepimpinan transaksional dengan hasrat untuk kekal bersama parti.

KERANGKA KONSEPTUAL

Kerangka kajian seperti dalam Rajah 1 adalah bagi menunjukkan perhubungan antara pemboleh ubah yang dikaji berdasarkan literatur. Ia menunjukkan gaya kepimpinan spiritual, transformasional dan transaksional sebagai anteseden kepada komitmen afektif dan normatif. Kerangka kajian ini menunjukkan perhubungan secara terus antara gaya kepimpinan dengan hasrat untuk kekal bersama organisasi (ditunjukkan oleh garisan lurus). Impak perhubungan antara gaya kepimpinan dan komitmen organisasi adalah hasrat untuk kekal bersama organisasi di mana komitmen organisasi bertindak sebagai pemboleh ubah pengantara.



RAJAH 1. Kerangka Konseptual Kajian

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini menggunakan populasi dan kerangka persampelan yang terdiri daripada ahli UMNO dan PAS bagi negeri Selangor. Semasa kajian ini dijalankan, UMNO Malaysia mempunyai keahlian seramai 3.2 juta orang manakala PAS memiliki 1 juta ahli. Penyelidik menumpukan kepada negeri Selangor sahaja sebagai sasaran. Di peringkat negeri

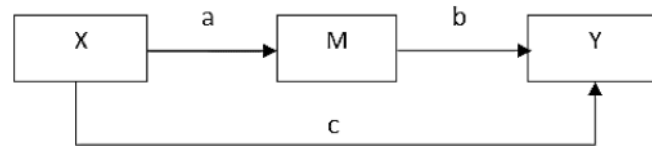
Selangor, UMNO mempunyai keahlian seramai 450,000 dan PAS pula memiliki seramai 75,000 orang ahli. Oleh itu, tumpuan diberikan kepada Ahli Jawatankuasa Bahagian UMNO dan Ahli Jawatankuasa PAS Kawasan bagi negeri Selangor menerusi persampelan bertujuan. AJK UMNO dan PAS di peringkat Bahagian dan Kawasan ini adalah kumpulan sasar yang paling tepat dalam memastikan objektif kajian dicapai berdasarkan peranan mereka

di dalam parti. Berdasarkan jumlah populasi 1,122 dan jadual penentuan jumlah sampel Krejcie dan Morgan (1970), jumlah sampel minimum ditetapkan iaitu 291 orang.

Bagi memastikan kesahan soalan dan menguji kesesuaian instrumen kajian sebelum kajian lapangan dilakukan, satu kajian rintis dijalankan. Instrumen diterjemahkan dan kemudiannya diedar kepada responden dalam kalangan pegawai parti bagi mendapatkan reaksi dan menguji kefahaman awal mereka terhadap soalan yang dikemukakan. 150 borang soal selidik telah diedarkan kepada para petugas parti. Sebanyak 57 set soalan telah berjaya

dikumpul semula. Walau bagaimanapun hanya 36 set soalan yang sesuai untuk dianalisis.

Ujian kebolehpercayaan terhadap item setiap pemboleh ubah telah dilakukan. Bagi pemboleh ubah komitmen organisasi bacaan *Cronbach Alpha* adalah 0.819 bagi 24 item keseluruhan. Bagi pemboleh ubah gaya kepimpinan pula bacaan *Cronbach Alpha* 0.808 untuk gaya kepimpinan transformasional, 0.841 untuk gaya kepimpinan transaksional dan 0.906 gaya kepimpinan spiritual. Namun begitu, pemboleh ubah hasrat untuk kekal hanya memperoleh skor kebolehpercayaan 0.631.



RAJAH 2. Rajah Pengujian Pengantara Baron dan Kenny (1986)

Kajian ini menggunakan prosedur Baron dan Kenny (1986) seperti dalam Rajah 2. Saiz dan tahap signifikan hubungan secara tidak langsung turut diuji. Menurut Baron dan Kenny (1986), jumlah kesan tidak langsung adalah hasil daripada dua kesan, iaitu yang melibatkan pendaraban daripada pekali laluan a dan laluan b. Ujian Sobel (Sobel 1982) dijalankan bagi menentukan kepentingannya daripada hubungan tidak langsung kajian dalam satu ujian. *Unstandardized coefficient* bagi laluan a dan laluan b, serta kesilapan standardnya (*standard errors*), dibentuk sebagai input dan dikira menggunakan kalkulator interaktif (Preacher dan Leonardelli 2006). Kemudian analisis regresi dijalankan.

Pemboleh ubah bebas meramalkan pengantara dan menghasilkan *unstandardized coefficient* dan ralat piawai (S_a) di laluan a. Sementara itu, regresi kedua melibatkan pemboleh ubah tidak bersandar dan bersama-sama dengan pengantara akan meramalkan pemboleh ubah bersandar yang menyediakan *unstandardized coefficient* dan kesilapan standard (S_b) 'b'. Untuk menjalankan analisis Sobel, data dimasukkan ke dalam sel-sel di bawah (Jadual 1) boleh diset semula dan dikira menggunakan kalkulator interaktif. Nilai *p* kurang daripada 0.05 menunjukkan bahawa pemboleh ubah pengantara adalah signifikan. Jika sebaliknya, pemboleh ubah pengantara menjadi tidak signifikan.

JADUAL 1. Analisis Sobel menggunakan kalkulator elektronik

Input:	Test statistic:	Std. error:	p-value:
a			
b			
S_a			
S_b			
Reset all		Calculate	

Instrumen yang digunakan dalam tinjauan adalah soal selidik tadbiran sendiri (*self-administrated questionnaires*) sebagai sumber primer kajian. Kesemua instrumen kajian menggunakan yang dibangunkan oleh penyelidik terdahulu dengan pengubahsuaian dilakukan terhadapnya. Pengukuran bagi setiap pernyataan berdasarkan skala likert

dengan jeda 1 hingga 7. Skala 1 mewakili nilai paling tidak benar dan 7 mewakili nilai yang paling benar mengikut persepsi responden.

Instrumen pengukuran kepimpinan transformasional dan transaksional diadaptasi daripada Soal selidik Kepimpinan Pelbagai Faktor (*Multifactor Leadership Questionnaires – MLQ*)

yang dibangunkan oleh Bass (1985). Adaptasi soalselidik tersebut dilakukan dan disesuaikan dengan organisasi dan sampel kajian. Soalselidik pengukuran konstruk komitmen organisasi tiga dimensi pula diadaptasi dan yang dibangunkan oleh Allen dan Meyer (1990). Manakala, pengukuran hasrat untuk kekal dibangunkan berdasarkan kajian Nik Mutasim (2001). Namun begitu, adaptasi dilakukan bagi menyesuaikan soalan dengan persekitaran organisasi dan kedudukan responden.

ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN

Sebanyak 367 sampel dianalisis daripada 1290 borang soal selidik yang diedarkan. Butiran ciri-ciri sampel seperti dalam Jadual 2. Secara

keseluruhannya, majoriti responden adalah lelaki yang berusia 41 tahun ke atas. Metodologi kajian yang menggunakan kriteria dan pemilihan responden yang adil serta analisis data penerokaan yang terperinci menunjukkan tiada elemen bias dalam pemilihan sampel kajian. Tambahan pula Antonakis dan Day (2018) turut menyatakan bahawa statistik penglibatan wanita dalam politik amat rendah kerana wanita kurang tertarik dalam kepimpinan politik. Majoriti responden mempunyai kelayakan akademik minimum diploma dan bekerja dalam sektor awam dan swasta.

Setiap responden daripada UMNO dan PAS dianalisis mengenai pemboleh ubah kajian bagi mencari kepentingan perbezaan. Keputusan Jadual 3 menunjukkan kesemua pemboleh ubah signifikan antara kumpulan.

JADUAL 2. Profil Demografi Responden

Perkara	Kategori	Kekerapan	Peratusan
Kadar Respon	Keseluruhan Sampel	357	28.90
Kadar Respon	UMNO	144	40.34
	PAS	213	59.66
Gender	Lelaki	344	96.40
	Perempuan	13	3.60
Umur	Bawah 20 tahun	1	0.30
	20 – 25 tahun	29	8.10
	26 – 30 tahun	44	12.30
	31 – 35 tahun	49	13.70
	36 – 40 tahun	64	17.90
	Lebih dari 41 tahun	170	47.60
Kelulusan Akademik	Diploma	110	30.81
	Sarjana muda	86	24.09
	Sarjana	14	3.92
	Doktor Falsafah	3	0.84
	Lain-lain	144	40.34
Tempoh Menjadi AJK	Kurang dari satu tahun	24	6.72
	1 – 3 tahun	98	27.45
	4 – 6 tahun	63	17.64
	6 – 8 tahun	40	11.20
	Lebih dari 9 tahun	132	36.97
Pekerjaan	Penjawat Awam	109	30.53
	Pekerja Swasta	105	29.41
	Peniaga/Usahawan	75	21.00
	Lain-lain	68	19.04
Status Perkahwinan	Bujang	54	15.12
	Berkahwin	300	84.03
	Berpisah	3	0.84

JADUAL 3. Analisis Varians (ANOVA)

Pemboleh ubah	Sum of Squares	df	F	Signifikan
1. Gaya Kepimpinan dengan Hasrat Untuk Kekal	14.922	3	4.974	.000a
2. Gaya Kepimpinan dengan Komitmen Afektif	98.212	3	38.565	.000a
3. Gaya Kepimpinan dengan Komitmen Normatif	83.516	3	33.435	.000a

^a $p < 0.05$

Jadual 4 menunjukkan analisis korelasi perhubungan antara gaya kepimpinan spiritual, transformasional dan transaksional dengan hasrat untuk kekal. Keputusan menunjukkan ketiga-tiga gaya kepimpinan mempunyai hubungan signifikan dengan hasrat untuk kekal pada aras keertian 1%. Gaya kepimpinan spiritual mempunyai hubungan paling signifikan iaitu $r = 0.316$. Ini diikuti oleh

gaya kepimpinan transformasional dengan $r = 0.246$ dan gaya kepimpinan transaksional dengan nilai $r = 0.178$. Keputusan ini menunjukkan bahawa hipotesis 1, 2 dan 3 disokong yang mana menyatakan gaya kepimpinan spiritual, transformasional dan transaksional mempunyai hubungan signifikan dengan hasrat untuk kekal.

JADUAL 4. Korelasi Antara Gaya Kepimpinan dengan Hasrat Untuk Kekal

	Spiritual	Transform	Transaksi	HUKekal
Spiritual	1			
Transform	.420**	1		
Transaksi	.113*	.124**	1	
HUKekal	.316**	.246**	.178**	1

** $p < 0.01$ (1-tailed)

* $p < 0.05$ (1-tailed)

ANALISIS REGRESI BERBILANG

Bagi tujuan pengujian kesan pengantara komitmen afektif, analisis regresi berbilang telah dijalankan mengikut saranan Baron dan Kenny (1986). Model pertama dalam Jadual 5 menunjukkan analisis regresi berbilang antara gaya kepimpinan dengan hasrat untuk kekal sebagai pemboleh ubah bersandar. Keputusan analisis menunjukkan ketiga-tiga gaya kepimpinan dan komitmen afektif adalah

signifikan terhadap hasrat untuk kekal pada aras keertian 5%. Namun begitu, nilai beta bagi ketiga-tiga gaya kepimpinan adalah berkurang berbanding keputusan di dalam model pertama. Berdasarkan kaedah Baron dan Kenny (1986), keputusan analisis menunjukkan bahawa komitmen afektif memberi kesan sebagai pengantara separa perhubungan antara gaya kepimpinan spiritual, transformasional dan transaksional dengan hasrat untuk kekal.

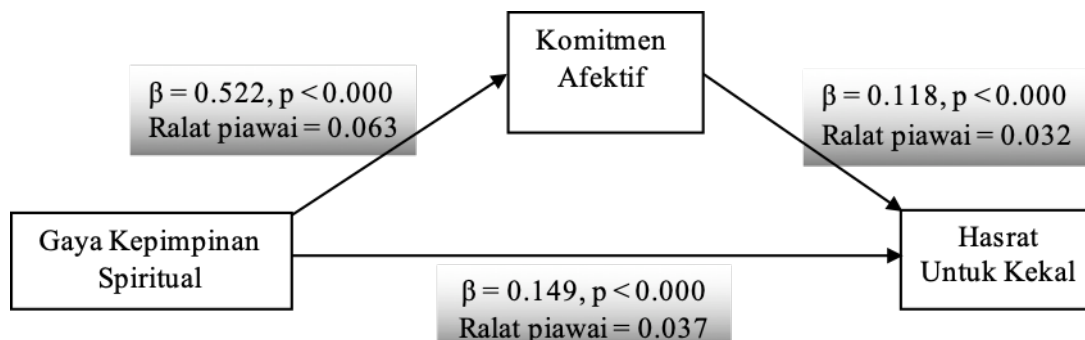
JADUAL 5. Analisis Regresi Berbilang Antara Pemboleh ubah Gaya Kepimpinan dan Komitmen Afektif dengan Hasrat Untuk Kekal

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
	β	Ralat Piawai	Beta (β)	T	Signifikan	
1 (Constant)	3.090	.286		10.788	.000	
	Transform	.122	.047	.126	2.295	.002
	Transaksi	.080	.026	.156	2.687	.012
	Spiritual	.170	.037	.248	4.533	.000
2 (Constant)	2.466	.329		7.491	.000	
	Transform	.107	.047	.136	2.517	.008
	Transaksi	.069	.025	.134	3.157	.022
	Spiritual	.149	.037	.217	3.992	.000
KomAfektif	.118	.032	.182	3.663	.000	

a. Pemboleh ubah Bersandar: HUKekal

Rajah 3 menunjukkan ringkasan analisis pengantara komitmen afektif bagi perhubungan antara gaya kepimpinan spiritual dengan hasrat untuk kekal. Pengurangan nilai beta daripada $\beta =$

0.170 di dalam model 1 kepada $\beta = 0.149$ di dalam model 2 adalah petunjuk kepada peranan komitmen afektif sebagai pengantara menurut Baron dan Kenny (1986).

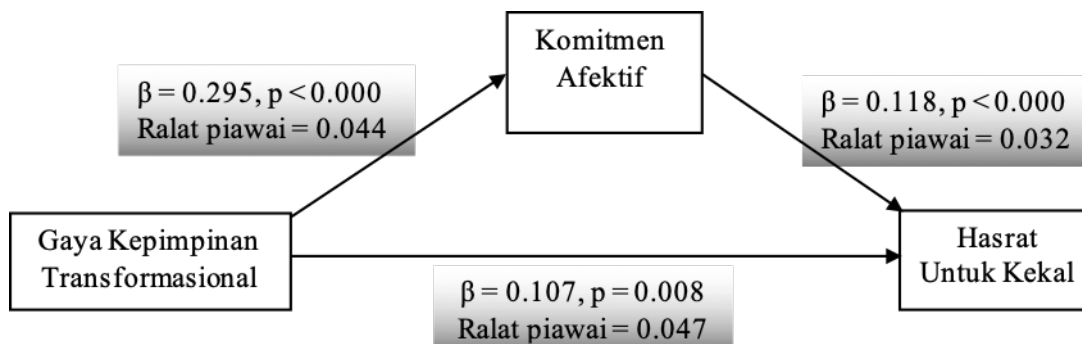


RAJAH 3. Ringkasan Analisis Kesan Pengantara Komitmen Afektif Terhadap Perhubungan Antara Gaya Kepimpinan Spiritual Dengan hasrat Untuk Kekal

Keputusan analisis Sobel menunjukkan nilai signifikan pada aras keertian 5% dan ia mengesahkan kesan tidak langsung bagi perhubungan antara gaya kepimpinan spiritual dengan hasrat untuk kekal menerusi pengantara komitmen afektif dengan nilai $p = 0.0007546$. Oleh itu, hipotesis 4 disokong.

Rajah 4 pula menunjukkan ringkasan analisis kesan pengantara komitmen afektif bagi perhubungan

antara gaya kepimpinan transformasional dengan hasrat untuk kekal. Analisis regresi berbilang menunjukkan wujudnya kesan pengantara komitmen afektif dalam memperihalkan hubungan tersebut dengan melihat pengurangan nilai beta dari 0.122 (Jadual 4) di dalam model 1 kepada 0.107 di dalam model 2 (Rajah 4).

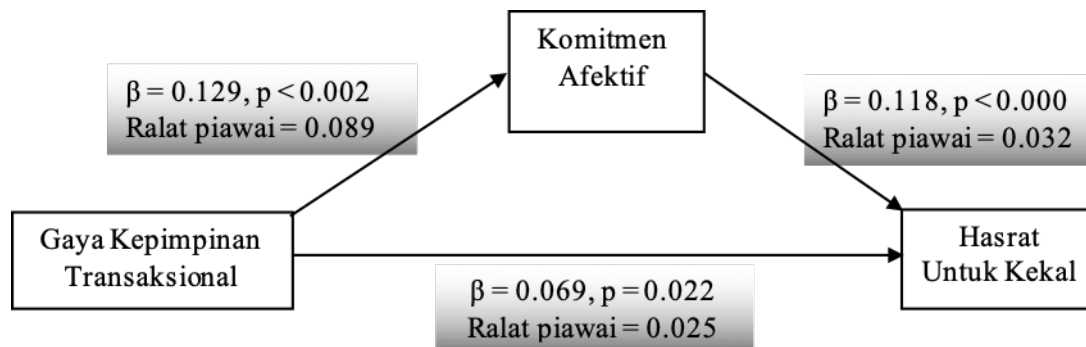


RAJAH 4. Ringkasan Analisis Kesan Pengantara Komitmen Afektif Terhadap Perhubungan Antara Gaya Kepimpinan Transformasional Dengan hasrat Untuk Kekal

Sebagai pengesahan, ujian Sobel mendapati nilai $p = 0.00123338$. Nilai ini berada di bawah nilai kritikal 0.05 dan ia adalah signifikan. Keputusan ini mengesahkan wujudnya kesan tidak langsung bagi perhubungan antara gaya kepimpinan transformasional dengan hasrat untuk kekal menerusi pengantara komitmen afektif. Justeru, hipotesis 5 disokong.

Rajah 5 pula menunjukkan ringkasan analisis regresi berbilang pengujian kesan pengantara

komitmen afektif terhadap perhubungan antara gaya kepimpinan transaksional dengan hasrat untuk kekal seperti ditunjukkan di dalam Jadual 4 dan 5. Analisis menunjukkan berlaku pengurangan nilai beta daripada 0.080 kepada 0.069 dan menurut Baron dan Kenny (1986), keputusan ini menunjukkan wujudnya kesan pengantara komitmen afektif dalam memperihalkan hubungan gaya kepimpinan transaksional dengan hasrat untuk kekal.



RAJAH 5. Ringkasan Analisis Bagi Kesan Pengantara Komitmen Afektif Terhadap Perhubungan Antara Gaya Kepimpinan Transaksional Dengan hasrat Untuk Kekal

Walau bagaimanapun, analisis Sobel yang ditunjukkan mendapati nilai yang diperoleh adalah tidak signifikan pada aras keertian 5%. Ia menjelaskan bahawa, sungguhpun berlaku pengurangan nilai beta dalam analisis regresi berbilang yang dijalankan tetapi nilai tersebut mungkin terlalu kecil dan analisis Sobel ini menunjukkan ia tidak signifikan iaitu nilai $p = 0.17734662$. Keputusan ini juga mungkin berkaitan dengan keputusan analisis korelasi yang mendapati tidak wujud perhubungan signifikan antara gaya kepimpinan transaksional dengan komitmen afektif. Oleh itu, tidak dapat dibuktikan bahawa komitmen afektif adalah pengantara separa bagi perhubungan antara gaya kepimpinan transaksional dengan hasrat untuk kekal. Justeru, hipotesis 6 ditolak.

Jadual 6 menunjukkan analisis regresi berbilang bagi gaya kepimpinan spiritual, transformasional dan transaksional dengan hasrat untuk kekal di dalam model 1. Keputusan analisis dalam model 1 menunjukkan ketiga-tiga gaya kepimpinan tersebut adalah signifikan dengan hasrat untuk kekal pada

aras keertian 5%. Gaya kepimpinan spiritual paling signifikan pada nilai beta 0.170 dan $p < 0.000$ diikuti dengan gaya kepimpinan transformasional dengan nilai beta 0.108 dan $p = 0.003$. Gaya kepimpinan transaksional mempunyai nilai beta terendah iaitu 0.075 tetapi signifikan pada nilai kritikal 0.05 dengan nilai $p = 0.022$.

Model 2 dalam Jadual 6 pula menunjukkan keputusan analisis regresi berbilang gaya kepimpinan spiritual, transformasional dan transaksional dan pemboleh ubah pengantara komitmen normatif dengan hasrat untuk kekal. Keputusan tersebut menunjukkan kesemua pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah pengantara signifikan dengan hasrat untuk kekal pada aras keertian 5%. Gaya kepimpinan spiritual mempunyai nilai beta tertinggi iaitu pada nilai $\beta = 0.149$ dan $p < 0.000$, ia diikuti oleh gaya kepimpinan transformasional dengan $\beta = 0.097$ dan $p = 0.008$. Gaya kepimpinan transaksional mempunyai nilai beta terendah iaitu pada $\beta = 0.069$ dan $p = 0.038$ tetapi masih signifikan pada aras keertian 5%.

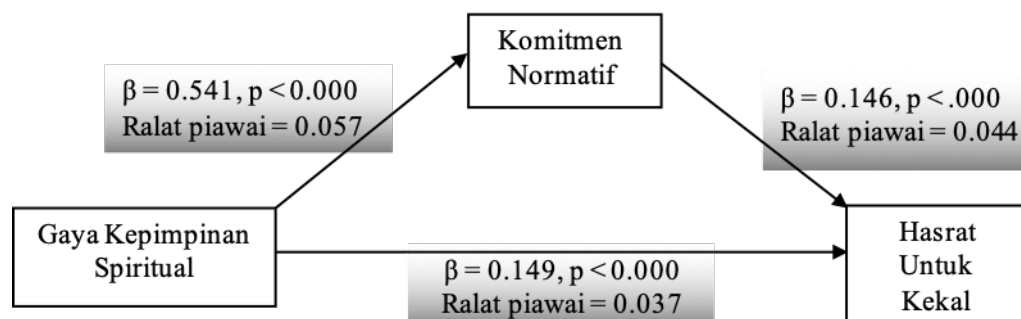
JADUAL 6. Analisis Regresi Berbilang Antara Pemboleh ubah Gaya Kepimpinan Dan Komitmen Normatif Dengan Hasrat Untuk Kekal

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	β	Ralat Piawai	Beta	t	Signifikan
1 (Constant)	3.090	.286		10.788	.000
Transform	.122	.047	.126	2.295	.002
Transaksi	.080	.026	.156	2.687	.012
Spiritual	.170	.037	.248	4.533	.000
2 (Constant)	2.402	.350		6.873	.000
Transform	.097	.047	.113	2.082	.008
Transaksi	.069	.025	.146	2.945	.038
Spiritual	.149	.037	.218	3.994	.000
KomAektif	.146	.044	.167	3.337	.001

a. Pemboleh ubah Bersandar: HUKekal

Rajah 6 menunjukkan ringkasan dua analisis regresi berbilang yang ditunjukkan dalam Jadual 6 bagi gaya kepimpinan spiritual. Rajah tersebut menunjukkan wujudnya hubungan signifikan antara gaya kepimpinan spiritual dengan komitmen normatif dan hasrat untuk kekal. Prosedur kesan pengantara komitmen normatif Baron dan Kenny

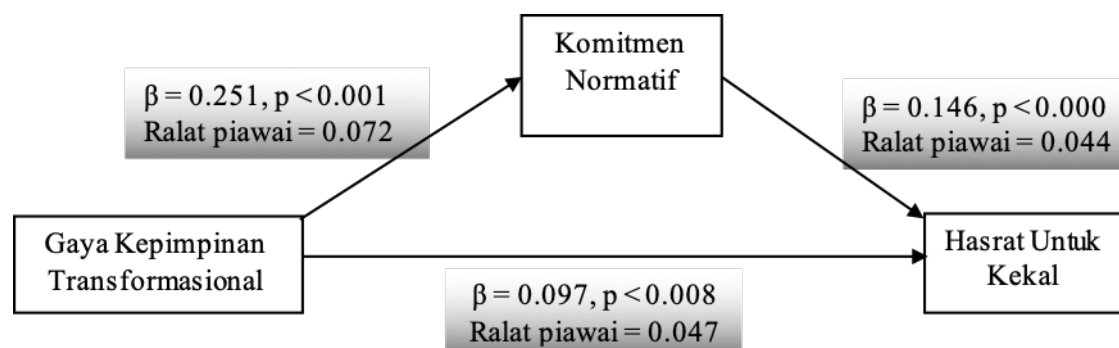
(1986) juga mendapati bahawa komitmen normatif adalah pengantara separa kepada hubungan antara gaya kepimpinan spiritual dengan hasrat untuk kekal. Ini berdasarkan terdapatnya pengurangan nilai beta daripada 0.170 dalam model 1 kepada 0.149 dalam model 2 dan kedua-duanya adalah signifikan.



RAJAH 6. Ringkasan Analisis Kesan Pengantara Komitmen Normatif Terhadap Perhubungan Antara Gaya Kepimpinan Spiritual Dengan hasrat Untuk Kekal

Analisis Sobel mendapati nilai $p = 0.00173455$ dan adalah signifikan pada aras keertian 5%. Ia mengesahkan kesan tidak langsung komitmen normatif sebagai pengantara bagi hubungan antara gaya kepimpinan spiritual dengan hasrat untuk kekal. Oleh itu, hipotesis 7 disokong. Ringkasan analisis regresi dalam Rajah 7 pula menunjukkan hubungan signifikan antara gaya kepimpinan transformasional dengan pemboleh ubah pengantara komitmen

normatif dan pemboleh ubah bersandar hasrat untuk kekal. Keputusan analisis juga mendapati komitmen normatif adalah pengantara separa bagi perhubungan antara gaya kepimpinan transformasional dengan hasrat untuk kekal di mana nilai p masih signifikan walaupun berlaku penurunan nilai beta daripada 0.108 dalam model 1 kepada 0.097 dalam model 2 (Jadual 6).



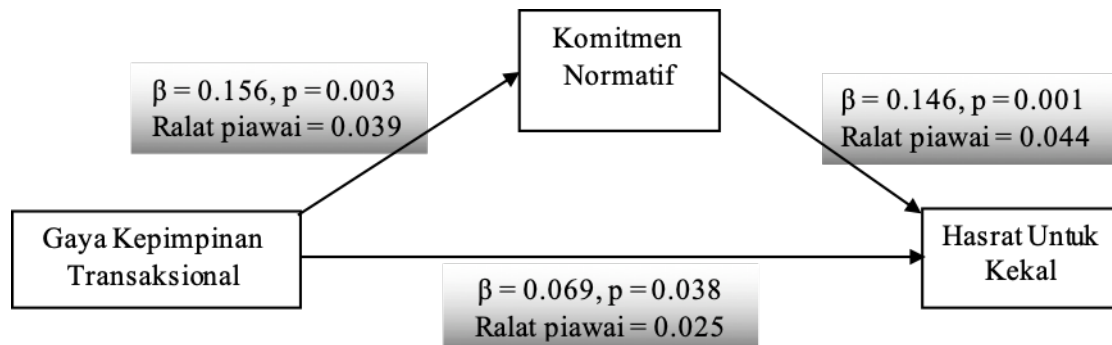
RAJAH 7. Ringkasan Analisis Kesan Pengantara Komitmen Normatif Terhadap Perhubungan Antara Gaya Kepimpinan Transformasional Dengan hasrat Untuk Kekal

Analisis Sobel yang dijalankan mengesahkan kesan pengantara komitmen normatif dalam perhubungan antara gaya kepimpinan transformasional dengan hasrat untuk kekal juga memperoleh nilai $p = 0.01623969$ iaitu di bawah nilai kritikal 0.05. Ia mengesahkan wujudnya kesan pengantara oleh komitmen normatif di dalam perhubungan tersebut. Oleh itu, hipotesis 8

disokong. Analisis regresi berbilang dalam Rajah 8 mendapati wujudnya hubungan signifikan antara gaya kepimpinan transaksional dengan hasrat untuk kekal dan komitmen normatif. Keputusan daripada analisis regresi berbilang tersebut mendapati komitmen normatif merupakan pengantara separa bagi perhubungan antara gaya kepimpinan transaksional dengan hasrat untuk kekal. Ia

berdasarkan pengurangan nilai beta daripada 0.075 dalam model 1 kepada 0.069 dalam model

2. Sungguhpun demikian, kedua-dua perhubungan adalah signifikan pada nilai kritikal 0.05.



RAJAH 8. Ringkasan Analisis Bagi Kesan Pengantara Komitmen Normatif Terhadap Perhubungan Antara Gaya Kepimpinan Transaksional Dengan hasrat Untuk Kekal

Analisis Sobel dilakukan terhadap nilai beta dan ralat piawai bagi mengesahkan kesan pengantara komitmen normatif. Pengiraan mendapati nilai $p = 0.01065394$ dan adalah signifikan pada aras keertian 5%. Keputusan ini mengesahkan bahawa komitmen normatif mempunyai kesan tidak langsung kepada hubungan antara gaya kepimpinan transaksional dengan hasrat untuk kekal. Oleh itu, hipotesis 9 disokong.

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

Hipotesis 1, 2 dan 3 adalah bertujuan untuk menguji perhubungan antara pemboleh ubah gaya kepimpinan spiritual, transformasional dan transaksional dengan hasrat untuk kekal. Analisis korelasi yang dilakukan mendapati wujudnya hubungan positif signifikan antara gaya kepimpinan spiritual dengan hasrat untuk kekal bersama parti. Keputusan ini menyokong hipotesis 1 di mana gaya kepimpinan spiritual mempunyai hubungan signifikan dengan hasrat ahli untuk kekal bersama parti. Sungguhpun tiada kajian sebelum ini yang menguji perhubungan antara gaya kepimpinan spiritual dengan hasrat untuk kekal, ia selari dengan pandangan teoretikal para penyelidik berkaitan dengannya. Wang et al. (2019) dan Reave (2005) menyatakan elemen spiritual seperti integriti, kejujuran, dan kemanusiaan sangat memberi kesan kepada kejayaan seseorang pemimpin. Fairholm (1996) pula menyatakan pemimpin spiritual adalah pemimpin yang bermoral dan mereka cenderung tidak bertolak ansur dengan perkara berkaitan nilai, pegangan dan prinsip walaupun ia menguntungkan mereka. Dimensi kepimpinan spiritual iaitu wawasan, harapan dan keyakinan sangat penting kepada pemimpin untuk

mengekal serta meningkatkan pengaruh mereka. Analisis korelasi Pearson mendapati wujudnya hubungan signifikan positif antara pemboleh ubah gaya kepimpinan transformasional dengan hasrat untuk kekal. Dapatan ini selari dengan penemuan beberapa penyelidik terdahulu yang mendapati pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasional berupaya meningkatkan elemen positif pengikut/pekerja terhadap organisasi (Nguni et al. 2006; Rowold 2008).

Kajian juga menemukan hubungan signifikan antara gaya kepimpinan transaksional dengan hasrat kekal bersama parti. Penemuan penyelidik sebelum ini adalah tidak konsisten bagi menjelaskan perhubungan antara gaya kepimpinan transaksional dengan hasrat untuk kekal. Bycio et al. (1995) menemukan hubungan signifikan positif antara gaya kepimpinan transaksional dengan hasrat untuk kekal dalam kajiannya terhadap jururawat di hospital. Namun begitu, Ke Guek Nee (2008) pula menemukan hubungan positif antara gaya kepimpinan transaksional dengan hasrat untuk berhenti yang merupakan tindakan bertentangan kepada hasrat untuk kekal.

Selain daripada ujian pengantara menggunakan kaedah Baron dan Kenny (1986), analisis Sobel juga dijalankan bagi mengesahkan nilai signifikan regresi berbilang. Analisis regresi berbilang menunjukkan wujudnya hubungan signifikan antara gaya kepimpinan spiritual dengan komitmen afektif dan normatif. Dapatan ini adalah selari dengan Somers (1995) yang mendapati hubungan positif signifikan antara komitmen organisasi dengan hasrat untuk kekal. Chew dan Chan (2008) juga menemukan hubungan positif yang signifikan antara pemboleh ubah komitmen organisasi dengan hasrat untuk kekal. Analisis pengantara juga mendapati komitmen

afektif dan normatif merupakan pengantara separa bagi perhubungan antara gaya kepimpinan spiritual dengan hasrat untuk kekal.

Analisis regresi berbilang antara gaya kepimpinan transformasional dengan komitmen afektif dan normatif juga menemukan perhubungan yang signifikan antara keduanya. Keputusan ini selari dengan kajian Bycio et al. (1995) yang mendapati dimensi kepimpinan transformasional (karisma, pertimbangan individu dan simulasi intelektual) mempengaruhi tahap komitmen pekerja. Menurut Yammarino (1994), pemimpin transformasional membangunkan pengikutnya ke suatu peringkat di mana pengikutnya berupaya mengambil alih peranan kepimpinan. Dengan itu, pekerja akan terus komited dan bermotivasi kerana peluang yang diberikan oleh pemimpin. Analisis berbilang bagi pengujian kesan pengantara juga mendapati kedua-dua dimensi komitmen ini adalah pengantara separa kepada perhubungan antara gaya kepimpinan transformasional dengan hasrat untuk kekal. Analisis Sobel mengesahkan hubungan komitmen afektif dan komitmen normatif ini. Seperti gaya kepimpinan spiritual, nilai z bagi kesan pengantara antara gaya kepimpinan transformasional dengan komitmen afektif adalah lebih signifikan jika dibandingkan dengan komitmen normatif. Ia mungkin menunjukkan pengaruh komitmen afektif lebih tinggi dalam memperihalkan hubungan antara gaya kepimpinan ini dengan hasrat untuk kekal berbanding komitmen normatif.

Analisis regresi berbilang menunjukkan komitmen afektif didapati tidak bertindak sebagai pengantara kepada perhubungan antara gaya kepimpinan transaksional dengan hasrat untuk kekal. Sungguhpun analisis pengantara Baron dan Kenny (1986) menunjukkan wujud kesan pengantara, namun, analisis Sobel mengesahkan sebaliknya. Keputusan ini tidak banyak berbeza daripada keputusan kajian yang diperolehi oleh Bycio et al. (1995). Tambahan pula, analisis korelasi telah menunjukkan bahawa tidak wujud perhubungan signifikan antara gaya kepimpinan transaksional dengan komitmen afektif. Sebaliknya, komitmen normatif didapati signifikan dan memberi kesan pengantara kepada hubungan yang sama. Analisis Sobel telah mengesahkan hubungan signifikan ini.

Dapatan kajian mengesahkan bahawa gaya kepimpinan yang bercirikan perhubungan dan norma timbal balik seperti gaya kepimpinan transformasional dan spiritual mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan komitmen

organisasi dan hasrat untuk kekal. Dimensi kepimpinan transformasional (simulasi intelektual, pertimbangan individu, karismatik) dan kepimpinan spiritual (wawasan, harapan/keyakinan, kasih sayang altruistik) sangat penting dalam mengekalkan hubungan baik antara pemimpin dan pengikut. Matlamat utama kepada kepimpinan spiritual adalah untuk mencari sumber yang memenuhi impian mereka; mencari kebijaksanaan dan kuasa untuk memberi khidmat kepada orang lain (Howard 2002).

Kajian ini mempunyai beberapa implikasi. Pertama, ia memberi implikasi kepada aspek teoretikal di mana masih tidak terdapat kajian yang menggabungkan gaya kepimpinan spiritual dengan gaya kepimpinan transformasional dan transaksional dalam satu kajian. Kajian ini juga membuktikan bahawa gaya kepimpinan transformasional adalah berbeza dengan gaya kepimpinan spiritual secara konstruksinya seperti mana yang diujahkan oleh beberapa penyelidik terdahulu.

Selain itu, kajian ini juga mengesahkan wujudnya hubungan antara kepimpinan spiritual dengan hasrat untuk kekal. Kebanyakan kajian terhadap gaya kepimpinan tertumpu kepada aspek kesetiaan, pusing ganti, tingkahlaku kewargaan dan hasrat untuk berhenti terutamanya berkaitan gaya kepimpinan transformasional dan transaksional. Kebanyakan kajian berkaitan gaya kepimpinan spiritual pula adalah bersifat teoretikal atau kualitatif dan amat sedikit yang dilakukan secara kuantitatif. Justeru, gaya kepimpinan spiritual sebagai paradigma baharu dalam disiplin kepimpinan masih belum diuji hubungannya dengan hasrat untuk kekal dalam konteks persekitaran politik. Dapatan daripada kajian ini menyumbang kepada literatur sedia ada berhubung kajian dalam bidang kepimpinan.

Kajian ini juga memberikan implikasi teoretikal daripada sudut peranan komitmen afektif dan normatif sebagai pemboleh ubah pengantara. Sungguhpun terdapat banyak kajian yang menemukan peranan komitmen organisasi sebagai pengantara kepada perhubungan antara gaya kepimpinan transformasional dan transaksional dengan impak yang berbeza seperti kepuasan kerja, hasrat untuk berhenti dan tingkahlaku kewargaan organisasi. Namun, peranan komitmen organisasi khususnya komitmen afektif dan normatif sebagai pengantara kepada perhubungan antara gaya kepimpinan spiritual, transformasional dan transaksional dengan hasrat untuk kekal masih belum dibuktikan secara empirikal.

Justeru, kajian ini menambah kefahaman terhadap komitmen organisasi sebagai konstruk penting dalam disiplin gelagat organisasi. Daripada sudut implikasi kajian ini kepada pengurusan, dapatan kajian mencadangkan agar pemimpin politik lebih menumpukan kepada pendekatan transformasional atau spiritual berbanding transaksional. Harus diingat bahawa, ganjaran material bukan selalunya menjadi faktor motivasi seseorang.

Penyelidikan masa hadapan dicadangkan melihat kesan pengantara pemboleh ubah yang berbeza kepada perhubungan gaya kepimpinan spiritual dengan hasrat untuk kekal. Memandangkan gaya kepimpinan ini baru mendapat perhatian, maka masih banyak peluang kajian lanjut dilakukan. Kajian akan datang juga boleh melihat perkaitan keagamaan di dalam kepimpinan spiritual memandangkan pendefinisian spiritual dalam kajian ini adalah berdasarkan literatur barat yang mana penumpuan diberikan kepada pencapaian kepuasan dalaman pengikutnya menerusi kesedaran tinggi kepada tanggungjawab sebagai seorang manusia.

PENGHARGAAN

Penghargaan kepada Projek Penyelidikan FRGS/1/2017/SS03/UKM/02/1, Kementerian Pendidikan Malaysia.

RUJUKAN

- Allen, N. J. dan Meyer, J. P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63: 1-18.
- Al-Mailam, F. F. 2004. Transactional versus transformasional style of leadership-employee perception of leadership efficacy in public and private hospital in Kuwait. *Quality Management in Health Care* 13(4): 278-284.
- Antonakis, J. dan Day, D. V. 2018. *Leadership: Past, present, and future*. In J. Antonakis dan D. V. Day (Eds.), *The nature of leadership*. Ed. Ke-3. United Kingdom: Sage Publications, Inc.
- Antonakis, J., Avolio, B. J. dan Sivasubramaniam, N. 2003. Context and leadership: an examination of the nine-factor full range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *The Leadership Quarterly* 14: 261-295.
- Arndt, H. W. 1983. The role of political leadership in economic development. In Se-Hee, Y. (pnyt.) *Political leadership and economic development: Korea and China*: ISSS Research Series I, Hanyang University.
- Baron, R. M. dan Kenny, D. A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6): 1173-1182.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York. The Free Press.
- Bass, B. M. dan Avolio, B. J. 1993. Transformational leadership: A respond to critiques. In Chemers, M.M dan Ayman. R. (pnyt.) *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*. San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, B. M dan Avolio, B. J. 1994. Introduction. In Bass, B.M dan Avolio, B.J (pnyt.). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. London: Sage Publications.
- Bass, B. M. 1997. Does the Transactional – Transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychologist* 52(2): 130-139.
- Bass, B. M. dan Steidlmeier, P. 1999. Ethic, character and the authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly* 10(2): 181-217.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. dan Berson, Y. 2003. Predicting unit performance by assessing transformasional and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology* 88: 207-218.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York, Wiley.
- Burke, R. 2006. Leadership and spirituality. *Foresight. Emerald Group Publishing* 8(6): 14-25.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York. Harper dan Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D. dan Allen, J. S. 1995. Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology* 80(4): 468-478.
- Chakraborty, S. K. dan Chakraborty, D. 2004. The transformed leader and spiritual psychology: a few insights. *Journal of Organizational Change Management* 17(2): 194-210.
- Chew, J. dan Chan, C. C. A. 2008. Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower* 29(6): 503-522.
- Dent, E. B., Higgins, M. E. dan Wharff, D. M. 2005. Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions and embedded assumptions. *The Leadership Quarterly* 16: 625-653.
- Druckman, D. 1998. Social exchange theory: Premises and prospects. *International Negotiation* 3: 253-266.
- Delbecq, A. L. 1999. Christian spirituality and contemporary business leadership. *Journal of Organizational Change Management* 12(4): 345-349.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. dan Van Engen, M. L. 2003. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin* 129(4): 569-591.

- Fairholm, G. W. 1996. Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. *Leadership dan Organizational Development Journal* 17(5): 11-17.
- Fernando, M., Beale, F. dan Geroy, G. D. 2009. The spiritual dimension in leadership at Dilmah Tea. *Leadership dan Organization Development Journal* 30(6): 522-539.
- Fry, L. W. 2003. Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly* 14: 693-727.
- Fry, L. W., Vitucci, S. dan Cedillo, M. 2005. Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly* 16: 835-862.
- Fry, L. W. dan Cohen, M. P. 2009. Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours culture. *Journal of Business Ethics* 84: 265-278.
- Haji Hamil, J. 2003. Kepimpinan politik: Pola Kepimpinan Politik UMNO. *Akademika* 62(1): 17-39.
- House, R. J. 1996. Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly* 7: 323-352.
- Howard, S. 2002. A spiritual perspective on learning in the workplace. *Journal of Managerial Psychology* 17(3): 230-242.
- Howard, W. C. 2005. Leadership: Four styles. *Education* 126(2): 384-391.
- Jong, J. P. J. dan Hortog, D. N. 2007. How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Management* 10(1): 41-64.
- Ismail, M.M., Abdullah, A., Hassan, N.A. dan Md Nor, M.S. 2020. Perkembangan Politik Era Malaysia Baharu : Pandangan Eksklusif. *Akademika* 90 (Isu Khas 1): 161-174.
- Kakabadse, N. K., Kouzmin, A. dan Kakabadse, A. 2002. Spiritual and leadership praxis. *Journal of Managerial Psychology* 17(3): 165-182.
- Ke Guek Nee. 2008. Kecerdasan Emosi dan Gaya Kepimpinan: Hubungan dan Kesan ke Atas Kepuasan, Tekanan, Prestasi dan Niat Berhenti Kerja. Unpublished Doctoral Dissertation, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Koh, W. L., Steers, R. M. dan Terborg, J. R. 1995. The effect of transformational leadership on teacher attitudes and student's performance in Singapore. *Journal of Organizational Behaviour* 16(4): 319-333.
- Krejcie, R. V. dan Morgan, D. W. 1970. Determining sample size for research activities. *Educational and Psychology Measurement* 30: 607-610.
- Kumar, R. 2017. Spritual leadership and its impact in organization performance. *Journal of Commerce and Trade* XII(2): 98-105.
- Lawler, E. J. dan Yoon, J. 1996. Commitment in exchange relations: test of a theory of relations cohesion. *American Sociology Review* 61: 89-108.
- Lawler, E. J. dan Thye, S. R. 1999. Bringing emotions into Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology* 25: 217-244.
- Liu, Y. 2009. Perceived organizational support and expatriate organizational citizenship behavior: the mediating role of affective commitment towards the parent company. *Personnel Review* 38(3): 307-319.
- Lok, P. dan Crawford, J. 2004. The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Development* 23(4): 321-338.
- Lussier, R. N dan Achua, C. F. 2007. Leadership: Theory, Application and Skill Development. Thomson South-Western.
- Meng, Y. 2016. Spritual leadership at the workplace: Perspective and theories. *Biomed Rep.* 5(4): 408-412.
- Courage, M., Forget, K. dan Richard, M. 2019. Factors influencing women political participation: The case of the SADC region. *Cogent Social Sciences* 5:1.
- Mohd Fauzi, M.F., Johani, F.H., Liang, O.A., Rani, N. dan Daud, F. 2019. Hubungan antara Persepsi Gaya Kepimpinan di Tempat Kerja dan Stres Pekerjaan Pekerja. *Akademika* 89(3): 63-74.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. dan Porter, L. W. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14: 224-247.
- Mullins, L. J. 2005. *Management and Organisational Behaviour*. Ed. Ke-7. New York: Prentice Hall.
- Nik Mutasim Nik Ab. Rahman. 2001. A Multidimensional Approach to the Study of Organizational Commitment: Empirical Evidence from a Malaysian Context. PhD Dissertation, Strathclyde University, Glasgow.
- Nguni, S., Slegers, P. dan Denessen, E. 2006. Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement* 17(2): 145-177.
- Nurul Hudani, M.N., Marof, R. dan Noor Hisham, M.N. 2013. Pengaruh Aspek Kecerdasan Emosi Terhadap Tingkah Laku Kepimpinan Transformasi dalam Kalangan Pemimpin Pendidik Sekolah. *Akademika* 83(2dan3): 3-11.
- Paige, G. D. 1977. *The Scientific Study of Political Leadership*. London: The Free Press.
- Preacher, K. J. dan Leornadelli, G. J. 2006. Calculation for the Sobel Test. <http://www.people.ku.edu/~preacher/sobel/sobel.htm>
- Quatro, S. A., Waldman, D. A. dan Galvin, B. M. 2007. Developing holistic leaders: Four domains for leadership development and practice. *Human Resource Management Review* 17: 427-441.
- Ramanathan, K. 2003. *Asas sains politik*. Ed. Ke-3. Fajar Bakti: Kuala Lumpur.
- Reave, L. 2005. Spiritual value and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly* 16: 655-687.
- Rego, A., dan e-Cunha, M. P. 2008. Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of Organizational Change Management* 21(1): 53-75.

- Ringgio, R. E. 1999. *Introduction to Industrial / Organization Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rizzo, J. R., House, R. J. dan Litzman. 1970. Role conflict and ambiguity in complex organization. *Administrative Science Quarterly* 15: 150-163.
- Rowold, J. 2008. Effects of transactional and transformational leadership of Pastors. *Pastoral Psychol.* 56: 403-411.
- Sahin, S. 2004. The relationship between transformational and transactional leadership style of school principals and school culture (The case of Izmir, Turkey). *Educational Sciences: Theory dan Practice* 4(2): 387:396.
- Saidon, N.R., Daud, S. dan Samsudin, M. 2017. Faktor Kepimpinan dan Gender dalam Penglibatan Politik Wanita di Malaysia (1980-2013). *Akademika Journal* 87(3): 61-73.
- Sarabi Asiabar, A. dan Saleh Ardestani, A. 2018. Factors affecting the leadership effectiveness of hospital managers: A systematic review. *Med J Islam Repub Iran* 32:6.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. dan Osborn, R. N. 1982. *Managing Organizational Behavior*. New York: John Wiley dan Sons.
- Somers, M. J. 1995. Organizational Commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior* 16: 49-58.
- Sun, J. 2004. Understanding the impact of perceived principal leadership style on teacher commitment. *International Schools and Education Advancement* 32(2): 18-31.
- Tamadonfar, M. 1989. *The Islamic Polity and Political Leadership: Fundamentalism, Sectarianism and Pragmatism*. London: Westview Press.
- Vroom, V. H. 1964. *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wang, M., Guo, T., Ni, Y., Shang, S. dan Tang, Z. 2019. The effect of spritual leadership on employee effectiveness: An intrinsic motivation perspective. *Frontiers in Psychology* 9: 2627.
- Watson, G. W. dan Papamarcos, S. D. 2002. Social capital and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology* 16(4): 537-552.
- Wilson, F. L. 1996. *Concepts and Issues in Comparative Politics: An Introduction to Comparative Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Yammarino, F. J. 1994. Indirect leadership: Transformational leadership at a distance. In Bass, B. M dan Avolio, B. J. 1994. (pnyt.) *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. London: Sage Publications.
- Yulk, G. 1999. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly* 10: 285-305.
- Yulk, G. 2006. *Leadership in Organizations*. Ed. ke-6. Pearson Prentice Hall: New Jersey.
- Zeffane, R. 1994. Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relation* 47(8): 977-1010.
- Zwart, G. 2000. The Relationship between Spirituality and Transformational Leadership: Public, Private and Non-Profit Sector Organization. Unpublished dissertation abstract, International University of La Verne, CA.
- Zafir Khan Mohamed Makhbul (corresponding author)
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)
43600 UKM Bangi, Selangor
MALAYSIA
Email:zafir@ukm.edu.my
- Mohd Iqhsan Shahfarie Ibrahim
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)
43600 UKM Bangi, Selangor
MALAYSIA
Email:p101110@siswa.ukm.edu.my
- Zaini Jamaludin
Ketua Eksekutif
Kolej Felcra Seberang Perak
36800 Kampung Gajah, Perak
MALAYSIA
Email:ketuaeksekutif@kolejfelcra.edu.my

Received: 26 Febuary 2020

Accepted: 30 August 2020