

**GAYA KEPIMPINAN PEMIMPIN DAN KOMITMEN PEKERJA
DI JABATAN AGAMA ISLAM SELANGOR**

Tesis ini dikemukakan kepada Fakulti Pengurusan Perniagaan untuk
memenuhi keperluan bagi mendapat Sarjana Sains (Pengurusan)
Universiti Utara Malaysia

Oleh :

Baharudin bin Othman

© Baharudin bin Othman, November 2004 hakmilik terpelihara



Fakulti Pengurusan Perniagaan
(Faculty of Business Management)
Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)

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

BAHARUDIN BIN OTHMAN

calon untuk Ijazah SARJANA SAINS (PENGURUSAN)
(candidate for the degree of)

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

GAYA KEPIMPINAN PEMIMPIN DAN KOMITMEN PEKERJA

DI JABATAN AGAMA ISLAM SELANGOR

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. MADYA DR. ABU BAKAR HAMED**

Tandatangan
(Signature)

:

Tarikh
(Date)

: **21 Nov. 2004**

**FAKULTI
PENGURUSAN PERNIAGAAN
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**

KEBENARAN MENGGUNA

Dalam mengemukakan Kertas Projek Sarjana ini sebagai sebahagian daripada keperluan bagi memperolehi Sarjana Sains (Pengurusan) dari Universiti Utara Malaysia, saya dengan ini bersetuju bahawa Perpustakaan Universiti boleh menjadikannya terbuka untuk semakan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran untuk menyalin Kertas Projek Sarjana ini dalam apa jua bentuk sekalipun, sebahagiannya atau keseluruhannya, untuk kegunaan ilmiah boleh diberikan oleh penyelia saya atau, dengan ketiadaan beliau, oleh Dekan Fakulti Pengurusan Dan Perniagaan. Adalah dipersetujui bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau penggunaan Kertas Projek Sarjana ini atau sebahagian darinya untuk tujuan keuntungan tidak boleh dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya. Adalah dipersetujui juga bahawa pengiktirafan yang sewajarnya hendaklah diberikan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia bagi sebarang kegunaan ilmiah yang menggunakan apa jua bahan dalam kertas Projek Sarjana ini.

Permohonan untuk mendapatkan kebenaran menyalin atau lain-lain kegunaan bahan-bahan dalam Kertas Projek Sarjana ini, secara keseluruhan atau sebahagiannya, hendaklah dialamatkan kepada;

**DEKAN
FAKULTI PENGURUSAN PERNIAGAAN
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
06010 SINTOK, KEDAH DARUL AMAN**

ABSTRAK

Kajian ini adalah bertujuan untuk mengkaji perhubungan di antara gaya kepimpinan dengan tahap komitmen pekerja di Jabatan Agama Islam Selangor. Gaya kepimpinan yang dikaji adalah gaya kepimpinan transformasi dan transaksi. Kajian ini juga bertujuan untuk melihat gaya kepimpinan dan tahap komitmen berdasarkan ciri-ciri demografi iaitu jantina, umur, kategori jawatan dan tahap pendidikan. Seramai 373 orang pekerja yang dipilih secara rawak mudah telah bekerjasama memberikan maklumat untuk kajian ini. Instrumen atau soal selidik Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) digunakan bagi mengukur gaya ketua pejabat atau bahagian manakala instrumen Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) digunakan bagi mengukur tahap komitmen pekerja. Kedua-dua alat psikometrik ini juga telah diuji kebolehpercayaan dan kesahihannya. Data dianalisis melalui kaedah ujian t, ANOVA satu hala dan korelasi Pearson dan data yang telah diperolehi dihuraikan melalui statistik deskriptif dan statistik inferensi. Keputusan kajian menunjukkan terdapat perhubungan yang signifikan di antara gaya kepimpinan ketua pejabat dengan tahap komitmen perkerja. Berdasarkan kepada setiap dimensi gaya kepimpinan pula, gaya kepimpinan karismatik menunjukkan korelasi yang tinggi dengan komitmen pekerja berbanding demensi gaya kepimpinan yang lain seperti gaya kepimpinan bertimbangrasa secara individu, merangsang intelek, ganjaran tertakluk dan mengurus secara kekecualian. Keputusan juga menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara gaya kepimpinan dan tahap komitmen berdasarkan ciri-ciri demografi iaitu jantina, umur, kategori jawatan dan tahap pendidikan.

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the relationship between leadership styles of the director and commitment level of the subordinate in Jabatan Agama Islam Selangor. The styles of leadership studied are transformational and transactional. The study was also to find out if there were any differences in commitment level based on the leadership style of their directors. Besides, the study also to find out if there were any differences in leadership styles and commitment level based on the demographical characteristics of subordinates i.e gender, categories of age, job level and level of education. . A total of 373 subordinate were chosen by simple random sampling and participated in the study. The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) was used to measure the leadership style of the directors while An Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) was used to measure the level of commitment of the subordinate. These two psychometric tools were tested for their relevance and reliability. The collected data was analyzed by using the t-test, One Way ANOVA and Pearson Correlation and the resulting data were further analyzed using the descriptive statistics and the inferential statistics. The findings of this study shows that there is a significant relationship between leadership styles of a director and the level of commitment of subordinates. Based on each dimensions, the result shows charismatic leadership has a high positive significant compared to the other components i.e individualized consideration, intellectual stimulation, contingent reward and management-by-exception with the level of commitment of subordinates. The findings also show that there are no significant between leadership styles and levels of commitment of subordinates based on their demographic characteristics.

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, bersyukur ke hadrat Allah S.W.T kerana dengan limpah, Inayah dan kurniaNya jua kertas projek sarjana ini dapat disempurnakan dengan jayanya sebagai memenuhi salah satu syarat penganugerahan Sarjana Sains (pengurusan) oleh Universiti Utara Malaysia.

Setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan jutaan terima kasih kepada Prof. Madya Dr. Hj. Abu Bakar Hj. Hamed selaku penyelia projek yang telah banyak memberi bimbingan dan tunjuk ajar dalam projek penyelidikan ini. Ucapan terima kasih juga kepada semua pensyarah yang telah menabur bakti kepada penulis selama mengikuti pengajian di Universiti Utara Malaysia/Institut Tadbiran Awam Negara dan semua warga Jabatan Agama Islam Selangor yang telah memberi kerjasama dalam menyiapkan projek ini samada secara atau tidak langsung.

Teristimewa buat kedua ibubapa serta ahli keluarga terutamanya untuk isteri tercinta, Nurul Hudani Md. Nawawi dan puteri tersayang Eisyah Radhiah yang sanggup berjauhan dan banyak berkorban sepanjang pengajian penulis. Segala doa restu, dorongan, pengorbanan dan sumbangan yang telah diberikan tidak akan dilupakan sehingga akhir hayat.

Kepada rakan-rakan SSP 2004 yang turut memberi sokongan moral dan kerjasama, kenangan bersama kalian akan diabadikan dalam ingatan.

Wassalam.

SENARAI KANDUNGAN

Perkara	Muka Surat
KEBENARAN MENGGUNA	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
SEKALUNG PENGHARGAAN	iv
SENARAI KANDUNGAN	v
SENARAI JADUAL	ix
SENARAI RAJAH	x
SENARAI LAMPIRAN	xi
SENARAI SINGKATAN DAN SIMBOL	xi
BAB SATU PENGENALAN	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Permasalahan Kajian	10
1.3 Persoalan Kajian	14
1.4 Objektif Kajian	15
1.5 Kesignifikanan Kajian	16
1.6 Rumusan	18
BAB DUA SOROTAN KARYA	
2.1 Pengenalan	19
2.2 Definisi dan Konsep Kepimpinan	20
2.2.1. Definisi Pemimpin	
2.2.2. Konsep Kepimpinan	
2.3 Kepimpinan Transformasi	23

2.3.1	Karismatik	
2.3.2	Bertimbangrasa Secara Individu	
2.3.3	Merangsang Intelek	
2.4	Kepimpinan Transaksi	27
2.4.1	Ganjaran Tertakluk	
2.4.2	Mengurus Secara Kekecualian	
2.5	Komitmen Kepada Organisasi	29
2.6	Kajian Lepas	32
2.6.1.	Kajian Berkaitan Gaya Kepimpinan dan Komitmen.	
2.6.2.	Kajian Berkaitan Komitmen dan Faktor Demografi.	
2.7	Rumusan	41

BAB TIGA METODOLOGI PENYELIDIKAN

3.1	Pengenalan	42
3.2	Rekabentuk Kajian	42
3.3	Tempat Kajian	43
3.4	Populasi dan Pemilihan Sampel	44
3.5	Kerangka Teoritikal	44
3.6	Hipotesis Kajian	48
3.7	Alat Kajian	49
3.8	Kebolehpercayaan dan Kesahihan Alat Kajian	60
3.8.1	Tingkah Laku Kepimpinan	
3.8.2	Komitmen Terhadap Organisasi	
3.9	Ujian Rintis	65
3.10	Prosedur Pengumpulan Data	66
3.11	Analisis Data	67

BAB EMPAT ANALISIS DATA

4.1	Pengenalan	70
4.2	Latarbelakang Responden Kajian	70
4.3	Skor Pembolehubah-Pembolehubah Kajian	73
	4.3.1 Analisis Gaya Kepimpinan Ketua Pejabat	
	4.3.2 Analisis Tahap Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi	
4.4	Analisis Statistik Inferensi	76
	4.4.1 Hubungan Demografi Dengan Gaya Kepimpinan	
	4.4.2 Hubungan Demografi Dengan Komitmen	
	4.4.3 Hubungan Gaya Kepimpinan dan Komitmen Pekerja	
4.5	Ringkasan Keputusan Ujian Hipotesis Kajian	89
4.6	Rumusan	91

BAB LIMA PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1	Pengenalan	92
5.2	Purata Gaya Kepimpinan Dan Tahap Komitmen Pekerja	92
5.3	Hubungan Demografi Dengan Gaya Kepimpinan	95
	5.3.1 Perbezaan Gaya Kepimpinan Berdasarkan Jantina	
	5.3.2 Perbezaan Gaya Kepimpinan Berdasarkan Umur	
	5.3.3 Perbezaan Gaya Kepimpinan Berdasarkan Jawatan	
	5.3.4 Perbezaan Gaya Kepimpinan Berdasarkan Tahap Pendidikan	
5.4	Hubungan Demografi Dengan Komitmen	98
	5.4.1 Perbezaan Komitmen Organisasi Berdasarkan Jantina	
	5.4.2 Perbezaan Komitmen Organisasi Berdasarkan Umur	
	5.4.3 Perbezaan Komitmen Organisasi Berdasarkan Kategori Jawatan	
	5.4.4 Perbezaan Komitmen Organisasi Berdasarkan Tahap Pendidikan	

5.5 Hubungan Di Antara Gaya Kepimpinan Transformasi Dan Transaksi Dengan Komitmen Para Pekerja	102
5.6 Rumusan Kajian	104
5.7 Rumusan Penemuan Kajian	105
5.7.1 Gaya Kepimpinan Ketua Pejabat	
5.7.2 Hubungan Demografi Dengan Gaya Kepimpinan	
5.7.3 Hubungan Demografi Dengan Komitmen	
5.7.4 Hubungan Di Antara Gaya Kepimpinan Transformasi Dan Transaksi Dengan Komitmen Para Pekerja	
5.8 Keterbatasan Kajian	107
5.9 Saranan-Saranan Kajian	109
5.10 Penutup	111
BIBLIOGRAFI	112

LAMPIRAN

- Lampiran A - Soal Selidik Gaya Kepimpinan Dan Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi
- Lampiran B - Kebenaran Menjalankan Kajian Di Jabatan Agama Islam Selangor
- Lampiran C - Carta Organisasi

SENARAI JADUAL

No. Jadual		Muka surat
2.1	"A Review and Meta Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment".	39
3.1	Bilangan dan Taburan Kedudukan Item-item yang Mengukur Tingkah Laku Kepimpinan Mengikut Dimensi.	53
3.2	Cara Pemarkatan Item-item Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	55
3.3	Pengiraan Skor Gaya Kepimpinan	56
3.4	Kedudukan Item-item Positif dan Negatif Alat Ukuran OCQ	58
3.5	Cara Pemarkatan Item-item bagi Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)	59
3.6	Skala Tahap Komitmen	60
3.7	Skala Tahap Komitmen Mengikut Item	61
3.8	Keputusan Ujian Conbach Alpha Ke Atas Instrumen Kajian	65
3.9	Keputusan Ujian Rintis Conbach Alpha Ke Atas Instrumen Kajian	67
3.10	Interpretasi Nilai Pekali Korelasi	68
4.1	Taburan Responden Mengikut Jantina	71
4.2	Taburan Responden Mengikut Umur	71
4.3	Taburan Responden Mengikut Kategori Jawatan	72
4.4	Taburan Responden Mengikut Kelulusan Akademik	72
4.5	Taburan Skor Gaya Kepimpinan Pemimpin	73
4.6	Taburan Tahap Komitmen Pekerja	75
4.7	Ujian – t Bagi Perbezaan Gaya Kepimpinan Berdasarkan Jantina	77

4.8	Ujian ANOVA Satu Hala Bagi Perbezaan Gaya Kepimpinan Berdasarkan Umur	79
4.9	Ujian ANOVA Satu Hala Bagi Perbezaan Gaya Kepimpinan Berdasarkan Kategori Jawatan	80
4.10	Ujian ANOVA Satu Hala Bagi Perbezaan Gaya Kepimpinan Berdasarkan Tahap Pendidikan Pelbagai	82
4.11	Ujian – t Bagi Perbezaan Tahap Komitmen Kakitangan Lelaki dan Perempuan	83
4.12	Ujian ANOVA Satu Hala Bagi Perbezaan Tahap Komitmen Berdasarkan Kategori Umur Berbeza	84
4.13	Ujian ANOVA Satu Hala Bagi Perbezaan Tahap Komitmen Berdasarkan Kategori Jawatan Berbeza	85
4.14	Ujian ANOVA Satu Hala Bagi Perbezaan Tahap Komitmen Kakitangan Berdasarkan Tahap Pendidikan Pelbagai	86
4.15	Ujian Korelasi Pearson (Gaya Kepimpinan Transformasi dengan Komitmen)	87
4.16	Ujian Korelasi Pearson (Gaya Kepimpinan Transaksi dengan Komitmen)	88
4.17	Ujian Korelasi Pearson Bagi Setiap Dimensi Gaya Kepimpinan	89
4.18	Keputusan Keseluruhan Ujian Hipotesis	90

SENARAI RAJAH

No. Rajah		Muka surat
3.1	Kerangka Teoritikal Gaya Kepimpinan dan Komitmen Pekerja di Jabatan Agama Islam Selangor	48
4.1	Tahap Komitmen Pekerja	75

SENARAI LAMPIRAN

- Lampiran A : Soal Selidik
Lampiran B : Surat Kebenaran Membuat Kajian daripada Jabatan Agama Islam Selangor
Lampiran C : Carta Organisasi Jabatan Agama Islam Selangor

SENARAI SINGKATAN DAN SIMBOL

%	:	Peratus
<	:	Kurang daripada
>	:	Lebih daripada
p	:	Aras keyakinan/kesignifikanan
r	:	Pekali Korelasi
t	:	Nilai t
dk/df	:	Darjah Kebebasan
ANOVA	:	Analisis Varians
sd/sp	:	Standard Deviation/Sisihan Piawai
MLQ	:	Multifactor Leadership Questionnaire
OCQ	:	Organizational Commitment Questionnaire
SPSS 11.5	:	Satistical Package for the Social Science-11.5

BAB 1

PENGENALAN

1.1 PENDAHULUAN

Dalam dunia yang semakin bertambah maju ini, sering kedengaran usaha-usaha sesebuah kerajaan untuk melancarkan atau mempergiatkan lagi proses pembangunan negara mereka. Malaysia sebagai sebuah negara yang sedang membangun juga turut menggerakkan pelbagai usaha untuk menuju ke arah pembangunan negara. Dalam konteks ini Malaysia telah mengeluarkan tuntutan yang lebih tegas dari masa ke semasa. Misalnya, Wawasan 2020 yang diumumkan oleh kerajaan pada 28 Februari 1991, mengesyorkan supaya semua pihak dapat mengawal aktiviti – aktiviti mereka sejajar dengan arah pembangunan Negara dan ianya disokong oleh Dasar Wawasan Negara untuk tempoh 2001-2010.

Unsur-unsur tersebut telah membawa implikasi bahawa setiap organisasi dituntut untuk meningkatkan prestasi mereka dalam proses pencapaian matlamat masing-masing. Manakala dalam sesebuah organisasi, pihak pengurusan diberi tanggungjawab bagi menentukan kejayaan organisasi mereka. Maka pihak pengurusan haruslah bijak dalam

The contents of
the thesis is for
internal user
only

BIBLIOGRAFI

- Abdullah Haji Ahmad Badawi, *Teks Ucapan Majlis Perdana Perkhidmatan Awam ke- lima* di INTAN (2004, Januari, 9). INTAN, m.s. 12.
- Abdul Khalid Sameon. (2002). *Penelitian Terhadap Nilai Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi di Kalangan Pekerja Kumpulan Sokongan*. Latihan Ilmiah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Afzalur Rahim, M. dan Mainuddin Afza (1993). Leader Power, Commitment, Satisfaction, Compliance and Propensity to Leave aJob Among U.S. Accounts. *The Journal of Social Psychology*, 133 (5): 611 – 625
- Adeline Chew Ling (1998). *Komunikasi Organisasi dan Hubungannya dengan Komitmen Pekerja kepada Organisasinya*. Latihan Ilmiah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ahmad Sarji Abdul Hamid (1994). *Perkhidmatan Awam Malaysia: Satu Peralihan Paradigma*. Institut Tadbiran Awam Negara.
- Ali, A.J., dan Azim, A. (1995). Work ethics and loyalty in Canada. *The Journal of Social Psychology*. 135 (1): 31-38.
- Anastasi, A 1986. Involving Concepts of Test Validation. *Annual Review of Psychology*, 37: 267-280.
- Anastasi, A 1992. *Psychological Testing and Assessment*. Ed. 5, New York: McMillan Pub. Co. Inc.
- Ariffin Haji Zainal. (1987). Teori Dua-Faktor Herzberg: Satu Penilaian Dalam Konteks Malaysia. *Majalah Psikologi* Bil 8: 71-84. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Bass, B.M (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press New York, NY.
- Bass, B.M., Avolio, B.J & Atwater, L. (1990). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review*. 45 (1): 5-34
- Bass, B.M. dan B.J. Avolio. (1993). *Transformational Leadership : A response to critiques in Leadership theory and research : Perspective and directions*, ed. MM. Chemers and R. Ayman, 49-80 San Diego, Calif: Academic Press

- Bhargava, Shivganesh dan Sinha, Beena (1992). Prediction of Organizational Affectiveness as a Function of Type Organizational Structure. *The Journal of Social Psychology* 132 (2) : 223-231.
- Baron, R.A. (1983). *Behavior in Organization*. Allyn and Bacon, Inc
- Bennis, W.G. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper and Row
- Buchan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19: 533-546
- Carless, S. A. (1998). Assessing the discriminant validity of transformational leader behaviour as measure by MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 71: 353-358
- Chong Ting Ngoh (2002). *Hubungan Gaya Kepimpinan Terhadap Kepuasan Pekerja dalam Aspek Penyeliaan dan Komitmen Pekerja*. Latihan Ilmiah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Conger, J.A., dan Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12: 637-647
- Cronbach, L.J. (1984). *Essentials of Psychology Testing*. 4th Ed. New York. Harper & Row
- Dasar Perancangan Pembangunan Pengukur Kejayaan (2004, Januari, 6) *Berita Harian*, 12
- Davis, J.A. (1971). *Elementary Survey Analysis*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall
- Deluge, R.J. (1988). Relationship of transformational and transactional leadership with employee influencing strategies. *Group and Organizational Studies*, 13 (4): 456-467.
- Deluge & Souza, J. (1991). The effects of transformational and transactional leadership styles on influencing behavior of subordinate police officers. *Journal of Occupational Psychology*. 64 : 49-55
- Dewan Bahasa dan Pustaka (1997) *Kamus Dewan*, Edisi Ketiga, Kuala Lumpur
- Druskat, V.U. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in Roman Catholic Church. *Leadership Quarterly*, 5 (2): 99 -109.

- Duin Lasig. (2001). *Hubungan Di Antara Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Di Organisasi Pelancongan*. Latihan Ilmiah Yang Tidak Diterbitkan, Jabatan Psikologi, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ferris, K.R. & Aranya, N. (1983). A comparison of Two Organizational Commitment Scales. *Personel Psychology*, 36: 87-98.
- Fiedler F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill. Dalam Aminuddin Mohd. Yusof (1994). *Kepimpinan, Motivasi dan Prestasi* (hlm.13). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka
- Ghiselli, E.E. Haire, M. dan Porter L.W. (1966). *Managerial Thinking: An International Study*, John Wiley & Sons, New York Dalam Jaafar Muhamad (1992). *Asas Pengurusan*. Kuala Lumpur: Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Goleman, D. (2004). "What Makes a Leader". *Harvard Business Review*. January. 82-83
- Greenberg, J., dan Baron, R. (1995). *Behaviour In Organizations* (6 th Ed.) New Jersey: Prentice Hall.
- Hassan Ahmad. *Membina Sikap Kerja Yang Positif*, (1992, Oktober): *Dewan Masyarakat*.
- Halim Man (1998). *Dinamik dan Infrastruktur; Kepimpinan Menuju Alaf Baru*. INTURA
- Hisham Altalib (1992). *Panduan Latihan Bagi Petugas Islam*, The National Institute Of Islamic Thought. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.
- House, R.J. (1971). *A path goal-theory of leader effectiveness*. *Administrative Science Quarterly* 16:321-339 Dalam Koontz, H. & Weihrich, H. 2001. *Pengurusan*. Penterjemah Mohd. Salmi Mohd. Sohod & Siti Nadzrah Sheikh Omar. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka
- Hrebiniak. L.G. dan Allutto, J.A. 1972. Personal And Role Related Factors In The Development Of Organizational Commitment. *Administrative Science Quaterly*, 17: 555-572.
- Hughes Richard L., Ginnett Robert C., dan Curphy Gordon J. (2002). *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience* (4 th Ed.) McGraw-Hill
- Humphreys, John H. and Eistein, Walter O (2003). Nothing new under the sun : transformational leadership from a historical perspective. *Journal of Management History, Management Decision* , Emerald Research, 41/1, 85-95
- Ismail (2003). *Qalam Intura* (INTAN). *Kepimpinan : "What you can do to improve your leadership"*, INTAN Cawangan Utara.

- Kamaruddin Hj. Kachar (1989). *Kepimpinan Professional dalam Pendidikan*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Katz, D., dan R.L. Kahn (1966). *The Social Psychology of Organization*. New York: Wiley.
- Kelloway E.K., Barling, J., Kelley, E., Comtois, J. dan Gatién B. (2002). Remote transformational leadership, Leadership & Organizational Journal Development, *Emerald Research*, 24/3, 163-171
- Kerlinger, F. (1973). *Foundation Of Behavior Researh*. New York: Holt, Rinehart & Winston, Inc.
- Kleinmen, G., Siegal, P.H. dan Eckstein (2001). Mentoring and Learning : The case of CPA firms. *The Leadership and Organizational Development Journal*. 22(1): 22-33.
- Koontz, H. dan Weihrich, H. (2001). *Pengurusan*. Penterjemah Mohd. Salmi Mohd. Sohoh & Siti Nadzrah Sheikh Omar. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka
- Krejcie dan Morgan (1970). Determining Sample Size for Research Activities. Dalam Umar Sakaran, *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* (3rd Edition. New York, John Wiley & Sons Inc
- Lee, R dan Wilbur, E. (1985). Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristic And Job Satisfaction. A Multivariate Analysis. *Human Relation*. 38 (8): 781-791.
- Likert, R. (1967). *A Program of research on the fundamental problems of organizational human behavior*. Ann arbor, MI: Survey Research Center, Institute for Social Research.
- Mason, E.S. (1995). Gender differences in job satisfaction. *The Journal of Social Psychology*. 135 (2) : 143-151
- Mathiew dan Zajac, M. (1990). "A Review and Meta Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment," *Psychological Bulletin*, 108, 175.
- Mayer, J.P. dan Allan, N.J. (1987). A Longitudinal Analysis of the Early Development and Consequence of Organizational Commitment. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 19: 119-225
- Mazne Haji Othman. (2000). *Penetapan Matlamat, Kepuasan Kerja dan Hubungannya dengan Komitmen Kepada Organisasi di Kalangan Penyarah Maktab Perguruan*

Ugama Seri Begawan. Latihan Ilmiah Yang Tidak Diterbitkan, Jabatan Psikologi, Universiti Kebangsaan Malaysia

- Mohd. Majid Konting (1990). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka
- Mohamed Sulaiman (1996). *Kepimpinan dan Pengurusan Strategik untuk Kecemerlangan Organisasi*. Universiti Sains Malaysia
- Mottaz, C. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction, *The Sociological Quarterly*, 26: 365-385.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). *Employee Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York: Academic Press
- Nahavandi, A. (2000). *The Art and Science of Leadership*, Ed. 2, New Jersey, Prentice Hall
- Najmi Ahmad (1999). *Kertas Seminar Pemantapan Perkhidmatan Hal Ehwal Islam; Harapan Masyarakat Kepada Peranan Peranan Perkhidmatan Hal Ehwal Islam: Masa Kini Dan Akan Datang*, 1-3 Disember 1999, Malaysia Airlines Academy House, Anjuran Jabatan Kemajuan Islam Malaysia (JAKIM)
- Ng Pui Lim. (1998). *Kesan Situasi Organik dan Mekanistik ke atas hubungan di antara tingkah laku kepimpinan transformasi dan transaksi dengan kriteria keberkesanan kepimpinan*. Latihan Ilmiah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Othman bin Mohd. Yunus. (1994). *Kesan Tingkah Laku Kepimpinan Transformasi Dan Transaksi Ke Atas Hubungan Di Antara Budaya Organisasi Dengan Jiwa Polis, Prestasi Kerja Dan Tekanan Kerja: Satu Kajian Di Kalangan Anggota Polis Diraja Malaysia*. Tesis Ijazah Sarjana Sastera. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Propper, M. dan Zakkai, E. 1994. Transactional, charismatic and transformational leadership: Conditions to their predomance. *Leadership and Organizational Development Journal*. 15 (6) : 3-7
- Rahimah Hj. Ahmad (1981). *The relationship between and among leadership style, school climate, and student achievement in the elementary school principalship in Federal Territory of Kuala Lumpur*. Disertasi kedoktoran yang tidak diterbitkan. Universiti California Selatan. Dipetik daripada Mohd. Rofi bin Yusof (2003), *Gaya Kepimpinan Ketua Pejabat dan Hubungannya dengan Motivasi Staf Bawahan: Kajian di Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta Negeri Terengganu*, m.s 4. Latihan Ilmiah. Universiti Utara Malaysia.

- Richardson, R. J., dan S. K. Thayer (1993). *The Charisma Factor: How To Develop Your Natural Leadership Ability*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Robbins, S. (2000). *Gelagat Organisasi*. Penerjemah Abdul Razak Ibrahim dan Ainin Sulaiman. Prentice Hall.
- Romzek, B.S. (1990). Employee investment and commitment: the ties that bind. *Public Administration Review*, 50, May/June, 374 – 382.
- Samihah Khalil, Razali Mat Zin dan Siti Alida John Abdullah (1999). Aras Komitmen dan Tumpuan Hidup di Kalangan Kakitangan Penguasa Tempatan Kedah, *Pengurusan Organisasi Kerja*. Universiti Utara Malaysia.
- Shafiq, A.Alvi, Syed W. Ahmed (1987). *Assessing Organizational Commitment In A Developing Country: Pakistan. A Case Study*. *Human Relations*, 40: 267-280.
- Sheldon, M.E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly* 16: 143-150
- Singer, M. (1990). Implicit Leadership Theory: Are results generalizable from students to professional samples? *The Journal of Social Psychology*. 130 (3) : 407-408
- Singer, M. dan Inger, A.E. 1990. Situational constraints on transformational versus transactional leadership behavior, subordinates' leadership preference and satisfaction. *The Journal of Social Psychology*. 130 (3) : 385-396.
- Smith Peter B dan Mark F. Peterson. (1988). *Leadership Organizations and Culture*: Sage Publications, London
- Sondang P. Siagian, (1980). *Peranan Staf dalam Manajemen*, Jakarta: Penerbit PT Gunung Agung
- Steers, R.M. (1977). Antecedents And Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22: 46-56
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York Press.
- Syed Othman Al-habshi (1989). *Islam, Ekonomi dan Pengurusan*. Shah Alam: Hizbi
- Tatum, B.C., Eberlin, R., Kottraba, C. dan Bradberry, T (2003). Leadership, decision making and organizational justice, *Management Decision* , Emerald Research, 41/10, 1006-1016

- Thoha, Miftah (1989). *Pembinaan Organisasi*. Fisipol Universitas Gadjah Mada: CV. Rajawali. Jakarta
- Tannenbaum, Robert (1958). How To Choose A Leadership Pattern. *Harvad Business Review*
- Tichy, N.M. dan De Vanna, M.A. (1986). *The Transformational Leader*. Wiley, New York, NY.
- Tjosvold, D., Andrews I, R. dan Sreuthers, J. T. (1992). Leadership influence: Goal interdependence and power. *The Journal of Social Psychology*. 132 (1) : 39-50.
- Wan Azmi Ramli (1994). *Pengurusan Masa Kini*. Utusan Publications & Distribution
- Wan Faridah Akmal , Noor Azmi dan Ishak (2002). Kepimpinan Transaksi/Trasformasi dan Ciri Kerja Profesional Teknologi Maklumat Sektor Awam Malaysia, *Jurnal Teknologi*, UTM [http:// www.penerbit.utm.my/jurnal/37sirie5.htm](http://www.penerbit.utm.my/jurnal/37sirie5.htm) dilayar pada 10/04/2004
- Yukl, Gary A. (1989). *Leadership in Organizations*. Ed. 2, New Jersey, Prentice Hall
- Zaharah Hassan (2000). *Kepimpinan dan Kemahiran Interpersonal*, Pusat Pendidikan Jarak Jauh. Universiti Kebangsaan Malaysia
- Zarina (2003). Hubungan Di Antara Gaya Kepimpinan Dan Komitmen Pekerja: Satu Kajian Kes Di Uitm Segamat, <http://www.johor.uitm.edu.my/upp/hubungangayakepimpinandankomitmen> dilayar pada 20/01/2004