

**HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI: KAJIAN EMPIRIKAL DI  
POLITEKNIK SULTAN ABDUL HALIM MU'ADZAM SHAH**

**Kertas Projek ini dikemukakan kepada Sekolah Siswazah  
sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan  
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)  
Universiti Utara Malaysia**

**Disediakan oleh**

**ZULMAJDI BIN ALIAS**



**Sekolah Siswazah  
(Graduate School)  
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK  
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa  
(I, the undersigned, certify that)

**ZULMAJDI BIN ALIAS**

calon untuk Ijazah  
(candidate for the degree of) Sarjana Sains (Pengurusan)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk  
(has presented his/ her project paper of the following title)

**HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN**

**KOMITMEN ORGANISASI : KAJIAN EMPIRIKAL DI POLITEKNIK SULTAN**

**ABDUL HALIM MU'ADZAM SHAH**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek  
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,  
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.  
(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory  
knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia  
(Name of Supervisor) : Prof. Dr. Zakaria Bin Ismail

Tandatangan  
(Signature)

:

Tarikh  
(Date)

: 7 / 4 / 2002

PROFESOR DR. ZAKARIA ISMAIL  
Sekolah Pengurusan  
Universiti Utara Malaysia  
06010 UUM Sintok,  
Kedah,

## **Kebenaran Mengguna Kertas Projek**

Kertas projek ini diserahkan sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengijazahan Sarjana Sains (Pengurusan). Saya bersetuju membenarkan perpustakaan Universiti Utara Malaysia menjadikan kertas projek ini sebagai bahan rujukan. Saya juga bersetuju membenarkan salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek ini dibuat untuk tujuan akademik dengan mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau daripada Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk salinan dan cetakan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian bagi tujuan komersil tidak dibenarkan sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada saya. Di samping itu pernyataan rujukan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia perlu dinyatakan dalam penggunaan sebarang bentuk bahan-bahan yang terdapat dalam kertas projek ini.

Permohonan bagi mendapat kebenaran untuk membuat salinan atau menggunakan secara keseluruhan atau sebahagian kertas projek ini boleh dibuat dengan menulis kepada:-

Dekan

Sekolah Siswazah

Universiti Utara Malaysia

06010 Sintok Kedah Darul Aman

## **Abstrak**

Kajian ini dilakukan untuk mengesan hubungan antara ciri-ciri personal dan kepimpinan transformasional ketua jabatan dengan komitmen organisasi pensyarah di Politeknik Sultan Abdul Halim Mu'adzam Shah. Sebanyak 200 orang pensyarah dari 6 jabatan telah terpilih sebagai responden dalam kajian ini. Penyelidikan ini dilakukan dengan menggunakan instrumen soal selidik di mana kadar responnya adalah sebanyak 85%. Data yang diperolehi telah dianalisa dengan menggunakan perisian SPSS. Analisis yang dijalankan adalah analisis diskriptif dan inferensi. Keputusan kajian menunjukkan ciri-ciri personal tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi pensyarah POLIMAS. Komitmen organisasi pensyarah pula didapati berada pada tahap yang sederhana. Dapatan kajian juga menunjukkan pensyarah mempunyai tanggapan bahawa ketua-ketua jabatan mereka mempamerkan tingkah laku transformasional pada tahap sederhana. Seterusnya kajian mendapati, tingkah laku kepimpinan transformasional ketua jabatan secara menyeluruh mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan komitmen organisasi pensyarah.

## **Abstract**

The purpose of this study was to examine the relationship between transformational leadership behaviour of the head of departments and organizational commitment of the lecturers of Politeknik Sultan Abdul Halim Mu'adzam Shah. Two hundreds lecturers from 6 departments were selected as respondents. This study has used the questionnaires as the survey instrument upon which the response rate was 85%. The data collected was analyzed following the descriptive and inferential research guidelines through SPSS program. The finding showed that there was no significant relationship between personal characteristics and organizational commitment of POLIMAS's lecturers. The lecturers' level of organizational commitment was found to be moderate. It also showed that the lecturers have the perception that their head of departments show a moderate level of transformational leadership behaviour. The findings also showed that there was a significant relationship between overall transformational leadership behaviour of the heads of departments and organizational commitment of the lecturers.

## **Penghargaan**

Saya mengambil kesempatan ini untuk merakamkan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu saya dalam menjalankan dan menjayakan kertas projek ini.

Prof. Dr. Zakaria bin Ismail selaku penyelia kertas projek ini telah banyak memberi tunjuk ajar serta pandangan yang bermanfaat dari peringkat awal sehingga kertas projek ini siap sepenuhnya.

Kepada rakan-rakan pensyarah di Jabatan Perdagangan, Politeknik Sultan Abdul Halim Mu'adzam Shah yang telah membantu menyiapkan kertas projek ini saya hargai jasa kalian semua.

Kepada bonda dan ayahanda yang telah pergi menyahut panggilan Ilahi, kalianlah sumber inspirasi untuk meneruskan perjuangan kalian di bidang pendidikan ini. Kepada isteri dan anak-anak yang dikasihi, kesabaran dan pengorbanan kalian tidak ternilai harganya.

Akhir sekali, ucapan syukur alhamdulillah saya panjatkan kepada Allah SWT kerana limpah kasih kepada hamba Mu ini.

## **Kandungan**

Kebenaran Mengguna Kertas Projek	i
Abstrak	ii
Abstract	iii
Penghargaan	iv
Kandungan	v
Senarai Jadual	viii
Senarai Rajah	ix
1.0    PENGENALAN	
1.1    Komitmen Organisasi	1
1.2    Kepimpinan Transformasional	3
1.3    Pernyataan Masalah	5
1.4    Objektif Kajian	7
1.5    Kepentingan Kajian	7
1.6    Batasan Kajian	9
1.7    Definisi Istilah	11
2.0    SOROTAN LITERATUR	
2.1    Komitmen Organisasi	13
2.2    Komitmen Organisasi Di kalangan Pendidik	17
2.3    Teori Kepimpinan	19
2.4    Teori Kepimpinan Mutakhir	24

2.5	Kepimpinan Transformasional Di kalangan Pendidik	26
2.6	Kerangka Kajian	27
2.7	Hipotesis Kajian	32
2.8	Rumusan	32
3.0	METOD KAJIAN	
3.1	Pendahuluan	33
3.2	Latarbelakang Organisasi dan Lokasi Kajian	33
3.3	Populasi dan Sampel Kajian	36
3.4	Instrumen Kajian	37
3.5	Kajian Rintis	38
3.6	Sumber Data	40
3.7	Tatacara Pengumpulan Data	40
3.8	Analisis Data	41
3.9	Rumusan	42
4.0	PENEMUAN PENYELIDIKAN	
4.1	Profail Demografik Responden	43
4.2	Tanggapan Responden Terhadap Kepimpinan Transformasional Ketua Jabatan	46
4.3	Tahap Komitmen Organisasi Responden	46
4.4	Keputusan Ujian Hipotesis	48
4.5	Rumusan Hasil Kajian	52



5.0	KESIMPULAN DAN IMPLIKASI	
5.1	Perbincangan	53
5.2	Rumusan Hasil Kajian	56
5.3	Cadangan Bagi Meningkatkan Komitmen Organisasi	57
5.4	Implikasi Terhadap Kajian Komitmen Organisasi Pada Masa Akan Datang	57
	RUJUKAN	59
	APENDIK	
	Apendik A – Instrumen Kajian	
	Apendik B – Keputusan Analisis SPSS	

## Senarai Jadual

	Mukasurat
Jadual 3.1 Bilangan Pensyarah Mengikut Jabatan	37
Jadual 3.2 Sampel untuk Kajian Rintis	39
Jadual 3.3 Nilai Alpha yang Dijadikan Panduan	39
Jadual 4.1 Peraturan Jantina Pensyarah	43
Jadual 4.2 Kategori Umur Pensyarah	44
Jadual 4.3 Kelayakan Akademik Pensyarah	44
Jadual 4.4 Tempoh Perkhidmatan Pensyarah	45
Jadual 4.5 Kekerapan Jabatan Pensyarah	45
Jadual 4.6 Kekerapan dan Peraturan Item Kepimpinan Transformasional	47
Jadual 4.7 Kekerapan dan Peraturan Item Komitmen Organisasi	48
Jadual 4.8 Korelasi Umur dengan Komitmen Organisasi	49
Jadual 4.9 Korelasi Jantina dengan Komitmen Organisasi	50
Jadual 4.10 Korelasi Kelayakan Akademik dengan Komitmen Organisasi	50
Jadual 4.11 Korelasi Tempoh Perkhidmatan dengan Komitmen Organisasi	50
Jadual 4.12 Hubungan Kepimpinan Transformasional Ketua Jabatan Secara Keseluruhan dengan Komitmen Organisasi	51

## **Senarai Rajah**

	Mukasurat
Rajah 2.1	28

## **BAB SATU**

### **PENGENALAN**

Dalam bab ini, beberapa aspek penting sebagai pengenalan ke atas kajian ini akan dibincangkan. Antaranya ialah pengenalan terhadap komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, pernyataan masalah, objektif kajian, kepentingan kajian, batasan kajian dan definisi istilah.

#### **1.1 Komitmen Organisasi**

Umum mengetahui bahawa pekerja-pekerja mempunyai berbagai sikap yang berlainan. Namun dalam konteks gelagat organisasi ia dirumuskan oleh Brooke, Russell, dan Proce (1988) kepada tiga bentuk sikap pekerja yang utama dan yang berkaitan dengan kerja iaitu (1) kepuasan kerja (2) penglibatan kerja, dan (3) komitmen organisasi.

Komitmen organisasi merupakan hasil hubungan perilaku yang menunjukkan kekuatan penglibatan individu dalam sesebuah organisasi. Aldag dan Sterns (1987) menjelaskan bahawa komitmen terhadap organisasi adalah darjah penerimaan pekerja pada nilai-nilai dan matlamat-matlamat organisasi. Mowday, Porter dan Steers (1979) pula menyatakan komitmen organisasi dapat dijelaskan berdasarkan tiga ciri iaitu: (1) kepercayaan dan penerimaan yang kukuh terhadap matlamat dan nilai organisasi (2) kesanggupan untuk menyumbangkan usaha yang bersungguh-sungguh bagi organisasi,

The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only

## RUJUKAN

- Abu Mansor Ahmad. (1996). *Penguasa tempatan Negeri Kedah: Analisis komitmen dan kepuasan kerja*. Tesis M.Sc. (Mgt.). Universiti Utara Malaysia
- Aldag, R.J. dan Stearns, T.M. (1987). *Management*. South-Western Publishing Co. Cincinnati, OH.
- Allen, N., dan Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18
- Angle, H.L. and Perry, J.L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, The Free Press, New York, NY.
- Bass, B.M. (1990). Editorial: Toward a meeting of minds. *Leadership Quarterly*, 1.
- Beyer, Janice M., Stevens, John M., Trice, Harrison M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, Vol. 2
- Bourner, F., & Weese, W.J. (1995). Executive leadership and organizational effectiveness in the Canadian Hockey League. *European Journal of Sport Management*, 2, 88-100.
- Brooke, P.P., Russell, D.W. dan Proce, J.L. (1988). Discriminant validation of measure of job satisfaction, job involvement and organizational commitment, *Journal of Applied Psychology*, May, 139-145.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.
- Byington, J.R. dan Johnston, J.G. (1987). The push for quality. *Business Week*, June, 130-135.
- Carlson, D.S., dan Perrewé, P.L. (1995). Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, Vol. 14
- Cox, J.E., dan Sims, H.P. Jr. (1996). Leadership and team citizenship behavior: A model and measures. *Advances in interdisciplinary studies of work teams*, 3, 1-41.

- Deanne,N., Hertog,D., Van Muijen, J.J., dan Koopman, P.L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.70 Mar.: 19-34
- Etzioni, A.(1975). *A comparative analysis of complex organizations* (2d ed.). New York, Free Press
- Glisson, C. dan Durick, M.(1998). Predictor of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations, *Administrative Science Quarterly*, 33, 61-81.
- Gray, David E. (1989). Gender and Organizational Commitment Among Hospital Nurses. *Human Relations*, Vol. 42 Issue 9, p801,
- Grobler, P.A.(1996). In search of excellence: Leadership challenges facing companies in new South Africa. *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol. 61
- Hall, D.T., dan Schneider, B.(1972). Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Administrative Science Quarterly*, 17, 340-350.
- Hom,P.W., Katerburg,R dan Hulin,C.L.(1979). Comparative examination of three approaches to the prediction of turnover, *Journal of Applied Psychology*, 64: 280-290.
- Jaafar Muhamad. (1997). *Kelakuan Organisasi*. Edisi Ke-2. Kuala Lumpur: Leeds Publications.
- Kanter, R.(1968). A study of commitment mechanisms in utopian societies. *American Sociological Review*, 33,499-517
- Koch, J.H. dan Steers, R. (1978). Job satisfaction and turnover among public employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12, 119-128.
- Loscocco,K.A.(1990). Reaction to Blue-Collar Work: A comparison of women and men, *Work and Occupation*, 17, 166-173
- Manz,C.C., dan Sims,H.P.Jr. (1991). Leadership strategies inventory trainer guide. King of Prussia, PA: *Organizational Design and Development*.
- Mathieu, J.E., dan Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108, 175-183

- McNeese-Smith,D. (1996). Increasing employee productivity, job satisfaction, and organizational commitment. *Hospital and Health Services Administration*.Vol.41.
- Meindl, J.R. (1990). On leadership: An alternative to the conventional wisdom. In B. M. Staw & L.L. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behavior*, 12, 159-203.
- Meyer,J.P., Paunonen,S.V., Gelatly,I.R., Goffin,R.D., dan Jackson,D.N.(1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that count. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.
- Mohd. Othman bin Yusoff (1996). *Komitmen Terhadap Organisasi di Kalangan Guru-Guru Sekolah Menengah, Daerah Bandar Baharu, Kedah*. Tesis M.Sc. (Mgt.). Universiti Utara Malaysia
- Morris, J.H. dan Sherman, J.D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.
- Morrow, P.C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 456-500.
- Morrow, P.C. (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment*, JAI Press, Greenwich, CT.
- Mowday,R.T., Porter,L.W. dan Dublin,R. (1974). Unit performance, situational factors, and employees attitudes in spatially separated work units, *Organizational Behavior and Human Performance*, 12: 231-248.
- \_\_\_\_\_, Porter,L.W. dan Steers,R.M.(1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*,14,224-247.
- Noran Fauziah Yaakub dan Mazlan Abdullah (1995). Hubungan antara faktor "motivator" dan "hygiene" dengan kepuasan kerja di kalangan pengetua. *Prosiding seminar nasional ke 4 Pengurusan Pendidikan*. 133-141.
- Nijhof,W.J., de Jong,M.J., and Beukhof, G.(1998). Employee commitment in changing organizations: an exploration. *Journal of European Industrial Training*, 22.
- Porter,L.W., Steers,R.M., Mowday,R.T.dan Boulian,P.V.(1974).Organizational comitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- \_\_\_\_\_, Crampon,W.J. dan Smith,F.J.(1976). Organizational comitment and managerial turnover, *Organizational Behavior and Human Performance*, 15: 87-98.



- Reyes, Pedro. (1990). Individual Work Orientation and Teacher Outcomes. *Journal of Educational Research*, Vol. 83
- Robbins, S.P.(1998). *Organizational Behavior* (8<sup>th</sup>. Ed.). Prentice Hall: New Jersey
- Rosin,H.M., dan Korabik,K.(1991). Workplace variables, affective responses and intention to leave among woman managers, *Journal of Occupational Psychology*, Vol 64 (4) Dec.: 317-330.
- Russ, F.A., McNeilly, K.M., dan Comer, J.M.(1996). Leadership, decision making and performance of sales managers: A multi-level approach. *The Journal of Personal Selling Management*. New York.
- Salam, S., Cox,J.F., dan Sims, H.P.Jr.(1997). In the eye of the beholder: How leadership relates to 360-degree performance ratings. *Group & Organization Management*, Jun., 22, 185-209.
- Savery,L.K.,(1994). Attitudes to work: The influence of perceived styles of leadership on a group of workers. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 15.
- Sekaran, U (2000). *Research Methods for Business : A Skill-Building Approach (Third Edition)*. Singapore:John Wiley & Sons Inc.
- Seltzer,J. and Bass, B.M. (1987), "Leadership is more than initiation and consideration",paper,*American Psychological Association*: New York, NY.
- Shore,L.M., Newton,L.A. dan Thornton,G.C.,(1990). Job and organizational attitudes in relation to employee behavioral intentions, *Journal of Organizational Behavior*, 1 (1):57-67.
- Sims,S.P.,Jr., dan Manz,C.C. (1996). *Company of Heroes: Unleashing the power of selfleadership*. New York: Wiley.
- Smith,B.J., (1982), "An initial test of a story of charismatic leadership based on responses of subordinates" doctoral dissertation, University of Toronto, *Dissertation Abstracts International*, Vol. 43, 4188B
- Staw, B., dan Salancik, G.(1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. *New directions in organizational behavior*, Chicago: St. Clair
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56
- Stoner-Zemel, M.J. (1988), "Visionary leadership, management, and high performing work units: an analysis of workers' perceptions", doctoral dissertation, University of Massachusetts, *Dissertation Abstracts International*, Vol. 49, 2307A.

- Tarr, Hope C. (1993). Commitment and Satisfaction among Parochial School Teachers. *Journal of Research on Christian Education*, vol.2, p41-63
- Varona,F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *The Journal of Business Communication*, Apr.,33.
- Wallace, M., & Weese, WJ. (1995). Leadership, organizational culture, and job satisfaction in Canadian YMCA organizations. *Journal of Sport Management*, 9, 182-193
- Yammarino, E J., Spangler, W.D. & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal. *Leadership Quarterly*, 4(1), 81-102.
- Yukl, G.A.(1989). *Leadership in organizations (2<sup>nd</sup> ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zawawi Jahya. (1999). Kepimpinan transformasional dan kegemilangan sekolah. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. Institut Aminuddin Baki. Jilid 9.