

KESAN POLITIK ORGANISASI KE ATAS HUBUNGAN DI ANTARA  
GAYA KEPIMPINAN TRANSFORMASI DAN KOMITMEN TERHADAP  
ORGANISASI

MIRRA NATASHA BINTI MISNI

Disertasi ini dikemukakan sebagai

memenuhi syarat penganugerahan

Ijazah Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia)

Fakulti Pengurusan

Universiti Teknologi Malaysia

OGOS 2015

*DEDIKASI*

*Istimewa buat ibu dan ayah tercinta*

*Puan Mariyati Binti Ismail*

*Encik Misni Bin Sumaji*

*Dan adik tersayang*

*Mirra Farawahida*

*Serta pensyarah dan rakan-rakan*

*Terima kasih atas sokongan dan doa kalian*

*Terima Kasih.....*

## **PENGHARGAAN**

Dengan Nama Allah Yang Maha Pemurah Lagi Maha Mengasihani,

Syukur ke hadrat Allah S.W.T kerana dengan limpah dan rahmat kurniaNYA, dapat saya menyiapkan laporan projek ini sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat penganugerahan Ijazah Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia).

Penulis ini merakamkan setinggi penghargaan ikhlas kepada penyelia tesis, Prof.Madya Dr. Ishak Bin Mad Shah di atas segala tunjuk ajar, bimbingan, nasihat, teguran dan dorongan yang diberi sepanjang tempoh menyiapkan projek sarjana ini.

Penghargaan juga ditujukan kepada Dr. Fauzi dan Dr. Nasir yang telah memberikan saranan, cadangan dan nasihat ke arah mendapatkan hasil kajian yang lebih baik.

Setinggi-tinggi ucapan terima kasih kepada semua kakitangan kastam di Jabatan Kastam DiRaja Malaysia, Putrajaya di atas kerjasama yang telah diberi.

Akhir sekali buat mereka yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam membantu saya menjayakan projek penyelidikan ini, kerjasama anda amatlah dihargai.

## **ABSTRAK**

Gaya kepimpinan transformasi dikatakan sebagai satu bentuk kepimpinan organisasi yang mampu membentuk kesetiaan dan komitmen dikalangan pekerja terhadap organisasi. Ini kerana, gaya kepimpinan transformasi adalah satu bentuk pimpinan yang melibatkan kesemua ahli organisasi untuk terlibat sama dalam hal berkaitan organisasi samada yang baik mahupun tidak. Kewujudan politik organisasi di dalam persekitaran kerja mungkin boleh mempengaruhi keberkesanan hubungan gaya kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi. Kajian ini telah dijalankan di Jabatan Kastam DiRaja Malaysia, Putrajaya. Terdapat empat objektif utama kajian ini dijalankan iaitu mengkaji tahap politik organisasi dan faktor pembentukan politik organisasi yang wujud di dalam persekitaran kerja, mengkaji hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi dalam kalangan anggota kastam, melihat kesan komponen gaya kepimpinan transformasi terhadap komitmen organisasi dalam kalangan anggota kastam serta mengkaji kesan politik organisasi ke atas hubungan gaya kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi dalam kalangan anggota kastam. Dapatan kajian menunjukkan kesemua komponen gaya kepimpinan transformasi iaitu karisma, inspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan individu memberi kesan kepada komitmen penerusan. Manakala bagi komitmen afektif pula, ia hanya terkesan oleh komponen karisma dan komitmen normatif oleh komponen inspirasi. Manakala bagi politik organisasi pula tidak memberi kesan ke atas hubungan di antara gaya kepimpinan transformasi dan komitmen terhadap organisasi. Kesimpulannya, mungkin terdapat faktor lain yang mampu memberi kesan ke atas hubungan gaya kepimpinan transformasi dan komitmen terhadap organisasi selain daripada politik organisasi. Diharapkan hasil kajian ini dapat dijadikan panduan oleh para pengkaji di masa akan datang serta memberi manfaat dan panduan kepada pihak pengurusan dalam meningkatkan kecemerlangan dan kecekapan Jabatan Kastam Diraja Malaysia dalam mencapai misi dan visi.

## ABSTRACT

Transformational leadership style is believe as one of the leadership that can create a loyalty and high commitment among the members of the organizations. This is because, transformational leadership style is involving all of the organization members in any matters related to the workplace either good or bad. The existance of organizational politics in the working environment may affect the effectiveness of relationship between transformational leadership style and organization commitment among employees. This reseach has been conducted at Jabatan Kastam DiRaja Malaysia, Putrajaya. There are four main objectives for the research which are researching the level of organizational politics dan factors that shape the organizational politics, identifying the the relationship between transformational leadership style and organizational commitment among custom employees, to see the effect of transformational leadership style components towards organizational commitment and identifying the effect of organizational politics towards relationship between tranformational leadership style and organizational commitment among custom employees. The finding shows that all transformational leadership components which are charismatic, inspirational, intellectual stimulation and individual consideration give impact towards continuance commitment. While for affective commitment, it being influenced by the charismatic component and normative commitment by inspirational component. Organizational politic is identified do not gave any impact to the relationship between transformational leadership style and commitment towards organization. As conclusion, there might be any other factors that can give effect towards relationship above other than organizational politics. Reseacher hopes that this research can be a guidance for the future researcher and gave them benefits together with guiding the management of Jabatan Kastam Diraja Malaysia in improving the effectiveness and efficiency of their service in achieving mission and vission.

## KANDUNGAN

<b>BAB</b>	<b>PERKARA</b>	<b>MUKA</b>
<b>SURAT</b>		
	<b>JUDUL</b>	<b>i</b>
	<b>HALAMAN PENGAKUAN</b>	<b>ii</b>
	<b>DEDIKASI</b>	<b>iii</b>
	<b>PENGHARGAAN</b>	<b>iv</b>
	<b>ABSTRAK</b>	<b>v</b>
	<b>ABSTRACT</b>	<b>vi</b>
	<b>KANDUNGAN</b>	<b>vii</b>
	<b>SENARAI JADUAL</b>	<b>xii</b>
	<b>SENARAI RAJAH</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB I</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Kajian	3
	1.3 Pernyataan Masalah	5
	1.4 Persoalan Kajian	8
	1.5 Matlamat Kajian	8

1.6	Objektif Kajian	9
1.7	Kepentingan Kajian	9
1.8	Skop Kajian	10
1.9	Batasan Kajian	11
1.10	Definisi Konsep dan Operasi	12
1.10.1	Kepimpinan	12
1.10.2	Kepimpinan Transformasi	14
1.10.3	Komitmen Organisasi	17
1.10.4	Politik Organisasi	21
<b>BAB II</b>	<b>KAJIAN LITERATUR</b>	<b>25</b>
2.1	Pengenalan	25
2.2	Teori Kepimpinan Transformasi	26
2.2.1	Teori Kepimpinan Transformasi Burns 1978	26
2.2.2	Teori Kepimpinan Transformasi Bass 2007	30
2.2.3	Teori Kepimpinan Transformasi Kanungo (2001)	34
2.2.4	Model Kepimpinan Transaksi dan Transformasi Weber (1947)	38
2.3	Konsep Komitmen Organisasi	40
2.3.1	Konsep Komitmen Organisasi oleh Dessler (1993)	41
2.3.2	Konsep Komitmen Organisasi oleh Maimunah (2008)	43
2.4	Konsep Politik Organisasi	45
2.4.1	Konsep Politik Organisasi oleh	45

	Dubrin (2009)	
	2.4.1.1 Dimensi Budaya Organisasi Mempengaruhi Politik Organisasi	46
	2.4.2 Konsep Politik Organisasi oleh Muhamad (1997)	52
	2.4.3 Tingkah Laku Politik	53
2.5	Kajian-Kajian Lepas	55
	2.5.1 Kajian Hubungan Kepimpinan Transformasi dan Komitmen	55
	2.5.2 Kajian Politik Organisasi	58
2.6	Model Kajian	60
2.7	Hipotesis Kajian	62

### **BAB III      METODOLOGI      64**

3.1	Pengenalan	64
3.2	Reka Bentuk Kajian	65
3.3	Persampelan Kajian	66
3.4	Kaedah Pengumpulan Data dan Sumber	67
	3.4.1 Data Primer	67
	3.4.1.1 Soal Selidik	68
	3.4.2 Data Sekunder	72
	3.4.2.1 Bahan Bercetak/Dokumen	72
	3.4.3 Kajian Rintis	72
	3.4.4 Kebolehpercayaan ( <i>Reliability</i> )	73
	3.4.5 Ujian Normaliti	74



3.4.6	Ujian <i>Linearity</i> dan “ <i>Homoscedasticity</i> ”	75
3.4.7	Ujian <i>Multicollinearity</i>	75
3.5	Kaedah Penganalisisan Data	76
3.5.1	Analisis Deskriptif	77
3.5.2	Analisis Inferensi	79
3.6	Rumusan	83
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN</b>	<b>84</b>
4.1	Pengenalan	84
4.2	Latar Belakang Responden	85
4.2.1	Jantina	86
4.2.2	Umur	86
4.2.3	Bangsa	88
4.2.4	Tempoh Berkhidmat	80
4.3	Analisis Taburan Normaliti, <i>Linearity</i> dan “ <i>Homoscedasticity</i> ”, dan <i>Multicollinearity</i>	89
4.4	Tahap Politik Organisasi dan Faktor Pembentukan Politik Organisasi Dalam Persekitaran Kerja	92
4.5	Hubungan Gaya Kepimpinan Transformasi dan Komitmen Organisasi	94
4.6	Kesan Komponen Gaya Kepimpinan Transformasi Terhadap Komitmen Organisasi	97
4.7	Kesan Politik Organisasi Sebagai Moderator Ke Atas Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Transformasi dan Komitmen Terhadap Organisasi	100
4.8	Ringkasan Dapatan Kajian	102

4.9	Rumusan	103
<b>BAB V</b>	<b>RUMUSAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN</b>	<b>104</b>
5.1	Pengenalan	104
5.2	Perbincangan Dan Rumusan Keputusan Kajian	105
5.2.1	Tahap Politik Organisasi dan Faktor Pembentukan Politik Organisasi Dalam Persekitaran Kerja	105
5.2.2	Hubungan Gaya kepimpinan Transformasi dan Komitmen Organisasi	107
5.2.3	Kesan Komponen Gaya Kepimpinan Transformasi dan Komitmen Organisasi	109
5.2.4	Kesan Politik Organisasi Sebagai Moderator Ke Atas Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Transformasi dan Komitmen Terhadap Organisasi	112
5.3	Cadangan Kepada Organisasi	114
5.4	Saranan Kajian Akan Datang	115
5.5	Kesimpulan Kajian	117
	<b>RUJUKAN</b>	<b>119</b>
	<b>LAMPIRAN</b>	

## SENARAI JADUAL

<b>NO.JADUAL SURAT</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA</b>
Jadual 2.1	Perbezaan Motif, Nilai, dan Andaian bagi Kepimpinan Transaksi dan Kepimpinan Transformasi.	36
Jadual 3.1	Skala Likert yang Digunakan Dalam Kajian	68
Jadual 3.2	Item Soal Selidik Bahagian B	70
Jadual 3.3	Item Soal Selidik Bahagian C	70
Jadual 3.4	Item Soal Selidik Bahagian D	71
Jadual 3.5	Hasil Analisis Kebolehpercayaan Instrumen Kajian	74
Jadual 3.6	Sela Kelas Bagi Tahap Min Skor	78
Jadual 3.7	Nilai Pekali Korelasi	80
Jadual 3.8	Taburan Kaedah Analisis Data Mengikut Objektif Kajian	82
Jadual 4.1	Taburan Responden Mengikut Jantina	86
Jadual 4.2	Taburan Responden Mengikut Umur	87
Jadual 4.3	Taburan Responden Mengikut Bangsa	88
Jadual 4.4	Taburan Responden Mengikut Tempoh Berkhidmat	89
Jadual 4.5	Analisis Normaliti bagi Instrumen	90
Jadual 4.6	Keputusan Ujian <i>Multicollinearity</i>	92
Jadual 4.7	Faktor Politik Organisasi	93
Jadual 4.8	Keputusan Analisis Bagi Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Transformasi Dan Komitmen Organisasi	94
Jadual 4.9	Keputusan Analisis Kesan Komponen Gaya Kepimpinan Transformasi Terhadap Komitmen Organisasi	98
Jadual 4.10	Keputusan Analisis Kesan Moderator Politik	101

Organisasi Ke Atas Hubungan Antara Gaya  
Kepimpinan Transformasi Dan Komitmen Terhadap  
Organisasi

Jadual 4.11 Ringkasan Dapatan Kajian

102

<b>NO.RAJAH SURAT</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA</b>
Rajah 2.1	Bentuk Niat/Motif Altruistik dan Egoistik	35
Rajah 2.2	Model X dan Y	38
Rajah 2.3	Komitmen Organisasi dan Pengunduran Diri Pekerja	41
Rajah 2.4	Pengaruh Salingan kepada Pelbagai Faktor Politik Organisasi	46
Rajah 2.5	Model Tingkah Laku Politik	53
Rajah 2.6	Model Kajian	61
Rajah 3.1	Kiraan Julat Tahap Min Skor	78
Rajah 4.1	Scatter Plot bagi Kepimpinan Transformasi dan Komitmen Organisasi	91

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Pengenalan**

Organisasi pada hari ini berdepan dengan cabaran globalisasi yang memerlukan suasana kerja yang efektif dan kepimpinan yang mampu membawa kejayaan kepada organisasi. Ini adalah kerana kepimpinan yang efektif mampu membawa kepada komitmen terhadap organisasi. Akan tetapi, persoalan yang mungkin timbul, bagaimana pula jika wujudnya politik organisasi di antara hubungan gaya kepimpinan transformasi yang di amalkan dan komitmen terhadap organisasi tersebut?

Kepentingan kepimpinan organisasi terhadap kesan komitmen memang tidak dapat dinafikan oleh pengurusan organisasi. Menurut Geijsel *et.al* (2003),

kepimpinan transformasi adalah bertujuan untuk merangsang usaha tambahan yang diperlukan bagi membawa perubahan penting kepada organisasi. Menurutnya lagi, kepemimpinan transformasi menuntut selain daripada kesannya secara langsung, motivasi pekerja dan komitmen adalah penyebab yang mendorong usaha tambahan yang diperlukan untuk perubahan penting organisasi.

Pemimpin transformasi akan memberi inspirasi kepada pekerja dengan cara berkongsi visi yang menggalakkan keyakinan pekerja dan mencapai jangkauan mereka. Jelaslah di sini bahawa kepemimpinan transformasi mampu membuat pekerja komited apabila mereka termotivasi secara intrinsik dengan pengucapan visi tersebut. Tambahan lagi, pemimpin yang mengamalkan gaya kepemimpinan transformasi merupakan pemimpin yang mempunyai budaya kerja yang cemerlang, berpandangan jauh, berwawasan, seorang pemangkin, menyediakan hala tuju strategik untuk organisasi di samping menjadi tunjang kepada masa depan yang mampan, (Yusnita *et.al*, 2011).

Di dalam sesuatu perniagaan, politik organisasi dianggap sangat berkuasa dalam mana-mana organisasi (Nelson dan Economy, 2005). Organisasi politik didefinisikan sebagai aktiviti di mana pengurus terlibat dalam meningkatkan kuasa mereka dalam mengejar matlamat yang memihak kepada kepentingan individu dan kumpulan (George dan Jones, 1999).

Baron dan Greenberg (1989) pula menyatakan politik organisasi adalah tindakan yang tidak mendapat kebenaran secara rasmi oleh organisasi yang digunakan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai kepentingan peribadi seseorang. Jika maksud politik organisasi ini dilihat seperti satu tindakan memenuhi kepentingan diri dan penyalahgunaan kuasa, ia adalah tepat.

Bagi melihat perkaitan politik organisasi dengan kepemimpinan transformasi dan komitmen organisasi adalah dengan mencari 'kata kunci'. Kata kunci bagi memahami perilaku organisasi di sini ialah dengan mengkaji dan mengenalpasti politik yang wujud di dalam organisasi di mana politik organisasi adalah berkaitan dengan kuasa dan pengaruh. Kuasa dan pengaruh merupakan sesuatu yang sangat rapat dengan manusia tidak kira pemimpin mahupun

pengikut. Ini jelas menunjukkan bahawa gaya kepimpinan di dalam sesebuah organisasi yang digunakan oleh pemimpin atasan serta komitmen organisasi mungkin turut dipengaruhi oleh unsur-unsur politik sama ada bersifat positif ataupun negatif.

Oleh itu, dapatlah dikatakan di sini bahawa hubungan di antara gaya kepimpinan transformasi terhadap komitmen organisasi begitu penting. Pemimpin transformasi yang sentiasa melibatkan diri dalam hal ehwal pekerja dan berusaha memotivasikan para pekerja akan membuatkan pekerja menjadi lebih bersemangat dari seperti yang dijangka dan ini menjadikan mereka lebih mempercayai, setia, menghormati dan mengagumi pemimpin mereka. Walaubagaimanapun, politik organisasi yang wujud di dalam persekitaran kerja mungkin boleh mempengaruhi dan memberi kesan terhadap keberkesanan kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi.

## **1.2 Latar Belakang Kajian**

Kepimpinan transformasi sangat mempengaruhi komitmen pekerja. Ini sebagaimana hasil kajian yang dilakukan oleh (Joo, Yoon dan Jeung, 2012) yang telah mendapati bahawa penilaian teras diri dan kepimpinan transformasi sangat memberi pengaruh positif ke atas komitmen organisasi pekerja. Dengan lebih spesifik, sebanyak 25 peratus daripada varians bagi komitmen organisasi disokong oleh faktor-faktor pekerja menerima kepimpinan transformasi ketua mereka seperti rangsangan intelek, promosi gol kumpulan dan penerangan jelas matlamat kerja.

Bukan sahaja itu, malah Parish, Cadwallader dan Busch (2008) turut berpendapat komitmen pekerja adalah perlu bagi perubahan organisasi berlaku.



Visi yang selari, kualiti hubungan antara pengurus dan pekerja, motivasi kerja, dan perasan autonomi merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Pendek kata, komitmen afektif adalah komitmen yang memberi kesan kuat terhadap persepsi pekerja untuk meningkatkan prestasi, kejayaan pelaksanaan dan pembelajaran individu untuk berubah.

Banyak kajian berkenaan hubungan terus kepimpinan transformasi terhadap komitmen organisasi telah dilakukan oleh pengkaji-pengkaji lepas seperti (Look dan Crawford, 2004, Murray *et.al*, 2010, Renderee dan Chaudhry, 2012, Joo, Yoon, Jeung, 2012). Kebanyakan hasil kajian menunjukkan bahawa hubungan di antara kepimpinan transformasi dan komitmen adalah berada di tahap yang sederhana di dalam sesuatu organisasi. Dari aspek pengaruh pula, terdapat kepimpinan transformasi yang memberi impak komitmen terhadap pekerja, (Geijsel *et.al*, 2003) dan ada juga yang tidak memberi kesan signifikan terhadap komitmen organisasi, (Awan dan Mahmood, 2010). Kebanyakan kajian lepas telah menggunakan kepimpinan transformasi sebagai pengantara dalam kajian berkenaan komitmen organisasi, (Behery, Paton dan Husin, 2012, Panagopoulus dan Dimitriadis, 2009).

Selain daripada itu, pengkaji lepas yang mengkaji hubungan kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi juga telah menggunakan pengantara lain seperti penglibatan pekerja, (Albrecht dan Andreetta, 2011), kepercayaan, (Miao *et.al*, 2013), keberkesana kolektif, (Walumbwa *et.al*, 2004), politik organisasi, (Rasidah dan Suryati, 2010) dan keperluan pekerja, (Kovjanic *et.al*, 2012). Sementara itu, kajian berkaitan topik ini juga turut menggunakan moderator seperti keberkesanan diri dan kesepaduan, (Pillai dan William, 2004), budaya organisasi, (Ying dan Kamarul, 2009), dan jarak struktur, (Avolio *et.al*, 2004).

Politik organisasi menjadi tumpuan kerana konflik dan percanggahan sering berlaku di dalam organisasi dan ini dianggap normal. Oleh itu, strategi politik diperlukan oleh ketua bagi mengendalikan keadaan ini (Kakabadse, Bank dan Vinnicombe, 2004). Politik organisasi mungkin menjadi konotasi negatif kepada kebanyakan pekerja tetapi pada hakikatnya ia juga merupakan sesuatu paksaan yang positif di dalam organisasi (Nelson dan Economy, 2005).

Menurut Allen *et.al* (1979), seorang pengurus yang terlatih sangat biasa dengan keadaan politik organisasi yang diperolehi daripada pengalaman, sebagai pemerhati ataupun daripada pertanyaan sistematik. Menurut beliau lagi, politik mampu meningkatkan komunikasi dan koordinasi di dalam organisasi tetapi bagi tingkah laku politik pula boleh mengancam penyempurnaan tugas. Oleh yang demikian, pengurus harus mengambil tahu dengan lebih mendalam mengenai proses politik untuk membolehkan mereka memainkan peranan besar dalam pengurusan tempat kerja.

### **1.3 Pernyataan Masalah**

Gaya kepimpinan yang diangkat oleh seseorang pengurus atau ketua merupakan satu dimensi yang kritikal bagi menentukan efektif diri dan organisasi (Kakabadse, Bank dan Vinnicombe, 2004). Kepimpinan transformasi adalah teori moden proses kepimpinan (Luthans, 2002). Bagi memperoleh komitmen sesebuah organisasi, adalah penting bagi pemimpin transformasi organisasi memberi perhatian dan keutamaan kepada komitmen pengikut (Anderson, 2009). Kepuasan pengikut perlu diberi perhatian bagi menjamin komitmen mereka terhadap organisasi. Ini kerana apabila pengikut berpuas hati dengan kerja yang dilaksanakan serta pimpinan dari pihak atasan, maka sudah pasti komitmen yang diberikan oleh mereka sangat tinggi (Brown, 1996).

Berdasarkan pemerhatian pengkaji di Jabatan Kastam Di Raja Malaysia, Putrajaya, gaya kepimpinan transformasi adalah bentuk kepimpinan yang diamalkan oleh kesemua pihak atasan dan ketua-ketua jabatan. Nazatul Shima

*et.al*, (2008) menyatakan, transformasi visi dan misi yang dilaksanakan oleh jabatan kastam adalah bukti yang menunjukkan pemimpin atasan menyedari akan kepentingan dalam meningkatkan prestasi organisasi melalui transformasi serta penerimaan terhadap keadaan ahli-ahli organisasi yang kini semakin terbuka dalam menyatakan hal berkaitan hak dan peranan setiap pekerja terhadap organisasi. Menurut Ketua Pengarah Jabatan Kastam DiRaja Malaysia, Datuk Seri Ibrahim Jaapar, projek T:15 merupakan salah satu program transformasi kastam sebagai pemangkin untuk memastikan perkhidmatan kastam bertaraf dunia mengikut acuan 1 Malaysia, Rakyat Didahulukan, Pencapaian Diutamakan, (Utusan Online,2010).

Tingkah laku seseorang individu yang berlandaskan kepada satu kepercayaan kukuh terhadap matlamat dan nilai organisasi merupakan satu tindakan komitmen terhadap organisasi. Kehebatan matlamat yang ditetapkan oleh pemimpin atasan dan ketua jabatan kastam mungkin tidak akan berjaya dicapai sekiranya tidak mendapat komitmen dan sokongan padu dari pegawai-pegawai kastam yang lain, (Shima *et.al*, 2008). Akibatnya, matlamat tersebut mungkin hanya menjadi satu angan-angan dan disia-siakan. Jabatan kastam menyenaraikan kegagalan komitmen terhadap organisasi adalah disebabkan oleh beberapa faktor seperti ketidaksefahaman antara ketua jabatan dan pengikut, tahap disiplin dikalangan pengikut yang tidak memuaskan, kekurangan alatan dan teknologi yang menyukarkan perlaksanaan tugas serta peningkatan aduan terhadap kualiti perkhidmatan warga kastam daripada orang awam. Oleh sebab itu, kepimpinan transformasi dan komitmen antara pemimpin dan pengikut amat penting dalam bagi memastikan tugas dapat dilaksanakan dengan sempurna dan keharmonian organisasi dikekalkan.

Berkaitan dengan politik organisasi pula, menguruskan politik organisasi bukanlah sesuatu perkara yang mudah. Ini kerana pelbagai perspektif samada positif atau negatif akan muncul di kalangan pekerja tentang politik organisasi di tempat kerja. Ramai di antara pekerja yang tidak mengambil serius mengenai budaya politik yang wujud di tempat kerja. Ini adalah satu perkara yang mungkin menimbulkan masalah yang serius di tempat kerja apabila perlaku politik

tersebut bertindak menggunakan kuasanya secara berlebihan di luar sistem organisasi untuk memenuhi kepentingan pribadi, (Rasidah dan Suryati, 2010).

Gadot (2007) berpendapat semakin tinggi pandangan ahli organisasi terhadap kewujudan politik organisasi di tempat kerja, maka semakin rendah di mata mereka terhadap nilai keadilan, kesaksamaan dan ketulusan. Politik organisasi di jabatan kastam masih tidak dapat dikenalpasti samada berada di tahap yang serius ataupun tidak. Menyedari tentang betapa pentingnya bagi pekerja menyedari tentang kewujudan budaya politik di organisasi, maka pengkaji bercadang untuk melakukan kajian mengenai tahap politik organisasi dan faktor yang menyumbang kepada pembentukan politik organisasi di tempat kerja. Faktor pembentukan politik organisasi di lihat berdasarkan dua dimensi iaitu faktor individu dan faktor organisasi.

Berdasarkan kepada pernyataan-pernyataan di atas, kajian berkaitan hubungan antara kepimpinan transformasi, komitmen organisasi dan politik organisasi adalah masih kurang dan tidak meluas. Ketiga-tiga aspek ini merupakan perkara yang sangat penting dalam menentukan dan membentuk suasana kerja yang produktif dan kecekapan sesebuah organisasi. Dengan melihat perhubungan antara ketiga-tiga komponen penting ini, mungkin pengkaji dapat mencapai satu konklusi yang baru. Dengan itu, pengkaji berminat untuk mengkaji kesan politik organisasi ke atas hubungan di antara gaya kepimpinan transformasi dan komitmen terhadap organisasi. Ia bertujuan untuk melihat adakah komitmen pekerja terhadap organisasi bergantung kepada gaya kepimpinan transformasi serta kesan tindakan politik yang berlaku di tempat kerja.

#### **1.4 Persoalan Kajian**

Terdapat beberapa persoalan kajian yang wujud dalam kajian ini. Antaranya ialah:

- i. Apakah tahap politik organisasi dan faktor pembentukan politik organisasi yang wujud di dalam persekitaran kerja?
- ii. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi dalam kalangan anggota kastam?
- iii. Adakah komponen gaya kepimpinan transformasi yang diamalkan oleh ketua jabatan membawa kesan kepada komitmen organisasi dalam kalangan anggota kastam?
- iv. Adakah politik organisasi memberi kesan ke atas hubungan gaya kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi dalam kalangan anggota kastam?

#### **1.5 Matlamat Kajian**

Kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengkaji kesan politik organisasi yang bertindak sebagai moderator ke atas hubungan di antara gaya kepimpinan transformasi dan komitmen pekerja terhadap organisasi.

## **1.6 Objektif Kajian**

- i. Mengkaji tahap politik organisasi dan faktor pembentukan politik organisasi yang wujud di dalam persekitaran kerja.
- ii. Mengkaji hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi dalam kalangan anggota kastam.
- iii. Melihat kesan komponen gaya kepimpinan transformasi terhadap komitmen organisasi dalam kalangan anggota kastam.
- iv. Mengkaji kesan politik organisasi ke atas hubungan gaya kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi dalam kalangan anggota kastam.

## **1.7 Kepentingan Kajian**

Kepentingan kajian ini kepada pemimpin atau pihak pengurusan Jabatan Kastam Diraja Malaysia, Putrajaya adalah dijangka dapat menyediakan keperluan asas psikologi sosial dan pengetahuan praktikal yang boleh digunakan sebagai rujukan untuk perancangan serta penyusunan polisi dan program jabatan.

Di samping itu, kajian ini juga diharapkan dapat memberi rujukan kepada pihak pengurusan mengenai keberkesanan gaya kepimpinan transformasi dalam menjana komitmen organisasi di kalangan pekerja. Mempunyai hubungan yang baik di antara pemimpin dan pekerja dapat membantu meningkatkan motivasi pekerja dalam memberi khidmat kepada organisasi serta dalam pencapaian kecemerlangan.

Selanjutnya, kajian ini juga dapat memberi sumbangan ilmiah di dalam bidang pengurusan dan tingkahlaku organisasi yang mana ia boleh dijadikan

bahan rujukan untuk meningkatkan tahap pemahaman pembaca mengenai kepimpinan transformasi, komitmen terhadap organisasi dan politik organisasi.

Tambahan lagi, hasil kajian ini juga boleh dijadikan sebagai panduan oleh para pengkaji akan datang yang berminat untuk membuat kajian lanjutan tentang politik organisasi dan kesannya ke atas hubungan di antara gaya kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi di samping meluaskan kajian dengan lain-lain pemboleh ubah.

## **1.8 Skop Kajian**

Kajian ini memberi tumpuan kepada kesan politik organisasi yang wujud di dalam persekitaran kerja serta kesannya ke atas gaya kepimpinan transformasi dan komitmen pekerja terhadap organisasi di Jabatan Kastam Diraja Malaysia yang terletak di Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan, Putrajaya.

Tempat kajian ini dipilih kerana jabatan ini mempunyai anggota yang terdiri dari pelbagai bangsa, unit serta tempoh perkhidmatan yang berbeza. Oleh kerana jabatan ini terdiri daripada pelbagai unit, maka politik organisasi mungkin wujud di kalangan pemimpin atasan dalam memenuhi matlamat keperluan peribadi atau sesuatu kumpulan.

Responden kajian ini tertumpu kepada pekerja-pekerja kastam di Jabatan Kastam Diraja Malaysia, Putrajaya. Pekerja-pekerja kastam ini terdiri daripada pelbagai unit seperti Unit Bahagian Kewangan dan Sumber Manusia, Unit Latihan, Unit Tugas-Tugas Khas GST, Unit Bahagian Penjenisan dan Unit Bahagian Korporat.

Kajian ini menggunakan soal selidik sebagai instrumen kajian yang diedarkan kepada subjek kajian berdasarkan kepada jantina, umur, bangsa, dan tempoh berkhidmat.

## **1.9 Batasan Kajian**

Terdapat beberapa batasan kajian yang mungkin menyebabkan kajian ini tidak dapat memberikan gambaran secara menyeluruh tentang kesan politik organisasi ke atas gaya kepimpinan transformasi dan komitmen terhadap organisasi di Jabatan Kastam Diraja Malaysia, Putrajaya.

Antara batasan kajian adalah berdasarkan faktor-faktor demografi individu iaitu jantina, umur, bangsa, dan tempoh berkhidmat. Faktor-faktor lain seperti gaji, tahap pendidikan, dan taraf perkahwinan yang mungkin memberi kesan ke atas kajian ini tidak disertakan. Selain itu, hasil kajian adalah terbatas kepada masa dan tempat kajian yang dijalankan dan ini mungkin memberikan penemuan yang berbeza pada masa akan datang.

Di samping itu, walaupun segala usaha telah dilaksanakan bagi memastikan ketepatan penemuan kajian namun penemuan kajian ini adalah bergantung kepada kejujuran dan ketepatan responden semasa memberi maklum balas.



## **1.10 Definisi Konsep dan Operasi**

Definisi konseptual merujuk kepada kesemua istilah yang digunakan dalam kajian diterangkan di bahagian ini. Setiap pengertian bagi istilah yang digunakan diperoleh hasil rujukan dan definisi yang dibuat berdasarkan kajian. Definisi operasional pula merujuk kepada definisi yang digunakan oleh penyelidik untuk memberi gambaran mengenai konsep yang hendak dikaji.

### **1.10.1 Kepimpinan**

*Definisi Konseptual:*

Dari segi konsep, Muttallif (2011) mendefinisikan pemimpin sebagai ketua bagi sesuatu kumpulan atau seseorang yang mempunyai posisi atas di dalam carta. Berdasarkan definisi yang diberikan oleh *BusinessDictionary*, pemimpin ialah seseorang yang memegang sesuatu jawatan dominan di dalam bidang tertentu and berkebolehan untuk mengawal atau mempengaruhi orang lain.

Selain itu, aktiviti mempengaruhi individu supaya berusaha secara sukarela untuk mencapai objektif kumpulan atau organisasi ialah maksud kepimpinan yang diberi oleh Muhamad (1997).

Kepimpinan di dalam organisasi sentiasa menjadi isu kontroversi di kalangan pengkaji dan ahli falsafah (Awan dan Mahmood, 2010). Menurut Jones (2004), pemimpin berprestasi tinggi ialah seorang ketua yang mampu berurusan secara efektif terhadap bisnes moden yang kompleks. Tambah Armstrong dan Stephens (2005), kepimpinan memainkan beberapa peranan penting seperti:

1. Mentakrifkan tugas – ketua harus menjerangkan kepada sekumpulan pekerja dengan jelas mengenai jangkaan kerja mereka.
2. Mencapai tugas – ini merupakan sebab utama mengapa sesuatu kumpulan dibentuk. Ketua memastikan objektif kumpulan tersebut tercapai dan jika tidak, kekecewaan, kritik dan perpecahan akan berlaku.
3. Mengekalkan hubungan yang berkesan - di antara ketua-ketua dan ahli, dan antara pekerja dengan pekerja. Hubungan yang berkesan berlaku apabila semua terlibat dalam menyempurnakan tugas.

Seterusnya, White (2007) menambah, seorang pemimpin juga perlu memiliki bakat semulajadi, kebolehan untuk bergerak maju, serta ciri-ciri tidak kekal (*ephemeral*) tetapi berkualiti kritikal dalam visi, inspirasi, imaginasi, inovasi, berani mengambi risiko, perspektif, keghairahan, dan keserasian.

### *Definisi Operasional:*

Dalam konteks kajian ini, pemimpin merujuk kepada ketua jabatan iaitu pengurus manakala kepimpinan pula merujuk kepada kebolehan pemimpin transformasi dalam mengubah sikap dan tindakan para pengikut ke arah meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Gaya kepimpinan bagi kajian ini merujuk kepada tingkahlaku kepimpinan transformasi yang ditunjukkan oleh pemimpin kepada pengikut.

### **1.10.2 Kepimpinan Transformasi**

#### *Definisi Konseptual:*

Gadot (2007) di dalam kajiannya menyatakan terdapat dua jenis gaya kepimpinan iaitu kepimpinan transformasi dan kepimpinan transaksi. Seorang pemimpin transformasi menunjukkan kebolehan memimpin organisasi yang lebih tinggi berbanding pemimpin biasa ( Pillai dan Williams, 2004).

Ramsey (2010) memberi maksud kepimpinan transformasi sebagai satu kepimpinan yang mempunyai kebolehan inspirasi. Menurut beliau, ia biasanya merujuk kepada pemimpin yang memastikan kebajikan pekerja mereka terpelihara, memperuntukan usaha yang tinggi dalam mengenalpasti tahap penerimaan pekerja ke atas perubahan organisasi yang dilaksanakan, sentiasa

bertanya pendapat dalam pelbagai persoalan berkaitan organisasi dan sentiasa memotivasikan para pekerja untuk mempertingkatkan keadaan mereka.

Kepimpinan transformasi juga boleh didefinisikan sebagai gaya memimpin manusia dalam cara yang penuh inspirasi (Anderson, 2009). Tambah Dessler (2002) lagi, pemimpin transformasi menggerakkan pengikut supaya melangkaui kepentingan diri kepada kepentingan dalam kumpulan atau organisasi mereka.

Menurut Nahavandi dan Malekzadeh (1998) pula, kepemimpinan transformasi adalah aktiviti kepemimpinan yang berdepan dengan perancangan dan pelaksanaan perubahan besar di dalam organisasi. Terdapat empat faktor utama kepemimpinan transformasi iaitu karisma, inspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan individu (Luthans, 2002).

Kepimpinan transformasi terbentuk daripada kepimpinan transaksi. Kepimpinan transformasi adalah pupuk pimpinan yang merangsang dan mengubah pengikut mereka untuk mencapai hasil yang luar biasa, Robbins dan Coulter (2009). Ingram (2013) menyatakan seorang pemimpin transformasi menjalankan tugas yang melewati tugas harian dan merangka strategi untuk membawa syarikat, jabatan atau pasukan kerja ke peringkat seterusnya bagi prestasi dan kejayaan. Kepimpinan transformasi memberi kesan yang besar ke atas prestasi kerja berkumpulan berbanding kepimpinan transaksi (McMurray *et al*, 2012).

*Definisi Operasional:*

Kepimpinan transformasi bagi kajian ini terbahagi kepada empat faktor utama iaitu karisma, inspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan individu ( Luthans, 2002).

i. Karisma

Karisma adalah salah satu komponen yang membawa kepada ikatan emosi yang kuat di antara ketua dan pengikut. Hasilnya, ia membawa kepada kesetiaan dan kepercayaan di dalam diri pemimpin dan seterusnya memberi impak kepada pengikut dalam melaksanakan visi pemimpin.

ii. Inspirasi

Ketua yang memberikan inspirasi dan motivasi kepada pekerja sentiasa berbicara secara optimistik mengenai masa depan dan menjelaskan visi yang menarik yang perlu dicapai oleh mereka. Pemimpin yang berinspirasi akan memotivasikan pengikut dengan keyakinan yang dimiliki. Ciri pemimpin transformasi inspirasi ialah berkomunikasi mengenai jangkaan yang tinggi, menggunakan simbol dalam usaha memberi tumpuan dan meluahkan kepentingan sesuatu tujuan dengan mudah.

### iii. Rangsangan Intelektual

Kebolehan pemimpin mencabar pengikut mereka untuk menyelesaikan masalah merupakan faktor kedua pemimpin transformasi iaitu rangsangan intelektual. Menggalakkan pekerja untuk terlibat dalam mencari penyelesaian masalah merupakan satu kaedah baru ketua memaksa pengikut di dalam organisasi untuk melakukan sesuatu yang mereka anggap sebelum ini adalah mustahil.

### iv. Pertimbangan Individu

Pembentukan hubungan peribadi antara pemimpin dan pekerja termasuk dalam pertimbangan individu sebagai pemimpin transformasi. Pertimbangan individu pemimpin membolehkan kemahiran dan kebolehan setiap pekerja dipadankan dengan keperluan organisasi. Hubungan individu antara pemimpin dan pengikut akan memberi pekerja motivasi yang tinggi kepada organisasi.

### 1.10.3 Komitmen Organisasi

#### *Definisi Konseptual:*

Komitmen organisasi boleh di definisikan sebagai derajat yang menunjukkan tahap seorang pekerja menghubungkan dirinya dengan organisasi dan sanggup mencurahkan usaha bagi pihak organisasi (A.Noë *et al.*,2002). Bagi pekerja yang bercadang untuk tidak kekal di dalam sesebuah organisasi atau dalam kata lain mempunyai niat meninggalkan organisasi merupakan pekerja yang mempunyai tahap komitmen yang rendah. Mereka sentiasa menantikan peluang yang baik untuk berhenti kerja dan berkhidmat kepada organisasi lain. Komitmen organisasi mempunyai perkaitan yang sangat kuat dengan tahap kepuashatian kerja.

Nahavandi dan Malekzadeh (1998) pula menyatakan komitmen sebagai tahap penerimaan personal terhadap objektif yang ingin dicapai oleh seseorang pengurus. Hal ini berlaku apabila proses yang ingin dilaksanakan di terima dengan tangan terbuka. Tahap komitmen pekerja adalah tinggi di dalam organisasi demokratik berbanding tahap komitmen pekerja di dalam organisasi autokratik, (Savery, 1994).

Dalam sesebuah organisasi, pihak majikan sentiasa berusaha untuk meningkatkan tahap komitmen para pekerja agar mereka memberi sepenuh usaha untuk memastikan objektif dan gol organisasi tercapai. Apabila perkerja menerima sesuatu pekerjaan dan kemudian bersetuju untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh majikan ia dianggap sebagai komitmen organisasi (Aminuddin, 2008).

Bagi menjelaskan lagi maksud komitmen organisasi, Dessler (2003) mengatakan komitmen pekerja terhadap organisasi berlaku apabila para pekerja

bersetuju untuk melaksanakan misi unit ataupun syarikat. Organisasi komitmen oleh Robbins dan Coulter (2009) ialah darjah seseorang pekerja itu mengenalpasti tentang organisasi tertentu, gol serta berhasrat untuk kekal keahliannya di dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan daripada keputusan kajian lepas, gaya kepimpinan penyeliaan-subordinat memberi kesan ke atas persepsi pekerja terhadap faedah rangkaian tempat kerja dan dianggap sebagai penyumbang kepada komitmen mereka terhadap organisasi (Brunetto, Wharton dan Shacklock, 2011). Peningkatan tahap komitmen pekerja kepada organisasi adalah kesan daripada penerimaan pekerja kepada hubungan penyeliaan-subordinat yang wujud dan mudah didekati pekerja yang turut membawa kesan kepada pembentukan sosial yang positif di dalam persekitaran kerja.

Lok (2004) memberi gambaran komitmen organisasi sebagai situasi di mana apabila pekerja tidak berpuashati di tempat kerja maka mereka akan menjadi kurang komited terhadap tugas yang diberikan dan sentiasa mencari peluang untuk berhenti. Kestabilan emosi dan mental turut terjejas apabila peluang meninggalkan tempat kerja yang dinantikan tiada dan akhirnya mengakibatkan komitmen kepada organisasi tidak berlaku.

Terdapat tiga komponen bagi model komitmen organisasi iaitu *Affective Commitment* (kehendak), *Continuance Commitment* (keperluan) dan *Normative Commitment* (halangan), Slack, Orife dan Anderson (2010). Model ini telah dicadangkan oleh Allen dan Meyer pada sekitar tahun 90an yang bersetuju bahawa komitmen organisasi boleh dibahagikan kepada tiga cabang komponen tersebut.



### *Definisi Operasional:*

Dari aspek perspektif pengkaji, komitmen organisasi merujuk kepada sikap dan tingkah laku pekerja yang menyumbangkan tenaga, perhatian serta sokongan yang sepenuhnya dalam mencapai matlamat organisasi. Menurut Slack, Orife dan Anderson (2010), terdapat tiga komponen bagi model komitmen organisasi iaitu *Affective Commitment* (kehendak), *Continuance Commitment* (berterusan) dan *Normative Commitment* (halangan).

#### i. Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan komitmen yang berkait dengan kehendak seseorang atau tahap persetujuan pekerja merasakan diri mereka sebahagian daripada organisasi dan ia memberi kesan yang hebat kepada prestasi pekerja dan juga organisasi. Pekerja yang memiliki tahap komitmen afektif yang tinggi bukan sahaja memberi kesan kepada komitmen berterusan tetapi juga menggalakkan pekerja untuk membawa yang lain ke dalam satu kumpulan yang berkebolehan tinggi di organisasi. Komitmen afektif tinggi apabila jurang di antara nilai individual dan nilai organisasi adalah minima.

Kepadanan nilai individu dan nilai organisasi di kalangan pekerja dapat dicapai melalui strategi dan program yang dijalankan. Ini bertujuan untuk meningkatkan tahap pemahaman pekerja dan pengiktirafan mereka kepada nilai organisasi. Komitmen afektif meningkat selari dengan pengalaman kerja yang positif. Oleh itu, strategi dan pengurusan polisi syarikat yang memberi penilaian kekuatan dan kelemahan pekerja dan penciptaan suasana kerja yang membenarkan ramai pekerja mengalami pengalaman kerja yang positif akan membantu kepada kejayaan sesebuah organisasi.

ii. **Komitmen Penerusan**

Komitmen penerusan adalah komitmen berkait rapat dengan keperluan. Apabila komitmen berterusan tidak didorong oleh komitmen afektif, ia biasanya akan membawa dorongan pekerja meninggalkan organisasi. Selain itu, ia juga dipengaruhi oleh budaya sesebuah organisasi seperti budaya organisasi yang positif. Komponen bagi komitmen penerusan adalah kesetiaan pekerja dan pengekalannya di dalam organisasi.

iii. **Komitmen Normatif**

Bagi komitmen normatif, ia terbentuk daripada nilai dan tanggungjawab serta darjah seseorang pekerja itu kekal di dalam organisasi dan bebas daripada sebarang halangan. Ia lahir daripada moral tanggungjawab dan nilai sistem seseorang individu. Di dalam organisasi, komitmen normatif meningkat apabila pekerja diterapkan dengan nilai kesetiaan kepada organisasi serta berlakunya komunikasi secara sistematik mengenai strategi, ganjaran dan insentif kepada pekerja.

#### 1.10.4 Politik Organisasi

##### *Definisi Konseptual:*

Politik berkait rapat dengan apa jua cara untuk mendapatkan kuasa. Muhamad (1997) mendefinisikan politik sebagai alat jentera untuk memelihara dan seterusnya menambahkan kuasa seseorang. Politik organisasi ialah aktiviti yang membenarkan individu di dalam organisasi mencapai matlamat tanpa melalui saluran rasmi (Nahavandi dan Malekzadeh,1998). *BusinessDictionary* (2013) pula menyatakan politik organisasi sebagai tindakan mengejar agenda tersendiri atau kepentingan diri di dalam organisasi tanpa mengambil kira kesannya ke atas organisasi bagi mencapai matlamat.

Nelson dan Economy (2005) menyatakan di dalam organisasi yang mempunyai dua atau lebih pekerja, politik organisasi akan wujud walaupun individu cuba mengelak. Tambah beliau, politik organisasi merupakan suasana hubungan yang dibentuk bersama rakan-rakan dan asas bagi mencapai perkara-perkara yang dilakukan.

Individu dan subunit sentiasa terlibat dalam tingkah laku politik (Gibson *et al*, 2009). Tingkah laku politik merujuk kepada tingkah laku luar daripada kuasa sistem biasa, dibentuk untuk kepentingan individu dan subunit.

Politik di dalam organisasi juga aktiviti yang berlaku di dalam organisasi bagi mengambil, membentuk dan menggunakan kuasa serta sumber lain untuk mendapat hasil yang dikehendakkan di dalam sesuatu situasi yang tidak tentu dan ketiadaan konsesus mengenai pilihan (Huczynski dan Buchanan, 2007).

*Definisi Operasional:*

Dalam kajian ini pula, politik organisasi merujuk kepada individu ataupun kumpulan yang sentiasa terlibat dalam perlakuan politik organisasi, Muhamad (1997). Ini bermakna:

- a. Kelakuan yang di luar sistem kuasa yang jelas.
- b. Kelakuan yang direka bentuk untuk kepentingan individu atau kumpulan yang biasanya diketepikan oleh organisasi.
- c. Kelakuan yang disengajakan dan direka bentuk untuk membantu individu dan kumpulan untuk terus meningkat dan mengekalkan kuasa mereka.

Di samping itu, beliau turut menyatakan bahawa terdapat dua faktor yang membawa kepada perlakuan politik iaitu:

- a. Faktor Individu

Berdasarkan dapatan kajian para penyelidik, beberapa ciri personaliti, keperluan dan faktor individu yang mempunyai kaitan dengan perlakuan politik. Antaranya ialah individu yang bersikap autoriti yang tinggi dan mengambil keputusan menggunakan politik untuk mencapai kejayaan.

Penglibatan individu dalam perlakuan politik juga berpunca daripada keperluan kuasa yang tinggi, autonomi, perlindungan dan keperluan status. Secara umum, tahap penglibatan individu ke dalam perlakuan politik adalah

bergantung kepada keperluan dan kecenderungan yang tinggi terhadap kejayaan sesuatu matlamat yang ingin dicapai.

#### b. Faktor Organisasi

Organisasi yang kurang dipercayai, ketidakjelasan peranan, sistem penilaian prestasi yang tidak adil, sistem ganjaran yang samar dan pembuatan keputusan yang tidak menyeluruh merupakan ciri-ciri organisasi yang boleh mewujudkan peluang berlakunya politik organisasi yang cergas.

Contohnya, apabila wujudnya kurang kepercayaan di dalam organisasi akan mengakibatkan tahap kelakuan politik organisasi yang tinggi dan ini berkemungkinan kelakuan politik menjadi tidak sah. Oleh itu, kepercayaan yang tinggi seharusnya menurunkan tahap kelakuan politik pada amnya dan menghalang tindakan politik dari menjadi tidak sah.

Kelakuan yang diharapkan oleh pekerja tetapi tidak dinyatakan merujuk kepada peranan yang tidak jelas. Ini akan membawa kepada peluang tindakan politik pekerja terhadap majikan. Perkara seperti ini tidak diharapkan berlaku di dalam organisasi tetapi ia tetap terjadi dengan tidak ketara.

Setiap pengurus sentiasa berusaha keras mendapatkan kedudukan bagi memastikan mereka mempunyai kuasa yang sah untuk membolehkan mereka bebas membuat keputusan. Tambahan lagi, terdapat ketua yang sanggup melibatkan perbelanjaan sendiri bagi tujuan mendapatkan kedudukan dan pengaruh.

## RUJUKAN

- Ahmad, Z.A., Surlenty, L. Effendi, A.A., Jauhar, J., Rohaida, S. Dan Sharma, T. (2009). *Understanding Organizational Behaviour*. Oxford University Press, pp.174-175.
- Anderson (2009). Transformational Leadership. *Articles of Truly Great Leadership*. Armstrong dan Stephens (2005). *A Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Results*. United Kingdom : Kogan Page.
- Albrecht, S.L dan Andreetta, M. (2011). The Influence of Empowering Leadership, Empowerment and Engagement on Affective Commitment and Turnover Intentions In Community Health Service Workers: Test of A Model. *Leadership in Health Services*, 24(3). 228-237.
- Allen, R.W., Madison, D.L, Porter, L.W, Renwick, P.A dan Mayes, B.T. (1979). Organizational Politics: Tactics and Characteristics of Its Actors. *California Management Review*, 22(1). 77-83.
- Aminuddin (2008). *Human Resource Management: Principles and Practices*. Oxford University Press, pp.242.
- A.Noë, Hollenbeck, Gerhart, Wright, Aminuddin dan Nordin (2002). *Memperoleh Kelebihan Bersaing :Pengurusan Sumber Manusia*. McGraw-Hill, pp.283
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. Dan Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership And Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment And Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25. 951-958.

- Awan, M.R., dan Mahmood, K. (2010). Relationship among Leadership Style, Organizational Culture and Employee Commitment in University Libraries. *Emerald Journal of Library Management*, 4/5. 253-266
- Bacharach, S.B. dan Lawler, E.J. (1980). *Power And Politics In Organizations: The Social Psychology of Conflict, Coalitions And Bargaining*, (1st ed). California: Jossey-Bass Inc.
- Baron, R.A. dan Greenberg, J. (1989). *Behavior In Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, (3rd ed). United State of America: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Bass, B.M (1999). Two Decades of Research and Development In Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1).9-32.
- Bass, B.M dan Avolio, B.J (2007). Developing Transformational Leadership :1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5). 21-27.
- Behery, M., Paton, R.A., dan Hussain, R. (2012). Psychological Contract and Organizational Commitment: The Mediating Effect of Transformational Leadership. *International Business Journal*, 22(4). 299-319.
- Boehman, J. (2006). *Affective, Continuance and Normative Commitment Among Student Affairs Professionals*. Tesis Phd, North Carolina State University.
- Brown, R.B. (1996). Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49. 230-251.
- Brunetto, Y., Wharton, R.F dan Shacklock, K. (2011). The Impact of Supervisor Subordinate Relationships On Nurses' Ability To Solve Workplace Problems: Implications For Their Commitment To The Organization.

*Advances in Health Care Management*. 10, 215-237

Burns, J.M (1978). *Leadership*. United States of America: Harper & Row.

Burns, J.M (2003). *Transforming Leadership*. New York: Grove Press.

Cheng, H.L (2012). Effects of Organizational Politics On Nondominant Firms: From Interorganizational Learning to Intraorganizational Learning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 48(4). 463-494.

Colquitt, J.A, LePine, J.A dan Wesson, M.J (2009). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment In The Workplace*. New York: McGraw Hill.

Cropanzano, R., Howes, J.C, Grandey, A.A dan Toth, P. (1997). The Relationship of Organizational Politics and Support To Work Behaviors, Attitudes and Stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18. 159-180.

Dansereau, F. dan Yammarino, F.J. (1998). *Leadership: The Multiple-Level Approaches*. England: Jai Press Inc.

Dessler, G. (1993). *Winning Commitment: How To Build And Keep A Competitive Workforce*. United States: McGraw Hill.

Dessler, G. (2002). *Pengurusan Sumber Manusia*, (8th ed). Upper Saddle River: Prentice Hall.

Dessler, G. (2003). *Human Resource Management*, (9th ed). International Edition. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Dubrin, A.J. (2009). *Political Behavior In Organizations*. United States of America: SAGE Publication.

Ferris, G.R. dan Kachmar, K.M. (1992). Perceptions of Organizational Politics. *Journal of Management*, 18(1). 93-116.



- Gadot, E.V. (2007). Leadership Style, Organizational Politics and Employees' Performance : An Empirical Examination of Two Competing Models. *Emerald Journal of Personal Review*, 36(5). 661-683.
- Geijsel, F., Sleegers, P., Leithwood, K. dan Jantzi, D. (2003). Transformational Leadership Effects on Teachers' Commitment and Effort Toward School Reform. *Journal of Educational Administration*, 41(3). 228-256.
- George dan Jones (2009). *Organization Behaviour: Understanding and Managing* (2nd ed). United States: Addison Wesley.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly dan Konopaske (2009). *Organizations Behavior, Structure, Processes* (13th ed). New York: McGraw Hill Irwin.
- Hair et.al., (2007) . *Research Methods for Business*. United States: John Wiley and Sons, Inc.
- Hastuti Tarawe (2009). *Iklim Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kerja Dalam Kalangan Pegawai Penjara, Kota Kinabalu*. Tesis Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia.
- Hocwarter, W.A., Ferris,R.G., Laird, M.D., Treadway, D.C., Gallagher, V.C. (2010). Non Linear Politics Perception-Work Outcomes Relationship :A Three Study, Fiva Samples investigation. *Journal of Management*, 36 (3). 740-763.
- Ho May Yeang (2005). *Hubungan Di Antara Gaya Kepimpinan Transformasi Dengan Komitmen Pekerja Di Kalangan Jururawat : Satu Kajian Di Pusat Perubatan Pakar Loh Guan Lye, Pulau Pinang*. Tesis Sarjana Muda, Universiti Teknologi Malaysia.
- Huczynski dan Buchanan (2007). *Organizational Behaviour* (6th ed). England :FT Pentice Hall.
- Ingram (2013). Transformational Leadership Vs. Transactional Leadership Definition. *Article of Human Resources Leadership*.

- Jam, F.A, Khan, T.I, Zaidi, B.H dan Muzaffar, S.M (2011). Political Skills Moderates The Relationship between Perception of Organizational Politics and Job Outcomes. *Journal of Educational and Social Research*, 1(4). 57-70.
- Jones (2004). High-Performance Leadership: Turning Pressure to Your Advantages. *Journal of Human Resource Management*, 12(7). 34-38.
- Joo, B., Yoon, H.J., dan Jeung, C.W (2012). The Effects of Core Self-Evaluations and Transformational Leadership on Organizational Commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6). 564-582.
- Kacmar, K.M., Bozeman, D.P., Carlson, D.S., dan Anthony, W.P. (1999). An Examination Of The Perceptions Of Organizational Politics Model : Replication And Extension. *Human Relations*, 52(3).383-416.
- Kakabadse, A. (1984). *The Politics Of Management*. United States: Nichols.
- Kanungo, R.N. (2001). Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4). 257-265.
- Klein, H.J., Becker, T.E., dan Meyer, J.P. (2009). *Commitment In Organizations: Accumulated Wisdom And New Directions*. New York: Routledge.
- Kovjanic, S., Schuh, S.C., Jonas, K., Quaquebeke, N.V., dan Dick, R.V. (2012). How Do Transformational Leaders Foster Positive Employee Outcomes? A Self-Determination Based Analysis of Employees' Need As Mediating Links. *Journal Of Organizational Behavior*, 33. 1031-1052.
- Lok, P. dan Crawford, J. (2004). The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment : A Cross-National Comparison. *Journal of Management Development*, 23(4). 321-338.

- Lussier, R.N dan Achua, C.F. (2001). *Leadership: Theory, Application, Skill Development*. United States of America: South-Western College Publishing.
- Luthans (2002). *Organizational Behaviour* (9th ed). New York: McGraw Hill Higher Education.
- Mastura (2012). Kaedah Penyelidikan: Populasi dan Persampelan. *Artikel Penyelidikan*.
- McMurray, A.J, Prola-Merlo, A., Sarros, J.C dan Islam, M.M. (2010). Leadership, Climate, Psychological Capital, Commitment, And Wellbeing In A Non-Profit Organization. *Leadership & Organizational Development Journal*, 31(5). 436-457.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., dan Xu, L. (2013). Participative Leadership And The Organizational Commitment of Civil Servants In China: The Mediating Effects Of Trust In Supervisor. *British Journal Of Management*, 24. 76-92.
- Mislina Salleh (2010). *Strategi Politik Dan Kepimpinan Pengajaran Pengetua Cemerlang*. Tesis Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia
- Mowday, R.T, Steers, R.M, dan Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14. 224-247.
- Muhamad (1997). *Kelakuan Organisasi*. Kuala Lumpur : Leeds Publications.
- Muttallif (2011). Pemimpin, Definisi, Siapa dan Apakah Tujuan Mereka?. *Artikel Kepimpinan*.
- Nahavandi dan Malekzadeh (1998). *The Person-Organization Fit: Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

- Nelson dan Economy (2005). *The Management Bible : Including Interviews, Case Studies, Worksheets and Cutting-edge Technique*. New Jersey : John Wiley & Sons.
- Noor Afni Aniesa Omar (2008). *Hubungan Gaya Kepimpinan Dengan Komitmen Pekerja: Satu Kajian Kes Terhadap Staf Sokongan Fakulti Pengurusan Dan Pembangunan Sumber Manusia, UTM Skudai, Johor*. Tesis Sarjana Muda, Universiti Teknologi Malaysia.
- Norwahida Musa (2007). *Kepimpinan Transformasional Dan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM): Satu Kajian Dalam Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia (JPA), Putrajaya*. Tesis Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia.
- Oii, Chai Liang (2002). *Impak Motivasi Terhadap Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Transformasi Dengan Komitmen: Satu Kajian Lapangan Di Mercure Ace Hotel, Johor Bahru*. Tesis Sarjana Muda, Universiti Teknologi Malaysia.
- Pallant (2010). *SPSS: Survival Manual*, (4th ed). McGraw-Hill Education. New York: USA.
- Panagopoulos, N. dan Dimitriadis, S. (2009). Transformational Leadership As A Mediator of The Relationship Between Behavior-Based Control And Salespeople's Key Outcomes: An Initial Investigation. *European Journal of Marketing*, 7(8). 1008-1031.
- Parish, J.T, Cadwallader, S. dan Busch, P. (2008). Want To, Need To, Ought To: Employee Commitment To Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1). 32-52.
- Pawar, B.S. (2003). Central Conceptual Issues In Transformational Leadership Research. *Leadership & Organizational Development Journal*, 24(7). 397-406.

- Pillai, R. dan Williams, E.A. (2004). Transformational Leadership, Self-Efficiency, Group Cohesiveness, Commitment and Performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2). 144-159.
- Ramsey (2010). Transformational Leadership as an Effective Leadership Style. *Journal of Business and Finance*.
- Randall, M.L, Cropanzano,R., Bormann,C.A, dan Birjulin,A. (1999). Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of work Attitudes, Job Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20. 159-174.
- Randeree, K. dan Chaudhry, A.G. (2012). Leadership- Style, Satisfaction And Commitment: An Exploration In The United Arab Emirates' Construction Sector. *Engineering, Construction, And Architechural Management*, 19(1). 61-85.
- Rasidah, A. dan Suryati, A.Z. (2010). Tanggapan Sokongan Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen dan Kelakuan Kewargaan Organisasi Pekerja: Peranan Politik Organisasi sebagai Pengantara. *Jurnal Pengurusan*, 31. 83-92.
- Rickards, T. dan Clark, M. (2006). *Dilemmas of Leadership*. New York: Routledge.
- Robbins, S.P dan Coulter (2009). *Management*, (10th ed). Pearson International Edition: Pearson.
- Robbins, S.P (2000). *Essentials of Organizational Behavior*, (6th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S.P (2001). *Organizational Behavior*, (9th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Savery (1994). The Influence of the Perceive Styles of Leadership of a Group of

Workers on their Attitudes to Work. *Journal of Leadership and Organization*. 15(4), 12-18

Sheena Madonna Monterio (2004). *Hubungan Di Antara Gaya Kepimpinan Transformasi Dan Transaksi Dengan Komitmen Terhadap Organisasi : Satu Kajian Kes Di Hotel Hyatt Regency Saujana, Subang, Selangor Darul Ehsan*. Tesis Sarjana Muda, Universiti Teknologi Malaysia.

Shrestha, A.K. dan Mishra, A.K. (2015). Interactive Effects of Public Service Motivation And Organizational Politics On Nepali Civil Service Employees' Organizational Commitment. *Business Perspectives And Researches*. 3(1), 21-35.

Slack, Orife dan Anderson ( 2010). Effects of Commitment to Corporate Vision on Employee Satisfaction with Their Organization: An Empirical Study in the United States, *International Journal of Management*. 27(3).

Talat, I., Saif, U.R, Ishfaq, A. dan Hailey (2012). Investigating The Mediating Role of Organizational Politics between Leadership Style and Followers' Behavioral Outcomes. *Emerald Journal*. 1-23.

Walumbwa, F.O., Wang, P., Lawler, J.J., dan Shi,K. (2004). The Role Of Collective Efficacy In The Relations Between Transformational leadership And Work Outcomes. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 77. 515-530.

White, B.J (2007). *The Nature of Leadership: Reptiles, Mammals, and The Challenge of Becoming A Great Leader*. New York: Amacom.

Witt, L.A., Andrews, M.C., Kacmar, K.M. (2000). The Role of Participation In Decision-Making In The Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship. *Journal of Human Relation*, 53(3). 341-358.

Yammarino, F.J. ,Dionne, S. dan Chun, J.U (2002). *Transformational and Charismatic Leadership : A Level-of-Analysis Review of Theory*,

*Measurement, Data Analysis and Inferences*. In Neider, L.L dan Schriesheim, C.A. *Leadership* (pp. 23-63). United States of America: IAP.

Ying dan Ahmad (2009). The Moderating effects of Organizational Culture On The Relationships between Organizational Commitment and between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1). 53-86.

Yulk, G. (2002). *Leadership In Organizations*, (5th ed). New Jersey: Prentice Hall.

Yusnita, Y., Wan Abdul Aziz, W.M.A., Mohd, S.M., dan Yahaya, I. (2011). Pengaruh Kepimpinan Transformasi Terhadap Komitmen Organisasi Peserta Program Homestay Di Malaysia. *Jurnal Kemanusiaan*, 20. 44-54.