

TINJAUAN HUBUNGAN GAYA KEPIMPINAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI

Oleh :

Mareena Mohamad

Norhasni Zainal Abiddin Ismi Arif Ismail

Azizan Asmuni

Jabatan Pemajuan Profesional dan Pendidikan Lanjutan

Fakulti Pengajian Pendidikan

Universiti Putra Malaysia

E-mail: nonie@putra.upm.edu.my

ABSTRACT

Leadership style played a critical role of a leader to help in running an organization effectively. It has been identified as major factors in determining the success or failure of an organization. The objective of this article is to identify the relationship between leadership style and organizational commitment. Organizational commitment includes the aspects of value, attitude, role perception and work performance of an individual. This article also discusses the Transformational Leadership Theory, Transactional Leadership Theory, Contingency Theory, Path-Goal Theory, commitment concept and types of commitment. It is hoped that the article could give a general view of the relationship between leadership style and organizational commitment and provide guidance to the appropriate person.

Key words: *Leadership Style, Path-Goal Theory, Contingency Theory, Transformational Leadership Theory,*

PENDAHULUAN

Kajian lepas telah membuktikan bahawa terdapat banyak faktor yang menjadi penyumbang kepada komitmen pekerja terhadap organisasi. Antara faktor-faktor tersebut ialah faktor individu seperti jantina, tahap pendidikan, status perkahwinan, pendapatan dan tempoh perkhidmatan di sesebuah organisasi (Varona, 1996; Robbins, 1996; Steers, 1977 dalam John dan Taylor, 1999; Ugboro dan Obeng, 2001; Culverson, 2002), faktor psikologi seperti matlamat pencapaian diri, konstruk kognitif pemikiran atau persepsi, keazaman, dominasi diri dan keupayaan (Robbins, 1996; Mishra dan Spreither, 1998; Moon, 2000; St. Amour, 2000; Ugboro dan Obeng, 2001) dan ciri-ciri tugas seperti peluang peningkatan kerjaya, keselamatan kerjaya, gaya kepimpinan, sistem ganjaran yang ditawarkan dan pengagihan tugas (Steers, 1977 dalam John dan Taylor, 1999; Robbin dan Langton, 2001; Ugboro dan Obeng, 2001; Culverson, 2002) tetapi artikel ini melihat gaya kepimpinan sebagai faktor dominan yang mempengaruhi komitmen pekerja terhadap organisasi. Gaya kepimpinan merupakan suatu keperluan dalam membina kekuatan organisasi terutama dalam memimpin pekerja ke arah menuju dan mencapai matlamat yang ingin di capai bersama. Selain memimpin untuk mencapai matlamat organisasi, pemimpin turut berperanan merangka serta menjalankan pelan pembangunan organisasi. Malah peranan gaya kepimpinan ini meliputi tugas menyediakan persekitaran yang mempunyai kolaborasi antara pekerja bagi mencapai matlamat atau pun pembaharuan dalam organisasi (Najjar, 1999). Fungsi dan kepentingan gaya kepimpinan tidak boleh

diperkecilkan kerana ia merupakan aspek penting dalam menentukan keberkesanan pengurusan organisasi (Najjar, 1999). Justeru, gaya kepimpinan yang berkesan merupakan nadi dalam organisasi untuk mencapai sesuatu matlamat organisasi sekaligus meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi.

Komitmen pekerja terhadap organisasi sudah lama diberi perhatian oleh pihak pengurusan organisasi sama ada daripada sektor awam atau swasta. Menurut Feinstein (2001) kesan dari komitmen yang tinggi dari pekerja akan menampakkan hasil kerja yang berkualiti dan pekerja akan bekerja dengan penuh bersemangat untuk mencapai matlamat organisasi. Pihak pengurusan sesebuah organisasi juga percaya bahawa apabila pekerja mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi secara tidak langsung akan mempamerkan rasa gembira di tempat kerja, mengurangkan masa yang tidak berfaedah dan tidak cenderung untuk meninggalkan organisasi seterusnya akan memberi kesan kepada produktiviti dan kualiti kerja yang positif (Singh dan Vinincomber, 2000). Tetapi sekiranya pekerja tidak memberikan komitmen sepenuhnya terhadap organisasi pelbagai masalah yang akan timbul. Antaranya ialah datang lambat ke pejabat, kerap ponteng kerja dan membuat kerja sambil lewa (Pelled, 1999). Situasi ini seharusnya tidak timbul kerana ia akan menyukarkan sesebuah organisasi untuk mencapai matlamat. Oleh yang demikian, pihak pengurusan organisasi percaya bahawa komitmen dari pekerja merupakan suatu aspek penting untuk kejayaan organisasi.

Keberkesanan gaya kepimpinan ini boleh dilihat melalui komitmen yang diberikan oleh pekerja terhadap organisasi. Ryska (2002) menyatakan bahawa gaya kepimpinan banyak mempengaruhi tingkah laku pekerja dalam bekerja. Pernyataan ini disokong oleh Fiedler (1996) yang menyatakan bahawa gaya kepimpinan seseorang pemimpin merupakan satu daya tarikan kepada pekerja untuk terus bekerja mencapai matlamat organisasi. Jelas menunjukkan gaya kepimpinan merupakan satu faktor penting dalam menentukan kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi.

Artikel ini memberi fokus kepada konsep gaya kepimpinan yang mencakupi konsep, definisi dan jenis-jenis gaya kepimpinan. Teori Laluan-Matlamat Kepimpinan dan Model Vroom-Yetton turut akan dikupas. Selain itu definisi dan jenis-jenis komitmen terhadap organisasi turut dibincangkan. Akhir sekali perbincangan tentang hubungan gaya kepimpinan dan komitmen terhadap organisasi akan dilihat secara mendalam.

SOROTAN LITERATUR

Konsep dan Definisi Gaya Kepimpinan

Gaya kepimpinan boleh di lihat dari pelbagai perspektif. Antaranya ialah Kellerman (1984) melihat gaya kepimpinan daripada perspektif seperti sains politik, antropologi, psikologi dan kepimpinan organisasi. Manakala Bolman dan Deal (1994) pula membincangkan gaya kepimpinan melalui kerangka-kerangka seperti kerangka struktur, kerangka sumber manusia, kerangka politik dan kerangka simbolik. Sementara itu, pengkaji seperti Yukl (1983), Howell & Costly (2001), Lussier & Achuo (2001) telah menghuraikan sejarah perkembangan tentang gaya kepimpinan yang bermula dengan pengaruh faktor peribadi, tingkah laku dan seterusnya situasi dalam membicarakan tentang gaya kepimpinan. Oleh itu terpulang kepada pengkaji untuk melihat dari sudut kajian mereka.

Gaya kepimpinan di anggap sebagai suatu topik yang tertua pernah di bicarakan (Bass, 1990). Terdapat pelbagai definisi gaya kepimpinan. Bennis dan Nanus (1985) yang mengkaji lebih 1000 hasil penulisan, mendapati terdapat lebih daripada 350

definisi yang coba menjelaskan gaya kepemimpinan, namun masih sukar untuk membuat penjelasan. Menurut Lunenburg dan Orstein (1991) topik ini masih sukar difahami kerana kepelbagaian definisi yang coba menerangkan maksud gaya kepemimpinan. Untuk melihat kepelbagaian pendapat mengenai gaya kepemimpinan, Lunenburg dan Orstein (1991) telah melihat merujuk kepada beberapa penulis iaitu Bernard, (1985) yang menyatakan bahawa gaya kepemimpinan ialah suatu pengaruh ke atas pekerja bagi mencapai matlamat organisasi; Green in Dunnette (1976) pula mengatakan gaya kepemimpinan ialah kuasa mempengaruhi pekerja sama ada dari segi komunikasi dua hala yang baik dan mampu memberi arahan yang jelas, penasihat dan senang menerima pendapat pekerja lain; dan Zaleznik (1977) melihat gaya kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi pekerja agar bekerja dalam pasukan dan bertindak penghubung antara pekerja dengan pihak atasan organisasi. Houese (2004) yang mentakrifkan gaya kepemimpinan adalah sebagai kebolehan seseorang mempengaruhi, memotivasi dan mendorong pekerja untuk menyumbang ke arah kejayaan dan keberkesanan organisasi yang dianggotainya.

Daripada beberapa definisi yang diberikan diatas, perkataan "mempengaruhi" di gunakan secara konsisten. Walau bagaimanapun pengertian ini bergantung kepada kesesuaian dan keperluan organisasi. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa gaya kepemimpinan merupakan suatu proses yang mempengaruhi pekerja untuk melakukan sesuatu tugas bersama-sama bagi mencapai matlamat organisasi di samping mempraktikkan gaya yang bersesuaian dengan pekerja agar dapat mempengaruhi komitmen pekerja terhadap organisasi.

Jenis-Jenis Gaya Kepimpinan Transformasional dan Transaksional

Bass (1990) mendapati gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional mula didominasi pada 1950an hingga kini. Menurutny terdapat dua jenis gaya kepemimpinan yang sering dipraktikkan iaitu gaya kepemimpinan transformasional (berorientasikan hubungan) dan gaya kepemimpinan transaksional (berorientasikan tugas).

Burns (1978) memperkenalkan konsep gaya kepemimpinan transformasional sebagai satu proses di mana pemimpin dan pekerja saling memerlukan di antara satu sama lain ke arah meningkatkan moral dan motivasi ke tahap yang lebih tinggi. Beliau turut mengatakan bahawa pemimpin transformasional merupakan individu yang ideal serta mempunyai nilai moral yang tinggi terutama dalam aspek keadilan dan kesamarataan. Den Hartog, Van Mugaen & Koopman (1997) berpendapat bahawa kepemimpinan transformasional adalah satu bentuk kepemimpinan yang mencetus inspirasi di kalangan pengikutnya untuk melaksanakan sesuatu melebihi kebolehannya dan keupayaan yang biasa. Leithwood (1998) melalui model kepemimpinan transformasionalnya menyatakan bahawa gaya kepemimpinan transformasional bukanlah satu bentuk gaya kepemimpinan berpusat sebaliknya kepemimpinan itu dikongsi bersama pekerja. Gaya kepemimpinan transformasional juga mampu memperluaskan serta meningkatkan keinginan untuk belajar atau mengambil berat, menjana kesedaran serta penerimaan di kalangan pekerja terhadap visi dan matlamat organisasinya (Yammarino, Spangler dan Bass, 1993). Menurut Burns (1978), gaya kepemimpinan transformasional mengandungi empat komponen iaitu : karisma, motivasi, rangsangan intelektual dan membuat pertimbangan berasaskan individu. Kajian-kajian Bass (1985) pula mendapati, gaya kepemimpinan transformasional muncul dengan kehadiran tiga faktor. (1) pemimpin itu berupaya merangsang minda individu-individu yang mereka pimpin; (2) pemimpin itu berupaya merangsang motivasi pengikutnya dan (3) seseorang pemimpin yang berkarisma, di mana menurut Bass (1985) pemimpin yang berkarisma ialah pemimpin

yang mempunyai visi dan misi serta berwawasan. Kesan dari gaya kepemimpinan ini akan meninggalkan kesan kepada pekerja seperti kepuasan kerja, persembahan kerja yang baik dan memberikan komitmen sepenuhnya terhadap organisasi (Fuller, Patterson, Hester & Stringer, 1996; Judge & Piccolo, 2004).

Menurut Bass (1985) gaya kepemimpinan transaksional ialah menuntut komitmen dari pekerja dan menjanjikan ganjaran atau pertukaran balasan dan akan mengambil tindakan tegas sekiranya prestasi pekerja tidak memuaskan dalam mencapai matlamat. Bass (1990) juga membahagikan gaya kepemimpinan transaksional ini kepada pengurusan secara pengecualian (*management by exception*) dan ganjaran luar jangka (*contingent reward*). Gaya kepemimpinan menurut gaya pengurusan secara pengecualian menjelaskan jenis hukuman yang akan diterima jika gagal mencapai standard organisasi yang telah dipersetujui. Kepimpinan ganjaran luar jangka pula ialah menetapkan dan menjelaskan apakah yang patut dicapai, bagaimana melaksanakannya dan jenis ganjaran yang akan diterima jika objektifnya tercapai. Ini menunjukkan pemimpin ini memenuhi keperluan dan kehendak pekerja bawahan melalui ganjaran ekstrinsik. Jenis gaya kepemimpinan ini mengamalkan pemberian ganjaran dan hukuman berdasarkan prestasi kerja. Pekerja yang berjaya melaksanakan tugas dengan sempurna dan menepati kehendak organisasi akan diberikan ganjaran, manakala pekerja yang gagal akan diberikan hukuman (Bass, 1990). Selain itu juga gaya kepemimpinan ini boleh dikaitkan secara positif kepada pencapaian dan kepuasan kerja pekerja. Menurut Bass (1985) jenis gaya kepemimpinan ini akan memahami dan menyediakan keperluan dan kehendak pekerja apabila pekerja menunjukkan prestasi yang memuaskan dan membanggakan. Pertukaran perjanjian ini dengan ganjaran adalah untuk meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi.

Di antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, wujud satu lagi gaya kepemimpinan iaitu *laissez-faire* yang bermaksud bebas iaitu "biarkan pekerja bekerja bersendirian". Menurut Bass (1990) jenis gaya kepemimpinan ini termasuklah menjauhkan diri dari pekerja, mengabaikan tanggungjawab sebagai seorang ketua, dan menjadi tidak aktif dalam bekerja. Walaupun gaya kepemimpinan *laissez-faire* ini tidak menonjol sebagaimana gaya kepemimpinan lain (Bass & Avolio, 1990), gaya kepemimpinan ini masih wujud dan dianggap sebagai salah satu gaya kepemimpinan (Bass, 1990) juga merupakan sebahagian daripada kajian gaya kepemimpinan dalam menerangkan tentang kepemimpinan transformational dan transaksional secara terperinci.

Justeru itu, gaya kepemimpinan ini telah digunakan untuk membezakan di antara kedua-dua gaya kepemimpinan ini bagi memastikan pekerja dan organisasi yang efektif dapat dihasilkan (Bass, 1990). Gaya kepemimpinan ini akan memberi kesan dalam mempengaruhi komitmen pekerja terhadap organisasi (Meyer & Allen, 1997). Keberkesanan gaya kepemimpinan yang berkesan adalah merujuk kepada keupayaan pemimpin dalam mendorong, merangsang, membangun dan mengembelengkan sepenuhnya sumber tenaga kerja bagi mencapai matlamat organisasi serta memimpin pekerja dengan gaya yang betul (Mohd Tap Sallen, 1991).

Teori Laluan-Matlamat

Terdapat banyak teori yang berkaitan dengan kepemimpinan. Di antara teori-teori kepemimpinan ialah Teori Personaliti (Bass, 1960), Teori X dan Teori Y (McGregor, 1960), Teori Laluan-Matlamat (House, 1971), dan Teori Kitaran Hayat Hersey-Blanchard (Hersey dan Blanchard, 1982). Artikel ini akan memfokuskan kepada satu teori sahaja iaitu teori Laluan-Matlamat Kepimpinan. Teori ini amat bertetapan dengan jenis gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dan juga berkait

rapat dengan peningkatan komitmen pekerja. Teori Laluan-Matlamat Kepimpinan atau juga dikenali sebagai kepimpinan situasi dan kontigensi yang merujuk kepada kesan gaya seorang pemimpin ke atas keupayaan pekerja bergantung kepada situasi termasuk ciri-ciri dan pengagihan tugas. Keadaan ini bergantung kepada jenis gaya kepimpinan untuk dipraktikkan mengikut situasi pekerja. Teori ini telah diperkenalkan oleh House (1971) yang bermula dari teori jangkaan motivasi di mana ianya mencadangkan dengan gaya kepimpinan dapat meningkatkan peluang untuk mencapai matlamat organisasi. Oleh itu amat penting seorang pemimpin mengamalkan gaya kepimpinannya dengan mengenal pasti matlamat pekerja terlebih dahulu sebelum menerangkan laluan untuk mencapai matlamat organisasi. House (1971) mengandaikan kedua-dua gaya kepimpinan ini dapat mempengaruhi kepuasan serta memotivasikan pekerja untuk mencapai matlamat. Teori Laluan-Matlamat Kepimpinan ini mencadangkan dengan gaya kepimpinan akan memotivasikan pekerja dalam menghadapi situasi yang tidak menyakinkan. Seorang pemimpin mestilah bijak dalam menangani masalah ketidakpercayaan pekerja dengan menjelaskan apakah matlamat organisasi yang mesti dicapai oleh pekerja tersebut. Keadaan ini memerlukan seorang pemimpin menggunakan gaya kepimpinan yang bertepatan dengan situasi organisasi dan jenis pekerja (Sosik dan Godshalk, 2000).

Kesimpulannya gaya kepimpinan dalam teori laluan-matlamat ini adalah bergantung kepada situasi. Teori ini juga mengandaikan pemimpin akan berubah gaya kepimpinan mengikut situasi dan tempat bagi membantu meningkatkan motivasi (Tubbs dan Ekeberg, 1991) dan prestasi pekerja (Tubbs, 1993).

Komitmen terhadap Organisasi

Definisi komitmen telah diutarakan oleh pelbagai pengkaji. Di antaranya ialah kajian yang dijalankan oleh Guzley (1998) yang memberikan definisi komitmen mengikut pandangan masyarakat Amerika yang merangkumi empat perkara iaitu (1) dedikasi yang digambarkan sebagai kesetiaan dan kegigihan seseorang dari segi idea dan tujuan untuk kumpulan dan organisasi. (2) kewajipan iaitu tanggungjawab yang dikongsi bersama secara berkumpulan atau individu. (3) integriti iaitu sifat keutuhan terhadap nilai-nilai hidup yang baik seperti kejujuran, kesetiaan dan amanah. (4) keazaman iaitu tingkah laku seperti pengorbanan dan usaha gigih yang berterusan. Menurut Jaussi (2007) pula komitmen boleh dilihat dengan memberikan kesan positif untuk organisasi dan sanggup berkorban untuk mencapai matlamat organisasi. Manakala bagi Suliman dan Isles (2000) mendefinisikan komitmen sebagai tingkah laku pekerja untuk organisasi akan sanggup meluangkan masa dengan hal-hal organisasi, menjalinkan hubungan yang baik dengan rakan sekerja dan mempunyai azam untuk bekerja bersungguh-sungguh.

John dan Taylor (1999) menyatakan bahawa komitmen dijemakan dengan merujuk kepada usaha dan kerja keras yang ditunjukkan oleh pekerja. Bennett dan Durkin (2000) pula menyatakan bahawa kepuasan kognitif terhadap perhubungan kerja, sekaligus kesetiaan pekerja itu terhadap organisasi akan menjelmakan komitmen. Culverson (2002) juga mengaitkan komitmen dengan keinginan untuk terus bekerja di sesebuah organisasi itu. Kajian-kajian lain oleh Moon, 2000; Worall, 2000; Ugboro dan Obeng, 2001 pula mengaitkan elemen emosi, kesetiaan dan ikatan psikologi dalam menerangkan pengertian komitmen pekerja terhadap organisasi.

Kesimpulannya komitmen boleh didefinisikan sebagai setiap tugas yang dijalankan, tingkah laku dan sumbangan pekerja adalah di lakukan secara sukarela

tanpa mengharapkan apa-apa balasan daripada organisasi sebaliknya kepuasan kerja diutamakan.

Jenis-Jenis Komitmen

Meyer dan Allen (1991) membahagikan komitmen pekerja terhadap organisasi kepada tiga jenis komitmen iaitu pertama, Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) merujuk kepada pengikatan perasaan pekerja untuk terus mengekalkan penglibatan pekerja dalam organisasi. pekerja yang mempunyai komitmen afektif yang kuat akan bekerja berterusan dengan organisasi tersebut kerana mereka mendapati terdapat nilai pekerjaan yang murni mengikut perasaan mereka terhadap organisasi itu (Meyer dan Allen, 1997). Kedua, Komitmen Berterusan (*Continuance Commitment*) pula merujuk kepada kesedaran pekerja bahawa kos operasi di dalam organisasi adalah berkaitan dengan keputusan untuk terus kekal bekerja atau meninggalkan organisasi tersebut. Komitmen Berterusan pekerja bermakna apabila pekerja itu akan terus bertahan dan kekal bekerja di sesebuah organisasi itu walaupun tidak mendapat pulangan seperti yang dijangkakan. Ketiga, Komitmen Normatif (*Normative Commitment*) yang merujuk kepada perasaan pekerja dan kesediaan mereka untuk terus kekal bekerja di organisasi tertentu berlandaskan kepada perasaan dan kepercayaan mengenai nilai benar dan nilai moral yang menjadi norma dan nilai kerja di organisasi tersebut (Wiener, 1982; Allen dan Meyer, 1996).

Ketiga-tiga jenis komitmen ini dapat dijadikan sebagai penilaian kepada gaya kepimpinan seorang ketua. Gaya kepimpinan dapat dijadikan sebagai kayu pengukur utama terhadap komitmen pekerja. Seorang pemimpin yang bijak dapat melahirkan pekerja yang komited terhadap organisasi. Komitmen yang tinggi amat diperlukan dari pekerja supaya dapat mempengaruhi prestasi organisasi. Pekerja yang komited akan berprestasi tinggi berbanding pekerja yang tidak komited. Oleh itu, komitmen pekerja yang tinggi dapat dilihat dengan pekerja mempamerkan kesetiiaannya dalam mencapai matlamat organisasi sekali gus menunjukkan sesebuah organisasi itu berjaya atau tidak (Swales, 2000).

Hubungan Gaya Kepimpinan dengan Komitmen Organisasi

Sememangnya setiap organisasi amat mementingkan keuntungan besar tetapi semua organisasi juga percaya bahawa keuntungan yang paling besar diperolehi oleh organisasi apabila mempunyai pekerja yang komited terhadap organisasi (Cohen, 1992; Brown & Leign, 1996). Oleh itu pemimpin di setiap organisasi bertanggungjawab memimpin pekerja ke arah matlamat yang jelas dan membantu meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi. Selain dari menyediakan keperluan dan kehendak pekerja, gaya kepimpinan haruslah bersesuaian dengan situasi dan pekerja. Jika kedua-dua perkara itu diberikan perhatian serius oleh pemimpin sudah pasti akan terhasil kepuasan kerja dan komitmen tinggi dari pekerja terhadap organisasi (Bernard, 1985). Terdapat beberapa kajian mengenai gaya kepimpinan (Man-Leung, 1993; Sosik & Codshalk, 2000) dan tingkah laku pemimpin (Lok & Crawford, 1999; Masi & Cooke, 2000) yang boleh mempengaruhi minat dan motivasi pekerja terhadap organisasi. Mengikut Yukl (1998), gaya kepimpinan memberi impak ke atas pekerja dan organisasi. Beliau menggunakan asas teori Laluan-Matlamat Kepimpinan dan mencadangkan agar gaya kepimpinan yang bersesuaian bagi mencapai matlamat di dalam organisasi.

Dapatan kajian lepas banyak membuktikan gaya kepimpinan memberikan kesan komitmen yang efektif ke atas pekerja dan organisasi. Komitmen organisasi dianggap

sebagai kayu pengukur yang berguna untuk mengukur keefektifan gaya kepemimpinan seorang pemimpin (Steers & Porter, 1979). Ulrich, Zenger & Smallwood (1999) menyatakan bahwa faktor gaya kepemimpinan adalah faktor yang dapat memberikan kejayaan kepada organisasi. Dapatan kajian lepas telah menunjukkan terdapat nilai signifikan pada komitmen terhadap organisasi. Ianya mendapati wujud perkaitan yang sangat kukuh dengan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Kesannya boleh dilihat berdasarkan tahap komitmen seseorang pekerja hasil dari pengaruh gaya kepemimpinan pemimpin mereka. Hasil kajian DeCotiis & Summers (1987) mendapati tahap komitmen dan motivasi yang tinggi di kalangan pekerja, keinginan untuk berhenti kerja rendah dan prestasi kerja meningkat. Kajian ini telah dijalankan di kalangan pengurus dengan pekerja seramai 367 orang. Ianya untuk mengenal pasti hubungan di antara gaya kepemimpinan dengan komitmen terhadap organisasi. Hasil perhubungan ini menunjukkan komitmen terhadap organisasi sebagai peramal yang kuat pada setiap hasil kajian.

Kajian yang telah dibuat oleh Loui (1995) melibatkan 109 pekerja untuk mengenal pasti hubungan di antara gaya kepemimpinan dengan komitmen pekerja terhadap organisasi. Hasilnya gaya kepemimpinan yang bersesuaian dengan jenis pekerja dapat melahirkan pekerja yang komited terhadap organisasi. Tetapi sekiranya gaya kepemimpinan pemimpin mereka gagal, pekerja akan membuat tanggapan bahawa pemimpin gagal memberikan fokus yang jelas tentang kerja kepada pekerja (Shamir, 1993). Oleh itu, persepsi pekerja terhadap gaya kepemimpinan amat penting untuk mendorong pekerja memberikan komitmen terhadap organisasi. Dengan gaya kepemimpinan juga dapat meningkatkan produktiviti, kreativiti dan motivasi pekerja. Kesemua faktor-faktor ini dipercayai mempunyai perkaitan dengan tingkah laku pekerja dengan komitmen organisasi.

Selain itu, menurut Martiko dan Garder (1987) ada empat jenis hubungan pemimpin yang boleh di terima oleh pekerja iaitu (1) pemimpin berupaya untuk mengawal pekerja secara profesional, (2) kemahiran berkomunikasi yang baik, (3) bertindak matang dalam menyelesaikan masalah dan (4) mempunyai personaliti yang menyenangkan seperti bersikap hormat menghormati, mesra, produktif dan dinamik. Oleh itu, pemimpin di dalam organisasi perlulah memiliki kesemua kebolehan tersebut selain bijak dalam membuat tanggapan ke atas pekerja. Persepsi pekerja terhadap pemimpin amat penting untuk mendorong pekerja tersebut memberikan komitmen terhadap organisasi. Pekerja mengharapkan agar pemimpin itu setia kepada pekerja dan terhadap organisasi. Komitmen pekerja akan timbul daripada rasa hormat dan dihargai oleh pemimpin. Pekerja akan menunjukkan komitmen mereka sekiranya diberi perhatian dan pengiktirafan bagi setiap usaha mereka. Sikap setia pemimpin kepada organisasi akan membuatkan pekerja turut setia dan komited terhadap organisasi (Coleman, 2000). Jelas menunjukkan sifat-sifat dan gaya sebagai seorang pemimpin merupakan salah satu daya tarikan untuk mempengaruhi komitmen pekerja terhadap organisasi. Fenomena ini menyebabkan pemimpin dalam organisasi mempunyai tugas yang berat untuk meningkatkan produktiviti, kreativiti, motivasi dan komitmen pekerja. Martinko & Grander (1987) percaya bahawa dengan gaya kepemimpinan yang betul pekerja akan memberikan keyakinan tinggi terhadap hubungan yang positif di antara pemimpin dengan pekerja. Menurut Dirko dan Ferrin (2001) juga dengan gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang menunjukkan sikap percaya akan kebolehan pekerja dalam menjalankan sesuatu tugas melahirkan pekerja yang cemerlang, berfikiran kreatif dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

Jelas menunjukkan wujudnya satu hubungan yang positif di antara gaya kepemimpinan dengan komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan yang dimainkan oleh seorang ketua perlulah bijak dan bersesuaian dengan pekerja. Pekerja akan senang bekerja apabila ketua bijak memberi arahan dengan jelas, menjelaskan matlamat organisasi dan sentiasa memberi pertolongan dan sokongan kepada pekerja sama ada secara langsung atau tidak. Dengan ini secara tidak langsung pekerja akan memberikan sepenuhnya komitmen mereka terhadap organisasi. Pekerja akan berasa berbaloi apabila mereka memberikan komitmen kerana keperluan dan kehendak mereka dipenuhi oleh ketua mereka. Oleh hal yang demikian, penyelidik percaya bahawa gaya kepemimpinan dapat memberikan kesan yang pelbagai terhadap komitmen pekerja di setiap organisasi.

SIMPULAN

Faktor gaya kepemimpinan dilihat sebagai salah satu faktor dominan dalam mempengaruhi komitmen pekerja terhadap organisasi. Gaya kepemimpinan ini boleh dijadikan sebagai pengukuran kepada komitmen pekerja seterusnya membawa kejayaan atau kegagalan kepada sesebuah organisasi. Dalam sesebuah organisasi komitmen dari pekerja untuk organisasi amat diperlukan agar matlamat dapat dan senang dicapai. Terdapat dua gaya kepemimpinan yang sering dipraktikkan iaitu gaya kepemimpinan transformasional yang memenuhi kehendak dan keperluan pekerja tanpa melihat hasilnya dan gaya kepemimpinan transaksional pula adalah dengan memastikan terlebih dahulu hasil yang diberikan oleh pekerja dan baru diberikan ganjaran. Kedua-dua gaya kepemimpinan ini ada kelebihan yang tersendiri. Terpulang kepada pemimpin untuk mempraktikkan agar bersesuaian dengan situasi dan pekerja seperti mana yang diterangkan dalam teori Laluan-Matlamat Kepimpinan. Teori ini menyarankan agar pemimpin bertindak dan mengarah mengikut situasi semasa pekerja. Selain itu juga gaya kepemimpinan *laissez-faire* termasuk dalam salah satu gaya kepemimpinan ini. Gaya kepemimpinan ini bercorak memberi kebebasan sepenuhnya kepada pekerja. Gaya kepemimpinan ini kurang digalakkan kerana akan menghasilkan prestasi kerja yang kurang memuaskan dan komitmen yang rendah. Ini kerana tugas seorang pemimpin adalah memimpin bukan membiarkan pekerja bekerja sendiri. Bertepatan dengan model Vroom-Yetton yang menyatakan bahawa seorang pemimpin mesti bijak memilih gaya kepemimpinan yang bersesuaian dengan jenis pekerja mereka. Setiap gaya kepemimpinan yang digunakan akan berkait rapat dengan tahap komitmen pekerja terhadap organisasi. Oleh itu, punca komitmen rendah adalah berpunca dari salah satu faktor penyebab iaitu gaya kepemimpinan.

Kesimpulan jelas dapat dilihat ialah adanya perkaitan yang sangat kukuh di antara gaya kepemimpinan dengan komitmen terhadap organisasi. Tahap komitmen pekerja boleh diukur dengan membuat penilaian terhadap pemimpin mereka sekali gus dapat melihat gaya kepemimpinan tersebut betul atau tidak. Gaya kepemimpinan yang salah akan memberi impak kepada komitmen pekerja terhadap organisasi. Sehubungan dengan itu, adalah amat penting bagi pemimpin memilih gaya kepemimpinan agar bersesuaian supaya pekerja senang bekerja dan secara tidak langsung dapat memberikan komitmen yang terbaik untuk organisasi. Oleh hal yang demikian semua pemimpin sepatutnya di dedahkan kepada kepelbagaian gaya kepemimpinan agar mereka dapat mengamalkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tahap kesediaan pekerja. Selain daripada kemahiran tentang gaya kepemimpinan pemimpin patut diberi pendekatan tentang kefahaman tentang kepentingan mengenal pasti setakat mana tahap pencapaian pekerja. Apabila pemimpin tahu tahap pencapaian pekerja maka senang

pemimpin mengamalkan gaya kepemimpinan yang selaras dengan tahap pekerja. Dengan kemahiran ini hubungan di antara pemimpin dengan pekerja akan bertambah rapat dan berkesan dan seterusnya akan melahirkan pekerja yang cemerlang dan komited terhadap organisasi hasil dari gaya kepemimpinan yang betul.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership (3rd ed.)* New York: The Free Press.
- Bass, B. (1985). *MLQ Multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. & Avolio, B. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Barth, R. S. (1990). *A personal vision of a good school*: Phi Delta Kappeler, 71(7), 512-514.
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies For Taking Change*, New York: Harper & Row.
- Bernard, M. B. (1985). Leadership: Good, Better and Best. *Organizational Dynamics*, 13, 26-40.
- Bolman, L. G. dan Deal, T. F. (1994). Looking for leadership another search's report, *Educational Administration Quarterly*, 30 (1), 211-221.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across group: A meta analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14, 143-159.
- Coleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 4(30), 78-87.
- Culverson, E. D. (2002). Exploring Organizational Commitment Following Radical Change: A Case Study Within The Parks Canada Agency. *Kertas Projek Master of Arts in Recreation and Leisure Studies*, University of Waterloo, Ontario, Canada.
- DeCotiis, T. & Summers, T. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40, 445-470.
- Den Hartog, D. N, Van Megen, J, J., dan Koopman, P. L. (1997). Transformational Leadership. *Journal Of Occupational and Organizational Psychology* , 70, 19-34.
- Dirko, K. T. dan Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings organization sciences, 12(4), 484-501.
- Drucker, P. F. (1992). *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*. USA: Penguin Books Publishers Inc.
- Farizan Darus (2004). *Gaya kepemimpinan Pegawai Daerah Seberang Perai Utara*, Kepala Batas, Pulau Pinang.
- Feinstein, D. A (2001). Teacher Commitment, Working Conditions and differential incentive policies. *Review of Educational Research*, 63(4), 489-525.
- Fiedler, F. E. (1996). *A theory of leadership effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Fuller, J. B., Patterson, C. E. P., Hester, K., & Stringer, S. Y. (1996). A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological Reports*, 78, 271-287.

- Guzley, R. M. (1998). Cross-cultural perspectives of commitment: Individualism and connection as a framework for conceptualization. *The Southern Communication Journal*, 64(1), 1-5
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administration Science Quarterly*, 16, 321-339.
- House, R. J. (2004). Culture, leadership and organization: *The GLOBE study of G2 Association*. SAGE Pub.
- Howell, J. P. & Costley, D. L. (2001). *Understanding behaviors for effective leadership*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Ismail Noor (2004). *Kepimpinan Nabi Muhammad S.A.W : Pengurusan Altruistik Model Ikutan Sepanjang Masa*. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Jaussi, K. S. (2007). Attitudinal commitment: A three-dimensional construct. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformasional and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Joseph, P. T. (2003). Leadership Styles and Emotional Competencies: An Exploratory Study. *Journal of the Academy of Business and Economics*, 66(1), 254 – 271
- Kellerman, B. (1984). *Leadership: Multidisciplinary perspective*. Englewood Cliffs, New Jersey, USA: Prentice Hall Inc.
- Leithwood, K. (1998). *The move toward transformasional leadership*. Educational Leadership. 49(5), 22-25
- Lok, P & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organization culture, subculture, relationship style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership and Organizational Development Journal*. 20(7), 365-373.
- Lunenburg, F. C., dan Orstein, A. C. (1991). *Education Administration: concepts and practices*. Belmont, California: Inc.
- Lussier, R. N. and Achua, C. F. (2001). *Leadership: Theory, application and skill development*. Sydney: South-Western College Publishing.
- Man-Leung Kwok (1993). New and experienced secondary school principals: Leadership, management difficulties, confidence, efficiency and satisfaction. *Journal of Educational Research*, 12(1), 60-72.
- Masi, R. J. dan Cooke, R. A. (2000). E subordinate motivation, empowering norms and organizational productivity. *International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 16-47.
- Martiko, M. J. dan Garder, W. L. (1987). The header-member attribution process. *Academy of Management Review*, 12(2), 235-249.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre- and post-entry influences. *Journal of Management*, 17, 717-733.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mishra, A. K., and Spreitzer, G. M. (1998). Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Role of Trust, Empowerment, Justice and Work Redesign. *Academy of Management Review*, 23, 568-588.

- Moon, M. J. (2000). Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, Sector and Managerial Grid. *Public Performance and Management Review*, 24(2), 174-194.
- Mohd Tap Salleh, Zakaria Ahmad dan Syed Zulfida Syed Md. Nor (1991). *Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam*. Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN).
- Razali Othman (2006). *Hubungan Gaya Kepimpinan Pengetua dengan Tahap Kesiediaan dan Kepuasan Kerja Guru Kanan Sekolah Menengah Negeri Pahang*. Tesis Ph.d. Universiti Putra Malaysia.
- Razali, M. Z. (1996). Moderating Effect on the Relationship between Participation in Decision-Making and Organizational Commitment: A Malaysian Case. *Singapore Management Review*, 18(2), 65-82.
- Ryska, T. A. (2002). Leadership styles and occupational stress among college athletic directors: The moderating effect of program goals. *Journal of Psychology*, 136, 195-213.
- Pelled, L. (1999). Down and out: An investigation of the relationship between mood and employee withdrawal behavior. *Journal of Management*, November, 875-880.
- Podsakoff, J. (1966). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- St. Amour, D. (2000). Navigating Through Organizational Change. *CMA Management*, 74 (5), 16-17.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. Dalam John, M. C., & Taylor, J. W, V. (1999). Leadership Style, School Climate and Institutional Commitment of Teachers. *International Forum*, 2(1), 25-27.
- Steers, R. & Porter, L. (1979). Organization, work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Shamir, B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organizational Science*, 4(4), 577-594.
- Singh, V. dan Vinincomber, S. (2000). what does "commitment" really means? Views of UK and Swedish engineering managers. *Personnel Review*, 29(2), 228-259.
- Sosik, J. J dan Gosdhalk, V. M. (2000). Leadership style, mentoring functions received and job related stress: A conceptual model and preliminary study, *Journal of organizational behavior*, 21(4), 365-390.
- Suliman, A. M. & Isles, P. A. (2000). The multidimensional nature of organizational commitment in a non-western context. *Journal of management development*, 19(1), 45-67.
- Swallers, S. (2000). Goals, creativity and achievement: Commitment in contemporary organizations. *Creativity and Innovation Management*, 9(3), 185-194
- Tubbs, R., dan Ekeberg, N. (1991). Linking employees justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101-120.
- Tubbs, R. (1993). Linking employees justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101-120.

- Ulrich, D., Zenger, J. & Smallwood, N. (1999). *Results-based leadership*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ugboro, I & Obeng, K. (2001). *Managing the After Maths of Contracting in Public Transit Organizations: Employee Perception of Job Security, Organizational Commitment and Trust*. Projek Universiti, North Carolina A&T State University.
- Varona, F. (1996). Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Quatemalan Organizations. *The Journal of Business Communication*, 33 (2), 111-140.
- Vroom, J. & Yetton, D. (1973). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Yammarino, F., Spangler, W., & Bass, B. (1993). Transformasional leadership and performance: A longitudinal investigation. *Leadership Quarterly*, 4, 81-102.
- Yulk, G. A. (1983). *Leadership in organization (2nd.ed)*, Englewood, New Jersey, USA: Prentice Hall
- Yulk, G. A. (1998). *Leadership in Educations*. USA : Prentice Hall, Inc.