

KESAN KOMITMEN PEKERJA TERHADAP HUBUNGAN ANTARA
TINGKAH LAKU KEPIMPINAN DAN KEBERKESANAN ORGANISASI

KHAIRUNESA BINTI ISA

UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

KESAN KOMITMEN PEKERJA TERHADAP HUBUNGAN ANTARA
TINGKAH LAKU KEPIMPINAN DAN KEBERKESANAN ORGANIZASI

KHAIRUNESA BINTI ISA

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi
syarat penganugerahan ijazah
Doktor Falsafah (Pengurusan)

Fakulti Pengurusan
Universiti Teknologi Malaysia

MEI 2013

*Syukur atas nikmat dan kebesaran Allah SWT,
Sekalung tahniah khusus untuk diri ini,
abah, mama, abang, alun dan aboy.....
terima kasih atas segala doa, sokongan
dan perkongsian yang diberi, moga kita semua
dalam rahmat dan perlindungan Ilahi selamanya
Amin.*

PENGHARGAAN

Pertamanya saya ingin memanjatkan kesyukuran ke hadrat Ilahi kerana dengan izin dan limpah kurnia-Nya dapat saya menyiapkan penulisan tesis ini. Setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada penyelia utama tesis saya, Yang Berbahagia Prof. Madya Dr Nik Hasna Binti Nik Mahmood atas galakkan, bimbingan, komen dan bantuan luhur yang telah diberikan. Terima kasih yang tidak terhingga juga kepada penyelia bersama Prof. Madya Dr. Rosman Bin Yusoff atas bimbingan dan keprihatinan beliau dalam memberikan nasihat dan tunjuk ajar. Tanpa sokongan dan perhatian yang berterusan dari kedua-duanya mungkin tesis ini tidak dapat di zahirkan dengan sempurna seperti ini.

Ribuan terima kasih kepada pihak pengurusan dan pentadbiran Jabatan Kastam Diraja Malaysia (JKDM) Putrajaya khususnya atas kerjasama yang diberikan. Ucapan terima kasih juga buat kakitangan Fakulti Sains, Teknologi dan Pembangunan Insan, UTHM di atas kepercayaan dan sokongan untuk saya menyiapkan tesis ini. Tidak lupa kepada para pensyarah dan kakitangan Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia, UTM Skudai serta individu perseorangan yang terlibat secara langsung atau tidak sepanjang proses penyempurnaan tesis ini.

Akhir sekali tahniah dan terima kasih buat rakan seperjuangan atas segala sokongan juga ahli keluarga tersayang yang menjadi sumber utama kegembiraan dan kebahagiaan dalam menerokai perjalanan hidup ini.

ABSTRAK

Kajian lepas kebanyakan hanya memfokus kepada kesan gaya kepimpinan dan keberkesanan organisasi. Bagaimanapun, peranan komitmen pekerja seperti tidak hadir bertugas, pusing ganti kerja atau masalah disiplin lain yang boleh dianggap sebagai perantara telah diabaikan. Matlamat kajian ini adalah untuk menentukan hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dan transaksi ketua dengan keberkesanan organisasi dan untuk mengenal pasti kesan komitmen pekerja sebagai mediator samada partial atau full mediator dalam hubungan antara tingkah laku kepimpinan dan keberkesanan organisasi. Seramai 130 pegawai kastam telah dipilih berdasarkan persampelan rawak bertujuan sebagai responden kajian. Instrument yang digunakan ialah : Multifactor Leadership Questionnaire untuk mengukur persepsi responden terhadap gaya kepimpinan transformasi dan transaksi ketua, instrument Three-Component Model of Employee Commitment untuk mengukur tahap komitmen pekerja dan instrument Index of Perceived Organizational Effectiveness pula untuk mengukur keberkesanan organisasi. Taburan kekerapan dan peratusan dianalisis menggunakan statistik deskriptif untuk menunjukkan demografi responden sementara hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dan transaksi ketua dengan keberkesanan organisasi dan kesan gaya kepimpinan terhadap keberkesanan organisasi dianalisis menggunakan kaedah korelasi Pearson dan analisis regresi berganda. Bagi tujuan penentuan kesan komitmen pekerja sebagai mediator, pengkaji telah menggunakan tiga persamaan regresi melalui analisis statistik regresi berganda berdasarkan model Baron dan Kenny. Keputusan kajian menunjukkan gaya kepimpinan transformasi dan transaksi ketua mempunyai hubungan yang sederhana dengan keberkesanan organisasi dan hanya menyumbang sebanyak 23% kepada keberkesanan organisasi. Sementara komitmen pekerja didapati hanya memberi kesan partial mediate dalam hubungan antara gaya kepimpinan dan keberkesanan organisasi. Kajian ini menyumbang pemahaman yang mendalam tentang kepentingan gaya kepimpinan dan kesan komitmen pekerja untuk meningkatkan keberkesanan organisasi

ABSTRACT

Past research has mostly focused on the impact of leadership style on organizational effectiveness. However, the role of employee commitment such as absenteeism, turnover or discipline problem as a mediator has been neglected. The objective of this study is to determine the relationship between the transformational and transactional leadership style and the organizational effectiveness, and to identify the effect of employee's commitment as a mediator, either as a partial or full mediator in the relationship between the leaders' behaviors. A total of 130 custom officers were selected based on purposive sampling to participate in the survey. The instruments used were: Multifactor leadership Questionnaire to measure the respondents' perceptions towards the transformational and transactional leadership style, a Three-Component Model of Employee Commitment to measure the employees' commitment, and Index of Perceived Organizational Effectiveness to measure the organizational effectiveness. Frequency distribution and percentages to describe respondents' demographic were analysed using descriptive statistics while the relationship between transformational and transactional leadership style and the organizational effectiveness were analysed using Pearson Correlation and Multiple Regression. For the purpose of determining the effect of employee' commitment as a mediator, three regression equations based on Baron and Kenny model were run through Multiple Regression Analyses. Results revealed that the transformational and transactional leadership style had a moderate relationship with the organizational effectiveness and contributed only 23% to the effectiveness of the organization. Employee commitment was found to have a partial mediate effect in the relationship between leadership style and the effectiveness of the organization. This study has provided some insights on the importance of leadership style and the effect of employees' commitment to enhance the effectiveness of an organization.

KANDUNGAN

BAB	PERKARA	MUKA SURAT
	PERAKUAN	ii
	DEDIKASI	iii
	PENGHARGAAN	iv
	ABSTRAK	v
	ABSTRACT	vi
	KANDUNGAN	vii
	SENARAI JADUAL	xii
	SENARAI RAJAH	xiv
	SENARAI LAMPIRAN	xv
1	Pengenalan	1
	1.1 Pendahuluan	1
	1.2 Latar Belakang Kajian	3
	1.3 Permasalahan Kajian	7
	1.4 Objektif Kajian	14
	1.5 Persoalan Kajian	15
	1.6 Hipotesis Kajian	16
	1.7 Kepentingan Kajian	17
	1.8 Skop dan Limitasi Kajian	18
	1.9 Definisi Istilah	19
	1.9.1 Gaya Kepimpinan Transformasi	19
	1.9.2 Gaya Kepimpinan Transaksi	21
	1.9.3 Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi	22
	1.9.4 Keberkesanan Organisasi	23

1.10	Kesimpulan	24
2	KAJIAN LITERATUR	25
2.1	Pendahuluan	25
2.2	Pemimpin dan Kepimpinan Berkesan di Organisasi	25
2.3	Konsep Komitmen Pekerja terhadap Organisasi	31
2.4	Konsep Keberkesanan Organisasi	36
2.5	Perkembangan Teori Kepimpinan	41
2.5.1	Teori Trait	42
2.5.2	Teori Tingkah laku	43
2.5.3	Teori Situasi	45
2.5.4	Teori Kepimpinan Abdi	48
2.6	Gaya Kepimpinan Transformasi dan Transaksi	50
2.6.1	Gaya Kepimpinan Transformasi	52
2.6.2	Gaya Kepimpinan Transaksi	57
2.7	Kajian-kajian Lepas	61
2.7.1	Kepimpinan dan Keberkesanan Organisasi	61
2.7.2	Gaya Kepimpinan, Komitmen Pekerja dan Keberkesanan Organisasi	68
2.8	Kerangka Konseptual Kajian	73
2.9	Kesimpulan	78
3	METODOLOGI KAJIAN	79
3.1	Pendahuluan	79
3.2	Reka bentuk Kajian	79
3.3	Populasi dan Responden Kajian	80
3.4	Instrumen Kajian	82
3.5	Hasil Dapatan Kajian Rintis	94
3.6	Kaedah Pengumpulan Data	96
3.7	Penapisan Data : Ujian Kenormalan, Lineariti, Kehomosedastisian dan Kemultikolinearan	98
3.7.1	Penapisan Data	98

3.7.2	Ujian Andaian-andaian Multivariate	99
3.7.2.1	Ujian Kenormalan	100
3.7.2.2	Ujian Kelinearan (linearity)	107
3.7.2.3	Ujian Data Terpencil Multivariat (multivariate outlier)	108
3.7.2.4	Ujian Kehomosedastisian	110
3.7.2.5	Ujian Kemultikolinearan	112
3.7.3	Kesimpulan	114
3.8	Kaedah Analisis Data	114
3.8.1	Statistik Deskriptif	115
3.8.2	Analisis Inferensi	116
3.8.2.1	Analisis Korelasi Pearson	116
3.8.2.2	Analisis Regresi Pelbagai	118
3.9	Kesimpulan	123
4	DAPATAN KAJIAN	124
4.1	Pendahuluan	124
4.2	Jumlah Soal Selidik Kajian	125
4.3	Analisis Ujian Kebolehpercayaan Instrumen Kajian	126
4.4	Analisis Deskriptif	129
4.4.1	Faktor Demografi Responden	129
4.4.2	Gaya Kepimpinan Transformasi Ketua	131
4.4.3	Gaya Kepimpinan Transaksi Ketua	137
4.4.4	Komitmen Pekerja	139
4.4.5	Keberkesanan Organisasi	141
4.5	Analisis Inferensi	144
4.5.1	Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Transformasi dan Transaksi Ketua Dengan Keberkesanan Organisasi	145
4.5.2	Kesan Komitmen Ke atas Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Dengan Keberkesanan Organisasi	147
4.6	Kesimpulan	155

5	PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN	156
5.1	Pendahuluan	156
5.2	Perbincangan Dapatan Kajian	157
5.2.1	Menentukan Hubungan antara Gaya Kepimpinan Transformasi Ketua Dengan Keberkesanan Organisasi Ibu Pejabat Jabatan Kastam Diraja Malaysia Putrajaya.	157
5.2.2	Menentukan Hubungan antara Gaya Kepimpinan Transaksi Ketua Dengan Keberkesanan Organisasi Ibu Pejabat Jabatan Kastam Diraja Malaysia Putrajaya.	160
5.2.3	Menentukan kesan faktor komitmen pekerja sebagai mediator ke atas hubungan antara gaya kepimpinan transformasi ketua dan keberkesanan organisasi Ibu Pejabat Jabatan Kastam Diraja Malaysia Putrajaya	163
5.2.4	Menentukan kesan faktor komitmen pekerja sebagai mediator ke atas hubungan antara gaya kepimpinan transaksi ketua dan keberkesanan organisasi Ibu Pejabat Jabatan Kastam Diraja Malaysia Putrajaya	168
5.2.5	Mengenalpasti Kesan Gaya Kepimpinan Transformasi dan Transaksi Ketua Terhadap Keberkesanan Organisasi Ibu Pejabat Jabatan Kastam Diraja Malaysia.	171
5.3	Rumusan Keseluruhan	176
5.4	Model Kajian	180
5.5	Kekangan Kajian	183
5.6	Sumbangan ke Atas Bidang Ilmu	184
5.7	Implikasi Kajian	187
5.8	Cadangan Kajian Akan Datang	188
5.8.1	Cadangan Kepada Pengkaji	188
5.8.2	Cadangan Untuk Praktis	190
5.9	Kesimpulan	192

RUJUKAN**194**

Lampiran A-E

225 - 241

SENARAI JADUAL

NO JADUAL	PERKARA	MUKA SURAT
2.1	Elemen Keberkesanan Organisasi Gilbert dan Parhizgari (2000)	40
3.1	Taburan Populasi Pegawai Jabatan Kastam Diraja Malaysia (Gred 41 dan 44) di Bangunan Ibu Pejabat Jabatan Kastam Diraja Malaysia, Putrajaya	81
3.2	Contoh Perubahan Item Dalam Soal Selidik Kajian	84
3.3	Spesifikasi Instrumen Kajian Mengikut Pembolehubah	85
3.4	Contoh Penyataan yang Mewakili Setiap Item MLQ (Bass, 1985)	89
3.5	Contoh Penyataan yang Mewakili Setiap Item TCM (Meyer dan Allen, 1997)	92
3.6	Contoh Penyataan yang Mewakili Setiap Item IPOE (Mott, 1972)	93
3.7	Spesifikasi Nilai Koefisien Kebolehpercayaan Alpha Cronbach Pembolehubah dalam Hasil Analisis Hasil Kajian Rintis	95
3.8	Skewness dan Kurtosis bagi Setiap Pembolehubah Kajian	101
3.9	Ujian Normaliti Kolmogorov-Smirnov	102
3.10	Keputusan Ujian Levene ke atas Pembolehubah	111
3.11	Ujian Multikolineariti Pembolehubah Bebas Kajian	114
3.12	Tahap Skor Min Pembolehubah Kajian	115
3.13	Tahap Kekuatan Hubungan Pekali Korelasi	117
4.1	Jumlah Edaran dan Penerimaan Borang Soal Selidik Kajian	125
4.2	Spesifikasi Nilai Koefisien Kebolehpercayaan Alpha Conbrach Pembolehubah Kajian	128
4.3	Faktor Demografi Responden	129
4.4	Min Gaya Kepimpinan Transformasi Ketua	131
4.5	Min Gaya Kepimpinan Transaksi Ketua	137
4.6	Min Komitmen Pekerja	139

4.7	Analisis Skor Keberkesanan Organisasi	141
4.8	Jadual Syarat Penerimaan dan Penolakan Hipotesis Kajian	144
4.9	Hubungan antara Gaya Kepimpinan Transformasi Ketua dengan Keberkesanan Organisasi	145
4.10	Hubungan antara Gaya Kepimpinan Transaksi Ketua dengan Keberkesanan Organisasi	146
4.11	Faktor Komitmen Pekerja Memberi Kesan Sebagai Partial Mediate Ke Atas Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Transformasi Ketua dan Keberkesanan Organisasi (Model 1)	150
4.12	Faktor Komitmen Pekerja Memberi Kesan Sebagai Partial Mediate Ke Atas Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Transaksi Ketua dan Keberkesanan Organisasi (Model 2)	151
4.13	Analisis Regresi Pelbagai Linear Antara Gaya Kepimpinan Transformasi dan Transaksi dengan Keberkesanan Organisasi	153

SENARAI RAJAH

NO RAJAH	PERKARA	MUKA SURAT
2.1	Kerangka Konseptual Kajian Kesan Komitmen Pekerja Terhadap Hubungan Antara Tingkah laku Kepimpinan dengan Keberkesanan Organisasi	78
3.1	Data Terpencil bagi pembolehubah Gaya Kepimpinan Transaksi bagi kes atau responden nombor 1, 3, 128, 129 dan 130	99
3.2	Data Histogram Kepimpinan Transformasi Ketua	102
3.3	Data Batang dan Daun Kepimpinan Transaksi Ketua	103
3.4	Taburan Normal Q-Q plot Kepimpinan Transformasi Ketua	104
3.5	Taburan Normal Q-Q plot Kepimpinan Transaksi Ketua	105
3.6	Taburan Normal Q-Q plot Keberkesanan Organisasi	105
3.7	Taburan Normal Q-Q plot Komitmen Pekerja	106
3.8	Data Terpencil bagi pembolehubah Gaya Kepimpinan Transaksi bagi kes atau responden nombor 1, 3, 128, 129 dan 107	107
3.9	Serakan Berbentuk Bujur bagi Setiap Pembolehubah	108
3.10	Histogram bagi Analisis Reja Gaya Kepimpinan Transaksi	109
3.11	Scatterplot bagi Analisis Reja Gaya Kepimpinan Transaksi	110
3.12	P-P Plot bagi Analisis Reja Gaya Kepimpinan Transaksi	110
5.1	Kesan Komitmen Pekerja terhadap Hubungan antara Tingkah laku Kepimpinan dengan Keberkesanan Organisasi	183

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	PERKARA	MUKA SURAT
A	Permohonan Mengadakan Kajian Bagi Kursus Doktor Falsafah (Ph.D)	225
B	Permohonan Mengedar Borang Soal Selidik	226
C	Surat DBP Serawak	227
D	Borang Soal Selidik	228
E	Taburan Kekekapan Analisis Skor Gaya Kepimpinan Transformasi Ketua, Gaya Kepimpinan Transaksi Ketua, Komitmen Pekerja dan Keberkesanan Organisasi	236

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Dalam kehidupan era transformasi, aspek kepemimpinan organisasi semakin diberi perhatian serius demi menjamin kebolehsaingan dan kelangsungan jangka hayat organisasi untuk terus kekal di persada global. Kepimpinan dan keberkesanan organisasi sering diperkatakan dalam ilmu tingkah laku organisasi kerana pemimpin dilihat sebagai satu mekanisme dalam menentukan hala tuju dan pencapaian sesebuah organisasi (Stodgill, 1974 dan Bass, 1985) sementara, keberkesanan organisasi pula menunjukkan impak kepemimpinan daripada seorang pemimpin di organisasi (Gholamreza et al. 2009). Selain memberi kesan kepada organisasi, kepimpinan juga mempengaruhi pengikut dalam kebanyakan perkara seperti membuat keputusan, melakukan sesuatu perubahan atau keinginan untuk kekal di organisasi (Cyril dan Girindra, 2009).

Aspek kepemimpinan sangat berkait rapat dengan konteks bagaimana ia diamalkan. Bukan sahaja dilihat dalam konteks kepentingan faktor latar belakang, personaliti dan kemahiran yang dimiliki oleh pemimpin, malah kesan dan pengaruh kepimpinan terhadap prestasi organisasi dan komitmen pekerja juga sering dipersoalkan. Disebabkan itu kebanyakan fokus utama teori kepimpinan adalah untuk melihat kesan kepimpinan terhadap persekitaran organisasi khususnya terhadap komitmen pengikut dan kejayaan organisasi itu sendiri (Yukl, 1999). Ini kerana dalam dunia global pekerja adalah terdiri dari mereka yang lebih berpendidikan, terdedah dengan persekitaran kehidupan era moden serta mempunyai

pengetahuan dan harapan yang luas terhadap pekerjaan yang dilakukan (Nazatul Shima et al. 2008) dan petah bercakap (Stewart et al. 1994).

Disebabkan perubahan dalam konteks pekerja, Van Wart (1993) dan Madinah et al. (2008) menjelaskan bahawa perlunya transformasi dalam konteks kepimpinan. Misalnya, dalam konteks perkhidmatan awam, pemimpin dilihat memerlukan gaya kepimpinan yang lebih transformatif agar dapat meningkatkan semangat dan perasaan pengikut untuk memberikan komitmen yang baik (Van Wart, 1996 dan Nazatul Shima et al. 2008) dan seterusnya memberi kesan kepada prestasi organisasi. Ini kerana memang tidak dinafikan bahawa gaya kepimpinan pemimpin mempunyai pengaruh yang sangat kuat dalam aspek peningkatan atau penurunan komitmen pekerja terhadap organisasi (Blau, 1985) manakala, komitmen pekerja juga sememangnya diperlukan untuk memastikan matlamat organisasi dapat dicapai selari dengan kedudukan komitmen itu sendiri sebagai salah satu mekanisme dalam pengukuran kejayaan sesebuah organisasi (Nik Mutasim dan Nordin, 2001).

Bagi mencapai maksud tersebut, Bass (1985) berpendapat pemimpin perlu menggunakan gaya kepimpinan yang sesuai dengan kehendak dan keperluan pekerja mahu pun organisasi agar perlakuan kepimpinan tersebut mampu mempengaruhi bukan sahaja nilai, sikap, motivasi, persepsi, peranan dan juga komitmen pekerja malah, apa yang lebih penting ialah prestasi dan keberkesanan organisasi itu sendiri. Sehubungan dengan itu, Burn (1978), Bass (1985), Van Wart (1996) dan Tucci (2008) melihat kepimpinan transformasi dan transaksi merupakan antara gaya kepimpinan yang paling sesuai untuk diamalkan oleh pemimpin organisasi pada hari ini memandangkan kedua-dua gaya kepimpinan tersebut mampu mempengaruhi pengikut untuk berubah ke arah yang lebih baik selain mampu meningkatkan motivasi pengikut dalam menghasilkan tugas dengan cemerlang. Bersetuju dengan Burns (1978), Bass (1985) dan Van Wart (1996) melihat pekerja yang bermotivasi akan melakukan kerja dengan lebih baik dan seterusnya hasil tersebut secara tidak langsung akan mempengaruhi prestasi kejayaan organisasi.

1.2 Latar belakang Kajian

Sebagai sebuah pusat utama kepada hal ehwal pentadbiran dan pengurusan Jabatan Kastam Diraja Malaysia, Ibu Pejabat Jabatan Kastam Diraja Malaysia Putrajaya bertanggungjawab dan berperanan untuk merancang mengurus, mengawal, mentadbir dan melaksanakan dasar-dasar mahupun polisi yang berkaitan dengan hal ehwal pengurusan dan matlamat organisasi Jabatan Kastam Diraja Malaysia. Ini menunjukkan bahawa segala isu, permasalahan dan cabaran yang dihadapi mahupun matlamat masa hadapan JKDM secara keseluruhannya merupakan tanggungjawab dan berada dibawah bidang kuasa yang perlu diberi perhatian dan tindakan dari Ibu Pejabat JKDM Putrajaya. Dalam erti kata mudah, Ibu Pejabat JKDM Putrajaya bertanggungjawab dan berperanan dalam segala urusan dan hal yang bukan sahaja berlaku di ibu pejabat malah ke atas semua cawangan induk JKDM Malaysia.

Ibu Pejabat JKDM Putrajaya diketuai oleh pucuk pimpinan tertinggi iaitu Ketua Pengarah Kastam dan dibantu oleh Timbalan Pengarah Kastam, Penolong Ketua Pengarah Kastam Pengarah-pengarah Bahagian dan Cawangan dan pegawai-pegawai kastam yang lain. Terdapat 16 bahagian yang mendukung kepada pelaksanaan pengurusan dan pentadbiran Ibu Pejabat JKDM Putrajaya antaranya seperti Bahagian Penguatkuasaan, Bahagian Khidmat Pengurusan dan Sumber Manusia, Bahagian Perancangan Korporat, Bahagian Perkastaman, Bahagian Cukai Dalam Negeri, Bahagian Perkhidmatan Teknik, Bahagian Pengurusan Pematuhan, Bahagian Perundangan dan juga Unit Khas GST. Kesemua bahagian ini mempunyai peranan dan matlamat tersendiri bukan sahaja terhadap bahagian masing-masing di cawangan induk kastam seluruh Malaysia malah yang lebih penting adalah untuk menjana kelancaran dalam pencapaian matlamat di Ibu Pejabat Jabatan Kastam Diraja Malaysia Putrajaya secara amnya. Sehubungan dengan itu, ibu pejabat kastam terpaksa berhadapan dengan pelbagai isu dan cabaran kerana setiap cawangan induk akan berhadapan dengan pelbagai isu dan masalah yang berlainan selain mempunyai bidang tugas yang berbeza walaupun matlamat utamanya adalah sama.

Dalam mengharungi arus globalisasi dan liberalisasi perdagangan, Ketua Pengarah Kastam JKDM (2010) mengakui mereka perlu melakukan anjakan yang

lebih aktif dan terkehadapan dalam mendepani isu-isu dan cabaran dunia terutama dalam konteks gerak kerja dan pengurusan JKDM. Sehubungan dengan itu, JKDM telah mengubah visi mereka iaitu Menjadikan Perkhidmatan Kastam Malaysia Bertaraf Dunia Pada Tahun 2015 yang bermaksud menjadikan perkhidmatan kastam yang telah mencapai taraf yang terbaik dengan melaksanakan amalan-amalan terbaik yang diterima pakai di peringkat global dan sentiasa berusaha untuk menambah baik secara berterusan dengan membudayakan amalan-amalan pengurusan kualiti menyeluruh serta memberi tumpuan yang tinggi terhadap kepuasan pelanggan. Pada masa sama, selari dengan transformasi yang dilakukan, Ibu Pejabat JKDM Putrajaya turut meminda misi baru JKDM iaitu memacu Pertumbuhan Ekonomi, Memelihara Keselamatan Negara Dan Kesejahteraan Rakyat Melalui Perkhidmatan Pungutan Hasil, Fasilitasi Perdagangan Dan Perindustrian Serta Memastikan Pematuhan Undang-Undang Secara Cekap Dan Berkesan. Rasionalnya pindaan ini adalah supaya sesuai dengan perubahan peranan kastam di peringkat global pada abad ke 21 iaitu daripada satu agensi pemungut hasil dan kawalan pergerakan barang kepada menyediakan fasilitasi perdagangan dan memastikan keselamatan kepentingan negara serta menyelamat hasil negara. Namun begitu, kadang kala wujud juga kekangan dari warga kastam sendiri yang sukar untuk memahami dan tidak mahu turut serta dalam proses pelaksanaan pencapaian visi dan misi organisasi. Keadaan ini akan menyebabkan timbul pelbagai cabaran mahupun halangan dan akhirnya akan membantutkan proses pencapaian matlamat mereka.

Perubahan visi dan misi yang dilakukan JKDM juga selari dengan Program Transformasi Kerajaan yang diperkenalkan pada bulan April 2009. Menyedari bahawa mereka juga perlu menyahut seruan kerajaan selain berasaskan mereka sebagai salah satu agensi yang mempunyai nilai signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi negara maka JKDM melalui pucuk pimpinan tertinggi di Ibu Pejabat Jabatan Kastam Diraja Malaysia Putrajaya telah melaksanakan Program Transformasi Kastam yang berfungsi sebagai pemangkin dalam memacu jabatan kastam untuk memberikan perkhidmatan bertaraf dunia pada tahun 2015. Program ini telah memberi tumpuan kepada tiga Bidang Keberhasilan Utama Kastam atau *Customs Key Result Area* (CKRA) iaitu menceriakan warga kerja kastam, memantapkan tadbir urus terbaik jabatan dan meningkatkan kecekapan sistem penyampaian perkhidmatan kastam.

Dalam erti kata mudah, pengukuran dan keberkesanan perkhidmatan kastam diukur melalui pencapaian terhadap tiga Bidang Keberhasilan Utama Kastam ini. Selain itu, pembentukan Bidang Keberhasilan Utama Kastam juga bertujuan untuk memastikan berlakunya perubahan asas (*fundamental change*) dalam sistem pengurusan dan pentadbiran kastam selain memastikan dapat menghasilkan output yang dapat dilihat, disentuh dan dirasai oleh bukan sahaja warga kastam malah stakeholder dan juga pelanggan. Ini kerana JKDM sebelum ini sering mendapat komen perbandingan negatif dari agensi-agensi lain yang luar dari bidang perkastaman. Keadaan ini sedikit sebanyak mencerminkan nilai negatif kepada warga kastam secara keseluruhan dan Ibu Pejabat JKDM Putrajaya khususnya terutama dari segi komitmen dan penglibatan pekerja terhadap urusan dan matlamat organisasi.

Menurut Pengarah Kastam di Ibu Pejabat Jabatan Kastam Diraja Malaysia Putrajaya, perubahan asas (*fundamental change*) dalam sistem pengurusan dan pentadbiran kastam sangat penting kerana elemen tersebut dapat membantu mereka bersaing dalam dunia global. Bagi tujuan itu, Ketua Pengarah Kastam JKDM Putrajaya menyeru kepada warga kerja kastam di Ibu Pejabat untuk menilai semula cara bekerja yang menjadi amalan mereka kerana mereka terlibat secara langsung dalam pembentukan polisi dan dasar yang perlu dipatuhi oleh semua warga kastam Malaysia. Aspek ini perlu diberi perhatian penting kerana polisi dan dasar memainkan peranan yang penting dalam menggapai dan melaksanakan matlamat organisasi (Afnan, 2009).

Selain itu dalam usaha untuk memimpin organisasi supaya menjadi lebih berkesan pucuk pimpinan kastam di ibu pejabat akan memastikan setiap unit dalam organisasi bekerjasama dengan mengambil kira keperluan dan cara berhubung dengan setiap individu dan kumpulan di organisasi. Keadaan ini secara langsung dapat mendorong kepada pembentukan budaya kerja baru yang lebih bersepakat dan harmoni kerana setiap perancangan, keputusan dan pelaksanaan akan dilakukan secara bersama. Keadaan ini menunjukkan bahawa kepimpinan di Ibu Pejabat JKDM Putrajaya menggalakkan pengikut untuk terlibat secara langsung dan bersama-sama dalam proses dan gerak kerja mencapai matlamat organisasi. Di samping itu, keadah yang dilaksanakan juga membantu pengikut untuk mempelajari

sesuatu urusan dan proses kerja baru dalam menghasilkan output yang lebih baik. Dalam konteks sebeginilah yang memerlukan setiap unit dalam organisasi melalui dan mengalami perubahan asas untuk melangkah ke tahap yang lebih tinggi dalam memastikan keberkesanan organisasi iaitu Bidang Keberhasilan Utama Kastam dapat dicapai.

Bidang Keberhasilan Utama Kastam merupakan fokus keutamaan JKDM di mana ia mewakili kombinasi keutamaan jangka pendek bagi memenuhi tuntutan segera rakyat dan isu jangka panjang yang penting bagi rakyat. Oleh sebab itu bidang ini memerlukan perhatian yang segera untuk dilaksanakan. Bidang tujuhan dalam Bidang Keberhasilan Utama Kastam menunjukkan perkaitan elemen yang komprehensif dalam tujuan meningkatkan prestasi organisasi kastam iaitu menceriakan warga kerja kastam, memantapkan kecekapan sistem penyampaian dan memantapkan tadbir urus jabatan. Pembentukan bidang tujuhan ini secara langsung menunjukkan pengurusan kastam mengakui bahawa elemen tindakan dan penglibatan dari pekerja perlu dan penting dalam proses mencapai keberkesanan organisasi (Deluga et al, 1991). Ini kerana hanya melalui penglibatan padu dan gerak kerja secara bersama pegawai-pegawai kastam sahaja yang akan menentukan organisasi ibu pejabat kastam mampu menzahirkan Bidang Keberhasilan Utama Kastam atau pengukur kepada keberkesanan organisasi mereka. Keadaan ini juga menunjukkan pengikut iaitu pegawai-pegawai kastam di Ibu Pejabat JKDM Putrajaya jelas dan faham dengan objektif dan penetapan matlamat yang telah ditetapkan organisasi. Keadaan ini bersandarkan pada keadaan di mana wujudnya hubungan yang signifikan dan positif antara penetapan matlamat kerja dengan komitmen pekerja terhadap organisasi (Mazne, 2000).

Selain memfokus kepada Bidang Keberhasilan Utama Kastam, ibu pejabat kastam masih menekankan kepada kepentingan dan peranan bidang-bidang lain seperti Bidang Keberhasilan Utama Bahagian atau Negeri dan juga akauntabiliti bagi menyampaikan hasil yang dikehendaki di mana ini merupakan tanggungjawab setiap Pengarah Bahagian yang terlibat. Bagi mencapai hasrat tersebut, pemimpin di ibu pejabat kastam menekankan agar setiap pegawai dapat melakukan sesuatu kerja menggunakan kaedah baru dan berbeza walaupun ia merujuk kepada permasalahan atau isu yang lama dan sama. Keadaan ini menyebabkan pegawai akan berasa

bertanggungjawab dan terdorong untuk menyelesaikan sesuatu masalah sekiranya mereka diberi mandat dan peluang untuk bersama-sama mencapai matlamat. Oleh yang demikian, penting bagi pucuk pimpinan kastam di ibu pejabat melaksanakan satu pendekatan yang sesuai untuk memastikan adanya penglibatan secara langsung dalam kalangan pengikut diperingkat pelaksanaan dan pencapaian Bidang Keberhasilan Utama mengikut Bahagian atau Negeri masing-masing dicapai secara serentak. Ini kerana pencapaian serentak bagi setiap Bahagian Negeri akan mencerminkan gaya kepimpinan dan keterlibatan pekerja wujud dalam keseluruhan sistem pentadbiran ibu pejabat kastam sebagai usaha untuk mencapai keberkesanan organisasi.

1.3 Permasalahan Kajian

Kebanyakan kajian lepas lebih memfokus kepada kesan dan pengaruh gaya kepimpinan terhadap prestasi organisasi (Olanrewaju, 2009 dan Azman et al. 2010). Ini kerana mereka mengakui bahawa gaya kepimpinan merupakan asas utama dalam menggerakkan organisasi untuk mencapai mahu pun meningkatkan keberkesanan sesebuah organisasi (Rowe et al, 2005 dlm Feng Jing). Bukan hanya itu, sesetengah pengkaji juga mempercayai bahawa gaya kepimpinan mampu memberi kesan secara langsung dan tidak langsung kepada prestasi organisasi (Gholamreza et al. 2009) kerana dalam konteks kesan yang tidak langsung, pemimpin dipercayai memerlukan satu lagi mekanisme sebagai perantara dalam hubungan antara gaya kepimpinan dan keberkesanan organisasi (Steyrer et al. 2008).

Rasional terhadap keperluan mekanisme perantara dalam hubungan antara gaya kepimpinan dan keberkesanan organisasi adalah kerana nilai yang tidak dapat dilihat (*intangible*) pada seorang pemimpin seperti gaya kepimpinan, kemahiran, motivasi dan nilai persaingan dalam diri pemimpin mampu menjadi sumber kekuatan terhadap organisasi yang mempunyai kombinasi matlamat yang melibatkan individu, proses dan juga prestasi organisasi (Purcell et al. 2004). Selari dengan matlamat ibu pejabat JKDM Putrajaya yang telah melancarkan Bidang

Keberhasilan Utama Kastam atau *Customs Key Result Area* (CKRA) iaitu menceriaikan warga kerja kastam yang merujuk kepada individu, memantapkan tadbir urus terbaik jabatan dan meningkatkan kecekapan sistem penyampaian perkhidmatan kastam yang merujuk kepada proses serta kebolehcapaian terhadap bidang tujuhan itu sendiri yang merujuk kepada prestasi organisasi. Namun begitu masih kurang kajian yang menunjukkan bahawa perlunya mekanisme perantara dalam hubungan antara gaya kepimpinan dan keberkesanan organisasi (Feng Jing dan Avery, 2008).

Walaupun gaya kepimpinan pemimpin dikatakan mempunyai hubungan dengan keberkesanan organisasi (Christopher et al. 2001; Chin Hsein et al. 2002; Angelo et al. 2004) namun komitmen juga dilihat sebagai *variable* yang mampu memberi kesan kepada keberkesanan organisasi (Bello, 2003). Komitmen pekerja merupakan tingkah laku individu yang berteraskan kepada satu kepercayaan terhadap nilai dan matlamat organisasi (Porter et al. 1979) selain turut merujuk kepada nilai setia dan kesediaan pekerja untuk terus kekal di organisasi (Putterill dan Rohrer, 1995). Oleh itu komitmen pekerja dipercayai mampu memberi kesan langsung terhadap prestasi dan keberkesanan organisasi melalui tindakan bersama antara pekerja untuk mencapai matlamat organisasi yang telah ditetapkan. Ini turut menggambarkan keadaan di mana walau betapa baik dan tingginya matlamat yang ditentukan oleh pemimpin di ibu pejabat JKDM namun sekiranya tidak mendapat sokongan dan komitmen dari pengawai kastam yang lain maka matlamat itu akan menjadi sia-sia dan tidak mampu dicapai. Kenyataan ini dibuktikan apabila ibu pejabat kastam mengakui bahawa terdapat beberapa inisiatif awal mereka yang masih tidak berjaya dicapai disebabkan oleh beberapa masalah yang timbul seperti tahap disiplin pengikut yang kurang memuaskan, kekurangan peralatan dalam melaksanakan tugas dan peningkatan aduan dari orang awam terhadap kualiti perkhidmatan warga kastam. Oleh sebab itu, kesedaran terhadap keperluan komitmen dan penglibatan dari pengikut amat perlu untuk menghayati konsep nilai kebersamaan dalam menjalankan tugas.

Transformasi misi dan visi yang dilakukan oleh ibu pejabat kastam bukan sahaja menunjukkan pemimpin jabatan sedar dengan tuntutan dunia untuk meningkatkan prestasi organisasi malah transformasi tersebut turut menunjukkan

kepekaan pemimpin terhadap keadaan pengikut organisasi yang semakin terbuka dalam membicarakan soal hak dan peranan pekerja terhadap organisasi (Nazatul Shima et al, 2008). Menurut Ghemawat (1991), komitmen pekerja merupakan salah satu formula bagi kejayaan sesebuah organisasi. Pekerja yang komited kepada organisasi akan memberi kesan yang positif seperti peningkatan prestasi organisasi (Azman et al, 2010) dan tingkah laku prososial (O'Reilly dan Chatman, 1986) manakala pekerja yang tidak memberi komitmen kepada organisasi pula akan memberi kesan yang negatif seperti ponteng kerja (Angle dan Perry, 1986), terimaan aduan awam dan sebagainya.

Sementara itu, pelanggan sentiasa menuntut tahap perkhidmatan kastam yang cekap, tepat dan responsif. Mereka iaitu pelanggan mengharapkan JKDM dapat menyediakan perkhidmatan dengan lebih mudah dan telus tanpa memerlukan mereka hadir untuk berurusan dengan pihak kastam atau paling tidak dapat meminimalkan bilangan hari untuk melakukan proses bagi urusan-urusan yang berkaitan. Tuntutan ini menyebabkan dalam keadaan tertentu, pengikut perlu membuat keputusan dan menyelesaikan masalah yang dihadapi secara langsung semasa berhadapan dengan pengikut. Dalam konteks inilah kebolehan pengikut untuk berhadapan dan menyelesaikan masalah dengan cara yang kreatif sangat diperlukan. Sekiranya masalah dapat diselesaikan di peringkat pengikut sendiri maka ia bukan sahaja dapat mengurangkan masalah birokrasi malah berjaya membuktikan bahawa peranan komitmen dari pengikut mampu memberi kesan kepada matlamat organisasi (Van Wart, 1996).

Oleh yang demikian, bagi mencapai tahap keberkesanan sesebuah organisasi komitmen pengikut perlu diberi perhatian dan keutamaan oleh pemimpin organisasi. Perkara utama yang perlu dilihat oleh pemimpin dalam usaha mendapatkan komitmen pekerja adalah dengan memastikan pengikut mendapat kepuasan terhadap kerja yang dilakukan (Mowdays et al. 1997). Ini kerana apabila pekerja berasa puas terhadap kerja yang dilakukan maka pengikut akan berasa lebih bertanggungjawab terhadap tugas dan sudah pasti akan menunjukkan komitmen yang tinggi. Bagi mendapatkan tahap kepuasan dan komitmen yang tinggi dalam kalangan pengikut, pemimpin perlu mempunyai gaya kepimpinan yang berkesan kerana pemimpin yang berkesan dari segi gaya kepimpinan akan mampu mempengaruhi tingkah laku

pengikut supaya lebih komited ke arah mencapai matlamat organisasi (Rukmani et al. 2010 dan Jean, 2004).

Menurut Van Wart (1993) dan Madinah et al. (2008), pemimpin dalam perkhidmatan awam lebih disarankan untuk mengamalkan gaya kepimpinan yang lebih direktif dan kreatif bukan sahaja untuk memotivasikan pengikut, menjadikan pengikut lebih berkeyakinan dan bertanggungjawab malah untuk menggalakkan keterlibatan pengikut dalam proses pencapaian matlamat organisasi. Ini kerana gaya kepimpinan pemimpin yang direktif dan kreatif mampu menjadi panduan atau *role model* serta inspirasi kepada pengikut untuk bertingkah laku (Sarros, 1992). Pemimpin yang transformatif juga akan mampu menggalakkan pengikut untuk berfikir sendiri dan cuba mencari jalan penyelesaian terbaik bagi setiap masalah walaupun menggunakan pendekatan yang berbeza terhadap masalah yang sama (Burn, 1978 dan Bass, 1985).

Tingkah laku direktif dan kreatif merupakan sebahagian dari ciri-ciri kepimpinan transformatif selain dari merangsang intelek dan pertimbangan individu. Tingkah laku direktif dan kreatif menyebabkan pemimpin mampu merangsang pengikut untuk berfikir tentang sesuatu yang baru bagi setiap masalah yang timbul selain merancang dan melihat masa depan yang lebih baik. Selain itu kepimpinan transformasi juga mampu mengenali keperluan pengikut untuk berubah, mencipta matlamat dan wawasan, membimbing perubahan dan melakukan perubahan yang dilihat mampu meninggalkan kesan positif terhadap organisasi (Bass, 1985). Oleh itu, kepimpinan transformasi dikatakan lebih relevan dan sesuai diamalkan di ibu pejabat kastam Putrajaya kerana selari dengan matlamat mereka untuk menceriaikan warga kerja kastam yang merujuk kepada keadaan di mana semua pengikut akan selesai, gembira dan ikhlas terhadap kerja yang dilakukan selain dapat meningkatkan tahap kepuasan terhadap kerja yang dilakukan. Dalam konteks ini, pemimpin dilihat sebagai agen penggerak dalam melahirkan komitmen pekerja untuk menghasilkan prestasi organisasi (Hershey dan Blanchard, 1977).

Dimensi-dimensi dalam kepimpinan transformasi dikatakan dapat merapatkan jurang antara ketua dan pengikut kerana kepimpinan ini lebih mengutamakan nilai perhubungan antara ketua dan juga pengikut (Bass, 1985). Di

samping menggalakkan pengikut untuk berfikir dan bertindak sendiri (Burn, 1978 dan Bass, 1985), gaya kepimpinan transformasi juga menyebabkan pengikut berasa seronok dan dihargai, sentiasa bermotivasi serta semakin berkomitmen kerana diberi peluang dan ruang untuk merancang, membuat keputusan, menyelesaikan masalah dan berkongsi idea-idea penting dalam penentuan matlamat organisasi. Disebabkan ciri-ciri inilah Van Wart (1993 dan 1996) menyarankan agar kepimpinan dalam perkhidmatan awam harus menekankan kepada kepimpinan transformasi iaitu kejayaan terhadap matlamat untuk mencapai keberkesanan organisasi bukan hanya terletak pada bahu pemimpin sahaja malah kerjasama antara pemimpin dan pengikut (Bass, 1985 dan Rukmani et al. 2010).

Sementara itu, Leithwood (1993) mendapati tingkah laku kepimpinan transaksi kurang mampu mempengaruhi komitmen pekerja kerana kepimpinan itu didapati kurang berkesan dalam memenuhi keperluan pekerja. Ini kerana kepimpinan transaksi lebih memfokus kepada konsep ganjaran dalam usaha memberi motivasi kepada pengikut untuk melakukan sesuatu tugas manakala hukuman dan kawalan pula ditentukan dalam usaha mengawal keadaan pengikut di organisasi (Burns, 1978). Walaubagaimanapun konsep pemberian ganjaran kepada pengikut kadang-kala masih tidak mampu menarik komitmen pengikut kerana ia tidak mempunyai hubungan dengan kerelaan pengikut untuk menyumbangkan usaha yang lebih (*extra effort*) dalam melaksanakan sesuatu tugas (Brown dan Meshvi, 2002). Ini kerana sesetengah pengikut merasakan ganjaran yang perolehi tidak setimpal dengan usaha yang dilakukan dan disebabkan itu pengikut-pengikut beranggapan pekerjaan yang dilakukannya tidak menyumbang kepuasan terhadap diri mereka sendiri dan seterusnya mendorong mereka untuk tidak memberikan komitmen yang baik terhadap organisasi (Bass, 1985 dan Brown dan Meshvi, 2002).

Gaya kepimpinan transaksi dilihat kurang berkesan untuk merangsang pengikut berfikir dalam membuat keputusan selain kurang rasa bertanggungjawab dalam segala gerak kerja mencapai matlamat organisasi. Ini kerana pengikut hanya memfokus kepada ganjaran yang ditentukan sahaja (Bass, 1985 dan Rukmani et al. 2010) selain pengikut sendiri tidak mampu merangsang pemikiran mereka untuk menilai sesuatu tugas demi untuk mencari solusi yang lebih kreatif. Kepimpinan

transaksi hanya akan menegur kesilapan yang dilakukan pengikut, bukan mengajak atau melatih pengikut melihat dan menilai apa kesilapan yang berlaku dalam melaksanakan sesuatu tugas. Gaya kepimpinan ini menyebabkan pengikut kurang rasa bertanggungjawab terhadap matlamat organisasi dan melihat matlamat organisasi bukan sebagai satu perkara penting yang perlu dipikul secara bersama (Bass, 1985). Walaupun konsep ganjaran tertakluk dikatakan mempunyai hubungan dengan komitmen pekerja namun ia hanya untuk jangka masa pendek sahaja dan tidak mampu mengekalkan momentum motivasi serta komitmen pekerja terhadap organisasi (Muijs, 2008 dan Burns, 1978) Lantaran itu, penting bagi pemimpin untuk mengamalkan gaya kepimpinan yang dipercayai mampu merangsang pemikiran dan motivasi pengikut untuk memberikan komitmen terhadap organisasi.

Kelemahan gaya kepimpinan transaksi ini bukan sahaja menyebabkan kurang komitmen dari pengikut malah menyebabkan sasaran yang ditentukan juga tidak berjaya dicapai. Kesan dari kurangnya komitmen pengikut menyebabkan ibu pejabat kastam terpaksa menerima peningkatan aduan untuk tempoh tiga tahun iaitu dari tahun 2007 sehingga Mac 2010. Kebanyakan aduan diterima lebih menjurus kepada aspek pengurusan seperti sistem pengurusan dan kualiti penyampaian perkhidmatan seperti kelewatan atau tiada tindakan terhadap aduan yang dibuat, kualiti perkhidmatan yang tidak memuaskan termasuklah perkhidmatan di kaunter dan telefon, salah laku pegawai, tindakan yang diambil tidak mengikut prosedur dan sebagainya (Laporan Tahunan Kastam 2009). Permasalahan ini dapat dikaitkan dengan kesedaran pengikut untuk bertindak dan rasa kebertanggungjawaban pengikut untuk mencegah permasalahan dari berlaku. Sekiranya pengikut mempunyai rasa tanggungjawab dan melihat segala masalah yang berlaku di organisasi sebagai masalah diri mereka sendiri, pasti pengikut akan berusaha untuk menyelesaikan permasalahan tersebut (Mowdays et al. 1979). Dalam konteks ini adalah menjadi peranan pemimpin untuk menimbulkan kesedaran kepada pengikut supaya melihat masalah organisasi juga merupakan masalah diri pengikut (Buchanan, 1974; dan Meyer dan Allen, 1991).

Menurut Ramchandran dan Krishnan (2009), amalan gaya kepimpinan pemimpin merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan komitmen pekerja. Walaupun gaya kepimpinan transformasi dikatakan lebih memberi kesan

kepada komitmen pekerja berbanding gaya kepemimpinan transaksi (Rukmani et al. 2010 dan Gao dan Bai, 2011) namun apa yang lebih penting ialah bagaimana pengikut bersedia untuk bekerjasama dengan pemimpin dalam usaha mencapai matlamat organisasi (Feng Jing dan Avery, 2008, Olanrewaju et al. 2010, Rukmani et al. 2010 dan Azman et al. 2010). Kepimpinan transformasi dikatakan mampu meningkatkan kepuasan kerja pengikut kerana kepemimpinan transformasi mampu memahami dan memenuhi kehendak serta keperluan pengikut walaupun tidak bersandarkan sesuatu ganjaran. Keadaan inilah yang mendorong pengikut untuk rasa berterima kasih terhadap perhatian yang diberi selain sedar, bertanggungjawab dan bersedia untuk berusaha ke arah pencapaian matlamat organisasi bersama-sama pemimpin mereka (Bass dan Avolio, 1994 dan Feng Jing dan Steyrer, 2008).

Pengikut yang berasakan keperluan dan kehendak diri mereka didengar serta cuba dipenuhi oleh pemimpin mahupun organisasi akan menyebabkan mereka rasa terhutang budi dan perlu membalas budi tersebut kepada pihak yang berkaitan (Meyer dan Allen, 1997). Keadaan ini juga menyebabkan pengikut rasa terpacu untuk berusaha mencapai matlamat organisasi kerana pengikut turut berasakan matlamat organisasi adalah sebahagian dari matlamat diri mereka. Menurut Christopher et al. (2001) organisasi yang berkesan memerlukan hubungan antara pemimpin dan pengikut dalam membentuk matlamat organisasi. Oleh itu, kesediaan pengikut memberikan komitmen dan terlibat secara langsung dalam pencapaian matlamat organisasi sangat perlu agar matlamat organisasi dapat dicapai. Ini kerana kesediaan pengikut untuk bekerjasama dalam mencapai matlamat merupakan komitmen dan aspek yang diperlukan oleh pemimpin untuk memastikan matlamat organisasi dapat dicapai (Steyrer et al. 2008). Dalam konteks ini, komitmen pekerja dikatakan perlu sebagai perantara dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan keberkesanan organisasi (Steyrer et al. 2008) bagi melancarkan lagi proses pencapaian matlamat organisasi.

Sehubungan dengan itu, kajian ini dijalankan bagi mengisi kekosongan pemahaman terhadap konsep hubungan tersebut. Di samping itu kajian ini juga cuba mengisi gap yang masih besar dalam literatur kajian terhadap kesan komitmen pekerja dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan keberkesanan organisasi (Feng Jing dan Avery, 2008) dalam konteks organisasi di Malaysia. Kajian ini berbeza

dengan kajian-kajian lepas yang kebanyakannya cuba menentukan hubungan dan melihat kesan gaya kepimpinan terhadap faktor hidupan iaitu individu seperti komitmen pekerja (Jean, 2004), prestasi kerja (Azman et al. 2010), kepuasan kerja (Chong Ming Yang, 2004), pusing ganti kerja (Mowday et al. 1982) dan ketidakhadiran pekerja bertugas (Guest, 1991 dan Baharuddin, 2004) namun dalam kajian ini, pengkaji cuba menentukan hubungan antara gaya kepimpinan pemimpin dengan faktor organisasi itu sendiri iaitu dengan memfokus kepada ciri-ciri yang mencerminkan pengukuran keberkesanan sesebuah organisasi. Selain itu, uniknya kajian ini adalah kerana pengkaji cuba menjadikan komitmen pekerja sebagai perantara (faktor mediator) dalam hubungan antara gaya kepimpinan pemimpin dan keberkesanan organisasi di mana pengkaji cuba menentukan adakah gaya kepimpinan ketua mampu mempengaruhi komitmen pekerja dan seterusnya komitmen pekerja itu mampu memberi kesan kepada keberkesanan organisasi hasil dari pengaruh tingkah laku kepimpinan tadi. Berbeza dengan kajian terdahulu yang hanya meletakkan faktor komitmen pekerja sebagai penyumbang (pembolehubah bebas) dan kesan (pembolehubah bersandar) dari sesuatu pembolehubah dalam satu-satu kajian.

1.4 Objektif Kajian

Objektif kajian ini adalah untuk :-

- i. Menentukan hubungan antara gaya kepimpinan transformasi ketua dan keberkesanan organisasi Ibu Pejabat Jabatan Kastam Diraja Malaysia Putrajaya.
- ii. Menentukan hubungan antara gaya kepimpinan transaksi ketua dan keberkesanan organisasi Ibu Pejabat Jabatan Kastam Diraja Malaysia Putrajaya.
- iii. Menentukan kesan faktor komitmen pekerja sebagai mediator ke atas Hubungan antara gaya kepimpinan transformasi ketua dan keberkesanan

organisasi Ibu Pejabat Jabatan Kastam Diraja Malaysia Putrajaya.

- iv. Menentukan kesan faktor komitmen pekerja sebagai mediator ke atas hubungan antara gaya kepimpinan transaksi ketua dan keberkesanan organisasi Ibu Pejabat Jabatan Kastam Diraja Malaysia Putrajaya.
- v. Mengenal pasti kesan gaya kepimpinan transformasi dan transaksi ketua terhadap keberkesanan organisasi Ibu Pejabat Jabatan Kastam Diraja Malaysia.

1.5 Persoalan Kajian

Bagi mencapai objektif di atas, kajian ini perlu menjawab lima persoalan seperti di bawah iaitu:-

- i. Adakah wujud hubungan antara gaya kepimpinan transformasi ketua dan keberkesanan organisasi Ibu Pejabat Jabatan Kastam Diraja Malaysia Putrajaya?
- ii. Adakah wujud hubungan antara gaya kepimpinan transaksi ketua dan keberkesanan organisasi Ibu Pejabat Jabatan Kastam Diraja Malaysia Putrajaya?
- iii. Adakah kesan faktor komitmen pekerja menjadi mediator ke atas hubungan antara gaya kepimpinan transformasi ketua dan keberkesanan organisasi Ibu Pejabat Jabatan Kastam Diraja Malaysia Putrajaya?
- iv. Adakah kesan faktor komitmen pekerja menjadi mediator ke atas hubungan antara gaya kepimpinan transaksi ketua dan keberkesanan organisasi Ibu Pejabat Jabatan Kastam Diraja Malaysia Putrajaya?

- v. Apakah kesan gaya kepimpinan transformasi dan transaksi ketua terhadap keberkesanan organisasi Ibu Pejabat Jabatan Kastam Diraja Malaysia Putrajaya.

1.6 Hipotesis Kajian

Bagi memastikan objektif kajian dapat dicapai, kajian ini juga perlu membuktikan sama ada menerima atau menolak hipotesis kajian seperti di bawah iaitu:-

- Ha₁ - Terdapat hubungan antara gaya kepimpinan tranformasi ketua dan keberkesanan organisasi.
- Ha₂ - Terdapat hubungan antara gaya kepimpinan transaksi ketua dan keberkesanan organisasi.
- Ha₃ - Terdapat kesan faktor komitmen pekerja sebagai mediator ke atas hubungan antara gaya kepimpinan tranformasi dan keberkesanan organisasi.
- Ha₄ - Terdapat kesan faktor komitmen pekerja sebagai mediator ke atas hubungan antara gaya kepimpinan transaksi dan keberkesanan organisasi.
- Ha₅ - Gaya kepimpinan transformasi dan transaksi ketua memberi kesan kepada keberkesanan organisasi.

1.7 Kepentingan Kajian

Kepentingan kajian ini adalah sumbangannya dari segi teoritikal dan juga praktis. Secara teoritikal, kajian ini dapat memberi pemahaman kepada pemimpin-pemimpin di ibu pejabat kastam mengenai konsep amalan gaya kepimpinan yang bagaimana mampu memberi kesan langsung terhadap peningkatan keberkesanan organisasi Kastam Putrajaya. Di samping itu, kajian ini turut menyumbang kepada pembinaan satu model baru berkaitan elemen-elemen penting dalam gaya kepimpinan yang mampu menarik minat pekerja untuk memberikan komitmen dan seterusnya bagaimana elemen komitmen pekerja mampu memberi kesan ke atas hubungan antara gaya kepimpinan dan keberkesanan organisasi.

Apa yang jelas, kajian ini merupakan satu kajian lanjutan dari dapatan Bass (1985), Sin (1991), Olanrewaju (2009), May Chiun Lo et al. (2010), Rukmini et al. (2010) dan Ismail et al. (2011) yang bertujuan untuk mengesahkan bahawa amalan gaya kepimpinan transformasi dan transaksi memberi kesan kepada keberkesanan organisasi. Malah dalam kajian ini, pengkaji sekali lagi akan cuba membuktikan bahawa komitmen pekerja merupakan mediator dalam hubungan antara gaya kepimpinan dan keberkesanan organisasi mengikut saranan Feng Jing dan Avery (2008) dan seterusnya mengesahkan pendapat Steyrer et al. (2008) dan Wang et al. (2011) tentang hubungan gaya kepimpinan dan keberkesanan organisasi.

Secara keseluruhannya, kajian ini memberi empat sumbangan utama dalam dunia akademik dan organisasi iaitu :-

- i) Dapat menentukan hubungan terhadap amalan gaya kepimpinan transformasi dan transaksi terhadap keberkesanan organisasi;
- ii) Dapat menentukan kesan komitmen pekerja sebagai mediator ke atas hubungan antara gaya kepimpinan dan keberkesanan organisasi;
- iii) Menentukan dimensi dalam gaya kepimpinan transformasi dan transaksi yang paling dominan mempengaruhi keberkesanan organisasi; dan

- iv) Memberi kesedaran kepada pemimpin-pemimpin organisasi kepentingan mendapatkan komitmen dari pekerja untuk menghasilkan sebuah organisasi yang berkesan. Seterusnya melalui pengenalanpastian dimensi gaya kepimpinan yang paling dominan terhadap keberkesanan organisasi diharapkan dapat membantu pemimpin-pemimpin ibu pejabat JKDM Putrajaya mengamalkan dimensi tersebut dalam amalan kepimpinan seharian mereka untuk kepentingan dan keberkesanan organisasi secara keseluruhannya.

1.8 Skop dan Limitasi Kajian

Skop kajian ini memfokuskan kepada persepsi pegawai kastam Putrajaya terhadap gaya kepimpinan transformasi dan transaksi ketua dengan keberkesanan organisasi mereka. Kajian ini hanya memberi tumpuan terhadap tiga elemen dalam gaya kepimpinan transformasi dan dua elemen dalam gaya kepimpinan transaksi seperti yang dipelopori oleh Bass (1985) dan hubungannya dengan keberkesanan organisasi. Manakala elemen keberkesanan organisasi yang dikaji dalam kajian ini adalah merujuk kepada lima elemen pengukuran keberkesanan organisasi seperti yang dicadangkan oleh Mott (1979).

Pada masa yang sama, kajian juga akan menentukan kesan komitmen pekerja sebagai mediator dalam hubungan antara gaya kepimpinan ketua dan keberkesanan organisasi Jabatan Kastam Diraja Malaysia Putrajaya. Bagi tujuan ini, kajian telah memberi tumpuan terhadap tiga dimensi komitmen seperti yang dicadangkan oleh Allen dan Meyer (1997) iaitu komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berterusan. Sehubungan dengan itu, kajian ini hanya memfokus kepada hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dan transaksi ketua dan keberkesanan organisasi; dan kesan komitmen pekerja sebagai mediator dalam hubungan langsung antara gaya kepimpinan transformasi dan transaksi dengan keberkesanan organisasi JKDM Putrajaya sahaja. Nilai sumbangan gaya kepimpinan transformasi dan transaksi ketua terhadap keberkesanan organisasi JKDM Putrajaya turut dijadikan tumpuan.

Pegawai yang terlibat dalam kajian ini adalah pegawai kastam gred 41 dan 44 yang bertugas di Bangunan Ibu Pejabat Jabatan Kastam Diraja Malaysia Putrajaya. Dengan kata lain, kajian ini hanya terbatas kepada pegawai kastam dari kumpulan pengurusan dan profesional yang terlibat secara langsung dalam operasi kerja dan pengurusan di Ibu Pejabat JKDM Putrajaya.

Kajian ini terbatas kepada persepsi pegawai kastam gred 41 dan 44 yang berkhidmat di bangunan Ibu Pejabat Jabatan Kastam Diraja Malaysia Putrajaya terhadap gaya kepimpinan ketua mereka dan keberkesanan organisasi Ibu Pejabat JKDM Putrajaya sahaja. Dengan itu, dapatan kajian hanya mencerminkan hubungan antara gaya kepimpinan pegawai kastam Putrajaya dengan keberkesanan organisasi kastam Putrajaya sahaja dan peranan pegawai kastam gred 41 dan 44 yang berkhidmat di kastam Putrajaya sebagai mediator dalam hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dan transaksi ketua dan keberkesanan organisasi kastam Putrajaya. Maka, dapatan kajian ini tidak boleh digeneralisasikan kepada keberkesanan organisasi JKDM di negeri-negeri lain dan sama sekali tidak mencerminkan gaya kepimpinan pemimpin di Ibu Pejabat Jabatan Kastam Diraja Malaysia Putrajaya pada masa akan datang.

1.9 Definisi Istilah

1.9.1 Gaya Kepimpinan Transformasi

Menurut Bass (1978) pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasi mampu mengubah sikap individu dalam organisasi yang dipimpin iaitu mewujudkan elemen kerjasama dalam kalangan pekerja kerana pemimpin transformasi lebih fleksibel dan terbuka dalam sesuatu struktur kerja (Bommer et al. 2004). Kepimpinan transformasi menurut Olanrewaju (2009) pula merujuk kepada pemimpin yang mampu merangsang pengikut untuk melakukan kerja secara bersama-sama, meningkatkan tahap kehendak pengikut dan menggalakkan perubahan positif dalam kalangan individu, kumpulan dan organisasi manakala Leithwood (1994) mendefinisikan kepimpinan transformasi sebagai kepimpinan

yang tinggi melalui komitmen subordinat dalam mencapai hasrat organisasi dengan menggalakkan penglibatan pekerja, membangunkan intelek serta merangsang motivasi pekerja agar memberikan komitmen yang luar biasa.

Dalam kajian ini, gaya kepimpinan transformasi merujuk kepada tiga dimensi dalam gaya kepimpinan transformasi Bass (1985) iaitu dimensi karismatik, dimensi merangsang intelek dan dimensi pertimbangan individu yang diamalkan oleh pemimpin kastam mengikut persepsi pegawai kastam gred 41 dan 44 yang berkhidmat di bangunan Ibu Pejabat Jabatan Kastam Diraja Malaysia Putrajaya.

Sebanyak 78 item yang mewakili dimensi kepimpinan transformasi dalam kajian ini iaitu 36 item yang mewakili dimensi karismatik, 13 item mewakili dimensi pertimbangan individu dan empat item mewakili dimensi merangsang intelek. Dalam kajian ini pemimpin karismatik merujuk kepada pemimpin yang mempunyai matlamat dan jelas terhadap matlamat yang hendak dicapai selain berkemampuan untuk memotivasikan pengikut, menaikkan semangat juang serta berupaya menggalakkan pengikut untuk menahuti cabaran yang sedia ada. Sementara pemimpin yang mengamalkan dimensi merangsang intelek pula diukur dengan merujuk kepada keadaan di mana keadaan pemimpin yang kebiasaannya mendidik dan mendorong pengikut untuk berfikir dengan cara baru menggunakan kepintaran, daya berfikir yang kreatif dan mampu menggunakan alasan yang kukuh dalam menyelesaikan sesuatu masalah manakala dimensi pertimbangan individu pula mengukur ciri-ciri seorang pemimpin yang peka dan menganggap setiap pengikut mempunyai kehendak dan keperluan yang berbeza di mana setiap kehendak dan keperluan tersebut mestilah cuba untuk dipenuhi dengan cara yang bijaksana supaya organisasi mendapat faedah daripada kepelbagaian (keperluan, kehendak dan keupayaan) yang wujud antara pengikut.

1.9.2 Gaya Kepimpinan Transaksi

Bass dan Avolio et al. (1993) merujuk pemimpin transaksi adalah individu yang menetapkan pengikut terhadap sesuatu tugas seperti menyatakan jadual kerja, cara melakukan sesuatu urusan kerja dan ganjaran yang akan diperoleh selepas berjaya selesaikan tugas yang diberi. Pemimpin transaksi biasanya menjelaskan tugas dan memberitahu pengikut bahawa kejayaan pelaksanaan tugas-tugas tersebut biasanya akan menerima ganjaran yang disediakan (Avolio dan Bass, 1988) sementara Podsakoff et al. (1990) pula melihat pemimpin transaksi lebih kepada pemimpin yang menentukan pencapaian matlamat jangka masa pendek dan membuat pemantauan terhadap pengikut semasa menjalankan tugas. Gaya kepimpinan transaksi juga sering dikaitkan dengan kuasa kedudukan, status dan pengaruh yang datang dari kedudukan seseorang dalam hierarki (Schuster, 1994) di mana pemimpin transaksi biasanya tidak memberi kebebasan kepada pengikut seperti mana gaya kepimpinan transformasi (Boseman, 2008).

Dalam kajian ini, gaya kepimpinan transaksi merujuk kepada dua dimensi kepimpinan transaksi Bas (1985) iaitu dimensi mengurus berkecualian aktif dan pasif serta dimensi ganjaran kontigensi yang diamalkan oleh pemimpin kastam mengikut persepsi pegawai kastam gred 41 dan 44 di bangunan Ibu Pejabat Jabatan Kastam Diraja Malaysia Putrajaya.

Sebanyak lapan item yang mewakili dimensi mengurus secara berkecualian dan 12 item yang mengukur dimensi ganjaran tertakluk digunakan dalam kajian ini. Item pengukuran yang mewakili dimensi mengurus secara berkecualian aktif merujuk kepada keadaan pemimpin yang sentiasa memantau prestasi pengikut semasa menjalankan tugas di organisasi. Biasanya pemimpin akan terus menegur pengikut sekiranya pengikut membuat kesilapan, berbeza dengan pemimpin dimensi mengurus berkecualian aktif item pengukuran yang digunakan merujuk kepada keadaan di mana pemimpin ini hanya akan menegur kesilapan pengikut pada satu tempoh masa yang tertentu sahaja. Manakala item yang digunakan bagi mengukur dimensi ganjaran tertakluk lebih merujuk kepada konsep di mana pemimpin akan menetapkan ganjaran atau faedah selepas sesuatu tindakan atau usaha yang dilakukan oleh pengikut.

1.9.3 Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi

Komitmen pekerja menurut Mowdays et al. (1979) merujuk kepada tahap kesungguhan pekerja untuk terus kekal menjadi ahli dalam organisasi, kesediaan untuk terus kuat berusaha bagi pihak organisasi, mempunyai keyakinan yang teguh serta sanggup menerima nilai dan matlamat organisasi. Mengulas kenyataan Mowdays et al. (1979), Leo dan Eduardo (2007) mendefinisikan komitmen pekerja sebagai keyakinan, kesediaan dan motivasi pekerja untuk melaksanakan dan menyiapkan setiap tugas semasa berada di dalam organisasi. Selain itu komitmen pekerja dalam organisasi juga boleh dilihat sebagai satu tindakan yang berkesan antara individu kepada organisasi untuk meningkatkan produktiviti, usaha dan kepentingan organisasi (Mohd. Hidayat, 2000).

Dalam kajian ini komitmen pekerja merujuk kepada tiga komponen komitmen menurut pendapat Meyer dan Allen (1979) iaitu komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berterusan yang wujud dalam diri pegawai-pegawai kastam gred 41 dan 44 yang bertugas di bangunan Ibu Pejabat Jabatan Kastam Diraja Malaysia Putrajaya. Pengukuran komitmen pekerja dalam kajian ini bertujuan untuk menentukan peranan pegawai kastam gred 41 dan 44 sebagai mediator ke atas hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dan transaksi ketua dan keberkesanan organisasi Ibu Pejabat Jabatan Kastam Diraja Malaysia Putrajaya. Sementara itu penggunaan perkataan pegawai, pekerja dan pengikut yang digunakan secara silih berganti dalam kajian ini merujuk kepada pegawai kastam gred 41 dan 44 yang berkhidmat di Ibu Pejabat Jabatan Kastam Diraja Malaysia Putrajaya.

Sebanyak 18 item yang digunakan dalam kajian ini untuk mengukur dimensi komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berterusan di mana setiap satu dimensi komitmen akan diwakili oleh 6 item pengukuran. Dalam kajian ini pengukuran komitmen afektif lebih merujuk kepada keadaan pekerja yang menekankan kepada kesatuan atau nilai-nilai yang dikongsi secara bersama oleh pekerja organisasi manakala item-item dalam pengukuran komitmen berterusan pula menekankan kepada keinginan pekerja untuk terus kekal bekerja dengan majikan di organisasi kerana mereka berasa tindakan tersebut lebih menguntungkan berbanding dengan peluang untuk mencari pekerjaan. Sementara itu, komitmen normatif dalam

kajian ini pula diwakili oleh item-item yang mengukur keadaan pekerja di mana mereka berasa mempunyai keinginan moral untuk membalas budi kepada organisasi.

1.9.4 Keberkesanan Organisasi

Basil dan Arnold (1996) merujuk keberkesanan organisasi sebagai kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi. Biasanya terma keberkesanan digunakan untuk melihat tahap pencapaian organisasi terhadap matlamat jangka pendek mahu pun matlamat jangka panjang yang telah ditetapkan organisasi. Menurut Kushner dan Poole (1996), keberkesanan sesebuah organisasi dapat dinilai apabila wujudnya lima elemen dalam sesebuah organisasi iaitu kepuasan kumpulan, kemudahan pencapaian sumber, penggunaan sumber dengan berkesan, pencapaian matlamat dan kebolehterimaan terhadap perubahan persekitaran sementara Olenrewaju (2009) pula melihat keberkesanan organisasi sebagai sejauh mana sesebuah organisasi berkemampuan untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

Dalam kajian ini, keberkesanan organisasi merujuk kepada lima kriteria pengukuran Mott (1972) iaitu kualiti produk atau perkhidmatan, kuantiti, kecekapan, keserasian dan fleksibiliti. Pemilihan terhadap lima kriteria Mott (1972) dalam kajian ini kerana kriteria-kriteria tersebut mempunyai persamaan dengan penilaian pengukuran JKDM Putrajaya serta menggambarkan ciri-ciri yang menghampiri matlamat dan indikator pengukuran keberkesanan organisasi Jabatan Kastam Diraja Malaysia Putrajaya.

Bagi mengukur keberkesanan organisasi JKDM Putrajaya, kajian ini menggunakan 25 item pengukuran yang mewakili lima dimensi dalam pengukuran Mott (1972) iaitu dimensi kuantiti, kualiti, kecekapan, keserasian dan juga fleksible. Setiap dimensi diwakili oleh lima item pengukuran misalnya dimensi kuantiti diukur melalui item-item yang menunjukkan kualiti perkhidmatan yang diberi oleh JKDM Putrajaya, manakala dimensi kuantiti pula diukur berdasarkan item-item yang mengukur bilangan unit produk yang dihasilkan. Bagi dimensi kecekapan sumber, item pengukuran merujuk kepada kecekapan dan keupayaan unit dalam organisasi

menguruskan sumber organisasi sementara dimensi keserasian diukur berdasarkan item-item yang menggambarkan keadaan perhubungan antara unit manusia dalam organisasi sama ada wujud bias atau gap antara pihak pemimpin dan pengikut manakala dimensi fleksibiliti dalam kajian ini diukur oleh item-item yang menggambarkan kebolehterimaan pengikut terhadap perubahan yang berlaku dalam organisasi sama ada perubahan yang dirancang atau perubahan secara mendadak.

1.10 Kesimpulan

Bab ini secara ringkasnya membincangkan tentang latar belakang dan permasalahan kajian yang menjadi fokus utama kajian. Amnya bahagian ini menyatakan persoalan kajian yang hendak diselesaikan dan objektif kajian yang hendak dicapai melalui kaedah analisis data yang akan dibincangkan pada bab tiga (metodologi). Sementara hipotesis kajian juga dibina bagi menyokong dapatan kajian dalam perbincangan pada bab empat (dapatan kajian). Seterusnya bab ini turut menyatakan tentang skop dan limitasi kajian serta definisi konseptual dan definisi operasional bagi setiap pemboleh ubah yang dikaji supaya dapat memberi pemahaman yang lebih jelas kepada pembaca. Sebagai hasil daripada pengkajian ini, diharap penulisan ini mampu menyumbang satu model pengetahuan baru khususnya terhadap ketua-ketua jabatan kastam di Ibu Pejabat Jabatan Kastam Diraja Malaysia Putrajaya dalam usaha meningkatkan kredibiliti sebagai seorang pemimpin dalam memastikan keberkesanan sesebuah organisasi dapat dicapai dengan memberi penekanan terhadap kesan dan kepentingan faktor komitmen pekerja di organisasi.

RUJUKAN

- Abdullah, A. (1996). *Going glocal: Cultural Dimensions in Malaysian Management*. Kuala Lumpur : Institut Pengurusan Malaysian.
- Abdullah Hassan dan Ainon Mohd (2007). *Teori dan Teknik Kepimpinan: Panduan Aplikasi di Tempat Kerja* (Edisi Kelima). Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Ab. Aziz Yusof (2004). *Kepemimpinan Dalam Mengurus Perubahan Dari Dimensi Kemanusiaan*. Malaysia: Pearson Prentice Hall.
- Abdul Ghani Abdullah, Abd. Rahman Abd. Aziz dan Mohammed Zohir Ahmad (2008). *Gaya-gaya Kepimpinan dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Abdullah Hassan dan Ainon Mohd (2007). *Teori dan Teknik Kepimpinan: Panduan Aplikasi di Tempat Kerja* (Edisi Kelima). Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Abdul Latif Mohd Yusof. (1999). *Komitmen Guru Terhadap Sekolah dan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja dan Kepimpinan Pengetua di Beberapa Buah Sekolah di Geortown, Pulau Pinang*. Laporan Praktikum Ijazah Sarjana Pendidikan, Universiti Sains Malaysia.
- Abdul Rahim Abdul Aziz (2009). *Kepimpinan Dari Perspektif Baru*. Pembentangan Kertas Kerja di Kepimpinan Politik Dalam Era Perubahan dan Krisis: Dilema dan Cabaran Masyarakat Negara Membangun.

- Abdul Rahman Ahmad (2009). *Kepimpinan Transformasi: Kajian Kes Sistem Penerbangan Malaysia*. Pembentangan Kertas Kerja di Kepimpinan Politik Dalam Era Perubahan dan Krisis: Dilema dan Cabaran Masyarakat Negara Membangun. Melaka International Trade Centre.
- Abu Daud Silong dan Zaharah Hassan (2009). *Effective Leadership: Malaysian Cases And Practices*. Kertas Kerja. Leadership and Management Development Stream.
- Acryl Sani Hj Abdullah Sani. (2001). *Tahap Komitmen Terhadap Organisasi : Satu Kajian Kes Di Kalangan Anggota-anggota Polis Berpangkat Rendah, Kontijen Polis Kuala Lumpur*. Universiti Utara Malaysia. Ijazah Sarjana Pengurusan.
- Afnan, Al-Shaiby (2009). *Factor Contributing to Leadership Effectiveness Among Deans of Graduate Schools of Education*. George Washington University.
- Ahmad Mahdzan Ayob (1992). *Kaedah Penyelidikan Sosioekonomi*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Analoui, F. (1989). *Senior Manager and Increased Effectiveness*. Project Appraisal. *Journal of Managerial Development*. Vol. 4. (4): 215-218.
- Angelo M., Erik R. E. and Steven J. L. (2004). The Importance of Personal and Professional Leadership. *The Leadership and Organization Development Journal*. 25. (5): 435-451.
- Angle, L. Harold and Perry, L. James. (1981). An Empirical Assessment of Employee Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 26. (1)
- Arnold, K. A, Barling, K. and Kelloway, E. K. (2001). Transformational Leadership or The Iron Cage : Which Predicts Trust, Commitment and

Team Efficacy? *Journal of Leadership Organization Development*.
22:315-320.

Asma Abdullah (1996). *Going Glocal Cultural Dimensons In Malaysian Management*: SNP Offset (M) Sdn. Bhd. Shah Alam.

Asri Marsidi dan Hamrila Abdul Latip (2007). Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Pekerja di Organisasi Awam. *Jurnal Kemanusiaan*. 10 : 1-9

Avery and Gagle. (2001). Situational Leadership Preferences in Australia : Congruity, Flexibility and Effectiveness. *Leadership and Organization Development*. 22. (1): 11-21.

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

Azka Ghafoor, Tahir Masood Qureshi, M. Aslam Khan and Syed Tahir Hijazi (2011). Transformastional Leadership, Employee Engagement and Performance : Mediating Effect of Psychological Ownership. *African Journal of Business Management*. 5: 7391-7403.

Azlina Zid (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*. Ijazah Master Sains. Serdang :Universiti Putra Malaysia.

Azman Ismail, Farida Abd Halim, Dayang Nailul Munna Abang Abdullah, Ahmad Sofian Shminan, Agatha Lamentan Anak Muda dan Shairazi Samsudin (2009). The Mediating Effect of Empowerment in the Relationship between Transformational Leadership and Service Quality. *International Journal of Business and Management*. 4 (4): 3- 12.

Azman Ismail, Chiong Siok Tiong, Mohd Na'eim Ajis, and Noor Faizzah Dollah (2009). Interaction Between Leaders And Followers As An Antecedent Of Job Performance: An Empirical Study In Malaysia. *International Journal of Business and Management* .4 (5): 341-352

Azman Ismail, Hasan Al-Banna Mohamed, Ahmad Zaidi Sulaiman, Mohd Hamran Mohamad and Munirah Hanim Yusuf (2010). An Empirical Study of the Relationship Between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment. Pembentangan Kertas Kerja di Seminar Antarabangsa Pengurusan Pengetahuan kali kedua (KMICe), May 25-27, 2010, Primula Beach Hotel, Universiti Utara Malaysia (UUM), Malaysia.

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

Brown, B. B. (2003). Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisor's Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors. Doctor of Philosophy Dissertation of Faculty of the Virginia Polytechnics Institute and State University.

Barling, J., Weber, T., and Kelloway, K. E. (1996). Effect of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes : A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*. 81: 827-832.

Baron, R. M., and 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: 1173–1182.

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

- Bass, B. (1952). Ultimate Criteria of Organizational Worth. *Personnel Psychology*. 5: 157-173.
- Bass, B.M. (1981). *Handbook of Leadership*. New York : The Free Press.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : The Free Press.
- Bass, B. M., and Avolio, B. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*. 17: 112-121.
- Bass, B. M., and Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. CA: Sage Thousand Oaks.
- Becker, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*. 66: 32-40.
- Bello, T. A. (2003). The Impact of Leader Characteristics on the Performance of Organizational Members : An Exploratory Study. *Work Study*. 52. (6): 286-289.
- Bennet, H. and Durkin, M. (2000). The Effects of Organisational Change on Employee Psychological Attachment: An Exploratory Study. *Journal of Management Psychology*. 15: 126-147.
- Bennett, H. (2002). Employee Commitment : The Key to Absence Management in Local Government? *Leadership and Organization Development Journal*. 23 (8): 430-441.
- Bennis, W., and Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York : Harper and Row.
- Bernand, L. (1997). Transformational Leadership in the UK Management Culture. *Leadership and Organization Development*. 18(6): 283-289.

- Bhasah Abu Bakar. (2007). *Kaedah Analisis Data Penyelidikan Ilmiah*. Kuala Lumpur. Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Bill, M. (2007). *Analysis of Leadership Theories*. The Selected Work of Bill Miles. Kertas Kerja yang tidak diterbitkan. University of Phoenix.
- Blanchard, P. N and Thacker, J. W. (2003). *Effective Training System, Strategies and Practice* (Edisi Kedua): Pearson-Prentice Hill.
- Blau, G. (1985). The Measurement and Prediction of Career Commitment. *Journal of Occupational Psychology*. 58 (277).
- Bohn, J. (2003). How Leadership Influences Organizational Effectiveness. Newslines. *Management Consultants Business Psychologists*.
- Bohlander, G. and Snell, S. (2003). *Managing Human Resource* (Edisi ke-13.) Thomson South-Western.
- Bolman, L., and Deal, T. (1997). *Reframing organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bowers, D. G and Seashore, S. E. (1966). Predicting Organizational Effectiveness with a Four Factor Theory of Leadership. *Administrative Science Quarterly*. 11: 63-283
- Brown, W. F and Meshavi. (2002). Herding Academic Cats : Faculty Reaction to Transformation and Contingent Rewards Leadership By Department Chains. *Journal of Leadership Studies*. 8 (3) : 79-83.
- Bruno, L. F. C and Lay, E.G.E. (2007). Personal Values and Leadership Effectiveness. *Business Research*. 61 (1): 678-683.
- Bryman, A. and Cramer, D. (1996). *Quantitative Data Analysis with Minitab : A Guide for Social Scientist*. London: Routledge Publisher.

- Bryman, J. and Cramer, D. (2005). *Quantitative Data Analysis with SPSS 12 and 13 : A Guide for Social Scientists.*: Hove: Routledge.
- Bryman, A and Bell, E. (2007). *Business Research Method*. Second Edition. Oxford University Press.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 19: 533-546.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burton, D. (1999). Front-Line Service Personnel : Training Issues and Dilemmas, Marketing and Competition in the Information Age. Proceedings of the European Marketing Academy Conference (EMAC). 11-14 May, Berlin, Germany.
- Bycio, P., Hackett, R. D., and Allen, J. S. (1995). Further Assessments of Bass's (1985). Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 80: 468-478.
- Cameron, K. S. (1994). *Strategies for Successful Organizational Downsizing*. *Human Resource Management*, 33: 89 -112.
- Cameron, K. dan Whetten, D. A. (1983). *Organizational Effectiveness : A Comparison of Multiple Models*. New York: Academic Press.
- Cameron, K. S. (1994). Strategies for Successful Organizational Downsizing. *Human Resource Management*. 33: 89 -112.
- Chan Yan Piaw. (2006). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan*. Kaedah Penyelidikan Buku 1. McGraw Hill Education.

- Chan Yan Piaw. (2006). Kaedah dan Statistik Penyelidikan. Asas Statistik Penyelidikan Buku 2. McGraw Hill Education.
- Chan Yan Piaw. (2006). Kaedah dan Statistik Penyelidikan. Statistik Penyelidikan Lanjutan Buku 5. McGraw Hill Education.
- Charbonneau, D. Barling, J and Kelloway, K. E. (2001). Transformational Leadership and Sport Performance : The Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Journal of Applied Social Psychology*. 31 (7) : 1521-1534
- Charles, N. T. (2008). *Personal Characteristics and the Impact Of Transformational Leadership Behaviors On Follower Outcomes*. Wright State University. Ijazah Doktor Falsafah.
- Chelladurai, P. (1987). Multidimensionality and Multiple Perspective of Organizational Effectiveness. *Sport Management Journal*. 1: 37-47.
- Chien, M. (2004). The Relationship Between Self Directed Learning Readiness And Organizational Effectiveness. *Journal of American Academy of Business*. 4 : 285.
- Chin Hsien, H., Richard, C. B and Kuei Mei, C. (2002). Transformational Leadership and Organizational Effectiveness in Recreational Sports/Fitness Programs. *Journal of Sport*. 4 (2): 111-169.
- Christopher, K. B., Nick, B. and Simon Toggar. (2001). A Model of the Impact of Mission Statement on Firm Performance. *Journal of Management Decision*. 39 (1): 19-35.
- Chong Ming Yang. (2003). *Transactional and Transformational Leadership in Context of Malaysia Construction Industry*. Universiti Teknologi Malaysia. Projek Sarjana Sains Kejuruteraan.

- Chong Ting Ngoh (2002). *Hubungan Gaya Kepimpinan Terhadap Kepuasan Pekerja dalam Aspek Penyeliaan dan Komitmen Pekerja*. Latihan Ilmiah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ciulla, J. B. (2003). *Ethics and Leadership Effectiveness*. Emerging Issues In Leadership – Culture, Gender, And Ethics. Academic Press.
- Conger, J. A. (1989). *The Charismatic Leadership : Behind The Mystique of Exceptional Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. (1987). Toward a Behavioral Theory Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academic of Management Review*. 12: 637-647.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N and Menon, S. T. (2000). Charismatic Leadership and Follower Effects. *Journal of Organization Behavior*. 21: 747 - 767.
- Cook, J. and Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Occupational Psychology*. 53: 39-52.
- Cronin, J. Joseph and Steven, A. Taylor (1992). Measuring Service Quality : A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*. 56: 55-68.
- Cyril, H. P and Girindra, T. (2009). The Association Between Ethical Leadership and Employee Outcomes – the Malaysian Case. *Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 14 (1): 21-30.
- Daft, R. (1999). *Leadership : Theory and Practice*. Orlando, Florida: Harcourt Brace.
- Daft, R. (2003). *The Leadership Experience*. (Second ed.). United State: Thomson South-Western.

- Darwish A. Yousef. (2000). Organizational Commitment : A Mediator of the Relationships of Leadership behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country. *Journal of Managerial Psychology*. 15 (1): 6-28.
- Deluga, Ronald J and Souza, J. (1991). The Effect of Transformational and Transactional Leadership Style on the Influencing Behavior. *Occupational and Organization Psychology*. 64 (1): 48-70.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., and Koopman, P. L. (1997). Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 70 (1): 19-29.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York : Wiley.
- Dessler, G. (1993). *Winning Commitment*. New York: McGraw Hill.
- Dessler, G. (1998). *Leading People and Organizational in the 21st Century*. New Jersey: Prentice Hall.
- Donald, C., and Pamela, S. (2003). *Business Research Methods* (edisi 8). McGraw Hill.
- Doucet, O. Poitras, J. and Chenevert, D. (2008). The Impact of Leadership on Workplace Conflicts. *International Journal of Conflict Management*. 20. (4): 340-354.
- Downtown, J. V. (1973). *Rebel Leadership : Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*. New York: Free Press.
- Drucker, P.F. (1999). *The Shape of Things to Come*. (dalam Hesselbein dan Cohen – Leader to Leader : Enduring Insights on Leadership from the Drucker Foundation’s award-winning).. San Francisco, CA: Jossey-

Bass, 109-120.

Druskat, V.U. (1994). Gender and Leadership Style: Transformational and Transactional Leadership in Roman Catholic Church. *Leadership Quarterly*. 5 (2): 99 -109.

Dunham, R.B., Grube, J.A. and Castaneda, M.B. (1994). Organizational Commitment : The Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*. 79 (3): 370-80.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., and Shamir, B. (2002), Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*. 45: 735-744.

Eyob, E. (1983). *Perceptions of Organizational Characteristics and Organizational Effectiveness*. Desertasi Kedokteran, Universiti of Oklahoma. Dissertation Abstracts International. 44: 338A.

Etzioni, A. (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organization*. New York : Free Press.

Eysenck, H. and Wilson, G. (1975). *Know Your Own Personality*. London: Temple Smith.

Feng Ying Frenwick and Avery, G. C. (2008). Missing Links in Understanding The Relationship Between leadership and Organizational Performance. *Journal of International Business and Economics Research*. 7 (5): 67-78.

Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

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 University.

Gamon, C. K. (1991). *Managing Commitment: Developing Loyalty in a Changing Workplace* California: Crisp Publications.

Gao Fei Yi and Bai Shanshan. (2011). The Effects of Transformastional Leadership on Organizational Commitment of Family Employees in Chinese Family Business. *International Conference on Economic, Trade and Development IPEDR*. 7.

Gardner, H. (1995). *Leading Mind: An Anatomy of Leadership*. New York: Basic Books.

Geogopulus, B.S and Tannenbaum, A. S. (1957). A Study of Organizational Effectiveness. *American Sosiology Review*. 22: 534-540.

Gerhardt, L. P. (2004). Transformational and Transactional Leadership in Retail : Customer Service, Training and Evaluation. Tesis Kedokteran. Capella Universiti.

Geyer, A.L. and Steyrer, J. (1998). Transformational Leadership, Classical Leadership Dimensions and Performance Indicator in Savings Banks. *Leadership Quarterly*. 47: 397-420.

Ghemawat, P. (1991). *Commitment: The Dynamic of Strategy*. New York: Free Press.

Gholamreza Jandaghi, Hasan Zarei Matin and Ali Farjami. (2009). Comparing Transformastional Leadership in Successful and Unsuccessful Companies. *Africa Journal of Business Management*. 3 (7): 272-280.

- Gill, R. (1998). Cross-cultural Comparison of the Leadership Styles and Behavior of Managers in the UK, USA and Southeast Asia. *Asian Academy of Management Journal*. 3: 19-32.
- Gillbert, R., and Parhizgari, A. (2004). *Measures Of Organizational Effectiveness: Private And Public Sector Performance* Florida International University.
- Gnana Sekaran Doraisamy. (2007). *Hubungan Tekanan Kerja dan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Terhadap Organisasi : Satu Kajian di Ibu Pejabat Jabatan Kerja Raya Malaysia* Unpublished Disertasi Penyelidikan Universiti Utara Malaysia.
- Goleman, D. (2000). *Leadership that Gets Results*. Article Review. 78-90.
- Gomez, P. J., Lorente, J. J. and Cabrera, R. (2004). Training practices and Organizational Learning Capability: Relationship and Implications. *Journal of European Industrial Training*. 28 (2): 234-256.
- Govindan, J .T. (2000). *The Influence of Social Value Orientations and Demographic Factors on Leadership Preference Among Malaysians*. Tesis yang tidak diterbitkan. Pulau Pinang : Universiti Sains Malaysia.
- Greenleaf, R. K. (1996). *On Becoming a Servant Leader*. San Francisco: Jossey-Bass
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York : Paulist Press
- Guilford, J. P. (1956). *Fundamentals Statistic in Psychology and Education* (Third ed.). New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Hllinger, P. and Heck, R.H. (1998). Exploring the Principle's Contribution to School Effectiveness. *School Effectiveness and School Improvement*. 9: 91-157.

- Hallinger, P. (2003). Leading Educational Change: Reflections On The Practice of Instructional and Transformational Leadership. *Cambridge Journal of Education*. 33 (3).
- Hapriza bte Ashari, Ungku Norulkamar bte Ungku Ahmad dan Siti Aisyah bte Abd. Rahman. (2005). Komitmen Organisasi di Kalangan Staf Akademik: Hubungannya dengan Tahap Stres. Universiti Teknologi Malaysia. Vote kajian : 75045
- Harris, A. and Chapman, C. (2002). *Effective Leadership for School Facing Challenging Circumstance*. National College for Leadership. Nottingham.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W and Woodman, R.W. (2001). *Organizational Behavior* (Edisi Ke-9.). Ohio: South Western College Publishing.
- Hersey, P., and Blanchard, K.H. (1988). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hemphill, J.K., and Coons, A. E. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. In R. Stogdill and A. Coons (Eds). *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus, Ohio: Bureau of Business Research.
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: A Practical Guide to Effective Relationship*. New York : The Free Press.
- House, R.J. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 16: 321-339.
- House, R. J. (1976). *Theory of Charismatic Leadership in Leadership in Cutting Edge*. Southern Illinois University Press
- Hoy, W. and Miskel, C. (1996). *Educational Administration : Theory, Research and Practice* (Edisi Kelima.). USA: Mc Graw Hill.

- Howell, J. M and Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Suhlmort for Innovation : Key Predictors of Consolidated-Business-Unit-Performance. *Journal of Ahlmlied Psychology*. (78): 891-902.
- Ideris Abu Bakar (2000). *Hubungan Ganjaran Kerja dan Komitmen Terhadap Organisasi dalam Kalangan Pekerja Lembaga Hasil Dalam Negeri (LHDN) : Analisis di Negeri Kedah Darul Aman*. Sarjana Sains Pengurusan. Universiti Utara Malaysia.
- Ishak Mad Shah (2006). *Kepimpinan dan Hubungan Interpersonal Dalam Organisasi*. Johor Darul Ta'zim: Universiti Teknologi Malaysia.
- Jaafar Muhamad (2010). *Kelakuan Organisasi*. (Edisi ketujuh). Leeds Publication (M) Sdn. Bhd. Selangor : Malaysia
- Jean, L. (2004). Effects of Leadership and Leader-member Exchange on Commitment. *Journal of Leadership & Organization Developmental* 26 (8): 655-672
- Jones, D. S. (2009). *A Study of the Relationship Between Leadership Practices and Organizational Effectiveness in Student Affairs*. Northcentral University.
- Judd, C. M., and Kenny, D. A. (1981). Process Analysis: Estimating Mediation in Treatment Evaluations. *Evaluation Review*. 5: 602–619.
- Jui Chen Chen and Silverthone, C. (2004). *Leadership Effectiveness, Leadership Style and Employee Readiness*. *Leadership and Organization Development*. 26 (4): 280 - 288.
- Katz, D and Kahn, R. (1966). *The Social Psychology of Organization*: John Wiley.
- Kedsuda, L. and Stephen, O. (2007). Performance and Leadership Outcome

- Correlates of Leadership Styles and Subordinate Commitment. *Journal of Engineering, Construction and Architectural Management*. 15 (2): 164-184.
- Kenny, D. A., and Judd, C. M. (1984). Estimating the Linear and Interactive Effects of Latent Variables. *Psychological Bulletin*. 105: 361–373.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., and Bolger, N. (1998). Data Analysis in Social Psychology. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The Handbook of Social Psychology* (4th edition).. New York : Oxford University Press. 233–265
- Kelloway E.K., Barling, J., Kelley, E., Comtois, J. and Gatién B. (2002). Remote Transformational Leadership. *Leadership and Organizational Journal Development*. 24 (3): 163 - 171
- Kent, A. and Weese, J. (2000). *Do Organizations Have Better Executive Leaders and/or Organizational Culture? A Study of Selected Sport Organizations in Canada*. *Sport Management*. 7 (1): 4-21.
- Kenneth, D. S. (2005). Examining Effective and Ineffective Transformational Project Leadership. *Journal of Team Performance Management*. 11 (3):68-103.
- Khulida Kirana Yahya, Johanim Johari, Zurina Adnan, Mohd. Faizal Mohd. Isa dan Zulkiflee Daud. (2008). Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Dalam Kalangan Penjawat Awam. *International Journal Management School*. 15 : 1999-223.
- Kirkpatrick, S. and Locke, E. (1991). Leadership : Do Traits Matter? *Academy of Management*. 5 (2): 48-60.
- Krejcie, R. and Morgan, D. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*. *Educational and Psychology Measurement*. 30 (3): 607–610.

- Krishnan, Venkart. (2005). Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System. *Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 10 (1): 2005.
- Kulmala, H. I, Ahoniemi, L. and Nissinen, V. (2009). Performance Through Measuring Leader's Profile : An Empirical Study. *Journal of Production Economics*. 122: 385-394.
- Kushner, R. and Poole, P. (1996). Exploring Structure-Effectiveness Relationship in Nonprofit Arts Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*. 6 (2): 171-180.
- Kotter, J. (1988). *The Leadership Factor*. New York : The Free Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business School Press.
- Kouzes, J. and Posner, B. (2002). *The Leadership Challenge* (Edisi Ke-3.). San Francisco: Josey - Bass.
- Lamb, L. F. and McKee, K. B. (2004). *Applied Public Relations : Cases in Stakeholder Management*. Mahwah, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates. Routledge U.S Army Handbook (1973).
- Laporan Tahunan 2009*. (2009). Jabatan Kastam Diraja Malaysia. Percetakan Nasional Malaysia Berhad. Kuala Terengganu.
- Laporan Tahunan 2010*. (2010). Jabatan Kastam Diraja Malaysia. Percetakan Nasional Malaysia Berhad. Kuala Terengganu.
- Laschinger, H. (2001). The Impact of Workplace Commitment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment, *Health Care Management Review*. 26 (3): 365-73.

- Lee Huey Yiing and Kamarul Zaman Ahmad. (2008). The moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance. *Leadership and Organization Development Journal*. 30 (1): 53-86
- Leithwood, K. (1992). The Move Toward Transformational Leadership. *Educational Leadership*. 49 (5): 8-10.
- Leithwood, K. and Jantzi, D. (1999). Transformational School Leadership Effects: A Replication. *School Effectiveness and School Improvement*. 10 (4):451- 479.
- Lewin, K., and Lihlmit, R. (1938). An Experimental Ahlmroach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note. *Sociometry*. 1:292-300.
- Liu Jun, Fu Pingping and Wu Weiku. (2008). Firm Environment, Leader Behavior and Leadership Effectiveness : An Interactive Model. *Business China*. 2 (1): 50-60.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York : McGraw-Hill.
- Lim, J. Y., and Cromatie, F. (2001). Transformational Leadership, Organizational Culture and Organizational Effectiveness in Sport Organizations. *The Sport Journal*. 4 (2): 111-169.
- Liou Kuotsai Tom. (1995). Profesional Orientation and Organizational Commitment Among Public Employees : An Empirical Study of Detention Workers. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 5 (2) : 231-247.
- Lord, R., DeVader, C. and Alliger, G. (1986). A Meta Analysis of The Relation Between Personality Trait and Leadership : An Ahlmlication of Validity Generalization Procedures. *Ahlmlied Psychology*. 71: 402 - 410.

- Lowe, K., Kroeck, K. G., and Sivasubrahmanian, N. (1996). Effective Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review. *Leadership Quarterly*. 7: 385-425.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., and Rich, G. A. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of Academic Science Marketing*. 2: 115-134.
- MacKinnon DP, Lockwood CM, Hoffman JM, West SG, Sheets V. A. (2002). Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects. *Psychological Methods*. 7:83–103
- Madinah Mohamad, Abu Daud Silong and Zaharah Hassan (2008). Participative and Effective Community Leadership Practice in Malaysia. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. 5 (1): 139-148
- Manning, G., and Curtis, K. (2009). *The Art of Leadership*. (Edisi Ketiga). New York : Mc Graw-Hill Irwin
- Marilyn, M. (2010). *Defining Organizational Effectiveness*. Dalton State Collage.
- Marmaya, N.H., Hitam, M., Muhamad Torsiman, N. and Balakrishnan, B. (2011). Employees' Perceptions of Malaysian Managers' Leadership Styles and Organizational Commitment. *Journal of Business Management*. 5 (5): 1584-588.
- Maxwell, J. (2004). *The 21 Indispensable Qualities of a Leader*. Tennessee : Thomas Nelson Inc.
- Maxwell, J. (2007). *Ultimate Leadership: Maximize Your Potential and Empower Your Team*. Nashville, Tennessee : Thomas Nelson
- Maxwell, J. (2008). *Buku 21 Kunci Pemimpin Efektif (karya terjemahan Adlie Syamsudin)*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.

- May-Chiun Lo, T. Ramayah and Hii Wei Min. (2009). Leadership Styles and Organizational Commitment : A Test on Malaysia Manufacturing Industry. *African Journal of Marketing Management*. 1 (6): 133-139.
- May-Chiun Lo, T. Ramayah, Ernest Cyril de Run, and Voon Mung Ling. (2009). "New Leadership", Leader-Member Exchange and Commitment to Change: The Case of Higher Education in Malaysia. *Proceedings Of World Academy Of Science, Engineering And Technology*. 41: (MAY)
- May-Chiun, L., Ramayah, T. and Ernest Cyril, D. R. (2010). Testing Multi-Dimensional Nature of "New Leadership" in a Non-Western Context : The Case of Malaysia. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*. 14: (2).
- Mazne Haji Othman. (2000). *Penetapan Matlamat, Kepuasan Kerja dan Hubungannya dengan Komitmen Kepada Organisasi di Kalangan Persyarah Maktab Perguruan Ugama Seri Begawan*. Latihan Ilmiah Yang Tidak diterbitkan, Jabatan Psikologi. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- McClelland, D. (1970). The Two Faces of Power. *Journal of International Affairs*. 24 (1): 29-47.
- Md. Zabid Abdul Rashid, Murali Sambasivam and Juliana Johari. (2003). The Influence of Corporate Culture and Organisational Commitment on Performance. *Journal of Management Development*. 22 (8): 708-728.
- Micha, P and Eliav, Z. (1994). Transactional, Charismastik and Transformational Leadership : Conditions Conduasive to Their Predominance. *Leadership and Organization Development Journal*. 15 (6):3-7.
- Michita, C. and Fredric, W. (2002). Leadership and Organizational Effectiveness in Multinational Enterprises in Southeast Asia. *Journal of Leadership and Organization Development*. 23 (5): 250- 259.

- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York : Harper Collins.
- .P. (2005). Role Of Employee Commitment In Organizational Effectiveness. *Delhi Business Review*. 6 (2): 89-93.
- Mona Aeysha Khalid (2008). *Perception of Good Leader By Pakistani College Teachers*. Pembentangan Kertas Kerja di ABR & TLC Conference Proceeding, Orlando, Florida USA.
- Mahmood Nazar Mohammad, Abdul Aziz Latif dan Sabitha Marican (1991). Perhubungan Di antara Tekanan Kerja dan Keletihan Kerja (Burnout) Di Kalangan Ahli-ahli Akademik UUM. Universiti Utara Malaysia.
- Moore, L. and Rudd, D. (2005). *Extension Leaders' Self-Evaluation Of Leadership Skill Areas*. *Journal of Agricultural Education*, 46(1): 68-76.
- Mottaz, C. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction, *The Sociological Quarterly*. 26: 365 -385.
- Mott, P.E. (1972). *The Characteristic of Effective Organizations*. New York : Harper & Row.
- Mowday, R., Porter, L. and Steers, R. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Vocational Behaviour*. Vol. 14. hlm. 224
- Muijs, D. (2011). Leadership and Organizational Performance : From Research to Prescription? *International Journal of Educational and Management*. 25 (1): 45-60.
- M. Suleman Sabir, Adil Sohail and Muhammad Asif Khan. (2011). Impact of Leadership Style on Organizationa Commitment : In A Mediating Role of Employee Values. *Journal of Economic Behavioral Studies*. 3:145-152

Nahavandi, A and Malekzadeh, A. (1999). *Organizational Behavior : The Person Organization Fit*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Nazatul Shima Abdul Rani, Fatimah Pa'wan, Normaziah Che Musa and Misyer Mohamed Tajudin (2008). Malaysian Employees' Preference Of Their Managers Leadership Style. *International Review of Business Research Papers*. 4 (5): 97-108.

Neumann, W. (2003). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Ahlmroaches*. (Fifth Edition). Boston : Allyn and Bacon.

Nik Mutasim Abdul Rahman dan Nordin Muhamad (2001). Komitmen dan Kepuasan Kerja Pekerja di Dua Jenis Organisasi. *Jurnal Pengurusan*.20.

Norsuhaila Ghazali (2007). *Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional Dalam Kalangan Pengetua Sekolah Menengah Bandar Tangkak*. Tesis Sarjana Pengurusan (Pentadbiran Pendidikan). Universiti Teknologi Malaysia.

Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and Practice (Third Edition)*. Sage : Thousand Oaks.

Nyengane, M.H. (2007) *The Relationship Between Leadership Style and Employee Commitment : An Exploratory Study in an Electricity Utility of South Africa*. Masters thesis, Rhodes University.

Olanrewaju, J. A. (2009). *The Influence of Leadership on Employees' Commitment To the Nigerian Public Service: Implications for Organizational Effectiveness*. Capella University.

Oshagbemi, T. (2003). Age Influences on the Leadership Styles and Behaviour of Managers. *Employee Relation Journal*. 26 (1): 14 - 29.

- Othman Mad Johan dan Ishak Mad Shah (2008). Impak Tingkah laku Kepimpinan Transformasi dan Transaksi Pengetua terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Guru Terhadap Sekolah. *Jurnal Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia*. (13): 31-43.
- Patricia. A. F., Andrew, P. T., and Kenneth E. B. (2004). Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research. *Journal of Counseling Psychology*. 51 (1): 115–134.
- Paul, R. J. (2004). Employee Commitment to Quality Its Conceptualisation and Measurement. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 21 (7): 714-730.
- Paul, K. (2006). Developing Transformational Leaders : The Full Range Leadership Model in Action. *Industrial and Commercial Training*. 38 (1): 23-32.
- Pennley, L. and Gould, S. (1988). *Etzioni's Model of Organizational Involvement : A Perspective for Understanding Commitment to Organizational*. *Organizational Behavior*. 9: 43-59.
- Peter, L and John, C. (1999). The Relationship between Commitment and Organization Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organization Change and Development. *Journal of Leadership and Organization Development*. 20 (7):365-373.
- Peter, L and John C. (2004). The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management Development*. 23: 321-338.
- Porter, L., Mowday, R. and Steers.R. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14: 224 – 247.

- Pounder, J. (2000). New Leadership and University Organisational Effectiveness: Exploring The Relationship. *Journal of Leadership & Organization Developmental*. 22 (6): 281-290.
- Pounder, J. (2002). Employing Transformational Leadership to Enhance The Quality of Management Development Instruction. *Journal of Management Development*. 22 (1): 6-13.
- Program Transformasi Kastam Pelan Hala Tuju T 15*. (2010). Kastam Diraja Malaysia. Putrajaya.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. and Swart, J. (2004). Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box. Research Report, *Chartered Institute of Personnel and Development*.
- Putterill, M. and Rohner, T. (1995). A Causal Model of Employee Commitment in a Manufacturing Setting. *International Journal of Man Power*. 16 (5): 56-69.
- Quinn, R. E. and Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Ahlmroach to Organizational Analysis. *Management Science*. 29 (3): 363-377.
- Ramachandran Sudha and Krishnan Venkat. (2009) Effect of Transformational Leadership on Followers' Affective and Normative Commitment: Culture as Moderator, *Great Lakes Herald*. 3 (1): 23-38.
- Rejas, L., Ponce, E., Almonte, M. and Ponce. (2006). Transformational and Transactional Leadership : A Study of Their Influence in Small Companies. *Ingenieare-Revista Chilena de Ingenieria*. 14 (2): 159-166.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance : A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 23: 257-66.

- Robbin, S. P. (1992). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robert, J. A. and Beverly, A. (2000). The Transformational Leadership Questionnaire (TLQ- LGV): A Convergent and Discriminant Validation Study. *Leadership and Organization Development Journal*. 21(6):280-296.
- Robert H., Gordon J. and Joyce H. (1994). *What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality*. American Psychologist.
- Rodsutti, M. C. and Swierczek, F. W. (2002). Leadership and Organizational Effectiveness in Multinational Enterprise in Southeast Asia. *Journal of Leadership and Organizational Development*. 23 (5): 250-259.
- Roger, G. (2006). *Theory and Practice of Leadership*: SAGE Publication.
- Ronald, A. H., and Donald, L. L. (2002). *The Work of Leadership*. Harvard Business Review.
- Roscoe, J. T. (1975). *Fundamental Research Statistic for the Behavioral Science (2nd Ed)*. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- Rowden, R. W. (2000). The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment. *The Leadership and Organization Development Journal*. 1: 30-35.
- Rowold, J. (2008). Effect of Transactional and Transformational Leadership of Pastor. *Pastoral Psychol*. 56: 404-410.
- Rukmani, K., Ramesh, H. and Jayakrishnan, J. (2010). Effect of Leadership Style on Organizational Effectiveness. *European Journal of Social Sciences*. 15: 365-370

- Rusmini Ku Ahmad (2006). *Hubungan Antara Kepimpinan, Komitmen Guru, Kompetensi Guru, Amalan-amalan Terbaik dan Keberkesanan Sekolah*. Ijazah Doktor Falsafah. Universiti Utara Malaysia.
- Sabri, Hala. (2005). An Examination of Jordanian Managers' Leadership Styles in Comparison with International Air Transport Association (IATA) and Their Prospects for Knowledge Management in Jordan. University of Jordan. *Working Paper. Social. Psycholpgy*. 11 (2): 191-203.
- Sarminah Samad (2011). The Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment and Job Performance Relationship : A Case Managers in Malaysia's Manufacturing Companies. *European Journal of Social Sciences*. 18 (4): 602-611.
- Sarros, J. C. and Santora, J. C. (2001). The Transformational-Transactional Leadership Model in Practice. *Journal of Leadership and Organization Development*. 22 (1): 383-393.
- Savery, L. K. (1991). Perceived and Preferred Styles of Leadership Influence on Employee Job Satisfaction. *Job Satisfaction. Journal of Managerial Pyschology*. 6 (1) : 28-32.
- Savery, L. K. (1994). Attitudes to Work : The Influence of Perceived Style of Leadership on a Group of Workers. *Leadership and Organization Development Journal*. 15 (4) : 12-18
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (Edisi Ke-2.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, D. W. (2004). Personality, Attitude and Leader Influences on Divergent Thinking and Creativity in Organizations. *European Journal of Innovation Management*. 7 (3): 187-204
- Sebahattin Gultekin (2009). *Citizen Involvement and Law Enforcement : Does*

Coproduction Affect Organizational Efficiency and Organizational Effectiveness. North Texas.

Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business: A Skill Buildings Approach* (Edisi Ke-2.): New York: John & Wiley.

Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Buildings Approach* (Edisi Ke-4.): New York: John & Wiley.

Sheena Madonna Monterio. (2004). *Hubungan Di antara Gaya kepemimpinan Transformasi dan Transaksi Dengan Komitmen Terhadap Organisasi : Satu Kajian Kes di Hotel Hyatt Regency Saujana Subang.* Selangor Darul Ehsan. Universiti Teknologi Malaysia : Projek Sarjana Muda.

Sin Thong Tin. (1991). Managing process in Bumiputra Society - Malaysia. In J Putti (Ed.), *Management Asian Context.* Singapore: McGraw-Hill.

Singh Niti dan Krishnan Venkart. (2005). Towards Understanding Transformational Leadership in India : A Grounded Theory Ahlmroach. *The Journal of Business Perspective.* 9: 5-15.

Steer, R. M. (1974). *Handbook of Leadership.* New York: The Free Press.

Steer, R., Ungson, G. and Mowdays, R. T. (1985). *Managing Effective Organization, An Introduction.* Bostan Kent Publishing Company.

Stephen, P. (2003). *Organizational Behavior.* Pearson Prentice Hall.

Stewart, Judy Pate and Phillip Beaumont. (1994). Trust In Senior Management In The Public Sector. *Journal of Employee Relations.* 29 (5).

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

Stogdill, R. M. (1948). *Personal Factors Associated with Leadership : A Survey of The Literature*. *Ahlmlied Psychology*. 25: 35-71.

Stogdill, R. M. (1950). *Leadership, Membership, Organization*. *Psychological Bulletin*. 1-14.

Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership* (1st edition). New York: Free Press.

Stum, D.L. (1999). Workforce Commitment : Strategies for the New Work Order. *Strategy and Leadership*. 27 (1) : 4

Slocum, W. D. and Hellriegel, D. (2007). *Fundamental of Organizational Behavior*. United State: Thomson South-Western.

Svensson, G and Wood, G. (2006). Sustainable Components of Leadership Effectiveness in Organizational Performance. *Journal of Management Development*. 25 (6): 522-534.

Tabassum Riaz, Muhammad Umair Akram and Hassan Ijaz (2009). Impact Of Transformational Leadership Style On Affective Employees' Commitment: An Empirical Study Of Banking Sector In Islamabad (Pakistan). *Journal of Commerce*. 3 (1): 43-50.

Tannenbaum, R. and Schmidt, W. H. (1985). How To Choose Leadership Pattern. *Harvard Business Review*. Mac-April. 95-101.

Tannabeum, R and Schmidt, W. (1973). *How To Choose A Leadership Pattern*. *Harvard Business Review*. 57: 162-164.

Tichy, N. and Devanna, M. (1986). The Transformational Leader. *Training and Development Journal*. 40 (7): 27.

- Timothy, A. and Ronald, F. (2004). Transformational and Transactional Leadership : Meta -Analysis test of Their Relative Validity. *Journal of Ahlmlied Psychology*. 89 (5): 755-768.
- Timothy, B. and Gian, C. (2007). The Relationship Between Leadership and Follower in-role Performance and Satisfaction with the Leader. The Mediating Effects of Empowerment and Trust in the Leader. *Journal of Leadership & Organization Development*. 28 (1): 4-19,
- Thomas, S. K dan Wahyu, A. R. (2007). Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran : Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 98 (1): 49-61.
- Trottier, T., Van Wart, M. and Wang, X. H. (2008). Examining The Nature and Significance of Leadership in Government Organization. *Public Administration Review*. 68 (2): 319.
- Tucci, M. (2008). Effective Leadership in Government. *Journal of Quality and Participation*. 31 (1): 31-32.
- Yieth Chen, Nan Hwang and York Liu (2009). Employee Trust, Commitment and Satisfaction as Moderator of the Effects of Idealized and Consideration Leadership on Voluntary Performance : A Structural Equation Investigation. *International Journal of Management*. 26 (1): 127-136.
- Van Wart, M. (1993). Handbook of Training and development for The Public Sector : A Comprehensive Resource. *Public Administrative Review*. 63 (2): 214-225.

- Van Wart, M; Trottier, T and Wang X. (2008). Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations. *Public Administration Review*. 68 (2) : 319 - 330.
- Van Wart, M. (2010). Two Approaches to Leadership Studies. *Public Administration Review*. 650-653.
- Wang, Zhong Ming and Satow Takao (1994). Leadership Style and Organizational Effectiveness in Chinese-Japanese Joint Venture. *Journal of Managerial Psychology*. 9 (4): 31-36.
- Weese, W. J. (1994). A Leadership Discussion with Dr. Bernard Bass. *Journal of Sport Management*. 8 (3): 176-189.
- Weese, W. J. (1996). Do Leadership and Organizational Culture Really Matter? *Journal of Sport Management*. 10 (2): 197-206.
- Weese, W. J. (1997). The Development of An Instrument to Measure Effectiveness In Campus Recreation Programs. *Journal of Sport Management*. 11.(3): 263-274
- Wiersma, W. (2000). *Research Methods in Education : An Introduction* (Edisi Ketujuh.). Needham Heights: Allyn and Bacon.
- Willis, R. O. (1978). *Leadership In A Global Society*. Leadership, Accountability and Ethics.
- Xavier, J. A. (2008). How To Be A Great Public Service Leader. *Jurnal Pengurusan Awam (JPA)*. 7 (1).
- Xenikou, A and Somisi, M. (2006). Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictor of Business Unit Performance. *Journal of Management Psychology*. 21 (6): 566-579.

- Yuchtman, E. and Seashore, S. (1967). A System Resource Approach to Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*. 32 (6):
- Yukl, G. (1999). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work & Organizational Psychology*. 8 (1)
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organization (Edisi ke-3)*. New York: Prentice Hall International.
- Yukl, G. (2005). *Leadership in Organizations (Edisi ke-6)*. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice-Hall.
- Zammuto, R. F. (1984). A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness. *Academy of Management Review*. 9 (4): 606-616.