

Peranan Komitmen Organisasi sebagai Pengantara dalam Hubungan di antara Kepimpinan Transformasi dan Tingkah Laku Kewargaan Organisasi

The Role of Organizational Commitment as Mediator in The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior

WAN SHAHRAZAD WAN SULAIMAN, MILA JULIAWATI & NURUL-AZZA ABDULLAH

ABSTRAK

Persaingan kerja yang tinggi pada masa kini menjadikan pekerja perlu memberikan perkhidmatan yang cemerlang dan perlu mengamalkan tingkah laku kewargaan organisasi. Oleh itu, objektif kajian ini dijalankan adalah untuk mengkaji hubungan di antara kepimpinan transformasi, komitmen organisasi dan tingkah laku kewargaan organisasi; menguji pengaruh kepimpinan transformasi terhadap komitmen organisasi; menguji pengaruh kepimpinan transformasi terhadap tingkah laku kewargaan organisasi; menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap tingkah laku kewargaan organisasi; dan mengkaji peranan komitmen organisasi sebagai pengantara dalam hubungan di antara kepimpinan transformasi dan tingkah laku kewargaan organisasi. Kajian ini menggunakan reka bentuk survei dengan pengumpulan data menggunakan soal selidik. Seramai 143 responden di Kementerian Kewangan Malaysia telah dipilih menggunakan kaedah persampelan mudah. Multifactor Leadership Questionnaire digunakan bagi mengukur persepsi amalan kepimpinan transformasi, Affective, Normative, and Continuance Commitment Scale untuk mengukur komitmen organisasi dan Organizational Citizenship Behavior Scale untuk mengukur tingkah laku kewargaan organisasi. Data yang dikumpul telah dianalisis menggunakan analisis korelasi Pearson dan regresi linear. Keputusan menunjukkan terdapat hubungan signifikan di antara kepimpinan transformasi, komitmen organisasi dan tingkah laku kewargaan organisasi. Kepimpinan transformasi didapati meramal secara signifikan kepada komitmen organisasi dan tingkah laku kewargaan organisasi. Dapatan juga menunjukkan komitmen organisasi berperanan sebagai pengantara dalam hubungan di antara kepimpinan transformasi dan tingkah laku kewargaan organisasi. Dapatan kajian ini menekankan pentingnya peranan kepimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin dan komitmen organisasi dalam meningkatkan tingkah laku kewargaan organisasi. Apabila ini dapat dicapai, individu pekerja akan memberikan sumbangan yang terbaik kepada organisasi dan seterusnya menjamin keberkesanan organisasi.

Kata kunci: kepimpinan transformasi; komitmen organisasi; tingkah laku kewargaan organisasi; pengantara; analisis regresi

ABSTRACT

The competitive nature of work now requires employees to provide excellent service and practice organizational citizenship behavior. Therefore, the objectives of this study are to examine the relationship between transformational leadership, organizational commitment and organizational citizenship behavior; test the influence of transformational leadership towards organizational commitment; test the influence of transformational leadership towards organizational citizenship behavior; test the influence of organizational commitment towards organizational citizenship behavior; and examine the role of organizational commitment as mediator in the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior. The study employs a survey design by distributing questionnaires to respondents. A total of 143 respondents from Ministry of Finance Malaysia were selected using random sampling. Multifactor Leadership Questionnaire was used to measure transformational leadership practices, Affective, Normative, and Continuance Commitment Scale was used to measure organizational commitment and Organizational Citizenship Behavior Scale was used to measure organizational citizenship behavior. The data collected were analyzed using Pearson correlation and linear regression. The results showed that there were significant relationships between transformational leadership, organizational commitment and organizational citizenship behavior. Transformational leadership predicted significantly towards organizational commitment and organizational citizenship behavior. Results also showed that organizational commitment mediated the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior. The findings of this study emphasized the importance of transformational leadership among leaders and organizational commitment in order to increase organizational citizenship behavior among employees. When this is achieved, individuals can give the best contribution towards the organization which consequently ensures organizational effectiveness.

Keywords: transformational leadership; organizational commitment; organizational citizenship behavior; mediator; regression analysis

Pengenalan

Sebuah organisasi boleh dikatakan berkesan apabila setiap pekerja boleh bekerja secara berpasukan dan prestasi pasukan yang baik dapat dilihat dari interaksi yang baik antara sesama rakan sekerja sama ada pada tahap individu mahupun kumpulan. Sistem organisasi tersebut akan menghasilkan output manusia yang mempunyai tahap ketidakhadiran yang rendah, pusing ganti pekerja yang rendah, komitmen organisasi yang tinggi, pencapaian kepuasan kerja serta pekerja mempunyai tingkah laku kewargaan organisasi (TKO) (Robbins & Judge 2007). Sumber manusia ini sangat penting dalam organisasi, kerana keberkesanan dan kejayaan organisasi bergantung pada kualiti dan prestasi sumber manusia yang dimiliki organisasi. Ia juga telah diakui bahawa penentu pencapaian organisasi adalah bergantung kepada sumber manusia (Martins & Coetzee 2011). Katz (1964) mencadangkan supaya pekerja mempunyai tiga jenis tingkah laku untuk berfungsi dengan berkesan dalam organisasi. Pertama, individu mesti digerakkan untuk masuk dan kekal dalam organisasi. Kedua, individu mesti berjaya melaksanakan keperluan pekerjaan khusus mereka. Akhir sekali, mesti ada aktiviti inovatif dan spontan dalam mencapai matlamat organisasi yang melampaui penerangan tugas mereka. Kategori tingkah laku terakhir ditakrifkan sebagai tingkah laku kewargaan organisasi oleh Organ (1988). Sumber manusia mempunyai tuntutan peranan pekerjaan namun pada masa yang sama mempunyai keterbatasan, oleh kerana itu diperlukan adanya tingkah laku kewargaan organisasi (TKO) (Ismaya 2014).

Tingkah laku kewargaan organisasi merupakan tingkah laku positif pekerja yang melampaui peranan, tugas, dan tanggungjawab pekerjaan yang diperlukan oleh organisasi. Pekerja dengan tingkah laku kewargaan organisasi tidak berharap mendapatkan penghargaan dari organisasi atas tingkah laku positif yang mereka lakukan. Mereka menunjukkan tingkah laku tersebut dengan sukarela dan spontan. Tingkah laku kewargaan organisasi yang ditunjukkan oleh pekerja secara agregat akan meningkatkan keberkesanan dari organisasi. Podsakoff et al. (1990) mencadangkan lima dimensi tingkah laku kewargaan organisasi iaitu (1) altruisme, merujuk kepada tingkah laku sukarela membantu orang lain dengan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan tertentu, seperti membantu rakan kerja dengan beban kerja berat, membantu rakan

sekerja yang mempunyai masalah berkaitan dengan organisasi; (2) kesopanan, merujuk kepada tingkah laku budi bicara yang bertujuan mencegah masalah berkaitan pekerjaan, contohnya-memberikan notis terlebih dahulu kepada rakan sekerja apabila ada sesuatu tindakan yang ingin dilakukan yang mungkin memberi kesan kepada rakan sekerja, sentiasa hormat terhadap hak orang lain dan sentiasa berfikir kesan daripada keputusan atau tindakan yang diambil terhadap rakan sekerja; (3) setiakawan, iaitu kesanggupan pekerja untuk bertolak ansur dengan situasi organisasi yang kurang ideal tanpa mengadu dan mengorbankan kepentingan peribadi sendiri; (4) kehematan, merujuk kepada kesetiaan tulus kepada organisasi, serta menghormati peraturan organisasi di luar keperluan organisasi. Ia melibatkan ketepatan masa, mematuhi peraturan, peraturan dan prosedur syarikat walaupun tidak ada yang mengawasi; dan (5) kemurnian sivik, iaitu menggambarkan penglibatan secara sukarela pekerja dalam segala urusan organisasi seperti menghadiri mesyuarat, memantau industri untuk ancaman dan peluang

Berdasarkan kajian Podsakoff (2000), tingkah laku kewargaan organisasi berkaitan dengan pusing ganti pekerja dan ketidakhadiran yang rendah, tetapi pada tahap organisasi, tingkah laku kewargaan organisasi mampu meningkatkan produktiviti, kecekapan, kepuasan pelanggan, serta pengurangan kos. Menurut Chahal dan Mehta (2010), tingkah laku kewargaan organisasi mampu mengurangkan ketidakhadiran, pusing ganti pekerja, pengekalan pekerja, meningkatkan prestasi organisasi dan kepuasan kerja pekerja.

Konsep tingkah laku kewargaan organisasi telah diberikan perhatian khusus sejak 15 tahun lepas dan kepentingannya telah meningkat (Koning & Van Kleef 2015). Kajian yang dijalankan diklasifikasikan kepada tiga kumpulan utama iaitu satu siri kajian tertumpu pada ramalan dan ujian eksperimen faktor-faktor yang mewujudkan tingkah laku kewargaan organisasi dan faktor-faktor yang dikemukakan seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, identiti organisasi, keadilan organisasi, keyakinan, pelbagai jenis kepimpinan dan pengikut pemimpin sebagai faktor dalam penciptaan tingkah laku kewargaan organisasi (Podsakoff et al. 2000). Sebaliknya, ada kajian memberi tumpuan kepada akibat daripada tingkah laku kewargaan organisasi dan faktor-faktor seperti prestasi organisasi, keberkesanan organisasi, kejayaan organisasi, kesetiaan pelanggan dan modal sosial (Ng et al. 2016).

Menurut Podsakoff (2000), pekerja dengan tingkah laku kewargaan organisasi yang tinggi

akan menurunkan kadar pusing ganti pekerja dan ketidakhadiran pekerja. Peranan penting tingkah laku kewargaan organisasi dalam organisasi diperkuat oleh pendapat Luthans (2008) yang menerangkan bahawa tingkah laku kewargaan organisasi adalah sesuatu yang penting untuk dilakukan bagi kelangsungan organisasi. Tingkah laku kewargaan organisasi perlu ditingkatkan memandangkan ia memaksimumkan kecekapan dan produktiviti. Faktor-faktor yang berbeza juga dikenalpasti memberikan kesan terhadap tingkah laku kewargaan organisasi (Danish et al. 2014). Kewujudan pemimpin yang cekap dan penggunaan gaya kepimpinan yang berkesan adalah perlu untuk meningkatkan tingkah laku kewargaan organisasi (Karaminia & Salimi 2010).

Zabihi et al. (2012) mendapati bahawa kepimpinan transformasi lebih berkaitan dengan tingkah laku kewargaan organisasi berbanding gaya kepemimpinan transaksional. Pemimpin yang mempunyai kepimpinan transformasi memberi tumpuan kepada pembangunan individu bawahan, meningkatkan prestasi mereka, yang pada akhirnya, membawa kepada pertumbuhan organisasi. Ciri kepimpinan transformasi juga melibatkan pemimpin memotivasi pengikut untuk menjadi lebih prihatin terhadap pencapaian matlamat organisasi, akan berusaha untuk bekerjasama dengan bawahan, dan melibatkan mereka dalam pencapaian matlamat organisasi. Tingkah laku seperti ini dapat meningkatkan perasaan satu kesatuan dan satu identiti daripada pengikut, serta menggerakkan pengikut untuk lebih peduli terhadap kebaikan organisasi melebihi kepentingan peribadi, sehingga secara sukarela akan melakukan tingkah laku-tingkah laku altruistik, demi mencapai matlamat organisasi (Bass 1997). Ini disokong oleh kajian Zafir Khan et al. (2020) yang mendapati ciri-ciri kepimpinan transformasional seperti simulasi intelektual, pertimbangan individu, karismatik dan kepimpinan spiritual (wawasan, harapan/keyakinan, kasih sayang altruistik) sangat penting dalam mengekalkan hubungan baik antara pemimpin dan pengikut.

Podsakoff, MacKenzie, Moorman dan Fetter (1990) telah menunjukkan bahawa gaya kepimpinan atasan dan tingkah laku kewargaan organisasi pekerja adalah saling berkaitan. Gaya kepimpinan yang tidak sesuai boleh mencetuskan kesan negatif, yang mungkin akan meningkatkan sensitiviti dan kecenderungan kepada salah faham yang boleh menyebabkan disfungsi organisasi seperti penurunan

prestasi kerja, ketidakhadiran dan pusing ganti kerja yang tinggi (Motowidlo 2003).

Di samping itu, tingkah laku kewargaan organisasi boleh wujud daripada pelbagai faktor dalam organisasi, di antaranya kerana kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang tinggi (Robbins & Hakim, 2007). Pekerja yang berpuas hati terhadap pekerjaannya akan bekerja secara optimal dalam menyelesaikan pekerjaan, bahkan mahu melakukan kerja yang di luar tugasannya. Sama halnya apabila pekerja mempunyai komitmen organisasi yang tinggi, maka pekerja itu akan bersedia melakukan apa pun bentuk pekerjaan untuk memajukan organisasi kerana telah terbentuknya keyakinan pekerja terhadap organisasi (Luthans 2008). Karim dan Rehmen (2012) mendapati bahawa tahap komitmen organisasi pekerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang dirasakan pekerja, ertinya semakin puas seorang pekerja, maka semakin tinggi komitmen organisasi pekerja. Komitmen organisasi dipercayai sebagai salah satu faktor yang boleh mempengaruhi tingkah laku kewargaan organisasi (Prabowo & Setiawan 2013). Apabila komitmen organisasi dapat dirasakan pekerja maka ianya mampu mempengaruhi kesediaan pekerja untuk melakukan apa-apa demi memajukan organisasi serta pekerja cenderung untuk memaparkan tingkah laku kewargaan organisasi. Ini disokong oleh Danish et al. (2014) yang membuktikan bahawa komitmen organisasi mempunyai kesan positif dan signifikan terhadap tingkah laku kewargaan organisasi pekerja.

Meyer dan Allen (1997) mencadangkan bahawa komitmen organisasi yang dialami oleh pekerja sebagai tiga pemikiran serentak yang merangkumi afektif, normatif, dan berterusan. Komitmen afektif dirujuk sebagai ikatan emosional individu dalam penglibatan dan pengenalpastian dengan organisasi (Allen & Meyer 1990). Komitmen afektif mengambil kira tiga aspek utama iaitu: (1) pembangunan ikatan psikologi kepada organisasi; (2) hubungan dengan organisasi; dan (3) hasrat untuk kekal sebagai anggota organisasi. Komitmen berterusan pula merupakan komitmen organisasi kedua yang diajukan oleh Meyer dan Allen (1990), dibina berdasarkan teori side-bet Becker. Mengikut teori ini, apabila seseorang bekerja selama beberapa tahun dalam organisasi, mereka cenderung untuk mengumpul pelaburan dalam bentuk masa, usaha dan kemahiran khusus dalam organisasi yang terlalu sayang untuk dilepaskan. Pekerja cenderung untuk membangunkan komitmen berterusan apabila mereka menyedari bahawa kos meninggalkan

organisasi adalah tinggi. Komitmen normative pula menunjukkan kewajiban oleh pekerja untuk meneruskan pekerjaan dengan organisasi. Komitmen normatif wujud ketika pekerja merasa bertanggungjawab terhadap organisasi (Randall & Cote 1991). Menurut Randall dan Cote (1991) lagi, pekerja merasa bahwa apabila organisasi telah melaburkan banyak masa dan wang dalam latihan dan membangunkan mereka, mereka mempunyai kewajiban moral untuk terus menyediakan perkhidmatan mereka kepada organisasi.

Kesan kepemimpinan transformasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi telah dikaji dalam konteks organisasi perhubungan awam di Taiwan oleh Yang (2012). Pengamal Perhubungan Awam telah dipilih secara rawak daripada 159 firma Perhubungan Awam yang terletak di Taipei. Analisis regresi menunjukkan bahawa dimensi kepemimpinan transformasi memang mempunyai kesan yang signifikan terhadap kepuasan kerja pengamal Perhubungan Awam. Keputusan kajian ini boleh memberikan rujukan pengurusan untuk membantu dalam meningkatkan kepuasan kerja pengamal Perhubungan Awam serta komitmen mereka kepada organisasi melalui kepemimpinan transformasi. Ini selaras dengan kajian yang dijalankan oleh Yu Bo (2013), Saybani (2013), Atmojo (2012) dan Aydin et al. (2013) yang menyatakan bahawa kepemimpinan transformasi sangat berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Telah banyak kajian-kajian terdahulu membuktikan bahawa kepemimpinan transformasi berpengaruh signifikan terhadap tingkah laku kewargaan organisasi. Misalnya, kajian Khan et al. (2013) telah mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap tingkah laku kewargaan organisasi pada organisasi skala kecil dan menengah. Kajian tersebut menyatakan bahawa semua pembolehubah gaya kepemimpinan (charismatic, transactional, dan transformational) mempunyai pengaruh positif terhadap tingkah laku kewargaan organisasi dan gaya kepemimpinan transformasi juga mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkah laku kewargaan organisasi. Kajian mengenai gaya kepemimpinan terhadap tingkah laku kewargaan organisasi juga telah dilakukan oleh Zabihi et al. (2012) dalam kalangan 98 orang kakitangan organisasi di Mashhad. Berdasarkan analisis regresi, nisbah perubahan tingkah laku organisasi kewargaan yang dinyatakan oleh pembolehubah kepemimpinan transformasi pekali penentuan adalah 0.722; dan nisbah perubahan tingkah laku organisasi kewargaan yang dinyatakan oleh pembolehubah kepemimpinan

transaksi dengan pekali penentuan adalah 0.529. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa kepemimpinan transformasi mempunyai kesan yang dominan dalam mempengaruhi tingkah laku kewargaan organisasi.

Rini (2014) juga telah menjalankan kajian mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap tingkah laku kewargaan organisasi. Kaedah pengumpulan data dalam kajian ini adalah melalui soal selidik yang diedarkan kepada 44 pekerja tetap Bank Indonesia Pejabat Perwakilan Purwokerto. Hasil analisis menunjukkan bahawa pembolehubah komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap tingkah laku kewargaan organisasi. Hasil pekali penentuan menunjukkan nilai Adjusted R Square adalah sebanyak .563. Hasil pekali penentuan tersebut menunjukkan bahawa sumbangan komitmen organisasi dalam mempengaruhi tingkah laku kewargaan organisasi sebanyak 56.3%. Ini menguatkan lagi bukti bahawa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap tingkah laku kewargaan organisasi.

Kajian yang menguji peranan komitmen organisasi sebagai mediator telah dijalankan oleh Prabowo dan Djastuti (2014) melibatkan jururawat hospital RSUP Dr. Kariadi, Semarang. Data primer diperoleh dari penyebaran soal selidik dengan kaedah persampelan rawak berkadaran kepada 92 jururawat RSUP Dr. Kariadi, Semarang. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kepemimpinan transformasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Di samping itu, kepemimpinan transformasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkah laku kewargaan organisasi. Dapatan kajian juga mendapati bahawa komitmen organisasi merupakan anteseden yang kuat terhadap tingkah laku kewargaan organisasi dan merupakan pembolehubah pengantara yang baik antara kepemimpinan transformasi dan kepuasan kerja terhadap tingkah laku kewargaan organisasi.

Selain itu, kajian oleh Lee, Woo dan Kim (2018) juga telah membuktikan bahawa komitmen afektif berperanan sebagai mediator dalam hubungan di antara kepemimpinan transformasi dan tingkah laku kewargaan organisasi. Walaupun terdapat persamaan pembolehubah kajian yang dikaji, namun kajian Lee et al. (2018) hanya memfokus kepada komitmen afektif manakala kajian ini mengukur ketiga-tiga jenis komitmen organisasi iaitu komitmen afektif, normatif dan berterusan. Di samping itu juga, terdapat perbezaan dari segi responden kajian iaitu kajian Lee et al. (2018) mengkaji jurulatih atlet berbanding pekerja dalam

sektor perkhidmatan awam yang mungkin berbeza dari konteks pekerjaan. Sehubungan itu, kajian yang dijalankan ini boleh memberi sumbangan dalam memahami tiga dimensi komitmen organisasi yang berlainan ini dan peranannya dalam perkhidmatan awam.

OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kajian ini adalah untuk:

1. mengenalpasti hubungan di antara kepimpinan transformasi, komitmen organisasi dan tingkah laku kewargaan organisasi
2. menguji pengaruh signifikan kepimpinan transformasi terhadap komitmen organisasi
3. menguji pengaruh signifikan kepimpinan transformasi terhadap tingkah laku kewargaan organisasi
4. menguji pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap tingkah laku kewargaan organisasi
5. menguji peranan komitmen organisasi sebagai pengantara dalam hubungan di antara kepimpinan transformasi dengan tingkah laku kewargaan organisasi.

HIPOTESIS KAJIAN

Berdasarkan objektif kajian ini, lima hipotesis telah dibentuk iaitu:

- H1: Terdapat hubungan signifikan di antara kepimpinan transformasi, komitmen organisasi dan tingkah laku kewargaan organisasi.
- H2: Terdapat pengaruh signifikan kepimpinan transformasi terhadap komitmen organisasi.
- H3: Terdapat pengaruh signifikan kepimpinan transformasi terhadap tingkah laku kewargaan organisasi.
- H4: Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap tingkah laku kewargaan organisasi.
- H5: Komitmen organisasi berperanan sebagai pengantara dalam hubungan di antara

kepimpinan transformasi dengan tingkah laku kewargaan organisasi.

METODOLOGI

Kajian ini adalah kaedah tinjauan yang menggunakan kaedah soal selidik sebagai alat pengumpulan data yang utama. Soal selidik yang digunakan bersifat tertutup, iaitu mengajukan pertanyaan langsung kepada responden tentang pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian yang telah ditentukan sebelumnya. Kajian ini menggunakan kaedah persampelan rawak mudah iaitu dengan mengedarkan soal selidik kepada semua pekerja di Kementerian Kewangan Malaysia, Putrajaya. Soal selidik diedarkan secara online dalam bentuk google form melalui emel. Berdasarkan kaedah ini, pengkaji telah memperoleh seramai 143 orang responden yang menjawab soal selidik dengan lengkap. Kajian ini menggunakan satu set soal selidik yang mengandungi empat bahagian iaitu:

BAHAGIAN A: DEMOGRAFI

Bahagian A ini merupakan bahagian pertama dalam soal selidik yang mengandungi maklumat latar belakang diri responden. Maklumat yang diminta adalah jantina, umur, status perkahwinan, tahap pendidikan, taraf perkhidmatan, tempoh perkhidmatan dan gred jawatan. Semua maklumat yang dikumpulkan dari responden adalah hanya untuk mendapatkan maklumat umum tentang latar belakang peribadi diri responden.

BAHAGIAN B: SOAL SELIDIK MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE (MLQ)

Bahagian B adalah untuk mengukur persepsi pekerja terhadap ketua bahagian mereka di mana soalan adalah berkaitan dengan gaya kepimpinan transformasi. Skala kepimpinan transformasi diukur menggunakan alat ujian *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang dibina oleh Bass dan Avolio (1997). Soal selidik ini digunakan oleh pengkaji apabila hendak mengukur dimensi gaya kepimpinan seperti kepimpinan transformasi, kepimpinan transaksi, kepimpinan *laissez-faire* dan juga penghasilan kepimpinan. Secara keseluruhannya, MLQ mengandungi 45 item di mana item-item ini merangkumi empat dimensi tersebut. Namun, bagi tujuan kajian ini, hanya satu dimensi yang digunakan iaitu kepimpinan

transformasi yang mengandungi 20 item. Kepimpinan transformasi ini terbahagi kepada empat dimensi iaitu pengaruh idealistik (sifat dan tingkah laku), motivasi berinspirasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu. Soal selidik ini diambil daripada kajian oleh Norazam Mohd Noor (2009) di mana beliau telah menterjemahkan semula alat ujian ini ke Bahasa Melayu dengan menggunakan teknik terjemahan balik (*back translation*). Soal selidik ini mempunyai kebolehpercayaan yang baik iaitu alfa Cronbach 0.797 untuk dimensi pengaruh idealistik (sifat), dimensi motivasi berinspirasi = 0.873, pengaruh idealistik (tingkah laku) = 0.848, stimulasi intelektual = 0.803, dan pertimbangan individu = 0.831.

BAHAGIAN C: SOAL SELIDIK *AFFECTIVE, NORMATIVE, AND CONTINUANCE COMMITMENT SCALE*

Bahagian C ialah soal selidik *Affective, Normative, and Continuance Commitment Scale* yang dibina oleh Meyer dan Allen (1990). Soal selidik ini dibina oleh Allen dan Meyer (1990) yang menjelaskan tiga dimensi komitmen iaitu komitmen afektif, berterusan dan normatif yang mengandungi 24 item dengan lapan item setiap dimensi. Komitmen afektif dikatakan mengukur sandaran emosional pekerja, pengenpastian dan penglibatan dalam organisasi. Komitmen normatif pula mencerminkan tekanan pekerja untuk kekal dengan organisasi hasil daripada sosialisasi terhadap organisasi. Komitmen berterusan pula mencerminkan hubungan komitmen dengan kos di mana pekerja dapat melihat perkaitannya dengan meninggalkan organisasi. Soal selidik ini telah diterjemahkan ke Bahasa Melayu dengan menggunakan kaedah terjemahan balik (*back translation*) dalam kajian Juliza Abd Satar (2015). Keputusan kajian ini mendapati semua dimensi memiliki nilai kebolehpercayaan yang tinggi iaitu dimensi komitmen afektif menunjukkan nilai alfa 0.834, nilai alfa komitmen berterusan pula ialah 0.805, dan komitmen normatif menunjukkan nilai yang sama iaitu 0.805.

BAHAGIAN D: SOAL SELIDIK *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SCALE (OCBS)*

Pengkaji menggunakan soal selidik *Organizational Citizenship Behavior Scale (OCBS)* yang dibina oleh Podsakoff dan MacKenzie (1994) yang telah diterjemahkan ke dalam Bahasa Melayu oleh Amiraa

Ali Mansor (2010). Soal selidik ini mengandungi 20 item yang terdiri daripada lima dimensi dengan 4 item setiap dimensi. Dimensi altruisme merujuk kepada tingkah laku bijak dan sukarela membantu rakan sekerja yang lain menyelesaikan masalah berkaitan tugas dalam organisasi. Dimensi kesopanan pula merujuk kepada tingkah laku bijak dan sukarela menghindari sebarang permasalahan berkaitan kerja dan konflik dengan rakan sekerja yang lain. Seterusnya, dimensi setiakawan iaitu tingkah laku bijak dan sukarela seseorang pekerja menunjukkan kesanggupan untuk lebih bertolak ansur dengan sebarang perubahan dalam organisasi tanpa rungutan yang tidak berfaedah. Selain itu, dimensi kehematan pula merupakan tingkah laku bijak dan sukarela menggunakan masa dengan berkesan serta membuat tugas melebihi keperluan minimum yang ditetapkan organisasi. Dimensi terakhir ialah kemurnian sivik yang merupakan tingkah laku bijak dan sukarela yang merujuk kepada penglibatan positif pekerja dalam organisasi dan sentiasa peka dengan perkembangan organisasi. Hasil analisis kebolehpercayaan mendapati nilai alfa bagi dimensi altruisme ialah 0.829, nilai alfa dimensi kesopanan ialah 0.691, nilai alfa bagi dimensi setiakawan ialah 0.771, nilai alfa bagi dimensi kehematan ialah 0.738 dan nilai alfa dimensi kemurnian sivik ialah 0.603.

HASIL KAJIAN

PROFIL RESPONDEN

Berdasarkan Jadual 1, responden kajian terdiri daripada 31.5% lelaki dan 68.5% perempuan. Kebanyakan responden yang terlibat adalah berumur 32-38 tahun (42.7%), kedua paling ramai adalah mereka yang berumur 39-45 tahun (24.5%), ketiga paling ramai adalah mereka yang berumur 25-31 tahun (16.8%). Manakala hanya 9.1% sahaja yang berumur 46-52 tahun dan responden yang berumur 53-59 tahun pula merupakan bilangan terendah (7.0%). Kebanyakan responden sudah berkahwin (81.1%), diikuti oleh bujang (16.1%) dan duda/janda (2.8%). Seterusnya, majoriti berbangsa Melayu (92.3%), diikuti Cina dan India (2.1%), dan lain-lain bangsa (3.5%) bangsa.

Dari segi pendidikan, rata-rata pekerja memperoleh Ijazah Sarjana Muda (41.3%), diikuti oleh Ijazah Sarjana (26.6%), Diploma (14.7%), SRP/SPM (7.7%), Sijil (5.6%), STPM (2.8%) dan PhD (1.4%). Kebanyakan responden bekerja bagi

tempoh selama 2-6 tahun (53.8%), diikuti oleh 7-11 tahun (30.1%), 12-16 tahun (7.0%), 17-21 tahun (4.2%) dan 22-26 tahun (0.7%). Manakala selebihnya bekerja bagi tempoh 27-32 tahun dan 32 tahun ke atas. Pecahan responden berdasarkan kumpulan perkhidmatan pula menunjukkan majoriti

responden terdiri daripada Kumpulan Pengurusan dan Professional (58.0%), Kumpulan Pelaksana I (19-40) (40.6%) dan Kumpulan Pengurusan Tertinggi (1.4%). Tiada responden yang terdiri daripada Kumpulan Pelaksana II (1-18).

JADUAL 1. Profil Demografi Responden

Demografi		Kekerapan (N)	Peratus (%)
Jantina	Lelaki	45	31.5
	Perempuan	98	68.5
Umur (tahun)	25-31 Tahun	24	16.8
	32-38 Tahun	61	42.7
	39-45 Tahun	35	24.5
	46-52 Tahun	13	9.1
	53-59 Tahun	10	7.0
Status Perkahwinan	Bujang	23	16.1
	Berkahwin	116	81.1
	Duda/Janda	4	2.8
Bangsa	Melayu	132	92.3
	Cina	3	2.1
	India	3	2.1
	Lain-lain	5	3.5
Tahap Pendidikan	SRP/SPM	11	7.7
	STPM	4	2.8
	Sijil	8	5.6
	Diploma	21	14.7
	Ijazah Sarjana Muda	59	41.3
	Sarjana	38	26.6
	PhD	2	1.4
Tempoh perkhidmatan	2-6 Tahun	77	53.8
	7-11 Tahun	43	30.1
	12-16 Tahun	10	7.0
	17-21 Tahun	6	4.2
	22-26 Tahun	1	0.7
	27-31 Tahun	3	2.1
	32 Tahun ke Atas	3	2.1
Kumpulan Perkhidmatan	Kumpulan Pengurusan Tertinggi	2	1.4
	Kumpulan Pengurusan dan Professional	83	58.0
	Kumpulan Pelaksana I (19-40)	58	40.6-
	Kumpulan Pelaksana II (1-18)	-	-

HUBUNGAN DI ANTARA KEPIMPINAN TRANSFORMASI, KOMITMEN ORGANISASI DAN TINGKAH LAKU KEWARGAAN ORGANISASI

H1: Terdapat hubungan signifikan di antara kepemimpinan transformasi, komitmen organisasi dan tingkah laku kewargaan organisasi.

Berdasarkan analisis korelasi Pearson dalam Jadual 2 menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif dan signifikan dengan korelasi yang sederhana antara kepemimpinan transformasi dengan komitmen organisasi ($r = .400$, $p < 0.01$). Selain itu, dapatan kajian juga mendapati bahawa terdapat hubungan yang positif dan signifikan dengan

korelasi yang rendah antara kepemimpinan transformasi dengan tingkah laku kewargaan organisasi ($r = .244$, $p < 0.01$). Akhir sekali, analisis hasil korelasi Pearson menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif dan signifikan dengan korelasi yang rendah antara komitmen organisasi dengan tingkah laku kewargaan organisasi ($r = .265$, $p < 0.01$). Ini bermaksud pekerja yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi akan mempunyai tingkah laku kewargaan organisasi yang tinggi juga. Manakala pekerja yang mempunyai komitmen organisasi yang rendah akan mempunyai tingkah laku kewargaan organisasi yang rendah. Sehubungan itu, hipotesis ini diterima.

JADUAL 2. Keputusan korelasi pemboleh ubah

Pembolehubah	1	2	3
1) Kepimpinan transformasi	-		
2) Komitmen organisasi.	.400**	-	
3) Tingkah Laku Kewargaan Organisasi	.244**	.265**	-

** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

PENGARUH KEPIMPINAN TRANSFORMASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI

H2: Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan transformasi terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil ujian analisis regresi telah digunakan untuk melihat dengan lebih jelas lagi di antara jumlah varians kepemimpinan transformasi yang menyumbang atau meramal kepada komitmen organisasi. Menggunakan metod *Enter*, didapati $R^2 = .154$ yang menunjukkan bahawa kepemimpinan

transformasi menyumbang 15.4% varians terhadap komitmen organisasi dengan keputusan ANOVA iaitu $F(1,141) = 26.92$, $p < 0.05$. Berdasarkan Jadual 3, dapat dilihat bahawa kepemimpinan transformasi merupakan peramal signifikan terhadap komitmen organisasi iaitu $Beta = .400$, $t = 5.189$, $p < 0.05$. Dengan ini dirumuskan bahawa kepemimpinan transformasi meramal secara signifikan kepada komitmen organisasi dan hipotesis kedua telah diterima.

JADUAL 3. Keputusan regresi antara kepemimpinan transformasi dengan komitmen organisasi

Model	Pekali Tidak Piawai		Pekali Piawai		P
	B	SE	Beta	T	
(Constant)	47.179	6.689		7.054	.000
Kepimpinan Transformasi	.472	.091	.400	5.189	.000

* $p < 0.05$

PENGARUH KEPIMPINAN TRANSFORMASI TERHADAP TINGKAH LAKU KEWARGAAN ORGANISASI

H3: Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan transformasi terhadap tingkah laku kewargaan organisasi.

Hasil ujian analisis regresi telah digunakan

untuk melihat pengaruh kepemimpinan transformasi terhadap tingkah laku kewargaan organisasi. Menggunakan metod *Enter*, didapati $R^2 = .053$ yang menunjukkan bahawa kepemimpinan transformasi menyumbang 5.3% varians terhadap tingkah laku kewargaan organisasi dengan keputusan ANOVA iaitu $F(1,141) = 8.941$, $p < 0.05$. Berdasarkan Jadual 4, dapat dilihat bahawa kepemimpinan transformasi

merupakan peramal signifikan terhadap tingkah laku kewargaan organisasi iaitu $Beta = .244$, $t = 2.990$, $p < 0.05$. Dengan ini dirumuskan bahawa

kepimpinan transformasi meramal secara signifikan kepada tingkah laku kewargaan organisasi. Oleh yang demikian, hipotesis ketiga juga dapat diterima.

JADUAL 4. Keputusan regresi antara kepemimpinan transformasi dengan tingkah laku kewargaan organisasi

Model	Pekali Tidak Piawai		Pekali Piawai		P
	B	SE	Beta	T	
(Constant)	52.504	2.774		18.927	.000
kepuasan kerja	.113	.038	.244	2.990	.003

* $p < 0.05$

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP TINGKAH LAKU KEWARGAAN ORGANISASI

H4: Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap tingkah laku kewargaan organisasi.

Analisis regresi telah digunakan untuk menguji peranan komitmen organisasi sebagai peramal terhadap tingkah laku kewargaan organisasi. Menggunakan metod *Enter*, didapati $R^2 = .063$

yang menunjukkan bahawa komitmen organisasi menyumbang 6.3% varians terhadap tingkah laku kewargaan organisasi dengan keputusan ANOVA iaitu $F(1,141) = 10.628$, $p < 0.05$. Berdasarkan Jadual 5, dapat dilihat bahawa komitmen organisasi merupakan peramal signifikan terhadap tingkah laku kewargaan organisasi iaitu $Beta = .265$, $t = 3.260$, $p < 0.05$. Dengan ini dirumuskan bahawa komitmen organisasi meramal secara signifikan kepada tingkah laku kewargaan organisasi dan hipotesis keempat juga berjaya diterima.

JADUAL 5. Keputusan regresi antara komitmen organisasi dengan tingkah laku kewargaan organisasi

Model	Pekali Tidak Piawai		Pekali Piawai		P
	B	SE	Beta	T	
(Constant)	52.223	2.636		19.808	.000
kepuasan kerja	.104	0.332	.265	3.260	.001

* $p < 0.05$

PERANAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI PENGANTARA DALAM HUBUNGAN DI ANTARA KEPIMPINAN TRANSFORMASI DAN TINGKAH LAKU KEWARGAAN ORGANISASI

H5: Komitmen organisasi berperanan sebagai pengantara dalam hubungan di antara kepemimpinan transformasi dan tingkah laku kewargaan organisasi.

Jadual 6 menunjukkan pengujian komitmen organisasi sebagai pengantara dalam hubungan kepemimpinan transformasi dengan tingkah laku kewargaan organisasi menggunakan analisis regresi hierarki. Keputusan dalam Model 1 menunjukkan bahawa kepemimpinan transformasi mempengaruhi tingkah laku kewargaan organisasi secara signifikan

[$F(1,141) = 8.941$, $p < 0.05$] dengan nilai varians ($R^2 = .053$) sebanyak 5.3%, dan nilai $Beta = .244$, $t = 2.990$, $p < 0.05$.

Berdasarkan Model 2 pula, apabila komitmen organisasi dimasukkan sebagai pengantara hasil ujian regresi menunjukkan bahawa kepemimpinan transformasi mempengaruhi tingkah laku kewargaan organisasi secara signifikan iaitu $F(1,140) = 7.164$, $p < 0.05$ dan menyumbang sebanyak 8.0% varians ($R^2 = .080$). Selepas pengujian pengantara dilakukan nilai pekali menurun kepada $Beta = .165$, $t = 1.873$, $p > 0.05$ sehingga kepemimpinan transformasi tidak mempengaruhi tingkah laku kewargaan organisasi secara signifikan.

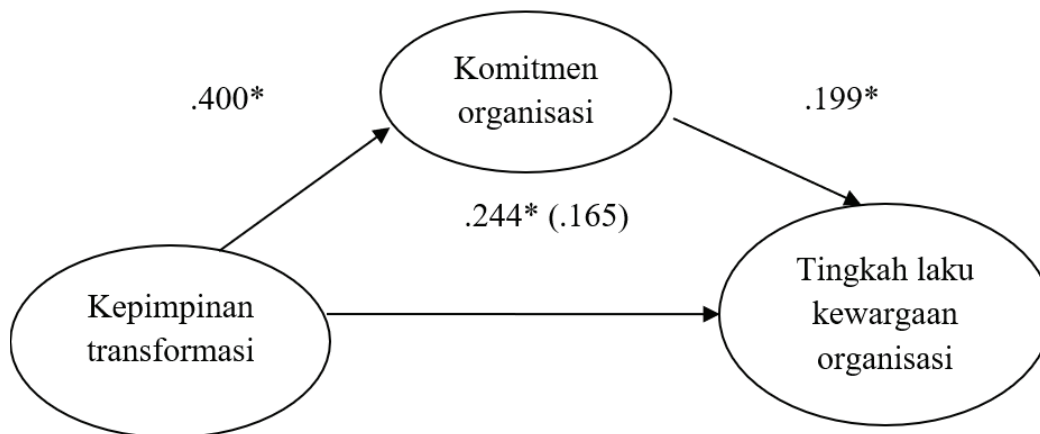
JADUAL 6. Keputusan Analisis regresi kepemimpinan transformasi terhadap tingkah laku kewargaan organisasi melalui komitmen organisasi sebagai pengantara

Model	Pekali Tidak Piawai		Pekali Piawai		Sig.
	B	Ralat Piawai	Beta	T	
1 (constant)	52.504	2.774		18.927	.000
Kepimpinan Transformasi	.113	.038	.244	2.990	.003
2 (constant)	48.827	3.180		15.353	.000
Kepimpinan Transformasi	.076	.041	.165	1.873	.063
Komitmen Organisasi	.078	.034	.199	2.264	.025
1 Nilai F (1,141)	8.941				
R Square	.060				
2 Nilai F (1,140)	7.164				
R Square	.093				

Dependent Variable: Total_TKO; *p<0.05

Pengujian pemboleh ubah pengantara dijalankan sepertimana yang disarankan oleh Baron dan Kenny (1986). Keputusan analisis regresi hierarki untuk menguji kesan komitmen organisasi dalam pengaruh kepemimpinan transformasi terhadap tingkah laku kewargaan organisasi ditunjukkan dalam Rajah 1. Keputusan ini menunjukkan, apabila kepemimpinan transformasi diuji secara langsung terhadap tingkah laku kewargaan organisasi, nilai beta adalah .244. Nilai beta ini menurun dan tidak signifikan daripada Beta = .244, t = 2.990, p < 0.05 kepada Beta = .165, t = 1.873, p > 0.05 apabila komitmen organisasi

dimasukkan dalam model. Menurut Baron dan Kenny (1986), pengaruh pengantara penuh diperoleh apabila peramal (kepemimpinan transformasi) mempunyai kesan tidak signifikan terhadap pemboleh ubah terikat (tingkah laku kewargaan organisasi) apabila pengantara (komitmen organisasi) dikawal. Sehubungan itu, hipotesis kelima diterima iaitu keputusan ini menunjukkan bahawa komitmen organisasi berperanan sebagai pengantara penuh dalam pengaruh kepemimpinan transformasi terhadap tingkah laku kewargaan organisasi.



RAJAH 1. Keputusan komitmen organisasi sebagai pengantara di antara kepemimpinan transformasi dan tingkah laku kewargaan organisasi

PERBINCANGAN

Berdasarkan dapatan menunjukkan bahawa terdapat hubungan dan pengaruh yang positif dan signifikan dengan korelasi yang sederhana antara kepemimpinan transformasi dengan komitmen organisasi. Dapatan kajian ini konsisten dengan kajian Yousef (2000)

bahawa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan dengan komitmen organisasi. Yu Bo (2013) dan Atmojo (2012) dalam kajiannya turut mengatakan bahawa kepemimpinan transformasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Demikian juga Baloch et al. (2012) yang menemukan bahawa terdapat hubungan signifikan

dan positif antara kepemimpinan transformasi dan komitmen organisasi. Dhammika (2013) juga mendapati kepemimpinan transformasi dapat secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang mana hasil tersebut selaras dengan beberapa kajian sebelumnya (Ismail et al. 2011; Farahani et al. 2011; Yang 2012; Dunn et al. 2012).

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa dengan tingkah laku pemimpin yang mampu menumbuhkan rasa bangga dan kepercayaan pekerja, menginspirasi dan memotivasi pengikut, merangsang kreativiti dan inovasi pekerja, memperlakukan setiap pekerja secara individu serta selalu melatih dan memberi arahan kepada pekerja, akan menumbuhkan komitmen terhadap organisasi sehingga pekerja akan ada rasa kesetiaan dan rasa bangga terhadap organisasi, tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi, serta rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi. Ini selaras dengan pandangan Mohd Izham et al. (2020) yang mengatakan pemimpin yang mengamalkan kepemimpinan transformasional ini sangat dikagumi, dihormati, dan dipercayai. Pada dasarnya, dalam sebuah organisasi komitmen pekerja dapat dipengaruhi oleh pelbagai faktor, salah satunya melalui amalan kepemimpinan. Keberhasilan suatu organisasi atau organisasi ditentukan oleh seorang pemimpin yang memimpin organisasinya. Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasi mempunyai visi ke depan dan mampu mengesan perubahan persekitaran serta mampu mentransformasikan perubahan tersebut ke dalam organisasi. Kepimpinan transformasi merupakan gaya kepimpinan di mana pemimpin mampu menempatkan dirinya dengan baik di antara pengikutnya dengan kata lain duduk sama rendah berdiri sama tinggi, memotivasi, dan mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi pekerja, dengan begitu jurang antara pekerja dan pemimpin tidak begitu jauh, sehingga terjadi proses interaksi dan komunikasi yang selesa antara keduanya yang mampu menciptakan rasa saling menghormati dan percaya. Kepimpinan transformasi dapat menghasilkan seorang pekerja yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi. Seorang pekerja dengan komitmen organisasi yang tinggi akan memiliki identifikasi dengan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada kesetiaan serta emosi positif terhadap organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahawa apabila seorang pemimpin memiliki kemampuan dalam menggerakkan pekerja, maka ini dapat

mempengaruhi komitmen organisasi.

Hasil keputusan juga menunjukkan bahawa terdapat hubungan dan pengaruh yang positif dan signifikan di antara kepemimpinan transformasi dengan tingkah laku kewargaan organisasi di mana kepemimpinan transformasi menyumbang 5.3% varians terhadap tingkah laku kewargaan organisasi. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahawa apabila kepemimpinan transformasi pemimpin diaplikasikan dengan baik, iaitu apabila pemimpin meningkatkan motivasi, merangsang intelektual dan memberi pertimbangan secara individu maka pengaruhnya akan meningkatkan tingkah laku kewargaan organisasi pekerja secara langsung.

Hal ini selaras dengan dapatan kajian Syahril dan Widyarini (2007) yang membuktikan bahawa kepemimpinan transformasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkah laku kewargaan organisasi. Sama halnya dengan kajian yang dilakukan oleh Asgari et al. (2008) yang membuktikan bahawa kepemimpinan transformasi juga mempunyai pengaruh terhadap tingkah laku kewargaan organisasi. Menurut Li dan Hung (2009), kepemimpinan transformasi meningkatkan prestasi pekerja dan kesediaan pekerja untuk melakukan tingkah laku kewargaan organisasi. Ini disokong oleh kajian Mohd Fadhli et al. (2019) yang mendapati pekerja yang mendapati persepsi gaya kepemimpinan transformasi mempunyai hubungan negatif yang signifikan dengan stres pekerjaan, yang bermaksud semakin tinggi kepemimpinan transformasi yang diamalkan semakin rendah individu mengalami stres. Rahmi (2014) juga mendapati dalam kajiannya bahawa kepemimpinan transformasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkah laku kewargaan organisasi. Hal ini bererti semakin tinggi tahap penerapan kepemimpinan transformasi, maka semakin tinggi pula tahap tingkah laku kewargaan organisasi yang dihasilkan. Zacher et al. (2012) juga menemukan bahawa kepemimpinan transformasi berpengaruh positif terhadap tingkah laku kewargaan organisasi. Ini disokong oleh Jahangir et al. (2004) yang mengatakan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat pada kesediaan pekerja untuk terlibat dalam tingkah laku kewargaan organisasi. Barbuto (2005) juga senada dengan mengatakan bahawa pengikut pemimpin transformasi memiliki rasa kepercayaan, kekaguman, dan rasa hormat terhadap pemimpin dan bermotivasi untuk melakukan tingkah laku kewargaan organisasi.

Dapatan kajian ini mendapati komitmen organisasi mempunyai hubungan dan pengaruh

positif dan signifikan dengan tingkah laku kewargaan organisasi. Dapatan kajian ini konsisten dengan kajian yang telah dijalankan oleh Kumara (2014) yang mendapati komitmen organisasi mempunyai hubungan positif yang sangat signifikan dengan tingkah laku kewargaan organisasi. Qamar (2012) juga mendapati komitmen organisasi merupakan anteseden yang kuat kepada tingkah laku kewargaan organisasi. Ini menunjukkan bahawa pekerja yang ingin terus setia di organisasi, ada keterikatan emosi dan rasa bangga dengan organisasi, tidak mempunyai keinginan untuk berpindah serta mempunyai kewajipan dan tanggungjawab untuk bertahan di organisasi cenderung untuk selalu melakukan perkara yang bernilai positif, akan membantu rakan kerja dan atasannya, mengelakkan konflik interpersonal dengan rakan sekerja dan pihak atasan, meningkatkan tahap kehadiran di tempat kerja di mana tingkah laku tersebut akan sangat menguntungkan organisasi walaupun yang dilakukan tersebut bukan merupakan tugas utama pekerja. Oleh itu, pekerja yang memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja akan melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh sehingga pekerja akan memberikan lebih dari yang diharapkan organisasi darinya.

Berdasarkan keputusan didapati bahawa terdapat pengaruh positif yang signifikan kepemimpinan transformasi terhadap tingkah laku kewargaan organisasi melalui komitmen organisasi. Hal ini dapat diertikan bahawa kepemimpinan transformasi akan memberi kesan pada timbulnya komitmen organisasi pekerja, setelah itu baru akan menimbulkan tingkah laku kewargaan organisasi. Pengaruh kepemimpinan transformasi secara tidak langsung memberi kesan terhadap tingkah laku kewargaan organisasi kerana pekerja akan merasa senang dengan organisasi, rasa setia dengan organisasi dan memutuskan untuk terus kekal di organisasi terlebih dahulu, barulah akan memunculkan sikap tingkah laku kewargaan organisasi. Hal ini juga diperkuat dengan teori Luthans (2008) yang mengatakan bahawa kepemimpinan transformasi menghasilkan kesan tidak langsung terhadap tingkah laku kewargaan organisasi. Bushra, Usman, dan Naveed (2011) menyatakan bahawa kepemimpinan transformasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Jika pengurus menyokong pemikiran inovatif pekerja, menghabiskan lebih banyak masa untuk melatih dan mengajar pekerja, mempertimbangkan perasaan pekerja sebelum mengimplementasikan sesuatu keputusan, dan

membantu pekerja mengembangkan keahlian mereka, hal-hal tersebut akan meningkatkan keterikatan emosi pekerja terhadap organisasi. Pekerja akan merasa bangga menjadi sebahagian dari organisasi dan menemukan kemiripan antara nilai yang mereka miliki dan organisasi memiliki sehingga membuat mereka siap menerima tugas apapun yang diberikan oleh organisasi.

KESIMPULAN

Secara praktikalnya, kajian ini memberikan sumbangan dalam bidang pekerjaan di Malaysia tentang pentingnya tingkah laku kewargaan organisasi (TKO) dalam sesebuah organisasi. Kajian ini boleh memberikan kesedaran kepada pihak pengurusan mengenai perhubungan yang berlaku dalam pekerjaan secara tidak tertulis dan tidak formal. Implikasi secara teoritikal pula dari dapatan kajian ini adalah ia memberikan sumbangan dalam memahami kepemimpinan transformasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan tingkah laku kewargaan organisasi. Kajian ini mengesahkan bahawa kepemimpinan transformasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat memberikan pengaruh terhadap tingkah laku kewargaan organisasi. Kajian ini juga membuktikan bahawa komitmen organisasi berperanan sebagai pemboleh ubah pengantara penuh dalam hubungan antara kepemimpinan transformasi dan kepuasan kerja terhadap tingkah laku kewargaan organisasi.

Dapatan ini dapat membantu bagi pihak pentadbiran dan pengurusan memikirkan mekanisme-mekanisme bagi meningkatkan tingkah laku kewargaan organisasi sama ada melalui pelaksanaan latihan berbentuk *team building*, program motivasi serta program-program kemanusiaan lain bagi memupuk semangat kerjasama, tolong menolong dan keharmonian sesama pekerja dapat ditingkatkan lagi. Hal ini akan membantu organisasi mempunyai modal insan yang tidak hanya mementingkan diri sendiri namun bersama-sama maju ke hadapan dalam mencapai matlamat organisasi.

Terdapat beberapa limitasi yang dihadapi oleh pengkaji semasa menjalankan kajian ini. Dalam kajian ini pengkaji kesukaran mendapat kerjasama daripada sesetengah responden. Soal selidik diedarkan secara *online* kepada seluruh warga Kementerian kewangan Malaysia. Namun, kadar respons adalah rendah dan disarankan kajian akan datang tidak hanya menggunakan kaedah edaran secara atas talian tetapi juga menggabungkannya

dengan kaedah bersemuka. Selain itu, soal selidik juga mengandungi bilangan soalan yang banyak menyebabkan sesetengah responden tidak bermotivasi untuk menjawab. Ini dapat diperbaiki dengan menggunakan soal selidik versi pendek dalam kajian-kajian akan datang. Beberapa pembolehubah yang berkait dengan tingkah laku kewargaan organisasi juga boleh dikenalpasti untuk kajian-kajian seterusnya di samping mempertimbangkan kaedah campuran iaitu gabungan rekabentuk tinjauan dan kualitatif untuk mendapatkan data yang lebih kaya tentang kajian sikap pekerja dalam organisasi.

RUJUKAN

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. 1990. The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to organization. *Journal of Occupational Psychology* 63: 1-18.
- Amira Ali Mansor. 2010. Penelitian terhadap keadilan organisasi, tingkah laku kewargaan organisasi dan kepuasan kerja di kalangan guru-guru sekolah menengah. Tesis Sarjana Sains Sosial (Psikologi Industri dan Organisasi) tidak diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Asgari, A., Abu Daud Silong, Aminah Ahmad & Bahaman Abu Samah. 2008. The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Scientific Research* 23(2): 227-242.
- Atmojo, M. 2012. The influence of transformational leadership on job satisfaction organizational commitment and employee performance. *International Research Journal of Business Studies* 5(2): 113-128.
- Aydin, A., Sarier, Yilmaz, Uysal & Sengul. 2013. The effect of school principals' organizational commitment and job satisfaction. *Educational Science* 13(2): 806-811.
- Barbuto, J. E. Jr. 2005. Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 11(4): 26-40.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. 1986. Moderator-mediator variable distinction in psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(16): 1173-1182.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. 1997. *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. 1997. Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist* 52(2): 130-139.
- Bushra, F., Ahmad, U. & Naveed, A. 2011. Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science* 2(18): 261-267.
- Chahal, H. & Mehta, C. 2010. Antecedents and consequences of organizational citizenship behavior (OCB): A conceptual framework in reference to health care sector. *Journal of Services Research*. http://findarticles.com/p/articles/mi_7629/is_201010/ai_n56229563/. Accessed on: 3 February 2018.
- Danish, R. Q., Asad Afzal Humayon, Ahmad Usman Shahid, Hafiz Waqas Ahmad & Ghulam Murtaza. 2014. Relationship between perceived organizational support and organizational citizenship behavior: A study of employees in National Highway Authority of Pakistan. *American Journal of Economics, Finance and Management* 1(3): 195-199.
- Dhammika, K. 2013. Measuring employees' performance in the public sector in Sri Lanka: Testing of two models. *Kelaniya Journal of Human Resource Management* 8(1): 1-20.
- Dunn, M. G., Dastoor, B. R. & Sims, R. L. 2012. Transformational leadership and organizational commitment: A cross-cultural perspective. *Journal of Multidisciplinary Research* 4(1): 45-59.
- Farahani, M., Marzieh Taghadosi & Mehdi Behboudi. 2011. An exploration of the relationship between transformational leadership and organizational commitment: The moderating effect of emotional intelligence: Case study in Iran. *International Business Research* 4(4): 211-217.
- Ismail, N., Azman Ismail, Munirah Hanim Yusuf & Siti Ngayesah Ab. Hamid. 2011. Role of transformational leadership in enhancing followers' psychological empowerment. *Journal of Entrepreneurship and Business* 4(2): 42-53.
- Ismaya, D. 2014. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan keadilan prosedural terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Tesis Sarjana, Universitas Bung Hatta.
- Jahangir, N., Akbar, M. M. & Haq, M. 2004. Organizational citizenship behaviour: Its nature and antecedents. *Journal of BRAC University* 1(2): 75-85.
- Juliza Abd Satar. 2015. Hubungan Kontrak Psikologi dengan Persepsi Sokongan Organisasi, Komitmen Organisasi, Prestasi Kerja dan Kepuasan Kerja. Tesis Sarjana Sains Sosial (Psikologi Industri dan Organisasi) tidak diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Karaminia, R. & Salimi, S. 2010. The relationship of leadership style with organizational culture and organizational citizenship behavior. *Journal of Military Medicine* 12(2): 57-63.

- Karim, F. & Rehman, O. 2012. Impact of job satisfaction, perceived organizational justice and employee empowerment on organizational commitment in semi-government organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly* 3(4): 92-104.
- Katz, D. 1964. The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science* 9: 131-146.
- Khan, N. R., Ghouri, A. M. & Awang, M. 2013. Leadership styles and organizational citizenship behavior in small and medium scale firms. *Researchers World-Journal of Arts, Science & Commerce* 4(2): 153-163.
- Koning, L. F. & Van Kleef, G. A. 2015. How leaders' emotional displays shape followers' organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly* 26(4): 489-501.
- Kumara, B. J. G. 2014. Hubungan antara komitmen organisasi dengan organizational citizenship behavior (OCB). Tesis Sarjana, Fakultas Psikologi, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Lee, Y. H., Woo, B., & Kim, Y. 2018. Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment. *International Journal of Sports Science & Coaching* 13(3): 373-382.
- Li, C. & Hung, C. 2009. The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal* 37: 1129-1142.
- Luthans, F. 2008. *Organizational behaviour* (11th ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Martins, N. & Coetzee, M. 2011. Staff perceptions of organisational values in a large South African manufacturing company: Exploring socio-demographic differences. *SA Journal of Industrial Psychology* 37(1): 1-11.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1990. The measurement and antecedents of effective continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63(1): 1-18.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1997. *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Mohd Fadhli Mohd Fadhli Mohd Fauzi, Fadhrul Hafiz Johani, Ong Aik Liang, Natrah Rani & Faiz Daud. 2019. Hubungan antara Persepsi Gaya Kepimpinan di Tempat Kerja dan Stres Pekerjaan Pekerja. *Akademika* 89(3): 63-74.
- Mohd Izham Mohd Izham Mohd Hamzah, Nor Azlin Ibrahim & Jamalul Lail Abdul Wahab. 2020. Kepimpinan Transformasional: Hubungan serta Peramal kepada Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional. *Akademika* 90(3): 1-16.
- Motowidlo, S. J. 2003. Job performance. Dlm. *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, disunting oleh W. C. Borman, D. R. Ilgen, dan R. J. Klimoski. (Vol. 12, pp. 39-53). New York: Wiley.
- Ng, T. W. H., Lam, S. S. K. & Feldman, D. C. 2016. Organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: Do males and females differ? *Journal of Vocational Behavior*. doi: 10.1016/j.jvb.2015.12.005 (accessed 2 February 2018)
- Norazam Mohd Noor. 2010. Penilaian psikometrik alat ujian *Multifactor Leadership Questionnaire*. Tesis Sarjana, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Podsakoff, P. M. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management* 26(3): 513-563.
- Podsakoff, E. M. & MacKenzie, S. B. 1994. Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research* 31: 351-363.
- Podsakoff, E. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly* 1: 107-142.
- Prabowo, Vania Claresta & Setiawan, Roy. 2013. Pengaruh servant leadership dan komitmen organisasional karyawan terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada Blue Bird Group Surabaya. *Agora Jurnal* 1(3): 513-528.
- Prabowo, A. & Djastuti, I. 2014. Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening (Studi Pada Perawat Rsup Dr. Kariadi, Semarang). Tesis Sarjana, Fakultas Ekonomika Dan Bisnis, Universitas Diponegoro.
- Qamar, N. 2012. Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 4(7): 103-122.
- Rahmi, M. 2013. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior dan komitmen organisasional dengan mediasi kepuasan kerja (Studi pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur). Tesis Sarjana, Universitas Udayana.
- Randall, D. M. & Cote, J. A. 1991. Interrelationships of work commitment constructs. *Work and Occupation* 18: 194-211.
- Rini, G. S. 2014. Analisis pengaruh komitmen organisasional terhadap organizational citizenship behavior (OCB). (Studi Pada Karyawan Bank Indonesia Kantor Perwakilan Purwokerto). Tesis Sarjanamuda, Universitas Diponegoro.
- Robbins, S. & Judge, T. 2007. *Organizational behavior*. (12th edition). New York: Prentice Hall.

- Saybani, H. 2013. Athletes' satisfaction as mediator of transformational leadership behaviors coaches and football players' sport commitment relationship. *World Applied Science Journal* 21(10): 1475-1483.
- Syahril, N. & Widyarini, N. 2007. Kepribadian kepemimpinan transformasional dan perilaku kewargaorganisasian. *Jurnal Psikologi* 1(1): 40-46.
- Yang, M. L. 2012. Transformational leadership and Taiwanese public relations practitioners' job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality: An International Journal* 40(1): 31-46.
- Yousef, Darwish A. 2000. Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology* 15(1): 6-24.
- Yu Bo. 2013. The influence study of transformational leadership in university on teachers' organizational commitment: The construction and verification of a theoretical model. *Canadian Social Study* 9(4): 126-137.
- Zabihi, M., Hashemzahi, R. & Tabrizi, K. G. 2012. Impact of transactional and transformational leaderships upon organizational citizenship behavior. *World Applied Sciences Journal* 16(8): 1176-1182.
- Zacher, H., Jimmieson, N. L. Winter, G. 2012. Eldercare demands, mental health and work performance: The moderating role of satisfaction with eldercare tasks. *Journal of Occupational Health Psychology* 17(1): 52-64.
- Zafir Khan Mohamed Makhbul, Mohd Iqhsan Shahfarie Ibrahim & Zaini Jamaludin. 2020. Hubungan antara gaya kepimpinan dengan komitmen organisasi dan hasrat untuk kekal: Penilaian analisis sobel. *Akademika* 90(3): 129-146.

Wan Shahrazad Wan Sulaiman (corresponding author)
 Pusat Kesejahteraan Manusia dan Masyarakat
 Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan
 Universiti Kebangsaan Malaysia
 43600 UKM Bangi, Selangor
 MALAYSIA
 Email: shara@ukm.edu.my

Mila Juliawati
 Pusat Kesejahteraan Manusia dan Masyarakat
 Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan
 Universiti Kebangsaan Malaysia
 43600 UKM Bangi, Selangor
 MALAYSIA
 Email: milamizan01@gmail.com

Nurul-Azza Abdullah
 Pusat Kesejahteraan Manusia dan Masyarakat
 Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan
 Universiti Kebangsaan Malaysia
 43600 UKM Bangi, Selangor
 MALAYSIA
 Email: nurulazza@ukm.edu.my

Received: 17 July 2019

Accepted: 2 June 2021