

**HUBUNGAN GAYA KEPIMPINAN TRANSFORMASI YANG DIAMALKAN
PEMIMPIN WANITA TERHADAP KOMITMEN KERJA PEKERJA
DALAM ORGANISASI.**

NUR AMIRAH BINTI MAT JAN

UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

HUBUNGAN GAYA KEPIMPINAN TRANSFORMASI YANG DIAMALKAN
PEMIMPIN WANITA TERHADAP KOMITMEN KERJA PEKERJA DALAM
ORGANISASI.

NUR AMIRAH BINTI MAT JAN

Laporan penyelidikan ini dikemukakan sebagai
memenuhi sebahagian daripada syarat penganugerahan
Sarjana Sains Pembangunan Sumber Manusia

Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia
Universiti Teknologi Malaysia

APRIL 2011

Khas buat,
Abah (Hj.Mat Jan Bin Hj Abu Bakar) & Mama (Hjh. Asiah Binti Hj.Hanapi)
serta
Lina dan Nina.

PENGHARGAAN.

Dengan Nama Allah Yang Maha Pengasih dan Lagi Maha Pemurah.

Bersyukur ke hadrat Allah S.W.T kerana dengan segala limpah kurniaNya, Tesis Ijazah Sarjana ini dapat diselesaikan dengan sempurna. Penghargaan tidak terhingga, buat abah dan mama yang sentiasa mendoakan kejayaan saya. Sesungguhnya jasamu tidak terbalas untuk dihitung.

Saya merakamkan setinggi penghargaan buat Dr. Ishak Md Shah selaku penyelia tesis, Dr.Hashim Fauzy dan Pn.Hamidah Abd Rahman selaku penilai tesis atas segala tunjuk ajar, pendapat-pendapat yang bernas, ulasan-ulasan yang membina serta segala nasihat yang diberikan dan juga kesabaran yang tidak terhingga. Tidak lupa juga kepada pensyarah-pensyarah Fakulti Pungurusan dan Pembangunan Sumber Manusia yang sentiasa meluangkan masa untuk membantu saya menimba ilmu-ilmu berguna.

Tidak lupa kepada teman-teman seperjuangan serta rakan sepermainan suka dan duka yang sentiasa ada untuk menjadi pengkritik dan pendengar yang setia. Terima kasih atas sokongan kalian.

Akhir sekali kepada semua pihak yang terlibat secara langsung dan tidak langsung terhadap kajian ini, terutama kakitangan Majlis Bandaraya Johor Bahru dan Majlis Perbandaran Johor Bahru Tengah atas kerjasama yang diberikan. Tanpa sokongan semua pihak ini, kajian ini tidak dapat dilaksanakan dengan jayanya. Ribuan kemaafan dipohon sekiranya terdapat kekurangan yang sengaja dan tidak disengajakan. Sesungguhnya tiada kata seindah bahasa yang mampu diucap tetapi hanya jasamu dibalas Tuhan Yang Maha Besar.
Sekian Terima Kasih.

ABSTRAK

Kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengenalpasti hubungan gaya kepimpinan transformasi yang diamalkan pemimpin wanita terhadap komitmen kerja pekerja dalam organisasi di Majlis Bandaraya Johor Bahru dan Majlis Perbandaran Johor Bahru Tengah menurut persepsi pekerja. Pengumpulan data dibuat menggunakan instrumen soal selidik MLQ Form X oleh Bass dan Avalio, (1997) dan soal selidik komitmen oleh Mayer dan Allen, (1993) yang dijawab oleh 146 orang pekerja di bawah kepimpinan wanita di Majlis Bandaraya Johor Bahru dan Majlis Bandaraya Johor Bahru Tengah. Teknik statistik deskriptif iaitu kekerapan, peratus dan min digunakan. Manakala statistik inferensi pula menggunakan Korelasi Pearson, Ujian-T dan Regresi Mudah untuk menganalisis data yang diperolehi dengan bantuan perisian *Statistical Package For Social Science* (SPSS). Hasil kajian menunjukkan tahap komitmen kerja pekerja di bawah gaya kepimpinan transformasi yang ditonjolkan pemimpin wanita adalah di tahap sederhana. Analisis menunjukkan keempat-empat dimensi gaya kepimpinan transformasi diamalkan oleh pemimpin wanita di dalam organisasi. Daripada 4 dimensi transformasi yang diamalkan, dimensi inspirasi motivasi mencatatkan nilai min yang paling tinggi diikuti dimensi karisma, rangsangan intelektual dan pertimbangan individu. Selain itu, dalam kajian ini mendapati, tiada perbezaan yang signifikan dari segi jantina pekerja terhadap gaya transformasi yang ditonjolkan pemimpin wanita namun wujud hubungan yang signifikan yang kuat antara gaya kepimpinan transformasi yang diamalkan pemimpin wanita dengan komitmen kerja yang ditonjolkan pekerja di kedua-dua buah organisasi. Hasil kajian ini juga mendapati wujud kesan gaya kepimpinan transformasi ke atas komitmen pekerja terhadap kerja.

ABSTRACT

This study aimed to examine the relationship between transformational leadership style adopted by women leaders and employees' commitment towards work in two organizations. Data was collected using a questionnaire proposed by Bass and Avolio, (1997) a Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ Form X for transformational leadership style, whereby for questionnaire on commitment by Mayer and Allen, (1993). These questionnaire were answered by only 146 workers under the leadership of women in Majlis Perbandaran Johor Bahru and Majlis Bandaraya Johor Bahru Tengah. Descriptive statistical techniques such as frequency, percentage and mean, were used and also inferential statistics such as Pearson correlations, T-tests and Regression were used to analyze the data obtained by using Statistical Package For Social Science (SPSS). The results showed that the level of employees' commitment to work that featured women as a leader practicing transformational leadership style are moderate. Even so all of transformational leadership dimensions are practiced by women leaders from these both organizations. Among four dimensions, inspirational motivation has the highest mean value followed by charismatic and intellectual stimulation and individual consideration. In addition, the study also founded there was no significant differences in terms of sex workers towards leadership style that featured by a woman leader, but there is a strong significant relationship between transformational leadership styles adopted by women leaders to employees commitment at both organizations. Result shown that among four dimensions of transformation leadership style, intellectual inspirations gave the most impact to employees' commitment towards work.

ISI KANDUNGAN

BAB	PERKARA	MUKA
	JUDUL	i
	HALAMAN PENGAKUAN	ii
	DEDIKASI	iii
	PENGHARGAAN	iv
	ABSTRAK	v
	ABSTRACT	vi
	ISI KANDUNGAN	vii
	SENARAI JADUAL	xi
	SENARAI RAJAH	xiii
	SENARAI SINGKATAN	xiv
	SENARAI SIMBOL	xv
	SENARAI LAMPIRAN	xvi
1	PENDAHULUAN	
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Kajian	3
	1.3 Pernyataan Masalah	6
	1.4 Persoalan Kajian	12
	1.5 Matlamat Kajian	13
	1.6 Objektif Kajian	13
	1.7 Hipotesis Kajian	14
	1.8 Skop Kajian	15
	1.9 Batasan Kajian	16
	1.10 Kepentingan Kajian	17
	1.11 Definasi Konseptual Dan Definasi Operasi	18
	1.11.1 Kepimpinan	18
	1.11.2 Komitmen Kerja	22

2	KAJIAN LITERATUR	
2.1	Pengenalan	25
2.2	Konsep Kepimpinan	26
2.3	Perkembangan Teori Kepimpinan	27
2.3.1	Teori Tret	28
2.3.2	Teori Tingkah Laku	29
2.3.2.1	Kajian Ohio State dan Kajian Universiti Michigan	29
2.3.3	Teori Transformasi	32
2.3.3.1	Kekuatan Teori Transformasi	36
2.4	Konsep Komitmen	41
2.4.1	Komitmen Pekerja Terhadap Kerja	41
2.4.2	Teori Komitmen Pekerja Terhadap Kerja Oleh Mayer dan Allen	43
2.4.2.1	Model Proses Komitmen	45
2.5	Kajian Lepas	46
2.5.1	Kajian Kepimpinan dan Kepimpinan Wanita	46
2.5.2	Kajian Berkaitan Komitmen	49
2.5.3	Kajian Berkaitan Kepimpinan dan Komitmen	50
2.6	Rangka Teoritikal	53
2.7	Kesimpulan	54
3	METODOLOGI KAJIAN	
3.1	Pengenalan	55
3.2	Reka Bentuk Kajian	55
3.3	Populasi Dan Persampelan	56
3.4	Pengumpulan Data	57
3.4.1	Pengumpulan Sumber Sekunder	57
3.4.2	Pengumpulan Data Primer	58
3.5	Instrumen Kajian	59
3.5.1	Borang Soal Selidik	59
3.5.1.1	Soal Selidik Bahagian A: Maklumat Demografi Responden	60
3.5.1.2	Soal Selidik Bahagian B: Gaya Kepimpinan Transformasi Pemimpin Wanita.	61
3.5.1.3	Soal Selidik Bahagian C: Tahap Komitmen Kerja Pekerja	62
3.5.2	Skala Pengukuran	63
3.6	Ujian Kebolehpercayaan Data	65
3.6.1	Ujian Kebolehpercayaan Data Kajian Rintis	65

3.6.2	Ujian Kebolehpercayaan Data Kajian Sebenar	67
3.7	Kaedah Penganalisan Data	68
3.7.1	Statistik Deskriptif	68
3.7.1.1	Taburan kekerapan	69
3.7.1.2	Min	70
3.7.2	Statistik Inferensi	71
3.7.2.1	Korelasi	71
3.7.2.2	Ujian-T	72
3.7.2.2	Regrasi Mudah	73
4	DAPATAN KAJIAN	
4.1	Pengenalan	74
4.2	Analisis Deskriptif	74
4.2.1	Analisis Maklumat Demografi Responden	74
4.2.1.1	Jantina	75
4.2.1.2	Bangsa	76
4.2.1.3	Umur	76
4.2.1.4	Status Perkahwinan	77
4.2.1.5	Tahap Pendidikan	78
4.2.1.6	Tempoh Perkhidmatan	79
4.2.2	Objektif 1: Mengenalpasti Tahap Komitmen Kerja Pekerja Di Dalam Organisasi.	80
4.2.3	Objektif 2: Mengenalpasti Gaya Kepimpinan Transformasi Yang Diamalkan Pemimpin Wanita Di Majlis Bandaraya Johor Bahru Dan Majlis Bandaraya Johor Bahru Tengah.	81
4.3	Analisis Inferensi	82
4.3.1	Objektif 3: Mengenalpasti Perbezaan Persepsi Di Kalangan Pekerja Terhadap Gaya Kepimpinan Transformasi Yang Diamalkan Pemimpin Wanita Berdasarkan Jantina Pekerja.	83
4.3.2	Objektif 4: Analisis Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Transformasi Yang Diamalkan Pemimpin Wanita Dengan Komitmen Pekerja Terhadap Kerja.	84
4.3.3	Objektif 5: Mengenalpasti Kesan Gaya Kepimpinan Transformasi Yang Diamalkan Pemimpin Wanita Ke Atas Komitmen Pekerja Terhadap Kerja.	94
5	RUMUSAN DAN CADANGAN	
5.1	Pengenalan.	97
5.2	Perbincangan Hasil Dapatan.	98
5.2.1	Latar Belakang Responden.	98

5.2.2	Objektif 1: Mengenalpasti Tahap Komitmen Kerja Pekerja Di Dalam Organisasi.	100
5.2.3	Objektif 2: Mengenalpasti Gaya Kepimpinan Transformasi Yang Diamalkan Oleh Pemimpin Wanita Di Majlis Bandaraya Johor Bahru dan Majlis Bandaraya Johor Bahru Tengah.	101
5.2.4	Objektif 3: Mengenalpasti Perbezaan Persepsi Di Kalangan Pekerja Terhadap Gaya Kepimpinan Transformasi Yang Diamalkan Pemimpin Wanita Berdasarkan Jantina Pekerja.	102
5.2.5	Objektif 4: Mengenalpasti Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Transformasi Yang Diamalkan Pemimpin Wanita Dengan Komitmen Pekerja Terhadap Kerja.	103
5.2.6	Objektif 5: Mengenalpasti Kesan Gaya Kepimpinan Transformasi Yang Diamalkan Pemimpin Wanita Ke Atas Komitmen Pekerja Terhadap Kerja.	105
5.3	Implikasi Kajian	106
5.3.1	Implikasi Kajian Kepada Organisasi.	106
5.3.2	Implikasi Terhadap Bidang Kajian.	110
5.4	Cadangan	110
5.4.1	Cadangan Kepada Organisasi	110
5.4.2	Cadangan Untuk Kajian Akan Datang.	112
5.5	Kesimpulan	115
	RUJUKAN	117
	LAMPIRAN	132

SENARAI JADUAL

NO.JADUAL	TAJUK.	MUKA SURAT.
BAB 3		
3.1	Pembahagian Bahagian Soalan Borang Soal Selidik.	60
3.2	Soalan Berkaitan Demografi Responden	61
3.3	Taburan Item Mengikut Dimensi Kepimpinan Transformasi	61
3.4	Taburan Item Mengikut Dimensi Komitmen	62
3.5	(a) Skala Likert Lima Mata.	63
	(b) Skala Likert Lima Mata	63
	(c)Penyonsangan Skala	64
3.6	Ringkasan Skala <i>Crombach's Alfa</i> .	65
3.7	Nilai Kebolehpercayaan Kajian Rintis	66
3.8	Kebolehpercayaan Pembolehubah Gaya Kepimpinan Transformasi dan Dimensi Komitmen.	67
3.9	Analisis Penganalisan Data	69
3.10	Pengkelasan Skor Min	71

NO.JADUAL.	TAJUK.	MUKA SURAT.
BAB 4		
4.1	Taburan Kekeperan Mengikut Jantina Pekerja.	75
4.2	Taburan Kekeperan Responden Mengikut Bangsa	76
4.3	Taburan Kekeperan Responden Mengikut Peringkat Umur.	77
4.4	Taburan Kekeperan Mengikut Status Perkahwinan	77
4.5	Taburan Kekeperan Mengikut Tahap Pendidikan Pekerja.	78
4.6	Taburan Kekeperan Mengikut Tempoh Berkhidmat Pekerja.	79
4.7	Taburan Min Mengikut Tahap Komitmen Kerja Pekerja.	81
4.8	Taburan Min Gaya Kepimpinan Transformasi Yang Diamalkan Pemimpin Wanita.	82
4.9	Analisis Perbezaan Tahap Gaya Kepimpinan Transformasi Wanita Berdasarkan Jantina Pekerja.	83
4.10	Analisis Hubungan Gaya Kepimpinan Transformasi Wanita dengan Komitmen Kerja Pekerja.	85
4.11	Analisis Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Transformasi Yang Diamalkan Pemimpin Wanita Dengan Dimensi Komitmen Terhadap Kerja Pekerja.	87
4.12	Keputusan Hubungan Dimensi Gaya Kepimpinan Transformasi Yang Diamalkan Pemimpin Wanita Dengan Komitmen Kerja Pekerja.	89
4.13	Keputusan Analisis Hubungan Dimensi Gaya Kepimpinan Transformasi Wanita Dengan Dimensi Komitmen Kerja Pekerja.	94
4.14	Analisis Regrasi Bagi Dimensi Gaya Kepimpinan Transformasi Wanita Yang Paling Berkesan Terhadap Komitmen Kerja Pekerja.	95

SENARAI RAJAH

NO.RAJAH.	TAJUK.	MUKA SURAT.
2.1	Empat Gaya Kepimpinan dari Kajian Ohio State	30
2.2	Model Proses Komitmen oleh Mayer dan Allen.	45
2.3	Model Kajian Hubungan Kepimpinan Wanita Terhadap Komitmen Pekerja.	53

SENARAI SINGKATAN

- IPTA - Institusi Pengajian Tinggi Awam
- CUEPACS - Kongres Kesatuan Pekerja-Pekerja Di Dalam Perkhidmatan Awam
- MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire.
- SPSS - Statistical Packages for Science Social
- MJBH - Majlis Bandaraya Johor Bahru
- MPJBT - Majlis Perbandaran Johor Bahru Tengah

SENARAI SIMBOL

f	-	Kekerapan
%	-	Peratus
<	-	Kurang daripada
>	-	Lebih daripada
\leq	-	Kurang daripada atau sama dengan
\geq	-	Lebih daripada atau sama dengan
N	-	Jumlah populasi

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	TAJUK.	MUKA SURAT.
1.	Borang Soal-Selidik.	131

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Kepimpinan merupakan asas kepada kejayaan dalam sesebuah organisasi tanpa mengira peranan tersebut dipikul oleh golongan lelaki ataupun wanita. Pemimpin merupakan seseorang yang bertanggungjawab dalam memainkan peranan untuk membina sebuah organisasi yang efektif, mempunyai komitmen untuk mencapai misi organisasi dan mampu untuk memotivasikan pengikut demi mencapai kejayaan. Isu kepimpinan ini juga, bukanlah sesuatu yang baru untuk diperkatakan tetapi isu kepimpinan ini bakal memberi implikasi yang besar ke atas sesebuah organisasi. Baharuddin, (1997) yang menegaskan bahawa persoalan kepimpinan ini telah dibincangkan sejak dahulu sehingga kini. Namun, belum lagi memperoleh satu penemuan yang benar-benar dapat menjawab persoalan kepimpinan seratus peratus, khususnya yang berkaitan dengan kepimpinan wanita.

Wanita bukan lagi dianggap sebagai suri rumah tangga sepenuh masa tetapi telah berubah menjadi suatu entiti yang sangat penting dalam pembangunan negara. Kredibiliti mereka tidak lagi dipandang remeh kerana keupayaan golongan wanita ini berupaya memberi saingan kepada golongan lelaki. Kajian tentang kepimpinan

wanita menarik minat penulis kerana wanita era moden dilihat memberi sumbangan dan pengaruh yang kuat dalam pembentukan dan pembangunan sesebuah organisasi. Kepimpinan wanita telah berjaya meletakkan satu tahap yang kukuh dan berupaya membentuk persaingan di dalam persekitaran kerja. Persaingan tersebut akan dapat menjana buah fikiran yang kreatif dan inovatif.

Oleh yang demikian, jika kepimpinan wanita dilihat dari sudut yang positif, ianya mampu memberi impak yang besar ke atas pembangunan negara. Wanita hari ini lebih bersifat multifungsi disebabkan oleh keupayaan mereka untuk melaksanakan pelbagai tanggungjawab. Seperti tanggungjawab yang dipikul sebagai seorang ibu, anak, kakak, rakan dan dalam masa yang sama sebagai wanita berkerjaya yang menyumbang kepada pembangunan dan ekonomi negara. Ini kerana wanita hari ini dilihat mempunyai gaya hidup yang lebih lasak berbanding dahulu.

Walaupun, kepimpinan wanita telah dipersoalkan keberkesanannya, khususnya oleh golongan kepimpinan lelaki. Kebelakangan ini juga isu wanita memegang jawatan tinggi pentadbiran di dalam organisasi menjadi perbualan hangat dibincangkan sehingga ke peringkat kepimpinan negara. Antara isu yang dibincangkan ialah jumlah pelajar wanita melebihi pelajar lelaki di kebanyakan Institusi Pengajian Tinggi Awam (IPTA) dan juga yang menjawat jawatan tinggi di pentadbiran awam. Dalam organisasi keupayaan pemimpin wanita membuat keputusan turut dipersoalkan. Hal ini dikhuatiri sekiranya keputusan yang dibuat tidak mencapai matlamat organisasi serta akan mempengaruhi produktiviti sesebuah organisasi tersebut.

Persoalan ini selalu dikaitkan dengan beban dan tanggungjawab yang terpaksa dipikul oleh wanita. Antaranya, bagi wanita berkerjaya mereka terpaksa melaksanakan tanggungjawab kepada keluarga serta tanggungjawab kepada organisasi yang akhirnya memberi kesan kepada setiap keputusan yang bakal diambil. Secara kolektifnya, setiap tindakan yang diambil oleh seseorang pemimpin

dilihat mempunyai kaitan dengan gaya kepimpinan pemimpin seterusnya akan mempengaruhi pengikut atau subordinat bawahan misalnya komitmen kerja pekerja.

Selain itu isu kepimpinan dan perbezaan jantina juga telah diperkatakan sejak dahulu lagi. Mengikut pengkaji-pengkaji terdahulu, seperti kajian oleh Helgesin (1990), Loden (1985), Rosener (1990), Schwartz (1989), dan Shakeshaft (1989), gaya kepimpinan yang ditentukan oleh perbezaan jantina adalah idea “sosialisasi” kerana daripada proses sosialisasi, wanita telah mencapai tahap evolusi nilai-nilai dan ciri-ciri kepimpinan yang ada pada dirinya, seterusnya menghasilkan perilaku yang berbeza daripada tingkah laku pesaing tradisi iaitu kepimpinan agresif yang diamalkan oleh lelaki. Kajian oleh Eagerly dan Schmidt (2001) mengatakan peningkatan penglibatan wanita dalam memainkan peranan kepimpinan yang secara semula jadinya didominasi oleh golongan lelaki dan kemungkinan wujudnya perbezaan antara gaya kepimpinan lelaki dan wanita.

1.2 Latar Belakang Kajian.

Kepentingan wanita memegang tanggungjawab sebagai seorang ibu dan isteri dalam institusi keluarga tidak boleh dinafikan peranannya. Tanggungjawab ini dipikul dengan penuh dedikasi tanpa keluh kesah sehingga wanita diangkat martabatnya disisi agama Islam sehingga diiktiraf di dalam Al-Quran.

“Dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, setengahnya menjadi penolong bagi sesetengahnya yang lain; mereka menyuruh kepada berbuat kebaikan; dan melarang daripada berbuat kejahatan”

Sumber: Surah At-Taubah:71

Suatu ketika dahulu, wanita dikenali sebagai pengurus rumah tangga semata-mata. Walaubagaimanapun, peranan wanita semakin meluas bukan sekadar melahirkan serta mendidik generasi muda mendatang, malah telah diberikan ruang dan peluang yang seluas-luasnya untuk berpartisipasi dalam bidang politik, sains, teknologi, ekonomi, sosial dan bidang keilmuan. Ternyata golongan wanita hari ini telah merantai peranan mereka sebagai pendokong serta penggerak kepada kemajuan negara tanpa melupakan peranan tradisi mereka sebagai seorang isteri dan ibu.

Kiasan yang selalu disebut masyarakat terdahulu “tangan yang menghayun buaian mampu menggonggong dunia” tidak seharusnya dipandang ringan dan seharusnya dijadikan semangat untuk membuktikan kebolehan diri dalam masyarakat yang kian maju. Keterlibatan kaum wanita menjadi golongan pencari nafkah semakin meningkat. Ada yang terlibat sebagai golongan professional, penjawat pembuat keputusan, kakitangan sokongan mahupun berkecimpung di dalam kepelbagaian kerjaya dan yang terpenting sekali sebagai pendidik generasi mendatang. Menteri Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat, Datuk Seri Shahrizat Abdul Jalil mengatakan dalam Sidang Kemuncak Wanita 2004:

“Wanita tidak lagi berperanan sebagai pekerja bawahan atau pertengahan semata-mata. Kini, mereka mampu memainkan peranan penting di peringkat pembuat keputusan dalam pelbagai profesion. Selaras dengan peranan dan tanggungjawab wanita yang semakin mencabar di negara ini, maka tema bagi Sidang Kemuncak Wanita 2004 ialah “Women in Leadership: Towards Excellence”. Ini ialah kerana kaum wanita merupakan aset yang penting dalam perkembangan ekonomi sesebuah negara dan hakikat ini telah diiktiraf oleh Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu (PBB) sejak tahun 1970an lagi. ”

Sumber: Ucapan Menteri Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat,
Datuk Seri Shahrizat Abdul Jalil

Statistik menunjukkan dari tahun ke tahun bilangan wanita menceburi bidang pekerjaan semakin bertambah khususnya dalam bidang-bidang profesional yang memerlukan wanita bertindak sebagai ketua dan pembuat keputusan. Misalnya pada tahun 2001 berasaskan kajian yang dilakukan oleh Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat, didapati 12% jawatan utama seperti Ketua Pegawai Eksekutif, Presiden dan Naib Presiden bagi syarikat yang disenaraikan di Bursa saham Malaysia disandang oleh wanita. Jumlah ini meningkat di tahun berikutnya iaitu pada tahun 2002 seramai 12.1%, tahun 2003 seramai 12.3%, tahun 2004 mencatatkan peningkatan sebanyak 17%.

Pada tahun 2010 Setiausaha Agung Kongres Kesatuan Pekerja-Pekerja Di Dalam Perkhidmatan Awam (CUEPACS), Ahmad Shah Mohd Zin juga mengakui pertambahan bilangan penguasaan wanita sebagai pembuat keputusan dalam perkhidmatan awam, iaitu hampir tiga perempat mengisi jawatan baru dalam perkhidmatan pegawai tadbir dan diplomatik didominasi oleh wanita (Utusan Malaysia Berhad, 22/2/2010). Keadaan ini jelas menunjukkan bahawa perubahan wanita yang dahulunya dikenali sebagai suri rumah tangga kini dikenali juga sebagai wanita berkerjaya berikutan peningkatan wanita di dalam bidang kerja profesional khususnya dalam membuat keputusan.

Ramainya golongan wanita di dalam organisasi dengan memegang jawatan-jawatan penting memang tidak dapat disangkal lagi. Kepimpinan wanita ini mengubah satu landskap gaya kepimpinan yang diamalkan oleh mereka berbanding gaya kepimpinan yang diamalkan oleh golongan lelaki. Kenyataan ini, disokong oleh kajian Gardiner dan Tinggemann (1999) yang mendapati bahawa gaya kepimpinan seseorang pemimpin dipengaruhi oleh jantina.

Gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pemimpin wanita sudah pasti akan mempengaruhi pekerja bawahannya serta memberi kesan kepada iklim organisasi sedia ada di mana perubahan akan berlaku. Daft (1999) mempercayai bahawa kehadiran pemimpin transformasi akan membawa perubahan di dalam organisasi.

Northouse (1997) melihat gaya kepimpinan yang diamalkan oleh golongan wanita ini akan membawa kepada kepelbagaian teknik, pemikiran, dan pendekatan pengurusan yang diamalkan. Pekerja yang diurus dengan berkesan akan menjadikan mereka lebih komited terhadap tugas yang diamanahkan (Nik Mutasim Abdul Rahman dan Nordin Muhamad, 2001).

1.3 Pernyataan Masalah.

Berdasarkan pertambahan penyertaan wanita dalam bidang pembuat keputusan khususnya, terdapat pelbagai pihak mempertikaikan keberkesanan keputusan yang diambil oleh golongan wanita. Misalnya, Setiausaha Agung CUEPACS, Ahmad Shah Mohd Zin, menyuarakan kebimbangan apabila bilangan penguasaan wanita sebagai pembuat keputusan menunjukkan peningkatan. Hal ini kerana akan menggugat kesan jangka masa panjang dalam aspek kemajuan dan pertumbuhan negara (Utusan Malaysia, 24/2/2010). Petikan kata-kata Ahmad Shah Mohd Zin.

"Fenomena ini mengusarkan kerana ia boleh mengakibatkan kepincangan sistem penyampaian kerajaan dalam jangka panjang. Ini berikutan fitrah wanita yang mempunyai kekangan tersendiri, seperti mengambil cuti panjang selama berbulan-bulan selepas bersalin. Apabila wanita terbabit memegang kuasa pada peringkat pembuat keputusan, maka banyak keputusan penting akan tertangguh sehingga menyebabkan pelaksanaan pelbagai urusan tergendala,".

Sumber: Ahmad Shah Mohd Zin, Setiausaha Agung Kongres Kesatuan
Pekerja-Pekerja Di Dalam Perkhidmatan Awam (CUEPACS)
(Utusan Malaysia)

Kebimbangan golongan lelaki barangkali juga berpunca daripada gaya kepimpinan seseorang pemimpin dipengaruhi oleh jantina (Gardiner dan Tinggemann, 1999). Misalnya kajian oleh Kark (2004) membuktikan bahawa pemimpin wanita lebih cenderung untuk mengamalkan gaya kepimpinan yang lebih demokratik atau gaya penyertaan serta kurang autokratik atau gaya direktif (arahan) berbanding golongan kepimpinan lelaki. Namun begitu, mengikut sejarah, kepimpinan lelaki lebih diterima untuk menjadi ketua berbanding wanita kerana secara tradisinya kepimpinan wanita sering dipandang negatif (Dawley *et al.* 2004). Dikatakan kepimpinan golongan lelaki lebih disinonimkan dengan sifat kesedarhanaan dalam segala aspek serta berupaya memimpin dengan berkesan. Kenyataan ini turut dikemukakan oleh Becker *et al.* (2003) dan Heilman *et al.* (1995) yang mengatakan bahawa kepimpinan lelaki dikaitkan dengan pencapaian yang efektif, kompetan, tegas, aktif, emosi stabil, berdikari, dan rasional sementara pemimpin wanita kurang mempunyai ciri-ciri tersebut.

Norhananan dan Jamaliah (2006) pula menegaskan kepimpinan wanita sering kali dikaitkan dengan sifat cerewet dan emosional apabila bertindak dalam satu-satu perkara atau ketika membuat keputusan. Wanita seringkali dianggap mempunyai kelemahan-kelemahan dalam memimpin seperti wanita memerlukan bantuan tambahan, kurang bersedia untuk membuat keputusan dan keputusan yang dibuat dikatakan tidak adil (Norhannan dan Jamaliah, 2006).

Armstrong dan Baron (1998) yang membuktikan beberapa alasan yang diutarakan oleh golongan lelaki kerana tidak mahu menerima kepimpinan wanita adalah seperti wanita tidak begitu yakin, wanita kurang pengaruh atau kuasa, wanita kurang bijak berurusan dan adakalanya terlalu mendesak dalam melakukan sesuatu perkara. Kajian Eagly dan Karau (2001) menunjukkan bahawa wanita berdepan dengan halangan yang lebih mencabar dalam kepimpinan berbanding golongan pemimpin lelaki, terutama kepimpinan yang kebiasaannya didominasi oleh golongan lelaki. Bukan itu sahaja, kajian yang dijalankan oleh Cook (1987), Fierman (1990), Owen dan Todor (1993), McIntosh (1998) mengatakan stereotaip dan juga persepsi

negatif masyarakat tentang kebolehan wanita untuk menjadi ketua menghalang wanita untuk maju ke hadapan.

Namun begitu terdapat pandangan bertentangan mengenai pertambahan bilangan wanita dalam sektor awam misalnya, Joseph Conrad (Utusan Malaysia, 28/2/2010) yang melihat pertambahan ini dari sudut positif mengatakan wanita yang memegang jawatan sebagai pembuat keputusan perlu menganggap ini sebagai cabaran. Wanita perlu menghilangkan rasa kurang yakin dalam berketrampilan dan komunikasi terutama apabila berdepan dengan pegawai lelaki yang lebih kanan, serius, atau tegas. Sementara itu Rusinah Siron (Utusan Malaysia, 28/2/2010) pula memberitahu bahawa, kedudukan wanita hampir seimbang dengan kaum lelaki. Ini menunjukkan keyakinan masyarakat terhadap potensi dan kredibiliti wanita sebagai pemimpin di Malaysia. Setiap individu mestilah berpijak di bumi yang nyata dan bersandarkan kepada realiti bahawa wanita itu ada kekuatan dan kelemahan.

Pekerja merupakan aset paling berharga organisasi sebagai penyumbang utama kepada kelancaran dan untuk memastikan sesebuah organisasi berada dalam keadaan sistematik. Namun begitu, untuk kelancaran perjalanan sesebuah organisasi, organisasi memerlukan kebolehan, kecekapan, ketekunan dan kesetiaan daripada setiap pekerjanya (Asri Marsidi dan Harmila Abdul Latip, 2007). Ini kerana, sebuah organisasi yang lengkap dengan kelengkapan haruslah dilengkapi kekuatan fizikal dan mental para ahli di dalam sesebuah organisasi tersebut. Sementara itu, pihak pekerja perlu dilengkapi dengan keperluan-keperluan asas sebelum dapat memberikan komitmen (Lunjew, 1994). Proses simbiosis kehendak di antara ketua dan pekerja akan berupaya menghasilkan pulangan yang memberangsangkan seperti keuntungan, produktiviti yang tinggi, kesetiaan pekerja dan pencapaian misi dan matlamat organisasi.

Masalah yang sering dihadapi kebanyakan organisasi adalah usaha untuk mengekalkan pekerjaanya yang merupakan aset yang nilainya sentiasa berkembang mengikut masa (Asri Marsidi dan Hamrila Abdul Latip, 2007). Pengekalan ini memberi tumpuan kepada komitmen terhadap kerja yang berupaya menyumbang kepada ke arah kekuatan dan kecekapan sesebuah organisasi. Razali (1993) mengatakan dalam kajiannya, masalah yang dihadapi oleh sektor awam adalah kecenderungan pekerja atau sumber manusia untuk bekerja di sektor lain yang menawarkan ganjaran yang lebih baik. Senario pekerja berpindah dari melakukan sesuatu kerja ke suatu kerja yang lain bukan suatu fenomena baru (Asri Marsidi dan Hamrila Abdul Latip, 2007).

Kajian oleh Nik Mutasim Abdul Rahman dan Nordin Muhamad (2001) menunjukkan bahawa pekerja yang diurus dengan berkesan dijangka menjadi lebih berkomitmen terhadap tugas mereka. Gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pemimpinnya akan memberi kesan kepada pembentukan sifat-sifat positif dalam diri pekerja agar sentiasa berkomitmen terhadap kerja mereka. Oleh yang demikian, gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pemimpin khususnya kepimpinan wanita dilihat mempunyai hubungan secara langsung dengan pembangunan komitmen pekerja terhadap kerja.

Kajian oleh Trinidad dan Normore (2005) mendapati wanita juga mampu memimpin dengan berkesan dan bertanggungjawab ke atas tugas yang digalas sebagai pemimpin di dalam sesebuah organisasi. Wanita juga boleh mengamalkan gaya kepimpinan demokrasi dan penyertaan dengan lebih berkesan. Selain itu juga, demi untuk mencapai segala visi dan misi Malaysia hari ini, semua pemimpin tidak kira lelaki ataupun wanita harus sama-sama berganding bahu mengorak langkah membawa kepada perubahan dan pembangunan organisasi. Gaya kepimpinan yang diamalkan oleh seseorang pemimpin akan memberi kesan kepada pekerja bawahannya.

Dalam kajian ini secara khususnya melihat hubungan keberkesanan gaya kepemimpinan transformasi wanita terhadap komitmen pekerja terhadap kerja. Kajian oleh Kark (2004) menunjukkan golongan pemimpin wanita lebih cenderung dipilih dan dinilai dengan nilai yang tinggi berdasarkan skala transformasi. Penilaian ini memberi implikasi yang positif dalam menunjukkan keberkesanan golongan pemimpin wanita memimpin. Pemimpin yang mengamalkan gaya transformasi ini akan berupaya memotivasikan pekerja mereka agar hasil kerja yang dilakukan lebih baik dari yang dijangkakan (Yammarino *et al.* 1993) serta dapat membangkitkan kesedaran tentang kepentingan bekerjasama di dalam kumpulan atau organisasi (Yammarino dan Dubinsky, 1994).

Trinidad dan Normore (2005) menegaskan ciri-ciri gaya kepemimpinan transformasi berupaya membentuk nilai-nilai dalam kepemimpinan wanita yang berkembang melalui proses sosialisasi termasuk membina hubungan, komunikasi, membina konsensus, kuasa sebagai pengaruh dan bekerjasama mencapai satu matlamat yang sama. Sehubungan itu, jika elemen-elemen dalam kepemimpinan transformasi ini dilaksanakan dan diamalkan oleh kepemimpinan khususnya pemimpin wanita. Gaya kepemimpinan tersebut akan lebih berkesan dalam membentuk hubungan bersama pekerja agar mempertingkatkan komitmen dalam melaksanakan kerja-kerja yang diarahkan.

Menurut Kelloway *et al.*, (2003) elemen dalam teori transformasi seperti elemen karisma dan stimulasi intelek mampu meningkatkan prestasi kerja dan tugas bagi seseorang pekerja di dalam sesebuah organisasi. Hinkin *et al.* (1999) menegaskan sekiranya pemimpin transformasional mengamalkan sepenuhnya ke empat-empat elemen transformasi iaitu rangsangan intelektual, inspirasi motivasi, karisma (dorongan inspirasi), serta pertimbangan individu maka seseorang pemimpin itu berupaya menghadapi cabaran dan rintangan kerana perubahan persekitaran organisasi yang kerap berlaku pada masa kini.

Sehubungan itu, terdapat beberapa implikasi daripada amalan gaya kepimpinan transformasi seperti keupayaan pekerja bekerja dalam kumpulan, matlamat organisasi untuk difahami semua ahli, pemimpin meluangkan masa untuk membina hubungan dan memberi peluang kepada pekerja untuk menyumbang kepada meningkatkan pencapaian organisasi, membina iklim organisasi yang menggalakkan kolaborasi serta memberikan motivasi intrinsik untuk mencapai matlamat organisasi (Judy dan Don, 2004).

Isu berkaitan komitmen lebih banyak menjurus tentang organisasi, namun begitu, pengkaji melihat terdapat hubungan secara langsung dalam pembangunan komitmen kerja melalui penekanan komitmen pekerja terhadap organisasi. Misalnya, Culverson (2002) menegaskan organisasi amat menghargai komitmen pekerjanya memandangkan pekerja yang mempunyai komitmen tinggi cenderung untuk dikaitkan dengan hasil kerja yang baik seperti peningkatan produktiviti, kepuasan kerja, kurangnya kadar ponteng kerja, kestabilan suasana kerja dan sebagainya. Selain itu, (Bennett dan Durkin, 2000) berpendapat pekerja yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasi lebih mudah untuk memberikan sumbangan tambahan seperti inovasi dan kreativiti, di mana ianya akan menyumbang ke arah keupayaan organisasi yang lebih tinggi.

Walaupun bagaimanapun, kajian-kajian lepas mendapati terdapat interaksi secara langsung antara gaya kepimpinan transformasional, prestasi dan komitmen kerja pekerja. Menurut Asri Marsidi dan Hamrila Abdul Latip (2007), wujud hubungan simbiosis kehendak yang terbentuk melalui pertalian komitmen di antara organisasi dan pekerja. Ini disebabkan organisasi memerlukan kebolehan, kecekapan, ketekunan dan kesetiaan daripada ahlinya yang membolehkan peningkatan tahap komitmen kerja. Hasil hubungan yang positif ini berupaya menghasilkan pulangan yang memberangsangkan seperti keuntungan, produktiviti yang tinggi, kesetiaan pekerja dan pencapaian misi dan matlamat organisasi.

Kajian secara langsung antara gaya kepemimpinan transformasional yang diamalkan dengan komitmen kerja pekerja tidak banyak dijalankan oleh pengkaji lepas, kajian kepemimpinan transformasi lebih tertumpu kepada hubungan dengan prestasi pekerja (Emery dan Barker, 2007) dan tahap amalan gaya kepemimpinan transformasi (Nursuhaili, 2007). Buciuniene dan Skudiene (2008) menyatakan bahawa tidak terdapat banyak kajian yang dijalankan untuk mengkaji hubungan antara tingkah laku pemimpin dengan komitmen pekerja. Sehubungan itu, kajian ini membincangkan gaya transformasi yang diamalkan kepemimpinan wanita dan sejauh mana hubungannya dengan komitmen terhadap kerja. Berdasarkan isu-isu yang dinyatakan wujud beberapa persoalan kajian yang berkaitan gaya kepemimpinan wanita dengan komitmen kerja seperti di bahagian seterusnya.

1.4 Persoalan Kajian

Kajian ini dijalankan adalah untuk mencari hubungan gaya kepemimpinan wanita terhadap komitmen kerja pekerja, seterusnya untuk menjawab persoalan kajian penyelidikan. Berdasarkan pernyataan masalah yang telah dibincangkan, persoalan-persoalan yang timbul adalah seperti berikut:

- 1.4.1 Apakah tahap komitmen kerja pekerja di dalam organisasi?
- 1.4.2 Apakah gaya kepemimpinan transformasi yang diamalkan oleh pemimpin wanita di Majlis Bandaraya Johor Bahru dan Majlis Perbandaran Johor Bahru Tengah?
- 1.4.3 Adakah wujud perbezaan persepsi yang signifikan di kalangan pekerja terhadap gaya kepemimpinan transformasi yang diamalkan pemimpin wanita berdasarkan jantina pekerja?

- 1.4.4 Adakah wujud hubungan gaya kepimpinan transformasi yang diamalkan pemimpin wanita dengan komitmen pekerja terhadap kerja?
- 1.4.5 Adakah wujud kesan gaya kepimpinan transformasi yang diamalkan pemimpin wanita ke atas komitmen pekerja terhadap kerja?

1.5 Matlamat Kajian

Matlamat utama kajian penyelidikan ini dijalankan adalah untuk mengenalpasti hubungan gaya kepimpinan transformasi yang diamalkan pemimpin wanita terhadap komitmen pekerja di dalam organisasi. Organisasi tersebut adalah di Majlis Bandaraya Johor Bahru dan Majlis Perbandaran Johor Bahru Tengah. Hasil kajian ini juga diharapkan akan dapat memberi informasi yang bermanfaat kepada kajian-kajian pada masa akan datang.

1.6 Objektif Kajian

Objektif kajian ini dijalankan adalah untuk menjawab kepada pernyataan masalah yang berbangkit iaitu:

- 1.6.1 Menenalpasti tahap komitmen kerja pekerja di dalam organisasi.

- 1.6.2 Mengenalpasti gaya kepimpinan transformasi yang diamalkan pemimpin wanita di Majlis Bandaraya Johor Bahru dan Majlis Perbandaran Johor Bahru Tengah.
- 1.6.3 Mengenalpasti perbezaan persepsi di kalangan pekerja terhadap gaya kepimpinan transformasi yang diamalkan pemimpin wanita berdasarkan jantina pekerja.
- 1.6.4 Mengenalpasti hubungan antara gaya kepimpinan transformasi yang diamalkan pemimpin wanita dengan komitmen pekerja terhadap kerja.
- 1.6.5 Mengenalpasti kesan gaya kepimpinan transformasi yang diamalkan pemimpin wanita ke atas komitmen pekerja terhadap kerja.

1.7 Hipotesis Kajian

Hipotesis kajian ini adalah:

Hipotesis 1

H 1: Tidak terdapat perbezaan persepsi yang signifikan di kalangan pekerja terhadap gaya kepimpinan transformasi yang diamalkan pemimpin wanita berdasarkan jantina pekerja.

Hipotesis 2

H 2: Tidak wujud hubungan yang signifikan di antara gaya kepimpinan transformasi yang diamalkan pemimpin wanita dengan komitmen terhadap kerja pekerja.

Hipotesis 3

H 3: Tidak terdapat kesan yang signifikan gaya kepemimpinan transformasi ke atas komitmen pekerja terhadap kerja.

1.8 Skop Kajian

Beberapa pengkaji mengatakan bahawa telah banyak penglibatan wanita dalam kepimpinan di dalam organisasi memberi impak yang besar terhadap pembangunan ekonomi negara. Oleh sebab itu, hasil peningkatan yang positif ini mendorong penulis untuk menjalankan kajian tentang gaya kepimpinan wanita. Kajian ini mefokuskan gaya kepimpinan transformasi sebagai keutamaan kerana menurut Pounder (2002) kepimpinan kekal menjadi tema utama dalam literatur pengurusan dan terus dipandang sebagai faktor penting dalam mempengaruhi prestasi dan keberkesanan organisasi. Selain itu, dalam gaya kepimpinan wujud kesan yang unik dan secara langsung ke atas persekitaran kerja dan kejayaan dalam meningkatkan keuntungan dalam sesebuah syarikat (Kritsonis, 2004).

Kajian ini dijalankan di dua buah majlis bandaraya yang terletak di Johor Bahru iaitu Majlis Bandaraya Johor Bahru Tengah dan Majlis Bandaraya Johor Bahru. Responden kajian ini hanya menfokuskan pekerja di bahagian pentadbiran yang dipimpin dan diuruskan oleh wanita. Bagi Majlis Perbandaran Johor Bahru Tengah terdapat lima unit diketuai oleh ketua wanita iaitu Unit Kewangan, Unit Teknologi Maklumat, Unit Persurujaya Bangunan, Unit Sumber Manusia dan Unit Pentadbiran Am. Manakala, bagi Majlis Bandaraya Johor Bahru terdiri daripada tujuh unit iaitu, Unit Sumber Manusia, Unit Landskap, Unit Pembangunan, Unit Latihan, Unit Penilaian, Unit Kualiti, dan Unit Perancangan.

Justeru itu, kajian ini dijalankan bukan untuk melihat kepada perbezaan gaya kepimpinan lelaki dan wanita tetapi hanya menumpukan hubungan gaya kepimpinan transformasi wanita terhadap komitmen kerja pekerja. Pekerja di bawah kepimpinan wanita dalam kajian ini dipilih sebagai fokus kajian kerana pada era globalisasi hari ini, wanita telah diberi kepercayaan untuk membangun dan memimpin untuk memajukan sesebuah organisasi. Kajian oleh Gunbayi (2005) juga mendapati bahawa golongan wanita lebih cenderung untuk mengamalkan kepimpinan transformasi dalam memotivasikan pekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

1.9 Batasan Kajian

Batasan kajian secara ini secara praktiknya tidak dapat dielakkan. Ini kerana ia akan wujud setiap kali sesuatu proses kajian dijalankan. Antara batasan-batasan tersebut adalah seperti wujud kekangan masa, wang dan tenaga semasa menjalankan penyelidikan ini. Selain daripada itu, responden-responden selain daripada di bawah kepimpinan wanita tidak akan menjawab borang soal selidik ini disebabkan kajian ini memfokuskan isu kepimpinan wanita sahaja. Seterusnya, kajian ini hanya meliputi dua buah kawasan bandaraya sahaja, iaitu Majlis Bandaraya Johor Bahru dan Majlis Perbandaran Johor Bahru Tengah. Ini tidak termasuk kawasan majlis daerah Johor Bahru yang terdapat di sekitar Johor Bahru. Kajian ini juga, tidak mengambil kira teori-teori selain daripada teori gaya kepimpinan transformasi seperti teori tret dan teori kontigensi. Hasil kajian ini juga bukan menggambarkan keseluruhan populasi kepimpinan wanita di seluruh organisasi di Malaysia disebabkan limitasi sampel kajian serta dapatan kajian yang hanya akan digunakan untuk tujuan rujukan bagi penyelidikan pada masa akan datang.

1.10 Kepentingan Kajian

Kajian ini dijalankan sebagai usaha pengkaji untuk memberi maklumat terkini kepada kajian sebelumnya dan sebagai menambah koleksi kajian dalam bidang kepimpinan di Malaysia. Kajian sebelumnya banyak melihat contoh kepada kajian luar negara dan kebarangkalian wujudnya gaya pemikiran dan hasil kajian yang berbeza adalah tinggi. Ini kerana wujudnya faktor-faktor perbezaan dari segi budaya, ekonomi, pemikiran, pendidikan dan persekitaran. Lain padang lain belanganya, lain orang lain perangnya. Ini juga diperakui oleh Sharmila Jayasingam (2009), mengatakan bahawa gaya kepimpinan dikalangan pengurus di Malaysia adalah berbeza dengan gaya kepimpinan dari negara barat berikutan terdapat perbezaan budaya.

Hasil kajian ini juga diharapkan agar dapat memberi kesan yang positif kepada persepsi masyarakat dan juga pekerja bawahan terhadap kepimpinan wanita pada hari ini. Serta dapat memberi perubahan dari segi mentaliti sesetengah golongan pemimpin lelaki serta menjadi penanda aras tindak tanduk yang lebih baik kepada pemimpin wanita agar mereka dapat memperbaharui kualiti kepimpinan mereka dari semasa ke semasa. Selain itu juga, diharapkan kajian ini dapat membantu mengembangkan lagi pengetahuan menangani dilema kepimpinan di kalangan wanita terhadap pengikut atau pekerja bawahannya. Tambahan lagi, kajian pada akhirnya diharapkan dapat memberi kesedaran kepada pemimpin tidak kira lelaki dan wanita untuk melaksanakan tanggungjawabnya dalam situasi yang harmoni (Tinah 2007).

1.11 Definisi Konseptual dan Definisi Operasi

1.11.1 Kepimpinan

Pemimpin dan ketua adalah suatu perkara yang saling berkait rapat, seseorang ketua mestilah mempunyai sifat kepimpinan dalam dirinya agar dapat memimpin pekerja bawahannya. Ini dapat dibuktikan melalui kajian terdahulu yang menerangkan peranan pemimpin dan ketua. Sementara itu, matlamat kepimpinan adalah untuk meningkatkan prestasi dan kualiti pekerja agar dapat menambah “*output*” atau hasil serta dapat mempertingkatkan perasaan bangga di kalangan pekerja untuk kekal berkhidmat. Pemimpin juga, tidak seharusnya hanya sekadar tahu untuk mencari kelemahan dan kegagalan orang lain. Bahkan haruslah bijak untuk menyelesaikan dan mencari punca kegagalan untuk membantu setiap pekerjanya membaiki dan mempertingkatkan mutu kerja yang lebih baik.

Fiedler (1967) menyatakan kepimpinan adalah mengenai hubungan antara orang perseorangan di mana kuasa dan pengaruh diagih secara berbeza-beza sehingga seorang individu boleh mengarah dan mengawal tindak-tanduk individu yang lain melebihi daripada kawalan mereka ke atas individu itu tersebut. Dalam satu kajian yang lain Lee *et al.* (2000), menerangkan bahawa wujud tiga perkara penting dalam cara menginterpretasikan kepimpinan iaitu kedudukan seseorang itu di dalam organisasi, watak dan pengaruh terhadap orang lain. Ini merupakan satu proses tentang bagaimana seseorang pemimpin itu memimpin, mentadbir atau mengurus sesebuah organisasi. Ini termasuk juga cara pengaruh dan jalinan hubungan antara pemimpin dengan pengikutnya. Pemimpin juga bertindak sebagai seorang yang dirujuk apabila sesuatu perkara berbangkit seperti dalam pembuat keputusan atau tindakan yang perlu diambil ke atas orang bawahannya(pekerjanya) (Cherington, 1989).

Bass (1990) pula, mengatakan kepimpinan ialah interaksi antara dua atau lebih ahli kumpulan yang sering melibatkan penyusunan semula situasi, persepsi dan membina harapan dikalangan semua ahli . Pemimpin juga bertindak sebagai agen perubahan kepada setiap ahli kumpulannya. Ini kerana apabila setiap tindak-tanduk dan tingkah-lakunya akan memberi kesan sama ada positif atau negatif kepada ahli kumpulannya. Menurut Black (1995) merujuk kepimpinan sebagai suatu kuasa untuk melakukan perubahan ke arah sesuatu yang positif. Kuasa tersebut kadangkala tidak boleh ditafsirkan dengan perkataan tetapi kepimpinan tersebut dapat dilihat dan dirasa.

Di samping itu, seseorang pemimpin mestilah terdiri daripada seseorang yang mampu menghasilkan suatu perubahan ataupun transformasi kepada mereka yang dipimpin, dirinya sendiri dan organisasinya ke arah tujuan yang ditetapkan bersama Yulk (2002). Kajian seperti Yulk (2002) dan Abdullah dan Ainon (2007) mendefinisikan kepimpinan sebagai suatu proses untuk mempengaruhi orang lain untuk mendapat persetujuan agar mereka sanggup untuk melakukan apa yang dikehendaki pemimpin serta untuk mendapat persefahaman tentang apa perkara yang perlu dilakukan dan bagaimana untuk melaksanakannya dengan efektif. Ia juga merupakan proses yang akan memudahkan individu dalam usaha untuk mencapai matlamat bersama.

Selain itu, pendapat yang serupa oleh Robbins (2005) dalam bukunya '*Organizational Behavior*' edisi sembilan mendefinisikan kepimpinan sebagai kebolehan untuk mempengaruhi sesebuah kumpulan ke arah mencapai visi dan beberapa objektif.

Di Malaysia, mengikut Kamus Dewan (1992), kepimpinan membawa maksud keupayaan (kebolehan, pencapaian dan sebagainya) sebagai seorang pemimpin. Definisi ini juga diguna pakai oleh Ebi Shahrin Suleiman *et al.* (2003) dalam bukunya bertajuk 'Prinsip Pengurusan' mendefinisikan kepimpinan sebagai satu proses mengarah tingkahlaku orang lain ke arah mencapai objektif yang sama.

Proses pengarahan ini melibatkan sesuatu kaedah yang digunakan oleh seseorang pemimpin untuk merangsang individu tersebut bertindak ke arah mencapai suatu matlamat.

Hayward (2005) mendefinisikan kepimpinan sebagai salah satu proses komunikasi sama ada melalui percakapan atau pun perbuatan yang terdiri daripada aktiviti latihan, motivasi, tunjuk ajar dan nasihat. Manakala dalam kajian Tinah (2007) pula, kepimpinan dilihat sebagai seseorang yang bertanggungjawab dalam tingkah lakunya sebagai pemimpin bagi mencari penyelesaian masalah dan mencari jalan untuk melaksanakan sesuatu program atau tugas yang bertujuan untuk mencapai matlamat organisasi.

Justeru itu, daripada penerangan tersebut, kepimpinan lebih kepada tingkah laku atau suatu tindakan yang akan dilakukan oleh seorang pemimpin untuk memimpin, mempengaruhi, memotivasi dan sebagai sumber merujuk oleh anak buahnya atau pekerja bawahannya untuk membantu mereka menetapkan matlamat dan memberi panduan ke arah mencapai visi, misi serta matlamat sesebuah organisasi. Aktiviti ini yang pada akhirnya akan dapat menghasilkan pekerja yang efektif, berwawasan serta berkomitmen.

Secara operasionalnya, dalam kajian ini kepimpinan melihat gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pemimpin wanita di dalam sesebuah organisasi. Kepimpinan dalam kajian ini akan dilihat melalui gaya kepimpinan wanita berdasarkan teori transformasional. Kepimpinan transformasional berupaya mengubah tingkah laku, cara berfikir dan ekspektasi seseorang pekerja dalam melakukan sesuatu perkara (Norwahida, 2007). Pemimpin yang mengamalkan gaya jenis ini juga mampu menerima dan mengikut sebarang perubahan yang berlaku serta lebih mempercayai para pengikutnya sendiri (Norwahida 2007). Bass (1985) menyatakan gaya kepimpinan transformasional melihat kepada empat ciri-ciri utama iaitu karisma (pengaruh idealistik), stimulasi intelek, motivasi inspirasi dan sikap timbang rasa pemimpin terhadap pekerja bawahannya (pertimbangan individu) .

i) Ransangan Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelek pula, merujuk kepada menggalakkan dan melibatkan pengikut dengan sesuatu idea mencabar yang akan merangsang pemikiran lama atau pun kaedah lama menjadi sesuatu idea yang baru (Burns, 1978). Burns (1978) juga mengatakan dimensi ini akan membantu memberi kesedaran intelek kepada pengikut tentang masalah yang akan timbul serta bagaimana pengikut memberi pendapat sendiri tentang sesuatu isu. Hasilnya pengikut akan berupaya untuk berfikir secara kreatif dan inovatif dalam suatu perkara yang rumit.

ii) Motivasi Inspirasi (*Inspirational Motivation*)

Manakala, motivasi inspirasi ialah bagaimana pemimpin berupaya meniup semangat kesedaran kepada pengikutnya terhadap matlamat yang ditetapkan samada melalui simbol pengaruh emosi. Dimensi ini juga melibatkan bagaimana pemimpin komunikasikan visi organisasi, mendorong pengikut ke arah visi organisasi serta untuk mengekalkan ransangan yang positif kepada pengikutnya (Xirasagar, 2008).

iii) Karisma atau pengaruh idealistik (*Idealized Influence*)

Kirby (2002) menyatakan karisma dilihat sebagai kesanggupan pemimpin untuk mencurah bakti dan penglibatan melalui personaliti bersemangat seperti keyakinan diri, pendirian ideologi dan emosi yang ditunjukkan. Pounder (2003) juga menyatakan pemimpin berkarisma wujud apabila pengikut menyenangi dan menghormati pemimpin tersebut serta berupaya memberi inspirasi dan motivasi kepada pengikutnya melalui tingkah laku atau personaliti yang ditonjolkan .

iv) Pertimbangan Individu (*Individualized Consideration*)

Akhir sekali dalam kajian ini melihat timbang rasa pemimpin (pertimbangan individu) sebagai pemimpin yang menganggap pengikutnya sebagai seseorang individu dan bukan sebagai pekerja bawahannya (Lee *et al.* 2000). Disamping itu, Pounder (2003) menjelaskan pemimpin yang bertimbang rasa akan mengambil berat dan menyediakan keperluan-keperluan yang diperlukan pengikutnya seperti berupaya menyediakan peluang kepada pengikut untuk mencapai kejayaan dan sebagainya. Ini disokong oleh Bass (1990) yang menyatakan ini termasuklah pendampingan (mentoring), memberi latihan (coaching), memberi maklum balas yang berterusan dan melibatkan keperluan individu itu dengan misi organisasi (memberi peluang).

Pendekatan yang digunakan akan memberi kesan kepimpinan ke atas golongan yang dipimpin. Tambahan lagi, teori kepimpinan transformasional akan digunakan dalam melihat kepada peri pentingnya interaksi antara gaya kepimpinan wanita dan komitmen terhadap kerja. Gaya kepimpinan wanita dalam kajian ini akan diukur menggunakan soal selidik yang dibentuk oleh Bass dan Avolio (1997) iaitu Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X). Soal selidik ini akan diubahsuai untuk mengukur gaya kepimpinan transformasional .

1.11.2 Komitmen Kerja

Terdapat pelbagai tafsiran mengenai konsep komitmen dari pelbagai perspektif tetapi masih mengekalkan konsep yang sama dari segi komitmen pekerja terhadap organisasi, dari beberapa kajian seperti Kiesler (1971), Buchanan (1974), Mowday *et al.* (1992), Meyer dan Allen (1997), Greenberg (1996), dan Yap Toon Khuan (2002) yang menerangkan konsep komitmen.

Kiesler (1971) mengatakan bahawa komitmen dilihat sebagai darjah seseorang individu untuk terikat dengan perlakuan tertentu. Kajian oleh Buchanan (1974) mendefinisikan komitmen sebagai kesediaan pekerja untuk meningkatkan usaha serta tenaga bagi pihak organisasi, keinginan yang tinggi untuk berkhidmat kepada organisasi, menerima objektif dan nilai organisasi dan mempunyai pentafsiran yang positif pada organisasi.

Mayer dan Allen (1991) yang mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan psikologi yang mencirikan hubungan pekerja dengan organisasi dan kesan terhadap keputusan pekerja untuk kekal atau meneruskan keahlian dalam organisasi.

Kajian Greenberg *et al.* (1996) pula menerangkan komitmen sebagai tindakan yang berkesan antara individu dan organisasi untuk sama-sama meningkatkan produktiviti, usaha dan menjaga kepentingan organisasi dan tahap di mana pekerja berminat untuk terus kekal di dalamnya. Suliman dan Isles (2000) menerangkan komitmen sebagai fungsi perilaku pekerja yang ditakrifkan sebagai sikap dan komitmen pekerja terhadap organisasi sebagai satu pelaburan masa yang dihabiskan di organisasi, hubungan persahabatan dengan rakan sekerja, serta wang simpanan untuk di masa tua.

Kajian Mowday *et al.* (dalam Grager, 2009) mendefinisi komitmen secara konseptual boleh dilihat kepada tiga perkara iaitu i) tahap kemahuan untuk terus kekal menjadi ahli dalam sesebuah organisasi (identifikasi) ii) kesediaan untuk kuat berusaha bagi pihak organisasi (penglibatan) dan iii) kepercayaan yang teguh dan sanggup menerima nilai dan matlamat organisasi (kesetiaan). Komitmen organisasi adalah pendorong dalaman dan bersifat norma yang membolehkan individu mengarahkan perlakuannya selaras dengan kehendak organisasi (Yap Toon Khuan, 2002).

Komitmen kerja perkerja terhadap organisasi merupakan salah satu cabang dan faktor yang penting dalam membawa kejayaan organisasi untuk mencapai matlamat. Namun untuk meningkatkan tahap komitmen para pekerja bukan sahaja bergantung kepada organisasi malahan gaya kepimpinan pemimpin yang diamalkan dalam menyampaikan visi, misi dan matlamat organisasi juga penting agar pembangunan yang diharapkan dapat dilestarikan.

Kajian ini mengukur komitmen kerja pekerja berdasarkan indikator afektif, berterusan dan normatif. Komitmen afektif mencerminkan kekuatan emosi pekerja untuk terus kekal, beridentifikasi dan tahap penglibatan dalam organisasi. Manakala, komitmen berterusan menerangkan kesedaran pekerja terhadap kos dan kesan akibat daripada meninggalkan organisasi. Seterusnya, komitmen normatif merujuk kepada perasaan obligasi pekerja terus kekal di dalam organisasi.

RUJUKAN

- Abdul Ghani Abdullah, (2005). Kepimpinan Transformasi Pengetua Dan Penggantian Kepimpinan Sebagai Penentu Komitmen Terhadap Organisasi Dan Perilaku Warga Organisasi Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Dan Pendidikan*. 20, 53-68.
- Abdul Ghani Kanesan bin Abdulah dan K.Anandan. (2009). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasi Sekolah Dan Efikasi Kolektif Guru Terhadap Komitmen Kualiti Pengajaran*. Tesis Sarjana Pendidikan. Universiti Sains Malaysia.
- Abdullah Hassan dan Ainon Mohd (2007). *Teori Dan Teknik Kepimpinan: Panduan Aplikasi Di Tempat Kerja*. Kuala Lumpur: Pts Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Ackerman, C.P., Scheepers, J.M, Lessing, B.C and Dannhauser, Z. (2000). Die Faktorstruktur Van Bass Se Veelfaktor Leierskapyraelys In Die Suid-Afrikaanse Konteks. *Journal Of Industrial Psychology*. 26(2), 58-65.
- Alimo-Metcalfe, B and Alban-Metcalfe, R. (2000). *The Development Of A New Transformational Leadership Questionnaire*.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., and Sivasubramaniamc, N. (2003). An Examination Of The Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Context And Leadership*:14, 261–295.

- Appelbaum, S.H., Audet, L., and Miller, J.C. (2003). Gender And Leadership? Leadership And Gender? A Journey Through The Landscape Of Theories. *Leadership & Organizational Development Journal*. 24(1), 45-51.
- Armstrong, M. and Baron, A. 1998. *Performance Management The New Realities*. London: Free Press
- Asri Marsidi dan Hamrila Abdul Latip. (2007). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Pekerja Di Organisasi Awam. *Jurnal Kemanusiaan*. 10.
- Avolio B. J. and William L. G. (2005). *Authentic Leadership Development: Getting To The Root Of Positive Forms Of Leadership*, *The Leadership Quarterly*. 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J. and Bass, B. M. (1991). *The Full Range Leadership Development Programs: Basic And Advanced Manuals*. New York: Bass, Avolio & Associates.
- Babbie, E. and Mouton, J. (2001). *The Practice Of Social Research*. Oxford: Oxford University Press.
- Baharuddin Hussien. (1997). *Hubungan Gaya Kepimpinan Pengurus Pertengahan Dengan Iklim Organisasi Kajian Kes Bernas, Padang Pak Amat, Pasar Putih, Kelantan*. Tesis Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1997). *Full Range Leadership Development: Manual For The Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, Ca: Mindgarden.
- Bass, B. M., and Hatter J. J. (1988). Superiors' Evaluations And Subordinates' Perceptions Of Transformational And Transactional Leadership. *Journal Of Applied Psychology*. 73, 695-702.

- Bass, B.M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stodgill's Handbook Of Leadership: Theory, Research And Managerial Applications*. (Edisi 3). New York: Free. Press
- Bass, B.M. (1990). *From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share A Vision*. *Organizational Dynamics*. 18 (3).
- Bass, B.M. (1998). *Transformational Leadership: Industry, Military*.
- Becker, J. A. R. and Korabik, K. (2002). "Discrepancies In Self/Subordinates' Perceptions Of Leadership Behavior: Leader's Gender, Organizational Context, And Leader's Self-Monitoring". *Group And Organization Management*. 27, 226-45.
- Bennett, H. and Durkin, M. (2000). The Effects Of Organizational Change On Employee Psychological Attachment; An Exploratory Study. *Journal Of Managerial Psychology*. 15 (2), 126-147.
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985). *Leader: The Strategies For Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Berson Y. and Avolio B.J (2004). *Transformational Leadership And The Dissemination Of Organizational Goals: A Case Study Of A Telecommunication Firm*. *The Leadership Quarterly*. 15, 625-646.
- Booth, W.C. (1995). *The Craft Of Research*. Chicago: University Of Chicago Publishers.
- Boshoff, C., & Mels, G. (1994). A Causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality. *European Journal of Marketing*. 29 (2), 23-42.

- Brenner, O.C. (1982). Relationship Of Education To Sex, Managerial Status, And The Managerial Stereotype. *Journal Of Applied Psychology*. 67, 8-380.
- Bryman, A. (1992). *Charisma And Leadership In Organizations*. London: Sage Publications.
- Buchanan, B. (1974). *Building Organizational Commitment: The Socialization Of Manager In Work Organizations*. *Administrative Science Quarterly* 19, 533-546.
- Buciuniene, I and Skudiene, V.(2008). *Impact Of Leadership Styles On Employees' Organizational Commitment In Lithuanian Manufacturing Companies*.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chen, Lien-Tung, Chen, Cheng-Wu, and Chen, Chen-Yuan. (2010). Are Educational Background And Gender Moderator Variables For Leadership, Satisfaction And Organizational Commitment?. *African Journal Of Business Management*. 4 (2), 248-261.
- Cherrington, D.J. 1994. *Organisational Behavior*. P.War (Ed.) *Organizational And Occupational Psychology*. New York , 219-229
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha And The Internal Structure Of Tests. *Psychometrika*. 16, 297-334.
- Cook, K. (1987). *Why Aren't Women In The Top Jobs? USA Today*. 2D.
- Culverson, E.D. (2002). *Exploring Organizational Commitment Following Radical Change: A Case Study Within The Parks Canada Agency*.

- Dato Seri Shahrizat Abdul Jalil. (2004). Ucapan Perasmian Sempena Sidang Kemuncak Wanita 2004. 20 Ogos 2004. <http://www.kpwkm.gov.my/new>.
- Daft, R.L. (1999). *Leadership Theory And Practise*. United States of America: The Dryden Press.
- Dawley, D., Hoffman, J. J, and Smith, A. R. (2004). Leader Succession: Does Gender Matter?. *The Leadership & Organization Development Journal*. 25(8), 678-690.
- 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, 19-34.
- Dulewicz. V and Higgs. M (2005). Assessing Leadership Styles And Organisational Context. *Journal Of Managerial Psychology*. 20 (2),105-123.
- Eagly, A.H and Karau, S.J. (2001). Gender And The Emergence Of Leaders: A Meta-Analysis. *Journal Of Personality And Social Psychology*. 60, 685-710.
- Eagly, A.H. and Schmidt, M.C.J. (2001). The Leadership Styles Of Women And Men. *Journal Of Social Issues. Equation Model In Software Development Teams*. 11(3).
- Emery, C. R. and Barker, K. J. (2007). The Effect Of Transactional And Transformational Leadership Styles On The Organizational Commitment And Job Satisfaction Of Customer Contact Personnel. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 11(1).
- Faisal Hamoud Al-Ammaj. (2000). *An Investigation Of Leadership Style And Organizational Commitment Among Saudi Public Employee*. Umi , 9970342.

- Fierman, J. (1990). *Why Women Still Don't Hit The Top?* *Fortune*. 40.
- Fraenkel, J. R. and Wallen, N. E. (2006). *How To Design And Evaluate Research In Education (6th Ed.)*. New York: Mcgraw-Hill.
- French, J.R and Raven, B. (1968), *The Bases Of Social Power, Dalam Cartwright, A., Zander, A. Group Dynamics*, 3rd Ed., Harper & Row, New York. 259-69.
- Gardiner, M. and Tiggemann, M. (1999). Gender Differences In Leadership Style, Job Stress And Mental Health In Male-And Female Dominated Industries. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*. 72, 301-15.
- Granger, K. B. (2009). *The Relationship Between Employee Commitment And A Change In Leadership, And The Leadership Style That Demonstrates The Greatest Change*.
- Greenberg, J. 1996. *Managing Behaviours In Organizational Climate*. New Jersey: Prentice-Hall. 59-72.
- Gunbayi, I. (2005). Women And Men Teachers' Approaches To Leadership Styles. *Social Behavior And Personality, Society For Personality Research* , 33(7), 685-698.
- Harun Ujang. (2001). *Hubungan Kepimpinan Transformasi Pengetua Dengan Komitmen Guru Di Sekolah Menengah Daerah Rembau*. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Teknologi Malaysia.
- Hatcher, L. (1994). *A Step-By-Step Approach To Using The Sas(R) System For Factor Analysis And Structural Equation Modeling*. New Castle: Sas Institute.

- Hayward, B. A. (2005). *Relationship Between Employee Performance, Leadership And Emotional Intelligence In A South African Parastatal Organization*. Rhodes University.
- Heilman, M.E., Block, C.J. and Martell, R.F. (1995). Sex Stereotypes: Do They Influence Perceptions Of Managers?. *Journal Of Social Behavior And Personality*. 10, 52-237.
- Helgesin, S. (1990). *The Female Advantage: Women's Ways Of Leadership*. Doubleday, New York.
- Hinkin, T.R and Tracy, J.B., (1999). *The Relevance Of Charisma For Transformational Leadership In Stable Organizational Change Management*. 12(2), 105-119.
- House, R.J., and Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, 81-107.
- Ishak Mad Shah. (2004). *Pengenalan Psikologi Industri Dan Organisasi*. Jilid II. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia, 20-23.
- Ishak Sin (2001). *Pengaruh Kepimpinan Pengajaran, Kepimpinan Transformasi Dan Gantian Kepada Kepimpinan Ke Atas Komitmen Terhadap Organisasi*. Tesis Sarjana. Universiti Sains Malaysia.
- Jogulu U.D and Wood G. J. (2006). The Role Of Leadership Theory In Raising The Profile Of Women In Management. *Equal Opportunities International*. 25 (4), 236-250.
- Judy, R. and Don, M. B. (2004). *Educational Leadership: Changing Schools, Changing*.

- Kamus Dewan Bahasa Dan Pustaka, Kementerian Pendidikan Malaysia. Kamus Dewan. (1992). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka
- Kanter, R. (1977). *Men And Women Of The Corporation*. Basic Books. New York.
- Keegan, A. D. and Hartog, D. N. D. (2004). Transformational Leadership In A Project-Based Environment: A Comparative Study Of The Leadership Styles Of Project Managers And Line Managers. *International Journal of Project Management*. 22(8), 609-617.
- Kellerman, B. (1984). *Leadership : Multidisciplinary Perspectives*. Eaglewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Kelloway, E.K, Barling, J. and Kelly, E. (2003). Remote Transformational Leadership. *Leadership And Organization Development Journal*. 24 (3), 163-171.
- Kiesler, S. (1971). *Managerial Response To Changing Environments*. *Perspectives On Problem Solving Sensing From Social Cognition Administrative Science Quarterly*. 27, 548-570.
- Kirby, P.C., Paradise, L.V, and King, M.I. (1991). *Extraordinary Leaders In Education*: 85(5), 303-311.
- Korac-Kakabadse, A., Korac-Kakabadse, N., and Myers, A. (1998). "Demographics And Leadership Philosophy: Exploring Gender Differences". *Journal Of Management Development*. 17 (5), 351-88.
- Krefting, L.A. (2002). *Re-Presenting Women Executives: Valorization And Devalorization In Us Business Press*. *Women In Management Review*. 17, 20-104.
- Kritsonis, A. (2004). *Leadership In Organizations: National Implications*. 8(1).

- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior*. (Edisi Sembilan). New York: McGraw-Hill, 475.
- Lee, S., Craswell, J. P. and Allen, N. J. (2000). *Foundations Of Behavioral Research* (Fourth Edition). Florida.
- Leithwood, K., Tomlinson, D., and Genge, M. (1996). *International Handbook of Educational Leadership and Administration*. Netherlands: Kluwer Academic Publisher, 785-840.
- Loden, M. (1985), *Feminie Leadership, Or How To Succeed In Business Without Being One Of The Boys*. New York: Times Books.
- Lunjew, M.D. (1994). *Participation In Decision-Making Among Trainers And Relationships With Job Satisfaction And Performance*.
- Luthans, F. and Larsen, J. K. (1986). *How Managers Really Communicate*. *Human Relations*. 39, 161—178.
- Luthans, F. 1992. *Organizational Behavior*. (Edisi Ke-6). New York: McGraw-Hill.
- Malhotra, N.K and Peterson, M.(2006). *Basic Marketing Research. A Decision Making Approach*, (2nd Ed). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- McIntosh, P. (1988). *White Privilege and Male Privilege*. Wellesly: Center For Research on Women.
- Mazlish, B. (1984). *History, Psychology And Leadership Dalam Kelleiman, B (Ed). Leadership: An Interdisciplinary Perspectives*. Eaglewood Cliff. New Jersey: Prentice Hall.
- Meluas Ilmu Kepimpinan Wanita. 2010, Februari 24. *Utusan Malaysia*. p. 2-3.

Merit Bukan Gender. 2010, Februari 28. *Utusan Malaysia*. p. 2

Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of A Three-Component Model. *Journal Of Applied Psychology Human Resource Management Review*. 1 (1), 61-89.

Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1993). Commitment To Organization And Occupations: Extension Of A Three-Component Model. *Journal Of Applied Psychology*. 78(4).

Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1997). *Commitment In The Workplace: Theory, Research And Application*. London: Sage Publications.

Mohd. Sahandri Gani B. Hamzah. (2009). *Komitmen Kerja Guru Pelatih*. Tesis Sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia.

Mowday, R.T., Porter, L.W., Dan Steers, R.M. (1992). *Employee-Organizations Linkage: The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover*. New York: Academic Press. 29-35.

Muindro Renyowijoyo. (2003). *Hubungan Antara Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Prestasi Kerja Karyawan: Studi Empiris Karyawan Sektor Manufaktur Di Indonesia*.

Muthuveloo, R and Rose, R. C. (2005). Antecedents And Outcomes Of Organisational Commitment Among Malaysian Engineers. *American Journal of Applied Sciences*. 2 (6), 1095 - 1100.

Neubert, M. And Taggar, S. (2004), "Pathways To Informal Leadership: The Moderating Role Of Gender On The Relationship Of Individual Differences And Team Member Network Centrality To Informal Leadership Emergence", *Leadership Quarterly*. 15, 175-95.

- Newcomb, K. (2005). *Transformational Leadership: Four Keys To Help You And Your Organizational. Leadership.* 34-36.
- Nik Mutasim Abdul Rahman & Nordin Muhamad. (2001). Komitmen Dan Kepuasan Kerja Pekerja Di Dua Jenis Organisasi. *Jurnal Pengurusan.* 20 .
- Norhayati Binti Mohd Sabri. (2000). *Kesan Faktor Motivasi Kepada Komitmen Terhadap Organisasi: Satu Kajian Kes Di Syarikat Pernec Sdn.Bhd, Kawasan Perindustrian Ulu Klang, Kuala Lumpur.* Tesis Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia.
- Norhannan Ramli Dan Jamaliah Abdul Hamid. (2006). Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita Dan Hubungannya Dengan Tahap Motivasi Guru Sekolah Menengah. *Jurnal Pendidikan.* 31, 53-69
- Northouse, P.G. (1999). *Leadership Theory And Practise.* United States of America: Sage Publications.
- Norwahida Binti Musa. (2007). *Tahap Pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) dan Pengaruhnya Terhadap kepimpinan Transformational. Satu Kajian Dalam Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA).*Tesis Sarjana Sains. Universiti Teknologi Malaysia.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory.* New York: Mc Graw-Hill.
- Nursuhaila Binti Ghazali. (2007). *Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional Dalam Kalangan Pengetua Sekolah Menengah Bandar Tangkak.* Tesis Sarjana. Universiti Teknoligi Malaysia.
- Owen, C. L., and Todor, W. D. (1993). Attitudues Toward Women As Managers: Still The Same. *Business Horizon.* 36 (12), 12.

- Özaralli N. (2003). Effects Of Transformational Leadership On Empowerment And Team Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*. 24 (6), 335-344.
- Pounder, J. S. (2002). Women-Better Leaders Than Men? In General And Educational Management It Still "All Depends". *Leadership & Organization Development Journal*. 23(3), 122-133.
- Razali, M.Z. (1996). *Moderating Effect On The Relationship Between Participation In Decision-Making And Organizational Commitment: A Malaysian Case*. 18 (2), 65-82.
- Ridgeway, C.L. (2001). "Gender, Status, And Leadership". *Journal Of Social Issues*. 57, 637-55.
- Robbins, S. (2005). *Organizational behavior*. (11 Edition). New Jersey: Prentice-Hall.
- Kreitner, R and Kinicki, A. (2004). *Organizational Behavior*. (9th Edition). New York: Mcgraw-Hill Irwin. 466-467.
- Kark, R. (2004). *Journal Of Organizational Change Management*. 17(2), 160-176.
- Rosener, J. (1990). "Ways Women Lead". *Journal of Business*: 119-25.
- Salancik, G.R. (1977). *Commitment Is Too Easy! Organizational Dynamics*. 6,62- 80.
- Schwartz, S. M. (1999). Transformational, Transactional And Laissez-Faire Leadership: An Investigation Of Bass's (1985) Theory In The Perioperative Environment. *Dissertation Abstracts International*. University Microfilms. (No. 9938888).

- Shamir, B., House, R., and Arthur, M. (1993). The Motivational Effects Of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4:1–17.
- Sharmila Jayasingam. (2009). Leadership Style And Perception Of Effectiveness: Enlightening Malaysian Managers. *Journal Of Asian Social Science*. 5(2).
- Shih-Yi “Clark” Hsu and Bahaudin G.Mujtaba. (2007). *Team Transformational Leadership, Trust, Satisfaction, And Commitment: The Testing Of A Structural Roles*. Pearson Education.Inc.
- Stogdill, R. M., and Coons, A. E. (Eds.) (1957). *Leader Behavior: Its Description And Measurement*. Bureau Of Business Research, Ohio State University, Columbus. 88.
- Suliman, A. M. and Isles, P. A. (2000). The Multidimensional Nature Of Organizational Commitment In A Non-Western Context. *Journal Of Management Development*.19(1).
- Tannenbaum, A.S. (1968). “*Leadership: Sociological Aspects*”. Dalam Shills, E. (Ed) *The International Encyclopedia Of The Social Science*. New York: The Macmillan & Co & The Free Press. (3)101-107.
- Tafsir Fi Zhilalil Quran. Surah At-Taubah: Ayat 71
- Tinah Naim@ Nain. (2007). *Gaya Kepimpinan Pengetua Dan Hubunganya Dengan Stress Guru Di Sebuah Daerah Di Negeri Johor*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Trinidad, Cristina and Normore, H Anthoey. (2005). Leadership And Gender: A Dangerous Liaison?. *Leadership & Organizational Development Journal*. 26 (7), 574-590.

- Ungku Norulkamar Ungku Ahmad, Salmiah Mohd Amin, and Wan Khairuzzaman Wan Ismail. (2009). The Impact of Technostress on Organisational Commitment Among Malaysian Academic Librarians. *Singapore Journal of Library & Information Management*. 38.
- Vakola, M., and Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment?. *Employee Relations*. 27 (2), 160-174.
- Xirasagar, Sudha. (2008). Transfromational, Transactional And Laissez-Faire Leadership Among Physician Executives. *Journal Of Health Organization And Management*. 22 (6), 599-613.
- Yammarino, F.J. and Dubinsky, A.J. (1994). Transformational Leadership Theory: Using Levels Of Analysis To Determine Boundary Conditions. *Personnel Psychology*. Understanding Transformational Leadership. *Journal Of Education Research*. 91- 113.
- Yammarino, F.J., Spangler, W.D., and Bass, B.M. (1993). Transformational Leadership And Performance: A Longitudinal Investigation. *Leadership Quarterly*. 4, 81-102.
- Yap Toon Khuan.(2002). *Hubungan Iklim Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Dan Komitmen Pekerja Kepada Organisasi-Satu Kajian Kes Di Ibu Pejabat Polis Daerah Johor Bahru Selatan*. Tesis Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia.
- Yulk, G. (2002). *Leadership In Educations*. United Stated of America: Prentice Hall.
- Zakaria Bin Kasa dan Abd. Rahman Bin Md. Aroff. (1997). Hubungan Nilai Kerja Dengan Jantina, Umur Dan Pengalaman Mengajar Guru Pelatih. *Pertanika Journal Of Social Sciences & Humanities*. 5 (1), 39-44.

Zaleznik, A. (1977). *Managers And Leaders: Are They Different? Harvard Organizational Commitment*. Human Resources Management.1,61–89

Zulkaflī Bin Kamaruddin. (2008). *Penglibatan Guru Dalam Membuat Keputusan, Sokongan Organisasi Dan Komitmen Kerja*. Tesis Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia.