

**HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPIMPINAN DENGAN KOMITMEN
ORGANISASI DI IBU PEJABAT POLIS DAERAH KLUANG, JOHOR.**

LOGANATHAN A/L SUBRAMANIAM

**Projek Sarjana ini dikemukakan sebagai
memenuhi sebahagian daripada syarat penganugerahan
Ijazah Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia)**

**Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia
Universiti Teknologi Malaysia**

JULAI 2012

DEDIKASI

**Buat ibu dan ayah yang dihormati Subramaniam dan Devi,
isteri tercinta Vasanthi
dan anak-anak tersayang.....Thanushini dan Thivashinie**
kalian merupakan insan
yang membuatkan kehidupan saya lebih ceria dan begitu bermakna.
Sokongan dan kasih sayang kalian
membantu saya mengharungi liku-liku kehidupan
yang penuh dengan cabaran dan dugaan
serta memahami situasi pembelajaran selama ini.

Pensyarah yang kuhormati,
YDH Dr. Hj. Hamdan Bin Hj. Abd Kadir
Terima Kasih atas didikanmu.

Mantan Ketua Polis Daerah Kluang,
YDH ACP Tuan Mohamed Fawzi Bin Arshad

dan pegawai-pegawai atasan saya
Asp Tuan Norman Bin Mohd Nor
Asp Tuan Hassan Basri Bin Yahya
Terima Kasih atas segala galakan dan dorongan
Nasihatmu takkan luput dari ingatkanku.

PENGHARGAAN

Saya ingin merakamkan jutaan terima kasih kepada Tuan Penyelia Sarjana iaitu Dr. Hj. Hamdan Bin Hj. Abd Kadir di atas segala nasihat, bimbingan, tunjuk ajar dan galakan dalam menjayakan projek ini. Ucapan terima kasih juga kepada penilai-penilai projek saya di atas komen-komen dan cadangan-cadangan bagi memperbaiki projek ini. Ucapan terima kasih kepada Ibu Pejabat Polis Daerah Kluang yang memberikan kerjasama dan sokongan dalam projek ini terutamanya yang melibatkan anggota polis berpangkat rendah dalam sesi soal-selidik yang dijalankan bagi menjayakan kajian ini.

Di samping itu, penghargaan juga ditujukan kepada isteri dan ahli keluarga tersayang saya kerana sentiasa memberi doa dan telah banyak memberi sokongan serta semangat kepada saya bagi menjayakan projek penyelidikan saya ini. Saya juga ingin mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan terima kasih kepada semua rakan-rakan saya yang telah berkongsi maklumat dan memberi sokongan moral dalam menjayakan projek penyelidikan ini. Tidak lupa juga kepada kakitangan Perpustakaan Sultanah Zanariah, Universiti Teknologi Malaysia yang telah banyak membantu saya dalam proses pengumpulan data.

Akhir sekali kepada semua jiwa yang terlibat secara tidak langsung dalam menjayakan projek penyelidikan saya, saya merakamkan terima kasih saya.

ABSTRAK

Kepimpinan menjadi satu aspek penting dan dominan dalam pencapaian komitmen organisasi yang efektif dalam sesebuah organisasi. Perkara ini bertepatan dalam konteks Polis Diraja Malaysia (PDRM). Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara dua gaya kepimpinan iaitu transformasi dan transaksi dengan komitmen organisasi. Selain itu, kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti gaya kepimpinan dominan yang menyumbang kepada komitmen organisasi yang tinggi dalam kalangan anggota polis di Ibu Pejabat Polis Daerah (IPPD) Kluang, Johor. Seramai 140 orang anggota polis berpangkat rendah telah menjadi sampel dalam kajian ini daripada populasi 218 orang. Dua alat pengukuran kajian telah digunakan dalam kajian ini. Borang soal selidik “Multifactor Leadership Questionnaire” yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1997) telah digunakan untuk pengumpulan data bagi mengenal pasti gaya kepimpinan yang dipraktikkan dalam organisasi. Manakala, alat pengukuran yang digunakan untuk mengukur tahap komitmen organisasi dalam kalangan anggota polis berpangkat rendah adalah ‘Affective, Continuance and Normative Commitment Scale’ (ACNS) yang dibentuk oleh Meyer dan Allen (1997). Pengkaji telah memilih analisis diskriptif yang melibatkan min, korelasi Pearson dan regresi berganda dalam kajian ini. Hasil kajian menunjukkan bahawa kedua-dua gaya kepimpinan transformasi dan transaksi mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi dalam kalangan anggota polis berpangkat rendah di (IPPD) Kluang, Johor. Seterusnya, kajian ini membuktikan bahawa pemimpin-pemimpin di (IPPD) Kluang, Johor lebih cenderung mengamalkan gaya kepimpinan transformasi berbanding dengan gaya kepimpinan transaksi dan gaya kepimpinan transformasi merupakan gaya kepimpinan yang dominan dalam mempengaruhi komitmen organisasi. Dengan itu, pengkaji telah mengemukakan beberapa cadangan kepada organisasi yang dikaji dan juga untuk pengkaji-pengkaji masa depan yang ingin mendalami kajian dalam bidang gaya kepimpinan transformasi dan transaksi serta komitmen organisasi.

ABSTRACT

Leadership has become an important and dominant aspect in achieving effective commitment in any organization. This factor is accurate in the context of the Royal Malaysian Police (RMP). The purpose of this study is to examine the relationship between transformational and transactional leadership styles and organizational commitment. Besides that, the study also intended to identify the dominant leadership style that contributes to high organizational commitment. The research was conducted at Ibu Pejabat Polis Daerah (IPPD) Kluang. The data was collected from 140 respondents from the total population of 218 people. Two research instruments were used to obtain the data. The multifactor leadership questionnaire (MLQ) developed by Bass and Avolio (1997) is used to measure leadership style practiced by the leaders in Ibu Pejabat Polis Daerah (IPPD) Kluang. In addition, 'Affective, Continuance and Normative Commitment Scale' (ACNS) developed by Meyer and Allen (1997) is used to measure the commitment of rank file police men in the organization. The data collected were analyzed using the descriptive statistics which are the mean, Pearson correlation coefficient and the multiple regressions. The results show that both transformational and transactional leadership styles have positive and significant relationship on organizational commitment, which means the more the leaders practice transformational and transactional leadership styles, the more committed the members will be in the organization. The results further explain that the leaders, in fact practice more of transformational leadership style compared to the transactional leadership style. Besides that, the study has proved that the transformational leadership style is the dominant and contributes more to organizational commitment in Ibu Pejabat Polis Daerah (IPPD) Kluang. Based on the results obtained, the researcher has made a few recommendations to the organization and also for future researchers who might be interested to further their study in transformational and transactional leadership styles and organization commitment.

SENARAI KANDUNGAN

BAB	TAJUK	MUKASURAT
	PENGESAHAN STATUS TESIS	i
	PENGESAHAN PENYELIA	ii
	JUDUL	iii
	PENGAKUAN	iv
	DEDIKASI	v
	PENGHARGAAN	vi
	ABSTRAK	vii
	ABSTRACT	viii
	ISI KANDUNGAN	ix
	SENARAI JADUAL	xiv
	SENARAI RAJAH	xvi
	SENARAI SINGKATAN	xvii
	SENARAI LAMPIRAN	xviii
1	PENGENALAN	1
	1.1 Latar belakang Kajian	1
	1.2 Pernyataan Masalah Kajian	7
	1.3 Latar Belakang Tempat Kajian	9
	1.4 Persoalan Kajian	13
	1.5 Objektif Kajian	14
	1.6 Hipotesis Kajian	15
	1.7 Skop Kajian	17

1.8	Kepentingan kajian	18
1.9	Batasan Kajian	20
1.10	Definisi Istilah	21
1.11	Definisi Konseptual	22
	1.11.1 Kepimpinan	22
	1.11.2 Gaya Kepimpinan Transformasi	24
	1.11.3 Gaya Kepimpinan Transaksi	25
	1.11.4 Komitmen	25
1.12	Definisi Operasional	27
	1.12.1 Kepimpinan	27
	1.12.2 Gaya Kepimpinan Transformasi	27
	1.12.3 Gaya Kepimpinan Transaksi	28
	1.12.4 Komitmen	28
	1.12.5 Anggota Polis	29
1.13	Kesimpulan	30
2	KAJIAN LITERATUR	31
2.1	Pengenalan	31
2.2	Konsep Kepimpinan	32
2.3	Kemunculan Gaya Kepimpinan Transformasi dan Gaya kepimpinan Transaksi	33
	2.3.1. Teori Tret	34
	2.3.2 Teori Tingkah Laku	35
	2.3.3 Teori Situasi	36
	2.3.3.1 Teori Kontingensi Fiedler	38
	(I) Hubungan antara Pemimpin Ahli	
	(II) Struktur Petugas	
	(III) Jawatan Kuasa	

2.3.3.2	Teori Laluan Matlamat	39
	(I) Kepimpinan Berbentuk Sokongan	
	(II) Kepimpinan Berbentuk Arahan	
	(III) Kepimpinan Partisipatif	
	(IV) Kepimpinan Berorientasika Pencapaian	
2.4	Kepimpinan Transformasi	41
2.5	Kepimpinan Transaksi	46
2.6	Model 'Full Range Leadership Behavior'	48
2.6.1	Konsep Komitmen Organisasi	50
2.6.2	Tiga Jenis Komitmen Organisasi	51
2.7	Kajian-Kajian Lepas Di Malaysia	52
2.8	Kajian-Kajian Lepas Luar Negara	57
2.9	Kerangka Kajian	59
2.10	Kesimpulan	61
3	METODOLOGI KAJIAN	62
3.1	Pengenalan	62
3.2	Rekabentuk Kajian	63
3.3	Persampelan	64
3.3.1	Populasi dan Persampelan	65
3.4	Kaedah Pengumpulan Data	67
3.4.1	Pengumpulan Data Primer	68
3.4.2	Pengumpulan Data Sekunder	68
3.5	Instruman Kajian	69
3.6	Kajian Rintis	76
3.7	Kaedah Penganalisan Data	78
3.7.1	Analisis Kuantitatif	78
3.7.1.1	mengenal pasti latar belakang demografi responden	78

3.7.1.2	Mengenal pasti tahap gaya kepimpinan transformasi dan transaksi serta dimensi-dimensinya yang diamalkan oleh pemimpin-pemimpin dan komitmen organisasi dalam kalangan anggota polis berpangkat rendah di IPPD Kluang	79
3.7.1.3	Mengkaji hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dan transaksi serta dimensi-dimensinya dengan komitmen organisasi dalam kalangan anggota polis berpangkat rendah di IPPD Kluang	80
3.7.1.4	Mengenal pasti gaya kepimpinan dominan yang menyumbang kepada komitmen organisasi yang tinggi dalam kalangan anggota polis berpangkat rendah di IPPD Kluang	81
3.8	Kesimpulan	84
4	DAPATAN KAJIAN	85
4.1	Pengenalan	85
4.2	Analisis Borang Soal Selidik	86
4.3	Analisis Maklumat Demografi Respondan	87
4.3.1	Jantina	87
4.3.2	Umur	88
4.3.3	Bangsa	89
4.3.4	Tempoh Perkhidmatan	90
4.3.5	Tahap Pendidikan	91
4.3.6	Jabatan	92
4.3.7	Pangkat	93

4.4	Tahap Gaya Kepimpinan Transformasi Dan Gaya Kepimpinan Transaksi	94
4.4.1	Tahap Gaya Kepimpinan Transformasi	94
4.4.2	Tahap Gaya Kepimpinan Transaksi	95
4.5	Tahap Komitmen Organisasi	96
4.6	Hubungan Kepimpinan Transformasi dan Dimensi-Dimensinya dengan Komitmen Organisasi	97
4.7	Hubungan Kepimpinan Transaksi dan Dimensi- Dimensinya dengan Komitmen Organisasi	99
4.8	Gaya Kepimpinan yang Dominan Mempengaruhi Komitmen Organisasi	100
4.9	Kesimpulan	102
5	PERBINCANGAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN	104
5.1	Pengenalan	104
5.2	Perbincangan Hasil Kajian	105
5.2.1	Perbincangan Objektif Pertama	106
5.2.2	Perbincangan Objektif Kedua	110
5.2.3	Perbincangan Objektif Ketiga	112
5.2.4	Perbincangan Objektif Keempat	116
5.2.5	Perbincangan Objektif Kelima	118
5.3	Cadangan	122
5.3.1	Cadangan kepada Organisasi	122
5.3.2	Cadangan untuk Kajian Masa Depan	124
5.5	Kesimpulan	126
	RUJUKAN	128
	LAMPIRAN	138

SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
1.1	Maklumbalas Diterima oleh Suruhanjaya Diraja Penambahbaikan Perjalanan dan Pengurusan PDRM Mengikut Kategori (Sehingga Mac 2005)	3
1.2	10 Agensi Kementerian yang Menerima Aduan Tertinggi bagi Tahun 2006 hingga 2011	4
3.1	Jumlah Populasi Anggota Berpangkat Rendah di Empat Jabatan di Ibu Pejabat Polis Daerah Kluang.	66
3.2	Pengagihan Sampel Secara Strata	67
3.3	Kandungan Soal Selidik	70
3.4	Skor bagi Soalan Positif dan Negatif di Bahagian C & D	74
3.5	Skor bagi Soalan Positif di Bahagian B	74
3.6	Taburan Soalan dalam Soal Selidik	75
3.7	Keputusan Ujian Kajian Rintis	77
3.8	Tafsiran Tahap Gaya Kepimpinan Transformasi, Transaksi dan Komitmen Mengikut Min Skor	80
3.9	Tafsiran Pekali Kolerasi Pearson	81
3.10	Pembahagian Analisis Data	82
4.1	Borang Soal Selidik yang Dikembalikan	86

4.2	Bilangan Responden Berdasarkan Jantina	87
4.3	Analisis Responden Berdasarkan Umur	88
4.4	Analisis Responden Berdasarkan Bangsa	89
4.5	Analisis Responden Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan	90
4.6	Analisis Responden Berdasarkan Tahap Pendidikan	91
4.7	Analisis Agihan Responden Berdasarkan Jabatan	92
4.8	Analisis Agihan Responden Berdasarkan Pangkat	93
4.9	Taburan Hasil Dapatan bagi Tahap Gaya Kepimpinan Transformasi	94
4.10	Taburan Hasil Dapatan bagi Tahap Gaya Kepimpinan Transaksi	96
4.11	Taburan Hasil Dapatan bagi Tahap Komitmen Organisasi	97
4.12	Taburan Hasil Dapatan bagi Hubungan Gaya Kepimpinan Transformasi dan Dimensi-Dimensinya dengan Komitmen Organisasi	97
4.13	Taburan Hasil Dapatan bagi Hubungan Gaya Kepimpinan Transaksi dan Dimensi-Dimensinya dengan Komitmen Organisasi	99
4.14	Taburan Hasil Dapatan bagi Gaya kepimpinan yang Dominan Mempengaruhi Komitmen Organisasi	100
4.15	Kesan Gaya Kepimpinan Transformasi dan Transaksi dengan Komitmen Organisasi.	101
4.16	Penerimaan dan Penolakan Terhadap Hipotesis-Hipotesis	102

SENARAI RAJAH

NO. RAJAH	TAJUK	MUKA SURAT
1	Model Kepimpinan Situasi (Vandevver, Menefee, Sinclair)	37
2	Model 'Full Range Leadership Behavior'	48
3	Kerangka Kajian	59

SENARAI SINGKATAN

- IPPD** - Ibu Pejabat Polis Daerah
- MLQ** - Multifactor Leadership Questionnaire
- PDRM** - Polis Diraja Malaysia
- SPSS** - Statistical Packages for Sosial Science
- KIK** - Kumpulan Inovatif dan Kreatif

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	TAJUK	MUKA SURAT
A	Borang Soal-Selidik	138
B	Analisis SPSS	146
C	Jadual menentukan saiz sampel daripada saiz populasi oleh Krejeie & Morgan (1970)	154

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Latar Belakang Kajian

Kepimpinan menjadi satu aspek penting dan dominan dalam pencapaian komitmen organisasi yang efektif dalam sesebuah organisasi. Perkara ini bertepatan dalam konteks Polis Diraja Malaysia (PDRM). Kepimpinan adalah satu aspek yang lahir bersama organisasi PDRM dan ia tidak boleh dipisahkan daripada perjalanan organisasi PDRM. Sejarah polis bermula di negara ini pada 25 Mac 1807, apabila Pasukan Polis ditubuhkan di Pulau Pinang setelah British menguatkuasakan Piagam Keadilan (*Charter of Justice*) (Mohd Reduan, 2004). Sebagai sebuah institusi penguatkuasa yang mempunyai sejarah sebanyak 205 tahun, sudah tentu faktor kepimpinan memainkan peranan penting dalam mempengaruhi komitmen anggota PDRM.

Berdasarkan sistem kepolisan yang diimplementasikan, PDRM boleh dibahagikan kepada tiga era sejarah iaitu era politik, era reform dan era komuniti. Era

politik bermula pada tahun 1957 sehingga 1967 yang mana sistem kepolisan yang diamalkan adalah berbentuk tradisional atau “Traditional Oriented Policing” dengan moto “Bersedia Berkhidmat”. Era reform bermula pada tahun 1967 sehingga 1999 yang mana pendekatan kepolisan berbentuk penyelesaian masalah atau “Problem Solving Oriented Policing” dengan nilai budaya organisasi “Cepat dan Betul” yang kemudiannya bertukar kepada “Mesra, Cepat dan Betul”. Era komuniti bermula pada tahun 2000 hingga sekarang yang melaksanakan kepolisan berorientasikan masyarakat atau “Community Oriented Policing” dengan membudayakan nilai organisasi “Tegas, Adil dan Berhemah”. (Laporan Tahunan PDRM, 2009). Kebelakangan ini PDRM yang bergerak demi masyarakat menghadapi satu cabaran besar iaitu wujud satu keraguan dalam kalangan masyarakat terhadap tahap kompetensi pasukan polis.

Hal ini adalah berdasarkan satu kajian yang dijalankan oleh Suruhanjaya Diraja Penambahbaikan Perjalanan dan Pengurusan PDRM yang telah dibentuk oleh Seri Paduka Baginda Yang di-Pertuan Agong pada Februari 2004 di bawah Akta Suruhanjaya Inkuiri 1950. Terma Rujukan Suruhanjaya ini cukup luas, mencakupi daripada peranan dan tanggungjawab PDRM kepada organisasinya, pengagihan dan pembangunan sumber manusia, isu hak asasi manusia, prosedur operasi serta penambahbaikan dan pemodenan perkhidmatan polis secara umum.

Berdasarkan hasil penemuan daripada inkuiri, kaji selidik Suruhanjaya Diraja dan maklum balas daripada orang ramai didapati sejumlah 925 aduan dan 316 cadangan diterima oleh Suruhanjaya daripada anggota masyarakat setakat Mac 2005. Sejumlah 22 lagi cadangan diterima daripada pegawai dan anggota PDRM. Aduan yang diterima banyak membabitkan isu kepolisan yang membimbangkan orang ramai. Satu pertiga aduan iaitu sejumlah 312 aduan orang ramai berkaitan dengan kes ketiadaan tindakan susulan terhadap laporan yang dibuat dengan pihak polis. Sejumlah 191 aduan berkaitan dengan penyalahgunaan kuasa dan hampir separuh lagi iaitu 186 aduan tentang ketidakcekapan dan kurangnya akauntabiliti. Sejumlah 119 aduan berkaitan

dengan perhubungan awam yang lemah, 97 aduan mengenai rasuah polis dan 20 aduan tentang kematian dalam jagaan polis. (Sila rujuk Jadual 1.1).

Jadual 1.1: Maklumbalas Diterima oleh Suruhanjaya Diraja Penambahbaikan Perjalanan dan Pengurusan PDRM Mengikut Kategori (Sehingga Mac 2005)

BIL	KATEGORI	BILANGAN MAKLUMBALAS		
		SURAT	LAMAN WEB	INKUIRI AWAM
1.	Tiada tindakan susulan	119	20	173
2.	Salah guna kuasa	103	18	70
3.	Tidak cekap / tiada akauntabiliti	75	16	95
4.	Perhubungan awam yang lemah	54	12	53
5.	Rasuah	33	20	44
6.	Kematian dalam tahanan	12	1	7
7.	Cadangan	72	135	109
JUMLAH		468	222	551

Sumber: Laporan Suruhanjaya Diraja Penambahbaikan Perjalanan dan Pengurusan Polis Diraja Malaysia, 2005.

Seterusnya Statistik dari Biro Pengaduan Awam, Jabatan Perdana Menteri menunjukkan bahawa PDRM merupakan jabatan yang menduduki tempat pertama dari segi bilangan aduan yang diterima bagi tahun 2006 hingga 2009 dan di tempat kedua

pada tahun 2010. Kemudian kembali ke tempat pertama pada tahun 2011. Jumlah aduan pada tahun 2006 adalah sebanyak 194 aduan, tahun 2007 sebanyak 206 aduan, tahun 2008 sebanyak 468 aduan, tahun 2009 sebanyak 785 aduan, tahun 2010 sebanyak 859 aduan dan pada tahun 2011 sebanyak 842 aduan. Ini menunjukkan bahawa masyarakat masih tidak berpuas hati dengan mutu perkhidmatan PDRM. (Sila rujuk Jadual 1.2).

Jadual 1.2: 10 Agensi Kementerian yang Menerima Aduan Tertinggi bagi Tahun 2006 hingga 2011

BIL	AGENSI	JUMLAH ADUAN DITERIMA (TAHUN)					
		2006	2007	2008	2009	2010	2011
1.	POLIS DIRAJA MALAYSIA	194	206	468	785	859	842
2.	JABATAN PENDAFTARAN NEGARA	83	76	228	310	335	376
3.	JABATAN KERJA RAYA	159	126	224	497	638	757
4.	JABATAN IMIGRESEN	83	17	213	274	316	281
5.	JABATAN PENDIDIKAN NEGERI	164	97	191	311	324	304
6.	LEMBAGA PERLESENAN KENDERERAAN PERDAGANGAN	57	23	190	201	223	197
7.	TENAGA NASIONAL BERHAD	183	114	181	219	235	293
8.	DEWAN BANDARAYA KUALA LUMPUR	108	85	168	438	1,123	570
9.	JABATAN PENGANGKUTAN JALAN	58	40	168	152	189	241
10.	BAHAGIAN PENGUATKUASA KPDNHEP	35	39	164	214	253	268

Sumber: Laporan Tahunan 2006 hingga 2011 Biro Pengaduan Awam, Jabatan Perdana Menteri.

Selain itu, berdasarkan Urus Setia Ketua Polis Negara bahagian Tatatertib terdapat sejumlah 394 anggota polis telah ditahan kerja atas pelbagai kesalahan disiplin dan undang-undang. (Buletin Integriti PDRM Bil.4/2011) Di samping itu berdasarkan statistik Unit Operasi Urus Setia Ketua Polis Negara bahagian Tatatertib menunjukkan gejala penyalahgunaan najis dadah dalam pasukan masih lagi menjadi satu ancaman yang serius. Menurut Pegawai Turus Operasi Deputy Superintenden Polis Tuan Wan Hassan Bin Wan Ahmad daripada 29,966 warga kerja yang dibuat ujian air kencing secara mengejut tahun ini, mendapati sejumlah 195 warga kerja atau 0.65 peratus terlibat dengan penyalahgunaan najis dadah. (Buletin Integriti PDRM Bil.4/2010)

Data-data hasil kajian yang dikemukakan di atas menunjukkan komitmen organisasi polis menghadapi kemerosotan yang menyedihkan. Terdapat pelbagai faktor yang menyebabkan kemerosotan komitmen organisasi PDRM. Antaranya ialah faktor motivasi, dorongan dan ganjaran PDRM, nilai teras dan etika PDRM, disiplin dan kawalan dalaman PDRM dan budaya organisasi PDRM. Namun demikian pengkaji melihat faktor kepimpinan sebagai satu faktor yang penting dalam mempengaruhi komitmen organisasi polis.

Gaya kepimpinan merupakan suatu keperluan dalam membina kekuatan organisasi terutama dalam memimpin komitmen pekerja ke arah menuju dan mencapai matlamat yang ingin dicapai bersama. Selain memimpin untuk mencapai matlamat organisasi, pemimpin turut berperanan merangka serta menjalankan pelan pembangunan organisasi. Malah peranan gaya kepimpinan ini meliputi tugas menyediakan persekitaran yang mempunyai kolaborasi antara pekerja bagi mencapai matlamat atau pembaharuan dalam organisasi (Najjar, 1999). Oleh itu, pemimpin dalam organisasi haruslah belajar untuk menyesuaikan tingkah laku kepimpinan mereka mengikut tahap sosial, pendidikan, jantina, tempoh perkhidmatan dan budaya yang berbeza daripada pekerja untuk mencapai matlamat organisasi (Tan Bee Hong, 2000). Fungsi dan kepentingan gaya kepimpinan tidak boleh diperkecilkan kerana ia

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

Memandangkan PDRM merupakan badan penguatkuasaan undang-undang negara yang terulung dan memegang tanggungjawab yang besar dalam pembangunan negara, adalah wajar bagi pemimpin-pemimpinnya mengamalkan gaya kepimpinan yang efektif bagi mencapai komitmen organisasi yang tinggi. Kebelakangan ini gaya kepimpinan transformasi dan gaya kepimpinan transaksi sering dilihat sebagai satu pendekatan yang mampu mempengaruhi nilai, sikap, persepsi peranan, prestasi dan komitmen kerja seseorang kakitangan. (Abdul Ghani Abdullah, 2005).

Gaya kepimpinan transformasi dan transaksi adalah gaya kepimpinan yang kontemporari. Pengembangan teori-teori kepimpinan yang awal telah banyak menyumbang kepada kemunculan gaya kepimpinan transformasi dan gaya kepimpinan transaksi (Bass, 1990).

Dalam satu Model 'Full Range Leadership Behavior' yang dibangunkan oleh Bass dan Avolio (1994), gaya kepimpinan transformasi dan gaya kepimpinan transaksi dihubungkan dengan tahap komitmen sesebuah organisasi. Kedua-dua gaya kepimpinan ini dilihat sebagai gaya kepimpinan yang memainkan peranan penting dalam mempengaruhi komitmen organisasi. Memandangkan pengkaji ingin mengkaji tahap komitmen dalam kalangan anggota polis berpangkat rendah di IPPD Kluang. Justeru, pengkaji telah memilih gaya kepimpinan transformasi dan gaya kepimpinan transaksi sebagai pembolehubah kajian.

1.2 Pernyataan Masalah Kajian

Ibu Pejabat Polis Daerah Kluang (IPPD Kluang), Johor adalah salah satu cawangan atau bahagian di bawah payung PDRM. IPPD Kluang, Johor ini telah ditubuhkan pada tahun 1953. Sejak IPPD Kluang ditubuhkan, ia telah merentasi tiga era iaitu era politik, era reform dan kini dalam era komuniti. Anggota polis yang merupakan nadi utama yang menggerakkan objektif organisasi telah banyak menyumbang ke arah keamanan dan keselamatan masyarakat. Namun demikian sejak tahun 2008, kebimbangan orang awam terhadap kecekapan anggota polis IPPD Kluang mulai memuncak. Orang awam menganggap prestasi dan komitmen anggota polis semakin menurun terhadap tanggungjawab mereka (Buletin Polis Kontinjen Johor, Bil 1/2008).

Keadaan ini adalah disebabkan wujudnya perasaan tidak selamat dalam kalangan orang awam yang berpunca daripada jenayah berprofil tinggi dan jenayah jalanan seperti jenayah ragut, samun dan rompakan. Selain itu, jenayah kolar putih yang membabitkan penggunaan teknologi komputer terkini, gejala sosial seperti kongsi gelap, samseng dan pengedaran dadah juga turut meningkat. Walaupun secara keseluruhannya kadar jenayah berkurangan, keyakinan orang awam terhadap kewibawaan polis terhakis berikutan meningkatnya jenayah keganasan dan perlakuan jenayah jalanan dan jenayah lain yang semakin berani. Melihatkan keadaan ini, Kluang telah tersenarai dalam 50 kawasan yang paling banyak berlaku kes jenayah iaitu 'hot spot'. Strategi-strategi yang tertumpu pada tiga keberhasilan utama iaitu pengurangan jenayah jalanan, keselamatan awam dan peningkatan prestasi agensi penguatkuasaan dalam Indeks Prestasi Utama (KPI) berasaskan 6 teras Bidang Keberhasilan Utama Nasional atau "National Key Result Area" (NKRA) akan diaplikasikan di daerah Kluang (Laporan Tahunan PDRM 2009).

Perkara ini juga telah sering dinasihati dan ditegur oleh barisan kepimpinan IPPD Kluang yang mana salah seorang pemimpin di IPPD Kluang menyeru agar anggota polis berpangkat rendah dapat hadir pada waktu yang tepat ke tempat kerja dan tempat kejadian kes jenayah, tidak menjalankan kerja sambil lewa dan memperbaiki sikap dan perlakuan agar komitmen mereka dapat dipertingkatkan. (Buletin Polis Kontinjen Johor Bil. 3/2009).

Kebimbangan barisan kepimpinan IPPD Kluang semakin bertambah apabila pada tahun 2008, berlaku kejadian kehilangan barang kes bagi satu kes jenayah. (Laporan Urus Setia Ketua Polis Negara bahagian tata tertib, 2009). Malah pada tahun 2009 pula salah seorang anggota polis berpangkat rendah telah ditahan oleh Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM) dan didakwa di Mahkamah. (Laporan Urus Setia Ketua Polis Negara, 2010)

Seterusnya, pihak polis Bukit Aman telah menghantar sepasukan pegawai polis tertinggi untuk membuat pemantauan terhadap prestasi pemimpin dan komitmen keseluruhan anggota polis di IPPD Kluang. Pemantauan sebegini telah dilakukan beberapa kali ke atas IPPD Kluang. Dalam satu 'post-mortem' yang telah dijalankan mengenai pemantauan ini, didapati pasukan nazir memberi penekanan terhadap peranan dan gaya kepimpinan yang diamalkan oleh barisan pimpinan di IPPD Kluang sebagai faktor yang sama ada meningkatkan atau menurunkan komitmen anggota polis berpangkat rendah (Laporan Urus Setia Ketua Polis Negara, 2010).

Seiringan dengan ini pengkaji telah melihat kepentingan menjalankan kajian ini, kerana barisan kepimpinan memainkan peranan penting dalam membimbing, memotivasikan dan membentuk semula anggota berpangkat rendah yang dapat menjaga keamanan dan keselamatan rakyat daerah Kluang. Justeru pengkaji telah menjalankan kajian ini untuk mengkaji hubungan yang wujud antara dua jenis gaya kepimpinan iaitu

gaya kepimpinan transformasi dan transaksi dengan komitmen anggota-anggota polis yang berpangkat rendah di IPPD Kluang, Johor.

1.3 Latar Belakang Tempat Kajian

PDRM ialah sebuah pasukan polis Malaysia yang terdiri daripada 111,450 orang pegawai dan anggota, dan beribu pejabat di Ibu Pejabat Polis Bukit Aman, Kuala Lumpur. Pertubuhan ini adalah unik disebabkan berbanding dengan negara lain, pertubuhan ini adalah terpusat, iaitu segala bentuk kepolisan dari polis tugas am (*General Duties*) ke perisikan adalah di bawah bidang kuasanya. Kini Ketua Polis Negara (jawatan tertinggi di PDRM) disandang oleh Tan Sri Ismail Bin Omar dan Timbalan Ketua Polis Negara pula disandang oleh Dato' Sri Khalid Bin Abu Bakar.

IPPD Kluang, Johor adalah salah satu cawangan atau bahagian di bawah payung PDRM. IPPD Kluang ini terletak di Jalan Sekolah, Kluang, Johor iaitu berdekatan dengan Sekolah Tinggi Kluang. Terdapat sebanyak 544 anggota polis yang berkhidmat di pejabat ini. IPPD Kluang, Johor ini telah ditubuhkan pada tahun 1953.

Secara umumnya terdapat lapan bahagian yang utama dalam organisasi PDRM tetapi di peringkat negeri dan daerah hanya terdapat tujuh bahagian sahaja dan kesemua tujuh bahagian atau jabatan di setiap negeri berada di bawah kepimpinan PDRM. Selain 2 jabatan yang terlibat dalam pentadbiran iaitu Jabatan Pengurusan dan Jabatan Logistik, PDRM mempunyai 6 jabatan yang terlibat dalam pencegahan jenayah iaitu Jabatan Siasatan Jenayah, Jabatan Siasatan Jenayah Narkotik, Jabatan Keselamatan

Dalam Negeri dan Ketenteraman Awam (KDN/KA), Cawangan Khas, Jabatan Siasatan Jenayah Komersial dan Jabatan Pasukan Petugas Khas. Jabatan Pasukan Petugas Khas hanya terdapat di peringkat pusat dan tidak terdapat di peringkat negeri mahupun daerah (Akta Polis 1967 dan Peraturan-Peraturan,1996).

Pengkaji telah memilih empat bahagian di IPPD Kluang, Johor untuk menjalankan kajian ini. Tujuan utama pengkaji memilih empat bahagian yang dinyatakan adalah disebabkan wujudnya penurunan komitmen dalam kalangan anggota polis berpangkat rendah di bahagian-bahagian ini. Selain itu, empat bahagian yang dipilih merupakan bahagian utama yang banyak berhadapan dan terlibat dalam siasatan tentang isu-isu dan masalah dalam kalangan masyarakat. Di antara bahagian tersebut ialah:

Bahagian Siasatan Jenayah

Akta Polis 1967, Seksyen 3 (3) menyebutkan bahawa antara tugas pasukan polis ialah mencegah, mengesan jenayah, menangkap dan mendakwa pesalah. Jabatan Siasatan Jenayah dipertanggungjawabkan untuk menyempurnakan tugas-tugas tersebut. Jabatan Siasatan Jenayah diketuai oleh seorang Pengarah yang menyandang pangkat Pesuruhjaya Polis dan dibantu oleh tiga orang Timbalan Pengarah di bawahnya. Di peringkat daerah, seorang Pegawai Kanan Polis yang dikenali sebagai Ketua Jabatan Siasatan Jenayah Daerah (KBSJD) mengetuai Jabatan Siasatan Jenayah Daerah dan bertanggungjawab kepada Ketua Polis Daerah bagi daerah-daerah yang ditentukan.

Jabatan ini terlibat dengan penyiasatan, penangkapan dan pendakwaan bagi jenayah-jenayah keganasan terhadap manusia seperti pembunuhan, samun dengan senjata api, rogol dan kecederaan dan jenayah harta benda seperti kecurian dan pecah

rumah. Selain itu jabatan ini menguatkuasakan Undang-Undang berhubung perjudian, maksiat dan kongsi gelap di Malaysia. Bahagian ini, di IPPD Kluang, Johor diketuai oleh seorang pegawai berpangkat Penolong Penguasa Polis (Akta Polis 1967 dan Peraturan-Peraturan,1996).

Bahagian Siasatan Jenayah Narkotik

Jabatan Narkotik ditubuhkan bagi membanteras gejala pengedaran dan penyalahgunaan dadah. Jabatan ini telah disusun semula pada 2 Januari 1996, dengan diketuai oleh seorang Pengarah berpangkat Timbalan Pesuruhjaya Polis yang dibantu oleh tiga Timbalan Pengarah dan dua Penolong Pengarah. Kini jabatan ini diketuai oleh Pengarah berpangkat Pesuruhjaya Polis. Matlamat utama Jabatan Narkotik ialah untuk mencapai perkhidmatan yang cekap dan cemerlang dalam menangani masalah dadah negara. Peranan Jabatan Narkotik ialah menguatkuasakan undang-undang dadah berkaitan pengedaran dan penyalahgunaan melalui Akta Dadah Berbahaya 1952, Akta Penagih Dadah (Rawatan dan Pemulihan) 1983, Akta Dadah Berbahaya (Langkah-langkah Pencegahan Khas) 1985, Akta Dadah Berbahaya Pelucutan Harta 1988 dan Akta Racun 1952.

Jabatan ini juga berfungsi untuk mengumpul, mengkaji, menaksir dan menyebarkan maklumat serta menyiasat kegiatan pengedar dan sindiket pengedaran dadah. Jabatan ini juga bertanggungjawab membanteras penyeludupan dadah dan bahan kimia untuk memproses dadah disamping melaksanakan program pencegahan penyalahgunaan dadah. Jabatan ini juga bertukar maklumat dan agensi penguatkuasa dadah dalam dan luar negara di samping menyimpan rekod dan statistik berkaitan dengan kegiatan pengedaran dadah. Di samping itu jabatan ini sentiasa mengawasi kegiatan mereka yang pernah ditangkap kerana terlibat dengan kesalahan dan kegiatan sindiket

pengedaran dadah. Bahagian ini, di IPPD Kluang, Johor diketuai oleh seorang pegawai berpangkat Penolong Penguasa Polis (Akta Polis 1967 dan Peraturan-Peraturan,1996).

Bahagian Ketenteraman Awam (Cawangan Trafik)

Cawangan Trafik adalah salah satu unit di antara enam unit yang terdapat di bawah Jabatan Keselamatan Dalam Negeri dan Ketenteraman Awam. Pada tahun 1976, Cawangan Trafik ditubuhkan di bandar-bandar besar yang semakin sibuk lalu lintasnya iaitu Kuala Lumpur, Ipoh dan Seremban. Apabila masalah lalu lintas semakin serius akibat bertambahnya kenderaan di jalan raya, Cawangan Trafik ditubuhkan di setiap negeri termasuk Johor.

Tugas dan tanggungjawab asas Cawangan Trafik adalah sejajar dengan Seksyen 21(1) Akta Polis 1967 iaitu untuk mengatur, mengawal dan mengubah perjalanan lalu lintas. Seterusnya adalah untuk menjaga ketenteraman di jalan raya, lebuh raya, lorong, tempat bebas, tempat mudarat dan lain-lain tempat kunjungan orang ramai. Di samping itu tugas Cawangan Trafik juga adalah untuk mencegah gangguan dalam perhimpunan atau perarakan di jalan raya yang difikirkan boleh menyebabkan halangan.

Polis Trafik juga merupakan badan penguatkuasaan utama yang dipertanggungjawabkan untuk melaksanakan undang-undang trafik yang ada di negara ini. Adalah menjadi tanggungjawab semua pegawai polis untuk menyiasat kemalangan lalu lintas. Bahagian ini, di IPPD Kluang, Johor diketuai oleh pegawai berpangkat Penolong Penguasa Polis (Akta Polis 1967 dan Peraturan-Peraturan,1996).

Bahagian Siasatan Jenayah Komersil

Di bawah Jabatan Siasatan Jenayah Perdagangan terdapat empat pasukan, iaitu Pasukan Pentadbiran, Pasukan Bank-Bank/Koperasi/Insurans, Pasukan Syarikat /Korporat/Badan Berkanun dan Pasukan Wang Palsu/Pemalsuan/Hak Cipta/Saham. Jabatan Siasatan Jenayah Perdagangan telah mencapai beberapa kejayaan dalam usaha menumpaskan sindiket penipuan kad kredit, penipuan sijil saham, serta menyelesaikan beberapa kes yang melibatkan kerugian berjuta-juta ringgit. Bahagian ini juga, di IPPD Kluang, Johor diketuai oleh pegawai berpangkat Penolong Penguasa Polis (Akta Polis 1967 dan Peraturan-Peraturan,1996).

1.4 Persoalan Kajian

Terdapat beberapa persoalan dalam kajian ini. Persoalan ini diwujudkan daripada pernyataan masalah dan mempunyai realiti kepada kajian yang dijalankan.

- i. Apakah tahap gaya kepimpinan transformasi dan transaksi serta dimensi-dimensinya yang diamalkan oleh pemimpin-pemimpin berdasarkan persepsi anggota polis yang berpangkat rendah di Ibu Pejabat Polis Daerah Kluang?
- ii. Apakah tahap komitmen organisasi dalam kalangan anggota polis berpangkat rendah di Ibu Pejabat Polis Daerah Kluang?

- iii. Adakah terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasi dan dimensi-dimensinya dengan komitmen organisasi dalam kalangan anggota polis berpangkat rendah di Ibu Pejabat Polis Daerah Kluang?
- iv. Adakah terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transaksi dan dimensi-dimensinya dengan komitmen organisasi dalam kalangan anggota polis berpangkat rendah di Ibu Pejabat Polis Daerah Kluang?
- v. Apakah gaya kepemimpinan dominan yang menyumbang kepada komitmen organisasi yang tinggi dalam kalangan anggota polis berpangkat rendah di Ibu Pejabat Polis Daerah Kluang?

1.5 Objektif Kajian

Objektif utama kajian ini adalah untuk menentukan tahap gaya kepemimpinan transformasi dan transaksi yang diamalkan oleh para pemimpin dan hubungannya dengan komitmen organisasi anggota-anggota polis berpangkat rendah yang berkhidmat lebih daripada setahun di IPPD Kluang. Objektif khusus kajian ini adalah:

- i. Mengenal pasti tahap gaya kepemimpinan transformasi dan transaksi serta dimensi-dimensinya yang diamalkan oleh pemimpin-pemimpin berdasarkan persepsi anggota polis berpangkat rendah di Ibu Pejabat Polis Daerah Kluang.
- ii. Mengenal pasti tahap komitmen organisasi dalam kalangan anggota polis berpangkat rendah di Ibu Pejabat Polis Daerah Kluang.

- iii. Mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasi dan dimensi-dimensinya dengan komitmen organisasi dalam kalangan anggota polis berpangkat rendah di Ibu Pejabat Polis Daerah Kluang.
- iv. Mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan transaksi dan dimensi-dimensinya dengan komitmen organisasi dalam kalangan anggota polis berpangkat rendah di Ibu Pejabat Polis Daerah Kluang.
- v. Mengenal pasti gaya kepemimpinan dominan yang menyumbang kepada komitmen organisasi yang tinggi dalam kalangan anggota polis berpangkat rendah di Ibu Pejabat Polis Daerah Kluang.

1.6 Hipotesis Kajian

Hipotesis ialah satu andaian atau satu ramalan yang hendak diuji oleh penyelidik (Sabitha Marican, 2005). Dalam kajian ini pengkaji telah membentuk hipotesis alternatif. Menurut Sabitha Marican ia adalah hipotesis yang disarankan dalam kajian atau yang hendak dibuktikan. Berdasarkan pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar maka penyelidik menghasilkan hipotesis alternatif seperti berikut:

H_{a1}: Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasi dan komitmen organisasi dalam kalangan anggota polis berpangkat rendah di Ibu Pejabat Polis Daerah Kluang.

- H_{a2}: Terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi rangsangan intelektual dan komitmen organisasi dalam kalangan anggota polis berpangkat rendah di Ibu Pejabat Polis Daerah Kluang.
- H_{a3}: Terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi inspirasi motivasi dan komitmen organisasi dalam kalangan anggota polis berpangkat rendah di Ibu Pejabat Polis Daerah Kluang.
- H_{a4}: Terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi karisma dan komitmen organisasi dalam kalangan anggota polis berpangkat rendah di Ibu Pejabat Polis Daerah Kluang.
- H_{a5}: Terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi pertimbangan individu dan komitmen organisasi dalam kalangan anggota polis berpangkat rendah di Ibu Pejabat Polis Daerah Kluang.
- H_{a6}: Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan transaksi dan komitmen organisasi dalam kalangan anggota polis berpangkat rendah di Ibu Pejabat Polis Daerah Kluang.
- H_{a7}: Terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi ganjaran tertakluk dan komitmen organisasi dalam kalangan anggota polis berpangkat rendah di Ibu Pejabat Polis Daerah Kluang.
- H_{a8}: Terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi mengurus secara kekecualian (aktif) dan komitmen organisasi dalam kalangan anggota polis berpangkat rendah di Ibu Pejabat Polis Daerah Kluang.
- H_{a9}: Terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi mengurus secara kekecualian (pasif) dan komitmen organisasi dalam kalangan anggota polis berpangkat rendah di Ibu Pejabat Polis Daerah Kluang.

H_{a10}: Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasi ke atas komitmen organisasi dalam kalangan anggota polis berpangkat rendah di Ibu Pejabat Polis Daerah Kluang.

H_{a11}: Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transaksi ke atas komitmen organisasi dalam kalangan anggota polis berpangkat rendah di Ibu Pejabat Polis Daerah Kluang.

1.7 Skop Kajian

Kajian ini memberi tumpuan kepada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan transaksi dengan komitmen organisasi dalam kalangan anggota polis berpangkat rendah di IPPD Kluang, Johor. Dimensi gaya kepemimpinan transformasi dalam kalangan anggota polis berpangkat rendah di IPPD Kluang akan dikaji berdasarkan teori kepemimpinan yang diperkenalkan oleh Bass dan Avolio (2004). Gaya kepemimpinan transformasi akan dilihat berdasarkan empat dimensi iaitu,

- i. Rangsangan Intelektual,
- ii. Inspirasi Motivasi,
- iii. Karisma,
- iv. Pertimbangan Individu.

Manakala gaya kepemimpinan transaksi akan dilihat berdasarkan kepada dua dimensi iaitu,

- i. Ganjaran Tertakluk,

- ii. Mengurus secara kekecualian (Aktif),
- iii. Mengurus secara kekecualian (pasif).

Organisasi komitmen pula dilihat berdasarkan tiga dimensi iaitu,

- i. Komitmen Afektif,
- ii. Komitmen Berterusan,
- iii. Komitmen Normatif.

Seterusnya kajian ini dijalankan ke atas anggota-anggota polis yang berpangkat rendah iaitu Konstabel hingga Sub Inspektor yang berkhidmat lebih daripada setahun dari empat bahagian yang terpilih di dalam IPPD Kluang, Johor iaitu Bahagian Jenayah, Bahagian Narkotik, Bahagian Ketenteraman Awam (Cawangan Trafik) dan Bahagian Komersial. Responden yang terlibat dalam kajian adalah berbeza-beza dari segi faktor demografi seperti jantina, bangsa, umur, kelayakan akademik, pangkat dan tempoh perkhidmatan. Kajian adalah berasaskan persepsi anggota polis tersebut di atas terhadap gaya kepimpinan pemimpin atasan mereka.

1.8 Kepentingan Kajian

Pada masa lalu, sebahagian besar penyelidik telah menyatakan bahawa pengaruh sebenar pemimpin-pemimpin terhadap hasil organisasi adalah di luar tafsiran. Walau bagaimanapun, sebahagian besar pengamal dan penyelidik mengiktiraf bahawa kepimpinan adalah penting, dan penyelidikan yang menyokong tanggapan bahawa

pemimpin-pemimpin menyumbang kepada hasil utama organisasi (Kaiser, Hogan & Craig, 2008).

Kajian ini mempunyai kepentingan yang penting melalui dua aspek penting iaitu aspek praktikal dan aspek akademik. Berdasarkan aspek praktikal, kajian ini amat berguna kepada pengurusan organisasi yang tinggi seperti PDRM untuk mengenal pasti dimensi kepimpinan yang sesuai untuk mencapai tahap komitmen organisasi yang tinggi. Perkara ini adalah penting kerana pemimpin yang tidak arif tentang gaya kepimpinan yang sesuai untuk memimpin pengikut-pengikut mereka akan mengakibatkan implikasi yang negatif, seperti rasa tidak puas hati kerja, salah laku kerja, hasil kerja yang tidak memuaskan, motivasi rendah dan penurunan dalam produktiviti atau perkhidmatan dan kualiti dalam jangka masa panjang.

Selain daripada itu, kajian ini amat penting kepada PDRM kerana organisasi ini adalah tulang belakang masyarakat dan negara. Ahli-ahli masyarakat bukan sahaja merupakan pelanggan utama PDRM, malahan ia menjadi sumber kritikal dan asas kepada kejayaan PDRM. Dalam masyarakat yang semakin pesat membangun, ekspektasi atau harapan masyarakat terhadap pasukan polis turut meningkat. Produktiviti, kualiti dan kos efektif merupakan kayu pengukur kepada perkhidmatan yang ditawarkan oleh PDRM. Oleh yang demikian, gaya kepimpinan yang sesuai untuk menghasilkan komitmen organisasi yang lebih tinggi perlu dikaji agar dapat melahirkan pegawai-pegawai yang dapat memenuhi aspirasi negara dalam alaf baru ini.

Oleh itu, IPPD Kluang, Johor dan organisasi lain sama ada dalam konteks PDRM atau organisasi luar boleh menggunakan penemuan daripada kajian ini sebagai panduan untuk mengubah atau meningkatkan amalan kepimpinan mereka, gaya kepimpinan dan pendekatan untuk menghasilkan komitmen organisasi yang lebih tinggi dan hasil organisasi yang lebih baik. Kajian ini juga memberi peluang kepada pegawai-

pegawai polis IPPD Kluang, Johor untuk meluahkan perasaan dan pandangan mereka tentang tingkah laku kepimpinan yang diingini oleh mereka.

Berdasarkan aspek akademik, hasil kajian ini dapat dijadikan sebagai rujukan ilmiah dalam organisasi PDRM kerana terdapat kekurangan kajian-kajian sebegini dalam organisasi polis. Malah kajian ini dapat digunakan sebagai satu garis panduan oleh para penyelidik pada masa akan datang yang berkeinginan mengkaji isu kepimpinan dan komitmen organisasi.

1.9 Batasan Kajian

Bagi menghasilkan keputusan kajian yang bermakna atau dikehendaki, beberapa perkara telah diambil kira yang mana kajian ini hanya tertumpu kepada faktor yang munasabah dan mampu dilaksanakan oleh pengkaji. Hal ini adalah kerana faktor masa dan tenaga menjadi batasan utama dalam menyempurnakan kajian ini. Di antara perkara yang diambil kira adalah:

1. Kajian ini hanya dijalankan dalam IPPD Kluang. Oleh itu, hasil kajian ini tidak boleh digeneralisasikan kepada pegawai-pegawai polis lain di Ibu Pejabat Polis Daerah lain.
2. Kajian ini adalah terhad kepada hubungan yang wujud antara gaya kepimpinan transformasi dan transaksi dengan komitmen dalam IPPD Kluang dari persepsi anggota-anggota polis yang berpangkat rendah sahaja. Maka hasilnya tidak mewakili anggota-anggota polis IPPD Kluang secara keseluruhan.

3. Keputusan dapatan kajian ini adalah bergantung kepada jawapan yang diperolehi daripada responden. Faktor ketetapan maklumat responden dalam menjawab soalan dan memberikan maklumat akan mempengaruhi hasil kajian. Hal ini adalah disebabkan jawapan responden boleh dipengaruhi oleh perasaan peribadi mereka terhadap pemimpin mereka. Oleh itu keputusan kajian ini tidak boleh mewakili ke semua anggota polis berpangkat rendah di IPPD Kluang.
4. Kejayaan kajian ini juga banyak bergantung kepada keikhlasan, kejujuran dan kerjasama responden dalam menjawab set soal selidik. Maka responden yang memberikan maklumat benar ataupun palsu tidak dapat dikenalpasti. Bagi mengurangkan limitasi ini, soal selidik akan diedarkan oleh pengkaji sendiri di organisasi yang dikaji dan ianya akan dikutip sebaik sahaja diisi oleh responden. Ini bagi memastikan kesahan soal selidik ini lebih tinggi.

1.10 Definisi Istilah

Bagi pemahaman yang lebih jelas beberapa definisi yang telah diutarakan oleh beberapa pengkaji berdasarkan teori yang relevan haruslah diteliti. Definisi-definisi ini terdiri daripada definisi konseptual dan definisi operasional.

1.11 Definisi Konseptual

Bahagian ini akan menjelaskan konsep yang akan digunakan dalam kajian ini iaitu definisi konseptual. Definisi konseptual akan menjelaskan maksud dan konsep sesuatu aspek yang dikaji dalam kajian ini. Berikut ada beberapa definisi konseptual dalam kajian ini iaitu:

1.11.1 Kepimpinan

Terdapat pelbagai takrif bagi kepimpinan kerana aspek kepimpinan telah lama diberi perhatian dalam pelbagai bidang kerja (Ogawa, 1992). Kepimpinan adalah satu proses harian yang berlaku hanya apabila terdapat dua atau lebih orang berkumpul. Kebanyakan penyelidik mendefinisikan kepimpinan sebagai proses pengaruh sosial di mana seseorang itu mampu untuk memberi sokongan kepada orang lain untuk memastikan kejayaan sesuatu tugas.

Bass dan Stogdill (1990) mendefinisikan kepimpinan sebagai tingkah laku individu untuk membimbing kumpulan mencapai sasaran kerja. Michener et.al (1990) mendefinisikan kepimpinan sebagai satu proses yang mengambil tempat dalam kumpulan di mana seorang ahli mempengaruhi dan mengawal tingkah laku ahli-ahli lain ke arah beberapa matlamat.

Prewitt (2003) menyatakan bahawa kepimpinan adalah satu proses memberi inspirasi kepada orang lain bekerja keras untuk mencapai tugas-tugas penting. Bass (1994) menegaskan bahawa kepimpinan adalah satu bentuk interaksi antara dan dalam kalangan individu dan kumpulan yang sering melibatkan, mewujudkan atau mengubah

situasi dan persepsi dan harapan mereka yang terlibat. Kaiser, Hogan, & Crai, (2008) menakrifkan kepemimpinan sebagai penubuhan visi, nilai dan mewujudkan persekitaran supaya objektif organisasi boleh dicapai.

Kepimpinan yang berkesan berlaku apabila seorang pemimpin mengiktiraf usaha-usaha pekerja, menjaga kesejahteraan mereka, mendorong mereka untuk mencapai matlamat yang lebih tinggi dan membantu pekerja memahami bagaimana mereka boleh menyumbang kepada objektif organisasi utama yang akan membawa kepada hasil yang lebih baik kepada organisasi (Philip Sadler, 2003).

Gaya kepemimpinan boleh dilihat dari pelbagai perspektif. Antaranya ialah Kellerman (1994) melihat gaya kepemimpinan daripada perspektif seperti sains politik, antropologi, psikologi dan kepemimpinan organisasi. Manakala Bolman dan Deal (1994) pula membincangkan gaya kepemimpinan melalui kerangka-kerangka seperti kerangka struktur, kerangka sumber manusia, kerangka politik dan kerangka simbolik. Sementara itu, pengkaji seperti Howell & Costly (2001), Lussier & Achuo (2001) dan Yukl (2002), telah menghuraikan sejarah perkembangan tentang gaya kepemimpinan yang bermula dengan pengaruh faktor peribadi, tingkah laku dan seterusnya situasi dalam membicarakan tentang gaya kepemimpinan.

Bass (1990) mendapati gaya kepemimpinan transformasi dan transaksi mula didominasi pada 1950an hingga kini. Menurutnya terdapat dua jenis gaya kepemimpinan yang sering dipraktikkan iaitu gaya kepemimpinan transformasi (berorientasikan hubungan) dan gaya kepemimpinan transaksi (berorientasikan tugas). Berikut adalah penerangan yang selanjutnya mengenai kedua-dua gaya kepemimpinan yang akan dikaji dalam kajian ini.

1.11.2 Gaya Kepimpinan Transformasi

Bass (1990) pemimpin transformasi dikonsepsikan sebagai pendorong unik yang menggalakkan pengikut melampaui keupayaan mereka untuk mengejar berkongsi matlamat yang sama. Sebaliknya, Burns (2004) menyatakan bahawa pemimpin transformasi akan sentiasa mendorong pengikutnya menuju ke arah cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral yang lebih baik. Lebih khusus lagi, Yulk (2006) mendefinisikan kepimpinan transformasi sebagai proses mempengaruhi ke arah perubahan yang besar dalam sikap dan andaian ahli-ahli organisasi serta komitmen, misi dan objektif organisasi.

Bass dan Avolio (2002) mencadangkan bahawa kepimpinan transformasi terdiri daripada empat dimensi iaitu

- i. **Rangsangan Intelektual**, dalam dimensi ini pemimpin menggalakkan pengikut untuk berfikir dalam cara-cara baru dan memberi penekanan terhadap penyelesaian masalah dan berfikir sebelum mengambil tindakan.
- ii. **Inspirasi Motivasi** iaitu berdasarkan komunikasi jangkaan dan keyakinan pengikut terhadap visi dan nilai-nilai pemimpin.
- iii. **Karisma**, dimensi ini menerangkan ciri-ciri pemimpin yang menunjukkan tingkah laku yang boleh diteladani dan melampaui kepentingan peribadi mereka untuk kebaikan organisasi.
- iv. **Pertimbangan Individu** yang memfokuskan sejauh mana pemimpin mengambil berat tentang keperluan dan peningkatan atau pembangunan sendiri pengikut.

1.11.3 Gaya Kepimpinan Transaksi

Menurut Bass dan Avolio (2002), kepemimpinan transaksi adalah proses untuk menukarkan ganjaran yang bernilai untuk penghasilan prestasi yang baik. Pemimpin transaksi memotivasikan pekerja mereka dengan memberi tumpuan kepada kepentingan peribadi mereka.

Terdapat dua dimensi dalam gaya kepemimpinan transaksi (Bass dan Avolio, 2002) iaitu, dimensi **ganjaran tertakluk** yang meliputi tingkah laku bertujuan untuk menjelaskan prestasi dan jangkaan untuk membentuk kredibiliti pengikut yang baik. Ganjaran akan dijadikan sebagai pertukaran untuk prestasi yang baik. Dimensi seterusnya adalah **mengurus secara kekecualian (aktif)** dan **mengurus secara kekecualian (pasif)**. Dalam dimensi mengurus secara kekecualian (aktif) proses menjangkau tingkah laku yang akan timbul di masa hadapan dan mengambil tindakan awal agar dapat mencegah masalah yang mungkin berlaku sebelum ia timbul secara proaktif. Manakala dalam dimensi mengurus secara kekecualian (pasif), perkara-perkara yang salah dari norma akan diberi perhatian dan dimaklumbalas kepada pekerja agar membetulkan tindakan berdasarkan norma yang betul diberikan.

1.11.4 Komitmen

Definisi komitmen telah diutarakan oleh pelbagai pengkaji. Di antaranya ialah kajian yang dijalankan oleh Guzley (1998) yang memberikan definisi komitmen mengikut pandangan masyarakat Amerika yang merangkumi empat perkara iaitu

- (1) Dedikasi yang digambarkan sebagai kesetiaan dan kegigihan seseorang dari segi idea dan tujuan untuk kumpulan dan organisasi.

- (2) Kewajiban iaitu tanggungjawab yang dikongsi bersama secara berkumpulan atau individu.
- (3) Integriti iaitu sifat keutuhan terhadap nilai-nilai hidup yang baik seperti kejujuran, kesetiaan dan amanah.
- (4) Keazaman iaitu tingkah laku seperti pengorbanan dan usaha gigih yang berterusan.

John dan Taylor (1999) menyatakan bahawa komitmen dijemakan dengan merujuk kepada usaha dan kerja keras yang ditunjukkan oleh pekerja. Bennett dan Durkin (2000) pula menyatakan bahawa kepuasan kognitif terhadap perhubungan kerja, sekaligus kesetiaan pekerja itu terhadap organisasi akan menjelmakan komitmen.

Menurut Grant (2003), komitmen organisasi adalah penglibatan individu terhadap nilai organisasi dan keinginan untuk terus bersama dengan organisasi. Kesimpulannya komitmen boleh didefinisikan sebagai setiap tugas yang dijalankan, tingkah laku dan sumbangan pekerja adalah di lakukan secara sukarela tanpa mengharap apa-apa balasan daripada organisasi sebaliknya kepuasan kerja di utamakan.

Komitmen organisasi boleh dibahagikan kepada tiga iaitu **komitmen afektif** yang merujuk kepada hubungan emosi pekerja, pengenalan dan penglibatan dalam organisasi. Seterusnya, **komitmen berterusan** yang merujuk kepada penilaian pekerja sama ada kos meninggalkan organisasi adalah lebih besar daripada kos tinggal atau berada dalam organisasi. Akhirnya, **komitmen normatif** yang merujuk kepada perasaan dan tanggungjawab pekerja terhadap organisasi.

1.12 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah definisi yang digunakan oleh pengkaji untuk menjelaskan responden, pemboleh ubah yang hendak diuji atau dimanipulasi dalam kajian. Ini memberi gambaran bagaimana konsep yang hendak dikaji itu boleh dikenalpasti. Definisi operasional menentukan prosedur yang spesifik bagi menjalankan kajian ke atas definisi konsep mengenai sesuatu, individu atau objek.

1.12.1 Kepimpinan

Kepimpinan dalam kajian ini ditakrifkan sebagai tingkah laku yang dipamerkan oleh pemimpin-pemimpin atasan ke atas anggota-anggota polis yang berpangkat rendah. Tingkah laku yang diamalkan oleh pemimpin mempengaruhi anggota polis di bawah mereka untuk mencapai matlamat dan objektif individu dan organisasi.

1.12.2 Gaya Kepimpinan Transformasi

Definisi operasi gaya kepimpinan transformasi merujuk kepada tingkah laku kepimpinan yang memberi inspirasi kepada pengikut-pengikutnya untuk membina komitmen organisasi yang tinggi bagi menggerakkan misi, visi dan matlamat organisasi IPPD Kluang, Johor. Oleh itu, dalam kajian ini, gaya kepimpinan transformasi akan diperiksa berdasarkan empat dimensi yang digambarkan sebagai rangsangan intelektual, inspirasi motivasi, karisma dan pertimbangan individu dengan komitmen organisasi anggota-anggota polis yang berpangkat rendah.

1.12.3 Gaya Kepimpinan Transaksi

Definisi operasi bagi gaya kepimpinan transaksi adalah satu proses pertukaran antara pemimpin dan pekerja yang mana pemimpin-pemimpin memberikan pekerja apa yang diinginkan oleh pekerja sebagai ganti bagi hasil yang diharapkan oleh majikan daripada kakitangan. Oleh itu, dalam kajian ini, kepimpinan transaksi merujuk kepada pemimpin-pemimpin memberi faedah kepada anggota polis untuk mencapai objektif organisasi. Pemberian faedah ini adalah dalam bentuk sijil penghargaan dan ganjaran dalam bentuk wang tunai (Hukum Tetap Ketua Polis Negara, 2000) Kepimpinan gaya transaksi yang diguna pakai oleh pemimpin-pemimpin di IPPD Kluang, Johor dikaji berdasarkan kepada tiga dimensi yang digambarkan sebagai ganjaran tertakluk, mengurus secara kekecualian (aktif) dan mengurus secara kekecualian (pasif).

1.12.4 Komitmen

Berdasarkan definisi operasi komitmen, tiga dimensi komitmen organisasi yang dibincangkan iaitu komitmen efektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif. Dimensi-dimensi ini dapat diterapkan dengan kesediaan anggota polis berpangkat rendah untuk terlibat dalam organisasi IPPD Kluang, Johor, bekerja dan berupaya untuk kemajuan piagam organisasi IPPD Kluang, Johor, memberikan tenaga, idea, masa untuk perkembangan organisasi IPPD Kluang, Johor, memberikan maklumat-maklumat yang positif kepada organisasi IPPD Kluang, Johor, berasa bangga menjadi anggota organisasi PDRM dan memiliki pemikiran untuk tetap berada atau bekerja dalam PDRM (Akta Polis 1967 dan Peraturan-Peraturan,1996).

1.12.5 Anggota Polis

Anggota polis dalam kajian ini merupakan kakitangan di organisasi kajian iaitu IPPD Kluang, Johor. Responden dalam kajian ini terdiri daripada anggota polis berpangkat rendah yang terdiri daripada Konstabel hingga Sub Inspektor yang berkhidmat lebih daripada setahun. Anggota-anggota ini terdiri daripada empat jabatan atau bahagian iaitu bahagian siasatan jenayah, bahagian siasatan narkotik, bahagian ketenteraman awam (cawangan trafik) dan bahagian komersial. Jumlah responden dalam kajian ini adalah 140 anggota polis yang berpangkat rendah.

1.13 Kesimpulan

Bab pertama ini membentangkan gambaran keseluruhan kajian, pernyataan masalah, objektif kajian, persoalan kajian, definisi dan istilah, skop kajian, kepentingan kajian dan batasan kajian.

Tujuan kajian ini adalah untuk mengenal pasti hubungan gaya kepimpinan transformasi dan gaya kepimpinan transaksi dengan komitmen kerja anggota polis berpangkat rendah yang terlibat dalam organisasi IPPD Kluang, Johor. Organisasi ini juga boleh menggunakan dapatan kajian ini untuk meningkatkan keberkesanan gaya kepimpinan yang diamalkan dalam organisasi dan meningkatkan komitmen organisasi dan individu.

RUJUKAN

- Abdullah, A. (1992). Influence of ethnic values at the Malaysian workforce. In A. Abdullah (Ed.), *Understanding the Malaysian workforce: Guidelines for managers* (pp. 1-17). Kuala Lumpur: Malaysian Institute of Management.
- Abdul Ghani Abdullah (2005). Kepimpinan Transformasi Pengetua dan Penggantian Kepimpinan sebagai penentu Komitmen Terhadap Organisasi dan Perlakuan Warga Organisasi Pendidikan, *Jurnal Pendidik dan Pendidikan*, Jil 20, 53-68.
- Acryl Ssani Bin Hj. Abdullah Sani, (2001), Tahap komitmen terhadap organisasi; Satu kajian kes di kalangan anggota-anggota Polis pangkat rendah, *Kontinjen Kuala Lumpur*. Universiti Utara Malaysia.
- Akta Polis 1967 dan Peraturan-Peraturan (1996). Kuala Lumpur: MDC Penerbit Pencetak Sdn. Bhd.
- Allen, N. & Meyer, J. (1996). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Anandan dan Dr. Abdul Ghani Kanesan bin Abdulah, (2009), Pengaruh Kepemimpinan Transformasi Sekolah dan Efikasi Kolektif Guru Terhadap Komitmen Kualiti Pengajaran.
- Avolio, B.J. and Bass, B.M. (2002), *Developing Potential across a Full Range of Leadership Cases on Transactional and Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah,NJ
- Babie, E.R. (2002). *The Basics of Social Research*. (2nd ed.) USA: Wadsworth Publishing Co.
- Barbara B. Brown, (2003), Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviours.
- Bass, B. (1990a). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership* (3rd ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. (1990b). From transactional to transformational leadership: Learning to Share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

- Bass, B. & Avolio, B. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. & Avolio, B. (1995). *MLQ Multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. and Beson, Y. (2003), “*Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, pp. 207-18.
- Bass, B.M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, The Free Press, New York. (exploring commitment and leadership in volunteer organization)
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1997), *Transformational Leadership: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto.
- Bass, B.M., & Avolio B.J. (1991). *The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development*. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231–272.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994), “*Transformational Leadership and Organizational Structure*”, *International Journal of Public Administration*, Vol 17, pp.541-54
- Butler, J., Jr., Cantrell, S., & Flick, R. (1999). Transformation leadership behaviours, upward trust, and satisfaction in self-managed work teams. *Organization Development*, 17(1), 13-25.
- Bass, B. and Riggio, R.E. (2006), *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Bass and Stogdill (1990), Bass & Stogdill’s *Handbook of Leadership: Theory Research Managerial Applications*, 3rd ed., Free Press, New York
- Bateman, T. & Strasser, S. (1909). “*A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment*”. *Academy of Management Journal*, 21, 95-112.

- Bolon, D.S (1997). “*Organizational Citizenship Behaviour Among Hospital Employees: A Multidimensional Analysis Involving job Satisfaction and Organizational Commitment*”. *Hospital & Health Services Administration*, 42, 2, 221-241.
- Brown, F. & Dodd, N. (1999). Rally the troops of make the trains run on time: The relative importance and interaction of contingent reward and transformational leadership. *Leadership & Organizational Development*, 20(6), 291-299.
- Brown, H. D. (2001) *Teaching by Principles: An interactive approach to language pedagogy* (second edition) New York: Longman.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Buchanan, Bruce, (1974). “*Building organizational Commitment: The socialization of managers in work organization*”. *Administrative Science Quarterly*, 1974.19. 533-546.
- Bryman, A., *Charisma and Leadership in Organizations*, London, Sage, 1992
- Buletin Polis Kontinjen Johor Bil. 1/2008.
- Buletin Polis Kontinjen Johor Bil. 3/2009.
- Buletin Polis Kontinjen Johor Bil. 2/2010.
- Buletin Integriti Polis Diraja Malaysia Bil.4/2010.
- Buletin Integriti Polis Diraja Malaysia Bil.4/2011.
- Burns, J.M. (1985), *Leadership*, Harper & Row, New York, NY.
- Bruce L. Berg, (2007). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, California State University, Long Beach.
- Bycio, P., Hackett, R., & Allen, J. (1995). *Further assessment's of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Chua Yan Piaw, (2006). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan*, Penerbitan McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Cohen. J. & P. Cohen (1996). *Applied multiple regression/ correlation analysis for the behavioural sciences*. Hillsdale NJ: Erlbaum

- Commeiras, N., & Fournier, C. (2001). *Critical evaluation of Porter et al.'s organizational commitment questionnaire: Implications' for researchers*. Journal of Personal Selling & Sales Management, 21, 239-251.
- Cooper, D.R. (2008). *Business Research Methods*. New York: McGraw Hill
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2001). *Business research method*. New York: McGraw-Hill.
- DeCotis, T. & Summers, T. (1989). "A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment". Human Relations, 40, 445- 470.
- Dubrin, A. (2007). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. New York: Houghton Mifflin.
- Dunham, R., Grube, J., & Castaneda, M. (2004). *Organizational commitment: The utility of an integrative definition*. Journal of Applied Psychology, 79, 370-380.
- Fiedler, F. 1976. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Fiedler, F.E. (1964). *A contingency model of leadership effectiveness*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Feldman, Arnold., (1983). *Managing Individual and Group Behaviour in Organizations*, New York, NY: McGraw-Hill Book Company.
- Gill, R. (1998). *Cross cultural comparison of the leadership styles and behaviour of managers in the UK, USA and Southeast Asia*. Asian Academy of Management Journal, 3, 19-32.
- Goleman, D., *The New Leaders*. London, Little Brown, 2003.
- Gordon (1987). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill, Inc
- Govindan, J, T. (2000). *The Influence of Social Value Orientations and Demographic Factors on Leadership Preference among Malaysians*. Unpublished MBA thesis. Penang: University Science Malaysia.
- Hackett, R.D. and Allen, J.S. (1995), "Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership", Journal of Applied Psychology, Vol. 80, pp. 468-78.

- Harvey, A. 2004. *Charismatic business leader rhetoric: From transactional to transformation*. In L. Young & C. Harrison (eds.), *Systematic functional linguistics and critical discourse analysis: Studies in social change*, 247-263. New York: Continuum.
- House, R.J. (1971), ``A path-goal theory of leader effectiveness'', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, pp. 321-39.
- House, Shamir, B., R.J. and Arthur, M. (1993), ``The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory'', *Organizational Science*, Vol. 4 No. 4, pp. 577-94.
- Howell, J.P., and D.L. Costley (2001). *Understanding Behaviours for Effective Leadership*. Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Howell, J.P. and Costley, D.L. (2006), *Understanding Behaviours for Effective Leadership*, 2nd ed., Pearson Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Ismail et al. (2009). *The Mediating Effect of Empowerment in the Relationship between Transformational Leadership and Service Quality*. University Malaysia Sarawak
- James MacGregor Burns. (2004). *Transforming Leadership*. Grove Press.
- Jermier, J. & Berkes, L. (1979). *Leader behaviour in a police command bureaucracy: A closer look at the quasi-military model*. *Administrative Science Quarterly*, 24, 1-23.
- Kahn, R. and Katz, D. (1966), *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley and Sons, New York. (The role of leadership theory in raising the profile of women in management)
- Kaiser, R.B., Hogan, R., and Craig, S.B. (2008) *Leadership and the Fate of Organizations*. *American Psychologist*, 63(2), 96
- Kamus Dewan (2001). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kouzes J M, Posner B Z (2002), *The Leadership Challenge*, 3rd Edition, Jossey-Bass.
- Klinsontorn, S. (2005). *The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment and Employee Performances*. Nova Southeastern University
- Laporan Tahunan 2006 hingga 2011 Biro Pengaduan Awam, Jabatan Perdana Menteri.
- Laporan Tahunan Polis Diraja Malaysia, 2009.

- Laporan Suruhanjaya Diraja Penambahbaikan Perjalanan dan Pengurusan Polis Diraja Malaysia, 2005
- Laporan Urus Setia Ketua Polis Negara, 2010.
- Lim,G.S. and Daft, R.L. (2004). *The Leadership Experience in Asia*. Thomson
- Lee King Chuan, (2009), “Hubungan antara budaya organisasi dengan prestasi kerja : Satu kajian di pasukan Polis DiRaja Malaysia,” Universiti Utara Malaysia.
- Leong, Choon Heng (1991) “*Late industrialization along with democratic politics in Malaysia*”,Ph.D. thesis at Harvard University, May 6.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R.K. (1939). *Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates*. Journal of Social Psychology, 10, 271-299.
- Lily Suriani Mohd Arif, Ungku Norulkamar Ungku Ahmad, Siti Aisyah Abdul Rahman, (2004) hubungan Kepuasan Komunikasi Dengan Komitmen Terhadap Organisasi Di Kalangan Pekerja Teknikal: Kajian Kes Di Flextronics International, Senai, Johor.
- Lo, M.C., Ramayah, T., Cyril, E.de.R., and Ling, V.M. (2009). *New Leadership, Leader-Member Exchange and Commitment to Change: The Case of Higher Education in Malaysia*. World Academy of Science, Engineering and Technology
- Loui, K. (1995). *Understanding employee commitment in the public organization: A study of the juvenile detention center*. International Journal of Public Administration. 18(8), 1269- 1295.
- Loise A. Nemanich, Robert T. Keller (2006). Transformational Leadership In an acquisition: A field study of employee. The Leadership Quarterly 18, 49-68.
- Lord & Brown, 2001 R.G. Lord and D.J. Brown, *Leadership, values, and subordinate self-concepts*, The Leadership Quarterly 12 (2001), pp. 133–152
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G., and Sivasubramaniam, N. (1996). *Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta- analytic review of MLQ literature*. Leadership Quarterly, Vol 7, 385-425
- Mareena Mohamad, Norhasni Zainal Abiddin, Ismi Arif Ismail, Azizan Asmuni (2011). Tinjauan Hubungan Gaya Kepimpinan Dengan Komitmen Organisasi: Eksplanasi Vol.6 No.1, pp 17- 28.

- Masi, R.J., Cooke, R.A. (2000). *Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity*. International Journal of Organizational Analysis. Vol. 8(1): 16-47
- Malaysia., JPA. (1993). *Pekeliling Perkhidmatan Bil 4 Tahun 1992. Panduan Pelaksanaan Sistem Penilaian Prestasi Perkhidmatan Awam Malaysia*. Jabatan Percetakan Negara.
- Mazlan B. Lazim (1994). *Kompetensi Kerja Pegawai Polis Konstabel dari Cawangan Tugas Am, Shah Alam, Selangor*, Tesis, Universiti Putra Malaysia.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. and Rich, G.A. (2001). *Transformational and transactional leadership and salesperson performance*. Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 2, 115-34
- McGuire E., & Kennerly, S. (2006). *Nurse managers as transformational and transactional leaders*. Nursing Economics, 24(4), 179-185.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (2002). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mohd. Najib Abdul Ghafar, (2003). *Reka Bentuk Tinjauan Soal selidik Pendidikan*. Penerbitan Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Reduan A. (2004). *Panduan dan Rujukan PTK Polis*. Kuala Lumpur : Red One Enterprise
- Mohd Salleh Abu dan Zaidatun Tasir, (2001). *Pengenalan kepada Analisis Data Berkomputer: SPSS 10.0 for Windows*. Penerbitan Venton Publishing.
- Mowday, R., L., Porter and R. Dubin. 1997. "Unite Performance, Situational Factors, and Employee Attitudes in Spatially Separated Work Units." Organizational Behaviour and Human Performance 12: 231-248
- Muhd Zailani Bin Abdullah, (2010). *Hubungan di antara kecerdasan emosi (EQ) dengan stress dalam kalangan anggota unit Pasukan Gerakan Marin Wilayah (2), PDRM, Johor*.
- Neuman, W.L. (2003). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approach*. Boston: Pearson Education
- Ng Chin Tien (1999). *Persepsi Motivasi Kerja Pegawai Polis di Negeri Melaka: Perbandingan antara Inspektor dengan Anggota Pangkat Rendah*, Tesis, Universiti Putra Malaysia.

- Nijhof, W.J., de Jong, M.J. and Beukhof, G. (1998). “ *Employee Commitment in Changing Organizations. An Exploration.*” Journal of European Industrial Training.
- Norusis, *SPSS 12.0 Statistical Procedures Companion*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2003.
- Ooi, Chai Liang (2002). “*Impak Motivasi Terhadap Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Transformasi Dengan Konitment: Satu Kajian Lapangan di Mercure Ace Hotel, Johor Bahru,*” Universiti Teknologi Malaysia.
- Othman Mohd Yunus (1994). “ *Kesan Tingkah Laku Kepimpinan Transaksi dan Transformasi Ke Atas Hubungan di Antara Budaya Organisasi Dengan Jiwa Polis, Prestasi Kerja dan Tekanan Kerja: Satu Kajian Di Kalangan Anggota Polis Di Raja Malaysia.*” Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. and Fetter, R. (1990), “*The influence of transformational leader behaviours and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviours: a meta-analytic review of existing and new research*”, *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, Vol99 No.2, pp. 113-42.
- Popper, M., Mayseless, O. and Castelnovo, O. (2000), “*Transformational leadership and attachment*”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 11 No. 2, pp. 267-89.
- Porter, L.W., Steers, R.M.; Mowdy, R.T.; & Boulian, P.V. (1974) *Organizational Commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians.* *Journal of Applied Psychology*, 1974, 59, 603-609.
- Porter, L. W., Campon, W. J., & Smith, F. J. (1976). *Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study.* *Organizational Behaviour and Human Performance*, 15, 87-89.
- Pollard, B.M. (2008). *The Effects of Leadership Style on the Job Performance of Nurses.* Capella University
- Ramasamy (2008), “*Social dialogue for decent work*”, in Ghai, D. (ed). *Decent work: Objectives and Strategies*, International Institute of Labour Studies,
- Reichers, Arnon (1985). “*A review and reconceptualization of organizational commitment*”. *The Academy of Management Review*, 10, 3, 465-476
- Richard A. Swanson and Elwood F. Holton III. *Foundations Of Human Resource Development*, San Francisco, Berrett – Koehler Publisher, Inc.

- Robbins, S.P. (2009). *Personnel: The Management of Human Resource*. New Jersey: Prentice-Hall
- Sabitha Marican, (2005). *Kaedah Pendidikan Sains Sosial*. Penerbitan Prencite Hall Pearson Malaysia Sdn. Bhd.
- Samad Bin Yahya, (2009), “Hubungan antara organisasi pembelajaran dengan kesediaan untuk berubah dalam perkhidmatan Polis DiRaja Malaysia,” Universiti Utara Malaysia.
- Savery, L.K.(1991), “*Perceived and Preferred Styles of Leadership Influences on Employee Job Satisfaction*,” *Journal of Managerial Psychology*,” Vol.6 No.1 p.p. 280-82
- R. K. Shastri, K. Shashi Mishra and A. Sinha, (2010), Charismatic leadership and organizational commitment: An Indian perspective, *African Journal of Business Management* Vol. 4(10), pp. 1946-1953.
- Schwandt, D. & Marquardt, M. (2000). *Organizational Learning: From world-class theories to global best practices*. Boca Raton, FL: CRC Press LLC
- Sejarah bergambar institusi polis di Malaysia (2004), Penerbitan Perpustakaan Negara Malaysia Data Pengkatalogan.
- Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business*. (3rd ed.). New York: Hermitage Publishing Services.
- Selvarani, P. and Abas, Marhalim (2004) “*Airline’s union officials under probe*”, *The Malay Mail*, January 31.
- Sheldon, Mary (1971). *Investments and Involvements as mechanisms producing commitment to the organization*. *Administrative Science Quarterly*.16; 143-150
- Tan Bee Hong (2000). “*Hubungan Tingkah Laku Kepimpinan Transformasi dan Transaksi dengan Prestasi Kerja Di Kalangan Pekerja Kolar Biru: Satu Kajian Kes di Technocom System Sdn. Bhd. (TSSB), Johor Bahru.*” Universiti Teknologi Malaysia.
- Tannenbaum, R., Weschler, I.R. and Massarik, F. (1961), *Leadership Organization: A Behavioural Approach*, McGraw-Hill, New York. . (The role of leadership theory in raising the profile of women in management)
- Urusetia Ketua Polis Negara (2007). *Pelan Strategik Lima Tahun PDRM 2007-2011*. Kuala Lumpur : PDRM

- Vandaveer, Sindair, And Michael Menefee. *Human Behaviour in Organizations*. Pearson, 2006.
- Wan Faridah Akmal Wan Ismail, Noor Azmi Mohamad dan Ishak Mad Shah (2002). *Kepimpinan Transaksi / Transformasi dan Ciri Kerja Profesional Teknologi Maklumat Sektor Awam Malaysia*.
- Wee, Kok Cheng. (2000). *Hubungan Gaya Kepimpinan Transformasi dan Transaksi dengan Kepuasan Kerja di Bahagian Kejururawatan di Hospital Daerah Mersing, Johor Bahru*. Universiti Teknologi Malaysia: Masters Thesis
- Weiner, and Vardi (2002). "Commitment in Organization: A Normative View". *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Wilson, P. A. (1995). *The effects of politics and power on the organizational commitment of federal executives*. *Journal of Management*, 21(1), 101-118.
- Yammarino, F.J. and Dubinsky, A.J. (1994), "Transformational leadership theory: using levels of analysis to determine boundary conditions", *Personnel Psychology*, Vol. 47, pp. 787- 811.
- Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Chun, J.U. and Dansereau, F. (2005), "Leadership and levels of analysis: a state-of-the-science review", *Leadership Quarterly*, Vol. 16 No. 6, pp. 879-919.
- Yukl, G. (2002), *Leadership in Organizations*, 5th ed., Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, NJ.
- Yulk, G.A. (2005). *Leadership in organizations* (6th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (2006), *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Zeffane, R. (1994). *Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees*. *Human Relations*, 47(8), 977-1010.
- Zulkarnain Zakaria (1999), *Statistik Perniagaan*, (1st ed.). Malaysia: Penerbit Universiti Utara Malaysia.