

Meneroka Peranan Komitmen Pekerja dalam Hubungan antara Gaya Kepimpinan dan Keberkesanan Organisasi

RESUME: Penulisan ini membincangkan tentang konsep peranan dan pengaruh komitmen pekerja dalam hubungan antara gaya kepimpinan dan keberkesanan organisasi. Komitmen pekerja didapati mampu memberi kesan kepada prestasi dan keberkesanan organisasi, kerana komitmen pekerja turut dikenali sebagai salah satu indikator pengukuran keberkesanan organisasi. Dari sudut pekerja pula, pekerja memerlukan satu mekanisme atau pengaruh rangsangan untuk memberikan komitmen yang baik terhadap organisasi. Dalam konteks ini, peranan pemimpin dalam menggalakkan pengikut untuk memberikan komitmen terhadap organisasi amat penting, kerana pemimpin merupakan tulang belakang yang menggambarkan perjalanan sesebuah organisasi, selain menentukan kejayaan dan kegagalan organisasi mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Hasil perbincangan berdasarkan dapatan-dapatan lepas dan disokong dengan penggunaan beberapa teori dalam penulisan ini berjaya menghasilkan sebuah model yang menunjukkan peranan komitmen pekerja dalam hubungan antara gaya kepimpinan dan keberkesanan organisasi. Dalam hubungan ini, komitmen pekerja berjaya dikenali sebagai pembolehubah mediator atau mekanisme yang mampu menjadi perantara bagi dua pembolehubah, iaitu gaya kepimpinan dan keberkesanan organisasi.

KATA KUNCI: Komitmen pekerja, prestasi kerja, kejayaan dan kegagalan organisasi, gaya kepimpinan, dan keberkesanan organisasi.

ABSTRACT: This writing entitled "Exploring the Relationship between Leadership Style and Organizational Effectiveness towards the Role of Employee Commitment". It is discussing on the concept of role and the influence of employees' commitment in the relationship between leadership style and organizational effectiveness. Employees' commitment is capable in affecting the performance and effectiveness of the organization, since it is also known as one of the indicators in measuring the effectiveness of the organization. The employees' part, they require a mechanism or stimulus to give a good commitment to the organization. In this context, the role of a leader in promoting followers to commit the organization is very important, because the leader is the main person of an organization that reflects the journey, besides determining the success and failure of an organization to achieve its set goals. Based on literatures and supported by several theories, this paper is able to produce a model that shows the role of employee commitment in the relationship between leadership style and organizational effectiveness. With this regard, the commitment of successful mediators known as variable or mechanism that is capable to be an interface between the two variables which are the leadership style and organizational effectiveness.

KEY WORD: Employee commitment, work achievement, success and failure of an organization, leadership style, and organizational effectiveness.

PENDAHULUAN

Keserasian yang wujud dalam hubungan antara pemimpin dengan pekerja amat perlu bagi memastikan keberkesanan sesebuah organisasi dapat dicapai. Selain keserasian, persefahaman antara pemimpin dengan pekerja juga mampu mencetuskan perasaan selesa antara dua pihak untuk saling bekerjasama dalam gerak kerja bagi tujuan mencapai matlamat organisasi. Dalam konteks ini, kesediaan pekerja untuk bekerjasama dengan pemimpin dalam

pengurusan organisasi lebih dikenali sebagai pekerja yang berkomitmen.

Komitmen merupakan sikap dan kelakuan pekerja yang amat penting dalam menentukan kelancaran pengurusan dan tahap pencapaian matlamat organisasi. Dalam konteks ini, komitmen sebagai darjah perasaan kepunyaan dan keterikatan individu dengan organisasi tempat mereka bekerja. Sementara bagi P. Ghemawat (1991) pula, komitmen pekerja merupakan salah satu formula yang mendorong kepada

kejayaan sesebuah organisasi.

Dari satu sudut lain, komitmen pekerja sebagai tingkah-laku individu yang berteraskan kepada satu kepercayaan terhadap nilai dan matlamat organisasi. Pekerja yang mempunyai komitmen terhadap organisasi biasanya akan berusaha dengan bersungguh-sungguh bagi meningkatkan prestasi organisasi dan mereka secara sukarela mempunyai keinginan yang tinggi untuk terus kekal dalam organisasi semasa mereka bekerja.

Menyokong pendapat Porter *et al.* (1979), M. Putterill dan T. Rohner (1995) pula mentakrif komitmen pekerja sebagai satu keinginan bagi seseorang pekerja untuk terus tetap tinggal dalam organisasi, akan sentiasa berusaha bersungguh-sungguh atas tiap tugas yang dilakukan, dan boleh menerima dengan rela hati matlamat organisasi yang telah ditetapkan.

KONSEP KOMITMEN PEKERJA

J. Cook dan T. Wall (1980) menjelaskan komitmen pekerja sebagai tiga komponen yang berbeza, namun yang saling berhubungan antara satu sama lain. Tiga komponen tersebut merujuk kepada: (1) Persepsi terhadap organisasi, iaitu sejauh mana perasaan bangga pekerja dalam menghayati nilai dan matlamat yang ada di organisasi; (2) Penglibatan keorganisasian yang merujuk kepada sejauh mana penglibatan secara langsung pekerja dalam aktiviti-aktiviti yang ada di organisasi; dan (3) Kesetiaan terhadap organisasi pula merujuk kepada keadaan pekerja yang merasai diri mereka dipunyai dalam organisasi dan secara langsung dapat mendorong pekerja untuk kekal dalam organisasi.

Selari dengan pendapat J. Cook dan T. Wall (1980), kepuasan kerja pekerja juga merupakan salah satu asas yang mempengaruhi keberkesanan organisasi. Merujuk pendapat tersebut, apabila pekerja berasa bangga dan berpuas hati dengan apa yang mereka perolehi, maka mereka akan menunjukkan komitmen dengan bekerja lebih tekun dan sentiasa bersedia menyumbangkan sesuatu untuk prestasi

organisasi. Pendapat ini bagaimanapun berbeza dengan H. Bennet dan M. Durkin (2000) yang lebih melihat tahap kepuasan kerja pekerja terhadap posisi jawatan dalam organisasi sebagai faktor utama yang menggalakkan pekerja untuk memberi komitmen terhadap organisasi.

Dari sudut pandangan R. Mowday, L. Porter dan R. Steers (1979) pula, mereka membahagikan komitmen pekerja kepada dua aspek, iaitu komitmen sikap dan komitmen perlakuan. Komitmen sikap merujuk kepada keupayaan individu menerima matlamat organisasi, kesanggupan, atau kesetiaan pekerja untuk kekal dalam organisasi, serta berusaha dan bersama-sama terlibat dengan ahli organisasi lain untuk mencapai matlamat organisasi. Biasanya komitmen jenis ini dikaitkan dengan kesediaan yang wujud dari dalaman diri individu untuk berusaha bagi pihak organisasi.

Manakala komitmen perlakuan pula merupakan darjah keterikatan individu melalui tindakan dan usaha mereka yang berlandaskan kepercayaan untuk melibatkan diri dan mengekalkan perlakuannya dalam organisasi. Komitmen perlakuan dapat dikenalpasti berdasarkan perubahan kelakuan yang menjurus kepada gelagat luar biasa individu dan biasanya komitmen ini lebih menumpu kepada gelagat yang ditunjukkan hasil dari komitmen pekerja, seperti sanggup bekerja lebih masa, kehadiran tugas yang luar biasa, dan mampu menjalankan tugas dengan cemerlang disertai dengan azam dan semangat tinggi untuk mencapai matlamat.

Menyokong pendapat di atas, C.K. Gamon (1991) menjelaskan bahawa elemen kesetiaan dan komitmen pekerja di organisasi sebenarnya adalah berasaskan kepada dua komponen, iaitu komponen dalaman yang merujuk kepada aspek emosi; manakala komponen luaran pula merupakan aspek tingkah-laku. C.K. Gamon (1991) menambah komponen dalaman bukan sahaja dapat ditakrifkan sebagai perasaan berbangga, ketaatan, dan perasaan sayang pekerja terhadap organisasi, malah ia juga mencerminkan keadaan pekerja yang

mempunyai keinginan untuk terus kekal di organisasi. Sementara itu, komponen luaran pula merujuk kepada konsep kesetiaan pekerja terhadap organisasi sebagai satu proses di mana seseorang individu itu telah membuat keputusan untuk tidak meninggalkan organisasi.

Pandangan B. Buchanan (1974) selari dengan R. Mowday, L. Porter dan R. Steers (1979), apabila B. Buchanan (1974) dan J. Pounder (2000) pula menjelaskan bahawa komitmen merupakan darjah kekuatan untuk mengenalpasti matlamat organisasi dan individu dalam sesebuah organisasi. Disebabkan persetujuan beberapa pendapat tersebut, komitmen dapat dikelaskan kepada tiga ciri, iaitu: (1) Keyakinan yang kuat ke atas matlamat dan nilai organisasi, yang bermaksud sejauh mana ahli dalam organisasi dapat menerima matlamat dan nilai organisasi sebagai matlamat dan nilai sendiri; (2) Kesiediaan dan kesanggupan pekerja menyumbangkan usaha terhadap organisasi, iaitu penglibatan psikologi atau kesiediaan pekerja untuk terlibat sepenuhnya dalam aktiviti yang telah ditetapkan oleh organisasi; dan (3) Keinginan yang kuat dari dalam diri pekerja untuk mengekalkan keahlian dalam organisasi, iaitu merujuk kepada suatu perasaan yang timbul dari dalam diri pekerja di mana perasaan itu berunsurkan nilai kesetiaan, rasa keterikatan, dan rasa cinta kepada organisasi.

Walau bagaimanapun, komitmen pekerja terhadap organisasi boleh dibahagi kepada tiga komponen, iaitu: komitmen afektif, komitmen berterusan, dan komitmen normatif. Sehubungan dengan itu, B.M. Bass dan B. Avolio (1993) telah mengukuhkan lagi kenyataan bahawa komitmen afektif menekankan kepada kesatuan atau nilai-nilai yang dikongsi secara bersama oleh pekerja organisasi. Relatifnya komponen afektif merujuk kepada perasaan kesatuan pekerja terhadap organisasi dan biasanya pekerja yang mempunyai komitmen afektif yang kuat akan kekal dalam organisasi atas kemahuan dan keinginan pekerja itu sendiri.

Sementara komponen berterusan pula dirujuk sebagai keinginan pekerja untuk

terus kekal bekerja dengan majikan di organisasi, kerana mereka berasa tindakan tersebut lebih menguntungkan mereka berbanding dengan peluang untuk mencari pekerjaan lain (Becker, 1960). Ciri komitmen berterusan juga lebih menekankan kepada kepercayaan pekerja terhadap keupayaan organisasi untuk *survive* dalam jangka masa panjang.

Manakala komponen terakhir, iaitu komitmen merujuk kepada perasaan “wajib” bagi para pekerja untuk terus kekal dalam organisasi. Komitmen normatif ini menunjukkan pekerja berasakan mereka mempunyai keinginan moral untuk membalas budi kepada organisasi. Pada masa yang sama, pekerja mempunyai rasa bersyukur atas apa yang telah diperolehi hasil daripada pekerjaan yang dilakukan dan faedah yang diterima

Melihat kepada kepelbagaian konsep komitmen, R.B. Dunham, J.A. Grube dan M.B. Castaneda (1994) telah mengambil inisiatif dengan membandingkan konsep komitmen TDCC (*Three-Dimensional Component Commitment*) dan OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*). Dapatan perbandingan R.B. Dunham, J.A. Grube dan M.B. Castaneda (1994) mendapati bahawa skala bagi kedua-dua alat pengukuran itu mempunyai keputusan yang hampir sama. Walaupun ada andaian yang menunjukkan wujudnya elemen kesamaan dalam kedua-dua dimensi komitmen, namun skala pengukuran bagi elemen komitmen afektif, berterusan, dan normatif adalah berbeza di antara satu sama lain.

KAJIAN LITERATUR

Pemimpin dan pengikut merupakan dua elemen sumber manusia yang sangat penting dalam menentukan perjalanan dan pencapaian matlamat sesebuah organisasi. Kedua-dua elemen tersebut mempunyai fungsi yang tersendiri dalam memastikan matlamat organisasi agar dapat dicapai dan perlu sentiasa saling berhubungan supaya tugas yang dilakukan mampu memberi kepuasan sendiri, sama ada untuk diri pekerja, pemimpin, mahupun organisasi pada tahap tertinggi. Bagi

memastikan matlamat organisasi dapat dicapai, pemimpin perlu bijak mengatur strategi bagi menggalakkan pengikut untuk memberikan komitmen mereka kepada organisasi dan memastikan hubungan ini mampu memudahkan lagi proses mencapai matlamat organisasi.

Komitmen pekerja terhadap organisasi dianggap sebagai faktor yang sangat penting dalam pelbagai organisasi (Riaz, Akram & Ijaz, 2009); kerana komitmen pekerja didapati mempunyai hubungan yang signifikan dalam menentukan, samada prestasi organisasi mahupun keberkesanan organisasi (Laschinger, 2001; dan Steyrer, Schiffinger & Lang, 2008). Pada masa yang sama, Sudha Ramachandran and Venkat Krishnan (2009) turut mengesahkan bahawa amalan gaya kepimpinan pemimpin merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan tahap komitmen pekerja terhadap organisasi.

J. Deluga, J. Ronald dan J. Souza (1991) telah menjalankan satu kajian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepimpinan pemimpin terhadap tingkahlaku pekerja di sektor penguatkuasaan undang-undang dan melibatkan anggota polis di pantai timur Amerika Syarikat sebagai responden kajian. Dapatan J. Deluga, J. Ronald dan J. Souza (1991) didapati selari dengan hasil kajian Chong Ming Yang (2003) yang menunjukkan setiap dimensi dalam gaya kepimpinan transformasi dan transaksi pemimpin yang berjaya mempengaruhi tingkahlaku dan komitmen pekerja di organisasi, walaupun pada tahap yang berbeza.

Walaupun kajian ini dilakukan bukan untuk menentukan kesan komitmen pekerja dalam hubungan antara gaya kepimpinan dan keberkesanan organisasi, namun dapatan menunjukkan bahawa komitmen pekerja turut mempengaruhi keberkesanan organisasi; maka kepentingan pekerja dalam memberikan komitmen mereka semasa di organisasi adalah sangat penting dan diperlukan bagi menjamin pencapaian dan juga keberkesanan sebuah organisasi.

Hasil kajian Chong Ming Yang (2003) juga menunjukkan bahawa pemimpin

yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasi dan transaksi masing-masing mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja pekerja (9%) dan komitmen kerja pekerja (7%). Walaupun setiap dimensi memberi kesan yang berbeza terhadap kepuasan kerja dan komitmen pekerja, namun amalan gaya kepimpinan transformasi dan transaksi pemimpin didapati masih memberi kesan yang positif terhadap pekerja untuk memberikan komitmen terhadap organisasi.

Selari dengan dapatan tersebut, Azman Ismail *et al.* (2010) menyokong dapatan Chong Ming Yang (2003) melalui kajiannya yang menunjukkan bahawa seorang pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan penyertaan dan perundingan dalam merancang dan mentadbir organisasi, mempunyai hubungan yang rapat dengan prestasi kerja pekerja. Secara umumnya, kajian Azman Ismail *et al.* (2010) menunjukkan bahawa prestasi kerja pekerja dan prestasi organisasi sebenarnya diukur berdasarkan sejauh mana komitmen yang ditunjukkan oleh pekerja.

Jika komitmen yang ditunjukkan berada pada tahap tinggi, maka prestasi pekerja di organisasi juga tinggi. Oleh yang demikian, kajian menunjukkan bahawa amalan gaya kepimpinan mampu mempengaruhi komitmen pekerja, manakala komitmen pekerja pada masa yang sama turut mampu memberi kesan kepada keberkesanan organisasi (Arnold, Barling & Kelloway, 2001).

Menurut Azlina Zid (2001), peningkatan prestasi dalam kalangan pemain bola sepak ada menunjukkan wujudnya elemen komitmen, sehingga mendorong mereka untuk menjalani latihan dengan bersungguh-sungguh serta memastikan mereka dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Kajian Azlina Zid (2001) seterusnya bersetuju dengan D. Charbonneau, J. Barling dan K.E. Kelloway (2001) yang menyatakan bahawa elemen motivasi dalaman yang wujud dalam kalangan pemain bola sepak merupakan *mediator* dalam hubungan antara gaya kepimpinan jurulatih dengan prestasi dalam sukan yang diceburi.

Pada masa yang sama, kajian D. Charbonneau, J. Barling dan K.E. Kelloway (2001) ke atas 235 atlit sukan di sebuah universiti juga menunjukkan bahawa gaya kepimpinan transformasi jurulatih sukan mampu mempengaruhi komitmen atlit (pengikut) dan seterusnya memberi kesan kepada prestasi organisasi (*sport team*) melalui rangsangan motivasi dalaman pengikut. Dapatan D. Charbonneau, J. Barling dan K.E. Kelloway (2001) ini, bagaimanapun, secara langsung mampu menjadi landasan terbaik bagi menyokong saranan F.Y. Frenwick dan G.C. Avery (2008) untuk mengenal pasti apakah mekanisma lain yang mampu memainkan peranan sebagai *mediator* dalam hubungan antara gaya kepimpinan dan keberkesanan mahupun prestasi organisasi.

Sementara itu J. Pounder (2002), dalam kajian yang dijalankan ke atas pekerja sektor pembuatan dan pengeluaran, mendapati adanya korelasi antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja pekerja, manakala dapatan analisis regresi pula menunjukkan keberkesanan kepimpinan telah menyumbang sebanyak 77% kepada kepuasan pekerja dan sekaligus mempengaruhi komitmen pekerja. Menyokong dapatan tersebut, H.P. Cyril dan T. Girindra (2009), melalui kajian mereka, turut mendapati tingkah-laku pemimpin yang beretika mempunyai kesan yang positif dengan komitmen pekerja. Tingkah-laku beretika ini biasanya dikaitkan dengan nilai moral yang wujud dalam diri seorang pemimpin.

Dapatan H.P. Cyril dan T. Girindra (2009) berjaya menyokong kajian E.K. Kelloway *et al.* (2002) yang menyatakan bahawa pengikut akan lebih mudah terdorong untuk memberikan komitmen yang baik kepada organisasi sekiranya mereka menerima arahan dari ketua secara berhemah dan berkhairisma. Pada masa yang sama, Azman Ismail *et al.* (2010) turut menyokong E.K. Kelloway *et al.* (2001); dan H.P. Cyril dan T. Girindra (2009) yang menyatakan adanya hubungan yang signifikan antara personaliti berhemah (*conscientiousness*) pemimpin dengan tahap komitmen pekerja

di organisasi, manakala komitmen pekerja di organisasi sedikit-sebanyak dipercayai akan menyumbang kepada keberkesanan organisasi.

Dalam konteks hubungan antara gaya kepimpinan dan komitmen pekerja, dapatan Baharudin Othman (2004); J.A. Olanrewaju (2009); dan Rukmani, K., H. Ramesh dan J. Jayakrishnan (2010) secara langsung mengesahkan wujudnya hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dan transaksi dengan komitmen pekerja dalam sistem perkhidmatan awam.

Seterusnya, dapatan ini turut disokong oleh T. Trottier, M. Van Wart dan X.H. Wang (2008) yang menyatakan bahawa gaya kepimpinan transformasi dan transaksi ketua adalah sangat penting dalam mewujudkan kepuasan kerja pekerja di organisasi. Ini kerana pekerja yang berpuas hati dengan kerja yang dilakukan akan terus berusaha untuk memberikan komitmen yang terbaik dalam melaksanakan tugas, dan seterusnya dapat meningkatkan lagi tahap kepuasan kerja mereka pada masa akan datang.

Sementara itu, J. Steyrer, M. Schiffinger dan R. Lang (2008) telah menjalankan kajian untuk melihat kesan komitmen pekerja dalam hubungan antara gaya kepimpinan pemimpin dan keberkesanan organisasi di sektor swasta. Dapatan kajian mereka menunjukkan wujudnya hubungan positif antara komitmen pekerja dengan keberkesanan organisasi dan juga hubungan antara komitmen pekerja dan gaya kepimpinan pemimpin.

Kajian J. Steyrer, M. Schiffinger dan R. Lang (2008) ini telah dijalankan ke atas CEO dan pengarah dari 78 organisasi yang berbeza. Kajian pada awalnya menunjukkan wujudnya hubungan positif antara dimensi-dimensi kepimpinan dan komitmen pekerja dan wujudnya hubungan positif antara komitmen pekerja dan keberkesanan organisasi. Dapatan ini secara langsung berjaya membuktikan bahawa komitmen pekerja mampu memainkan peranan sebagai perantara dalam hubungan antara gaya kepimpinan dan keberkesanan organisasi; dan ini berjaya menguatkan lagi dapatan C. Mottaz (1985); Azlina Zid (2001); T.A. Bello

(2003); dan Baharudin Othman (2004) yang menyatakan bahawa komitmen pekerja memberi kesan kepada keberkesanan organisasi.

Berpandukan dapatan J. Steyrer, M. Schiffinger dan R. Lang (2008), kajian J.A. Olanrewaju (2009) juga menunjukkan bahawa gaya kepimpinan pemimpin mempengaruhi komitmen pekerja dan mampu memberi kesan kepada keberkesanan organisasi. J.A. Olanrewaju (2009) menjalankan satu kajian deskriptif dan korelasi ke atas pemimpin dalam perkhidmatan awam di Nigeria mendapati bahawa gaya kepimpinan transformasi dan transaksi pemimpin masing-masing mampu mempengaruhi komitmen pekerja di mana setiap dimensi dalam gaya kepimpinan transformasi dan transaksi mempunyai pengaruh tersendiri terhadap dimensi tertentu komitmen pekerja.

Mengulas lanjut mengenai hubungan antara gaya kepimpinan pemimpin, komitmen pekerja, dan keberkesanan organisasi, Suleman Sabir, Adil Sohail dan Muhammad Asif Khan (2011) menyatakan bahawa gaya kepimpinan ketua mempunyai hubungan yang kuat dengan setiap dimensi komitmen pekerja. Hubungan ini wujud, terutamanya apabila pekerja merasakan diri mereka mempunyai nilai dalam sesebuah organisasi.

Suleman Sabir, Adil Sohail dan Muhammad Asif Khan (2011) juga telah menjalankan analisis konseptual terhadap dapatan-dapatan kajian lepas yang mengkaji tentang hubungan langsung antara gaya kepimpinan dan keberkesanan organisasi dan hasil analisis menunjukkan wujudnya hubungan yang kuat antara gaya kepimpinan transformasi dan transaksi ketua dengan komitmen pekerja di organisasi.

Bagi mengesahkan lagi dapatan-dapatan terdahulu mengenai hubungan dan pengaruh gaya kepimpinan terhadap komitmen pekerja dan keberkesanan organisasi, Zhong Ming Wang dan Satow Takao (2011) sekali lagi menegaskan bahawa gaya kepimpinan struktur tingkah-laku mempunyai hubungan dengan sikap dan

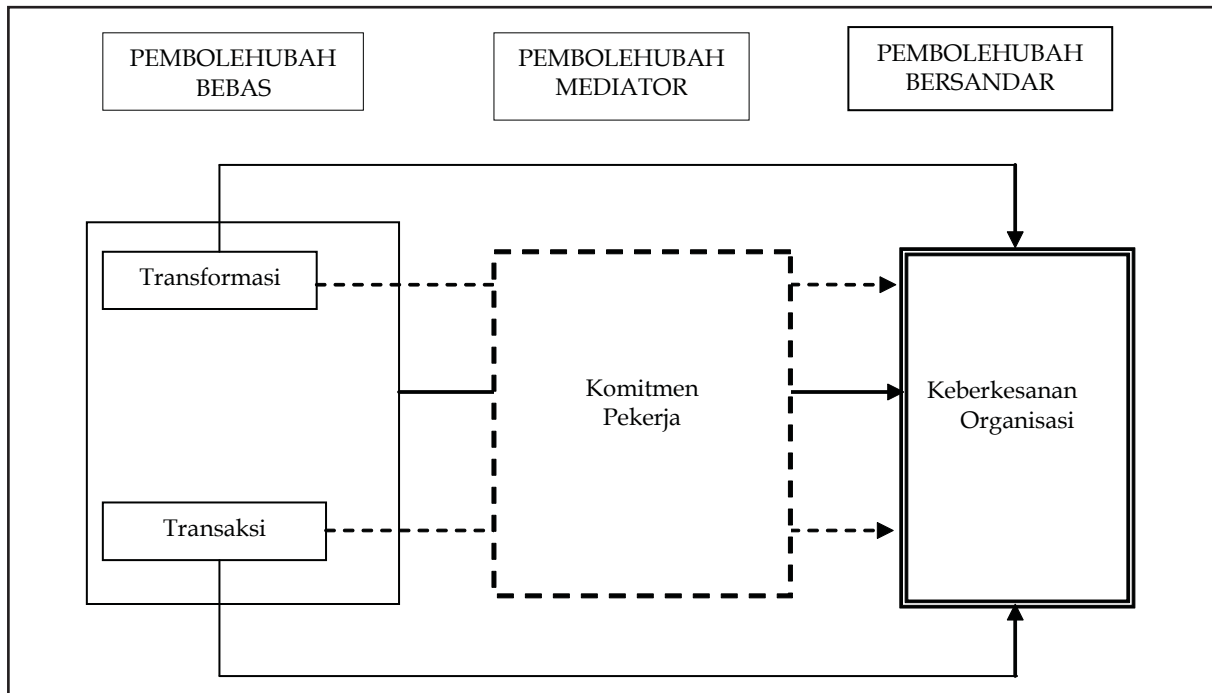
komitmen pekerja, dan hubungan ini seterusnya akan memberi kesan kepada prestasi organisasi. Kajian Zhong Ming Wang dan Satow Takao (2011) ke atas responden yang bekerja di 125 buah organisasi di China ini seterusnya didapati mampu menyokong kajian daripada J. Deluga, J. Ronald dan J. Souza (1991); dan J. Steyrer, M. Schiffinger dan R. Lang (2008) yang mendapati komitmen pekerja memberi kesan dalam hubungan antara gaya kepimpinan dan keberkesanan organisasi.

Pada masa yang sama, dapatan-dapatan J. Deluga, J. Ronald dan J. Souza (1991); J. Steyrer, M. Schiffinger dan R. Lang (2008); dan Zhong Ming Wang dan Satow Takao (2011) mampu memberi respons yang baik kepada cadangan F.Y. Frenwick dan G.C. Avery (2008) yang menyarankan agar ada pengkaji yang mahu mengkaji serta cuba menentukan apakah elemen signifikan dan wajar diletakkan sebagai perantara dalam hubungan langsung antara gaya kepimpinan dan keberkesanan organisasi.

Saranan F.Y. Frenwick dan G.C. Avery (2008) adalah bertujuan untuk menjelaskan lagi kekaburan yang wujud dalam menentukan adakah keberkesanan organisasi hanya memerlukan satu faktor sahaja untuk pembentukannya atau perlu disokong oleh faktor-faktor sampingan yang lain.

PERANAN KOMITMEN PEKERJA, KEPIMPINAN, DAN KEBERKESANAN ORGANISASI

Penulisan ini cuba mengkaji peranan komitmen pekerja sebagai *mediator* dalam hubungan antara gaya kepimpinan ketua dengan keberkesanan organisasi. Pembentukan kerangka kajian ini melibatkan tiga pembolehubah utama, iaitu pembolehubah bebas (gaya kepimpinan transformasi dan transaksi), pembolehubah bersandar (keberkesanan organisasi), dan pembolehubah *mediator* (komitmen pekerja). Ini akan diterjemahkan melalui kerangka kajian pada rajah 1 bagi menjelaskan bentuk hubungan antara setiap pembolehubah.



Rajah 1:

Peranan Komitmen Pekerja dalam Hubungan antara Gaya Kepimpinan dan Keberkesanan Organisasi

Petunjuk

- >: Hubungan langsung antara pembolehubah
 - - - - ->: Hubungan tidak langsung (*mediator*) antara Pembolehubah

Kerangka kerja ini dibina berdasarkan dapatan-dapatan kajian lepas dan disokong dengan penggunaan beberapa teori serta model yang dibina oleh pengkaji-pengkaji terdahulu. Pemilihan pembolehubah bebas kajian, iaitu gaya kepimpinan transformasi dan transaksi pemimpin, adalah berdasarkan model Kepimpinan Transformasional dan Transaksional daripada B.M. Bass (1985) dan menggunakan alat pengukuran MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) oleh B.M. Bass (1985) pula. Alat pengukuran MLQ dibina untuk mengukur persepsi pengikut terhadap pengaruh setiap dimensi yang wujud dalam gaya kepimpinan transformasi dan gaya kepimpinan transaksi ketua terhadap pembolehubah bersandar.

Sementara itu, pembolehubah bersandar kajian, iaitu keberkesanan organisasi, pula disokong dengan penggunaan alat pengukuran yang diasaskan oleh model P.E. Mott (1972), iaitu IPOE (*Index of Perceived Organizational Effectiveness*). IPOE, menurut P.E. Mott (1972), digunakan untuk mengukur lima kriteria utama keberkesanan

organisasi, iaitu: kecekapan dalam menghasilkan produk, kuantiti, kualiti, keserasian, dan fleksibiliti.

Seterusnya, faktor komitmen pekerja pula telah dipilih sebagai pembolehubah *mediator* dalam hubungan antara gaya kepimpinan ketua dan keberkesanan organisasi. Bagi menyokong pemilihan pembolehubah ini, pengkaji telah menggunakan teori pengukuran komitmen pekerja, iaitu TCM-ECS (*Three Component Model of Employee Commitment Survey*). TCM-ECS ini digunakan untuk mengukur tiga jenis komitmen utama yang dizahirkan oleh pekerja, iaitu komitmen afektif, komitmen penerusan, dan komitmen normatif semasa berada di organisasi.

Pembinaan kerangka kajian ini menggunakan semua dimensi dalam gaya kepimpinan transformasi dan transaksi daripada B.M. Bass (1985), iaitu kharismatik, pertimbangan individu, merangsang intelek (gaya kepimpinan transformasi), ganjaran tertakluk, dan mengurus secara berkecualian (gaya kepimpinan transaksi). Rasionalnya,

pemilihan terhadap semua dimensi dalam gaya kepemimpinan transformasi dan transaksi adalah kerana banyak dapatan lepas menunjukkan bahawa semua dimensi dalam gaya kepemimpinan transformasi dan transaksi daripada B.M. Bass (1985) mempunyai hubungan yang signifikan dengan keberkesanan organisasi, terutama bagi dimensi kharisma, merangsang intelek, dan ganjaran tertakluk.

Dapatan lepas turut membuktikan bahawa setiap dimensi dalam gaya kepemimpinan transformasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan keberkesanan organisasi, walaupun pada nilai darjah korelasi yang berbeza mengikut jenis organisasi (Roger, 2008; Olanrewaju, 2009; dan Rukmani, Ramesh & Jayakrishnan, 2010). Sementara itu, dimensi gaya kepemimpinan transaksi pula didapati kurang memberi kesan secara langsung kepada keberkesanan organisasi jika dilihat dalam konteks perbandingan antara amalan gaya kepemimpinan transformasi dan transaksi.

Bagi melengkapkan lagi pembinaan kerangka kajian ini, komitmen pekerja telah dipilih sebagai pembolehubah *mediator*. Pemilihan ini merupakan satu lanjutan sokongan terhadap kajian terdahulu (Steyrer, Schiffinger & Lang, 2008) yang melihat peranan komitmen pekerja sebagai *mediator* dalam hubungan antara gaya kepemimpinan pemimpin dan keberkesanan organisasi. Ini kerana kebanyakan kajian lepas hanya memfokus kepada hubungan langsung antara *gaya kepemimpinan* dan *keberkesanan organisasi* (Christopher, Nick & Simon, 2001; Chin Hsien, Richard & Kuei Mei, 2002; Frenwick & Avery, 2008; Flemming, 2009; Olanrewaju, 2009; Rahman Ahmad, 2009; dan Rukmani, Ramesh & Jayakrishnan, 2010) serta *gaya kepemimpinan* dan *komitmen pekerja sahaja* (Jean, 2004; Cyril & Girindra, 2009; dan Ismail *et al.*, 2010).

Sedangkan masih terlalu kurang kajian yang mengkaji dan menyokong terhadap hubungan langsung antara gaya kepemimpinan dan keberkesanan organisasi dengan melihat peranan komitmen pekerja ke atas hubungan antara dua pembolehubah tersebut (Frenwick & Avery, 2008).

Kekangan ini akan menyebabkan orang ramai keliru tentang peranan komitmen pekerja dalam hubungan langsung antara gaya kepemimpinan dengan keberkesanan organisasi (Frenwick & Avery, 2008; dan Steyrer, Schiffinger & Lang, 2008).

Maka dalam konteks penulisan ini, pengkaji sekali lagi cuba menentukan peranan komitmen pekerja sebagai *mediator* dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dengan keberkesanan organisasi, memandangkan banyak kajian lepas telah membuktikan wujudnya hubungan secara langsung antara gaya kepemimpinan transformasi dan transaksi pemimpin dengan komitmen pekerja, serta hubungan antara komitmen pekerja dengan keberkesanan organisasi.

PERBINCANGAN

Peranan komitmen pekerja dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan keberkesanan organisasi tidak perlu dipertikaikan lagi, kerana elemen komitmen pekerja berupaya memainkan peranan sebagai perantara dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan keberkesanan organisasi (Steyrer, Schiffinger & Lang, 2008; dan Wang & Takao, 2011). Pendapat ini diberi berdasarkan salah satu dapatan kajian terdahulu, iaitu daripada A. Yousef Darwish (2000) yang menunjukkan bahawa komitmen pekerja bukan sahaja mampu menjadi perantara atau *mediator* dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan prestasi pekerja, malah turut mampu menyumbang kepada keberkesanan organisasi kerana kepuasan dan prestasi kerja pekerja merupakan di antara elemen pengukuran keberkesanan organisasi.

Walaupun H. Bennett (2002) cuba mempertikaikan peranan komitmen pekerja dalam memberi kesan kepada keberkesanan organisasi, kerana menurutnya faktor budaya lebih mempengaruhi keberkesanan organisasi berbanding komitmen pekerja. Namun wujud pula kajian yang menunjukkan bahawa penerimaan aspek budaya organisasi oleh pekerja merupakan salah satu indikator komitmen pekerja terhadap

organisasi dan penerimaan terhadap budaya memberi kesan langsung kepada prestasi kerja dan juga prestasi organisasi (Abdul Rashid, Sambasivam & Johari, 2003).

Mengulas dapatan H. Bennet (2002) dan Md Zabid Abdul Rashid, Murali Sambasivam dan Juliana Johari (2003), melalui kajian mereka pula, mendapati walaupun setiap elemen dalam budaya organisasi mempunyai kesan yang berbeza terhadap komitmen pekerja, namun kedua-dua elemen tersebut, iaitu budaya organisasi dan komitmen pekerja, sebenarnya saling mempengaruhi dan mempunyai hubungan dengan prestasi organisasi.

Mengukuhkan lagi pendapat Md Zabid Abdul Rashid, Murali Sambasivam dan Juliana Johari (2003) bahawa elemen komitmen pekerja sebenarnya turut dikenali sebagai salah satu mekanisme yang mampu menjadi penghubung antara matlamat organisasi yang hendak dicapai dengan misi personal dan kepercayaan peribadi individu. Kenyataan ini bermaksud bahawa pekerja akan memberikan komitmen kepada organisasi hanya jika matlamat mereka selari dengan matlamat organisasi. Dalam konteks ini, peranan pemimpin sangat penting, terutama di peringkat pembentukan matlamat antara pekerja dan organisasi, supaya wujud keselarasan antara dua pihak tersebut.

Komitmen yang wujud secara berterusan dalam kalangan pekerja akan sentiasa meningkatkan semangat setiap pekerja untuk bersaing dan seterusnya memberi impak positif terhadap prestasi dan keberkesanan organisasi. Dalam konteks ini, perlakuan pemimpin yang sentiasa memberi maklum balas, memberi pengiktirafan, berlaku adil, dan sentiasa cuba menyelesaikan masalah secara kolaboratif dengan pekerja didapati mempunyai nilai dan kesan positif dengan komitmen pekerja di organisasi.

Berdasarkan kenyataan tersebut dapat dirumuskan bahawa dalam konteks memberikan komitmen kepada organisasi, pengikut memerlukan rangsangan dari pemimpin dalam bentuk hubungan yang lebih berorientasikan kemanusiaan, kerana

hubungan yang berlandaskan elemen kemanusiaan mampu menggalakkan pengikut berfikir tentang kepentingan mencapai objektif organisasi, selain berasa mereka dihargai dalam organisasi tersebut.

Penulisan ini juga secara langsung menunjukkan wujudnya nilai yang signifikan terhadap saranan F.Y. Frenwick dan G.C. Avery (2008); dan J. Steyrer, M. Schiffinger dan R. Lang (2008) apabila mereka menyarankan agar ada di antara pengkaji-pengkaji masa hadapan yang mengkaji tentang ruang (*gap*) yang wujud dalam hubungan antara gaya kepimpinan dan keberkesanan organisasi. Menurut mereka, kesan gaya kepimpinan terhadap keberkesanan organisasi memang tidak perlu dinafikan, namun sebenarnya terdapat satu lagi mekanisme di antara dua pembolehubah tersebut yang didapati mampu merangsang lagi tahap keberkesanan sesebuah organisasi. Dalam konteks ini, mereka mengandaikan "komitmen pekerja" mempunyai ciri yang signifikan, namun kajian secara empirikal perlu dilakukan bagi mengesahkan andaian yang dilakukan oleh mereka (Frenwick & Avery, 2008; dan Steyrer, Schiffinger & Lang, 2008).

KESIMPULAN

Berdasarkan perbincangan beberapa dapatan terdahulu jelas menunjukkan bahawa komitmen pekerja mempunyai peranan tersendiri terhadap prestasi dan keberkesanan organisasi, malah peranannya akan menjadi lebih signifikan dan dominan sekiranya didorong oleh satu faktor lain sebagai penggerak. Dalam konteks penulisan ini, peranan komitmen pekerja didapati penting dan perlu bagi menjamin kelangsungan hubungan antara gaya kepimpinan dan keberkesanan organisasi dimana komitmen pekerja didapati mampu menggalakkan lagi peningkatan dan tahap pencapaian prestasi organisasi melalui rangsangan dari gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pemimpin di organisasi.

Pada masa yang sama, pemimpin juga perlu memastikan bahawa gaya kepimpinan yang diamalkan adalah sesuai dan mampu

menarik pekerja untuk memberikan komitmen mereka terhadap organisasi. Ini kerana gaya kepimpinan yang berkesan didapati mampu menarik pekerja untuk memberikan komitmen, manakala gaya kepimpinan yang berorientasikan hubungan kemanusiaan pula didapati lebih mudah merangsang minda pekerja secara terbuka untuk memberikan komitmen terhadap organisasi dengan rela hati.

Bibliografi

- Abdul Rashid, Md Zabid, Murali Sambasivam & Juliana Johari. (2003). "The Influence of Corporate Culture and Organisational Commitment on Performance" dalam *Journal of Management Development*, 22(8), ms.708-728.
- Arnold, K.A., K. Barling & E.K. Kelloway. (2001). "Transformational Leadership or the Iron Cage: Which Predicts Trust, Commitment, and Team Efficacy?" dalam *Journal of Leadership Organization Development*, 22, ms.315-320.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. & B. Avolio. (1993). "Transformational Leadership and Organizational Culture" dalam *Public Administration Quarterly*, 17, ms.112-121.
- Becker, H. (1960). "Notes on the Concept of Commitment" dalam *American Journal of Sociology*, 66, ms.32-40.
- Bello, T.A. (2003). "The Impact of Leader Characteristics on the Performance of Organizational Members: An Exploratory Study" dalam *Work Study*, 52(6), ms.286-289.
- Bennet, H. & M. Durkin. (2000). "The Effects of Organisational Change on Employee Psychological Attachment: An Exploratory Study" dalam *Journal of Management Psychology*, 15, ms.126-147.
- Bennett, H. (2002). "Employee Commitment: The Key to Absence Management in Local Government?" dalam *Leadership and Organization Development Journal*, 23(8), ms.430-441.
- Buchanan, B. (1974). "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations" dalam *Administrative Science Quarterly*, 19, ms.533-546.
- Charbonneau, D., J. Barling & K.E. Kelloway. (2001). "Transformational Leadership and Sport Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation" dalam *Journal of Applied Social Psychology*, 31(7), ms.1521-1534.
- Chin Hsien, H., C.B. Richard & C. Kuei Mei. (2002). "Transformational Leadership and Organizational Effectiveness in Recreational Sports/Fitness Programs" dalam *Journal of Sport*, 4(2), ms.111-169.
- Christopher, K.B., B. Nick & T. Simon. (2001). "A Model of the Impact of Mission Statement on Firm Performance" dalam *Journal of Management Decision*, 39(1), ms.19-35.
- Cook, J. & T. Wall. (1980). "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment, and Personal Need Non-Fulfilment" dalam *Occupational Psychology*, 53, ms.39-52.
- Cyril, H.P. & T. Girindra. (2009). "The Association between Ethical Leadership and Employee Outcomes: The Malaysian Case" dalam *Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14(1), ms.21-30.
- Darwish, A. Yousef. (2000). "Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country" dalam *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), ms.6-28.
- Deluga, J., J. Ronald & J. Souza. (1991). "The Effect of Transformational and Transactional Leadership Style on the Influencing Behavior" dalam *Occupational and Organization Psychology*, 64(1), ms.48-70.
- Dunham, R.B., J.A. Grube & M.B. Castaneda. (1994). "Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition" dalam *Journal of Applied Psychology*, 79(3), ms.370-80.
- Flemming, P.L. (2009). *A Study of the Relationship between Transformational Leadership Traits and Organizational Culture Types in Improving Performance in Public Sector Organizations: A Caribbean Perspective*. Capella: Capella University Press.
- Frenwick, F.Y. & G.C. Avery. (2008). "Missing Links in Understanding: The Relationship between Leadership and Organizational Performance" dalam *Journal of International Business and Economics Research*, 7(5), ms.67-78.
- Gamon, C.K. (1991). *Managing Commitment: Developing Loyalty in a Changing Workplace*. California: Crisp Publications.
- Ghemawat, P. (1991). *Commitment: The Dynamic of Strategy*. New York: Free Press.
- Ismail, Azman et al. (2010). "An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment, and Organizational Commitment". *Kertas Kerja* dibentang dalam Seminar Antarabangsa Pengurusan Pengetahuan kali kedua (KMICe) di Primula Beach Hotel, anjuran Universiti Utara Malaysia (UUM) di Sintok, Kedah, Malaysia, pada 25-27 Mei.
- Jean, L. (2004). "Effects of Leadership and Leader-Member Exchange on Commitment" dalam *Journal of Leadership & Organization Development*, 26(8), ms.655-672.
- Kelloway E.K. et al. (2002). "Remote Transformational Leadership" dalam *Leadership and Organizational Journal Development*, 24(3), ms.163-171.
- Laschinger, H. (2001). "The Impact of Workplace Commitment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction, and Organizational Commitment" dalam *Health Care Management Review*, 26(3), ms.365-73.
- Mott, P.E. (1972). *The Characteristic of Effective Organizations*. New York: Harper & Row.

- Mottaz, C. (1985). "The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction" dalam *The Sociological Quarterly*, 26, ms.365-385.
- Mowday, R., L. Porter & R. Steers. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment" dalam *Vocational Behaviour*, Vol.14, ms.224-247.
- Olanrewaju, J.A. (2009). *The Influence of Leadership on Employees' Commitment to the Nigerian Public Service: Implications for Organizational Effectiveness*. Capella: Capella University Press.
- Othman, Baharudin. (2004). "Gaya Kepimpinan dan Komitmen Pekerja di Jabatan Agama Islam Selangor". *Tesis Sarjana Sains Pengurusan Tidak Diterbitkan*. Sintok, Kedah: Universiti Utara Malaysia.
- Pounder, J. (2000). "New Leadership and University Organisational Effectiveness: Exploring the Relationship" dalam *Journal of Leadership & Organization Development*, 22(6), ms.281-290.
- Pounder, J. (2002). "Employing Transformational Leadership to Enhance the Quality of Management Development Instruction" dalam *Journal of Management Development*, 22(1), ms.6-13.
- Putterill, M. & T. Rohner. (1995). "A Causal Model of Employee Commitment in a Manufacturing Setting" dalam *International Journal of Man Power*, 16(5), ms.56-69.
- Rahman Ahmad, Abdul. (2009). "Kepimpinan Transformasi: Kajian Kes Sistem Penerbangan Malaysia". *Kertas Kerja* dibentangkan dalam Persidangan Kepimpinan Politik dalam Era Perubahan dan Krisis: Dilema dan Cabaran Masyarakat Negara Membangun di Melaka International Trade Centre.
- Ramachandran, Sudha & Venkat Krishnan. (2009). "Effect of Transformational Leadership on Followers' Affective and Normative Commitment: Culture as Moderator" dalam *Great Lakes Herald*, 3(1), ms.23-38.
- Riaz, Tabassum, Muhammad Umair Akram & Hassan Ijaz. (2009). "Impact of Transformational Leadership Style on Affective Employees' Commitment: An Empirical Study of Banking Sector in Islamabad, Pakistan" dalam *Journal of Commerce*, 3(1), ms.43-50.
- Roger, G. (2008). *Theory and Practice of Leadership*. London: Sage Publication.
- Rukmani, K., H. Ramesh & J. Jayakrishnan. (2010). "Effect of Leadership Style on Organizational Effectiveness" dalam *European Journal of Social Sciences*, 15, ms.365-370.
- Sabir, Suleman, Adil Sohail & Muhammad Asif Khan. (2011). "Impact of Leadership Style on Organizational Commitment in a Mediating Role of Employee Values" dalam *Journal of Economic Behavioral Studies*, 3, ms.145-152.
- Steyrer, J., M. Schiffinger & R. Lang. (2008). "Organizational Commitment: A Missing Link between Leadership Behavior and Organizational Performance?" dalam *Journal Management*, 24, ms.364-374.
- Trottier, T., M. Van Wart & X.H. Wang. (2008). "Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organization" dalam *Public Administration Review*, 68(2), ms.319-330.
- Wang, Zhong Ming & Satow Takao. (2011). "Leadership Style and Organizational Effectiveness in Chinese-Japanese Joint Venture" dalam *Journal of Managerial Psychology*, 9(4), ms.31-36.
- Yang, Chong Ming. (2003). *Transactional and Transformational Leadership in Context of Malaysia Construction Industry*. Johor: Universiti Teknologi Malaysia, Projek Sarjana Sains Kejuruteraan.
- Zid, Azlina. (2001). "Hubungan antara Tingkah-Laku Kepemimpinan Transformasional Jurulatih Bola Sepak dengan Kepuasan Prestasi Individu Pemain-Pemain Bola Sepak Sekolah-Sekolah Menengah di Sekitar Daerah Alor Setar, Kedah". *Tesis Ijazah Master Sains Tidak Diterbitkan*. Serdang: Universiti Putra Malaysia.



Gaya Kepimpinan dan Keberkesanan Organisasi
(Sumber: Album Foto ASPENSI Bandung, 17/4/2013)

Analisis konseptual terhadap dapatan-dapatan kajian lepas yang mengkaji tentang hubungan langsung antara gaya kepimpinan dan keberkesanan organisasi dan hasil analisis menunjukkan wujudnya hubungan yang kuat antara gaya kepimpinan transformasi dan transaksi ketua dengan komitmen pekerja di organisasi.