

GAYA KEPIMPINAN ISLAM SATU PROSES TRANSFORMASI DALAM ORGANISASI

Nurshahira Ibrahim^a, Fariza Md Sham^{a,b} & Azman Ismail^c

^a*Institut Islam Hadhari Universiti Kebangsaan Malaysia 43600 Bandar Baru Bangi, Selangor Darul Ehsan. MALAYSIA.*

^b*Fakulti Pengajian Islam Universiti Kebangsaan Malaysia 43600 Bandar Baru Bangi, Selangor Darul Ehsan. MALAYSIA.*

^c*Fakulti Ekonomi dan Pengurusan Universiti Kebangsaan Malaysia 43600 Bandar Baru Bangi, Selangor Darul Ehsan. MALAYSIA.*

^a*Email: n.shahirairahim@gmail.com*

^b*Email: farisham@ukm.edu.my*

^c*Email: azisma08@gmail.com*

ABSTRAK

Transformasi merupakan satu proses perubahan yang perlu dilaksanakan oleh seorang pemimpin dalam menitikberatkan aspek Islam dalam kepimpinannya supaya setiap pengikut sedar akan tanggungjawab dan amanah yang dipikul dalam melakukan sesuatu tugas kerja. Kajian ini bertujuan untuk mengukur perhubungan di antara gaya kepimpinan transformasi yang mengaplikasikan pendekatan Islam dan komitmen pekerja dalam menguruskan organisasi. Kajian ini menggunakan 100 borang soal selidik yang diedar kepada pekerja yang bekerja di institusi swasta di Sarawak, Malaysia. Analisis model laluan Smart Partial Least Squares (SmartPLS) telah digunakan untuk melakukan pengujian hipotesis. Kajian ini mempunyai dua penemuan penting. Pertama, pengaruh ideal mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kedua, pertimbangan individu mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Secara keseluruhannya, hasil kajian ini mengesahkan bahawa

kepimpinan transformasi merupakan salah satu penentu yang penting terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya, perbincangan, implikasi dan kesimpulan diuraikan dalam kajian ini.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasi, pengaruh ideal, pertimbangan individu dan komitmen organisasi

PENDAHULUAN

Pemimpin mempunyai pengaruh yang penting untuk membentuk gelagat atau tingkah laku dan cara berfikir seseorang dalam sesebuah institusi keluarga, organisasi mahupun negara. Walaupun seseorang pengikut itu mempunyai latar belakang yang berbeza dari segi agama, budaya, bahasa dan kepercayaan, seorang pemimpin harus mengurus tindak tanduk gelagat seseorang pengikut supaya segala urusan dapat dilaksanakan dengan baik dan sempurna. Kehebatan mengurus dalam diri seorang pemimpin terserlah apabila kepimpinannya dapat mempengaruhi pengikutnya dari segi komitmen (Khan et al., 2013), kepuasan (Thamrin, 2012), kreativiti (Gumusluoglu & Ilsev, 2009), ketenangan (Amrozi, 2014) dan prestasi kerja (Thamrin, 2012) dalam mencapai matlamat organisasi. Ini merupakan tanggungjawab yang harus digalas oleh seorang pemimpin supaya membawa pengikutnya bersama-sama menguruskan amanah yang telah diberikan oleh Allah SWT. Bertepatan dengan sabda Rasulullah s.a.w.:

“Ingatlah, setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan diminta bertanggungjawab dalam kepimpinannya. Ketua yang menguasai (memimpin) manusia adalah pemimpin dan diminta bertanggungjawab atas kepimpinannya. Suami adalah pemimpin atas keluarganya dan akan diminta bertanggungjawab mengenai mereka. Isteri adalah pemimpin di dalam rumah suaminya, dan akan diminta bertanggungjawab mengenai rumah suaminya. Seorang hamba sahaya ialah pemimpin atas harta tuannya, dan dia akan diminta bertanggungjawab mengenai harta tuannya.” (HR. Bukhari, Muslim, Tirmizi, Abu Daud, dan Nasa’i).¹

1 Al-Hafidh al-Mizzi, *Tuhfat al-Asyraf Bi Ma’rifat al-Athraf Juz 7 dan 8* (Madinah: Al-Maktab al-Islami, 1983) pp. 48, 302 & 373.

Sabda Rasulullah s.a.w. ini jelas bahawa peranan dan tanggungjawab seseorang pemimpin amat besar pengaruhnya dan perlu ditekankan dalam corak kepimpinan. Dalam mengurus sesebuah organisasi, rata-rata setiap pemimpin di organisasi yang berlainan mempunyai gaya kepimpinan tersendiri. Gaya kepimpinan merupakan kekuatan utama dalam menentukan hasil atau teras kejayaan dalam organisasi tersebut. Pelbagai teori dan model kepimpinan dalam konteks kepimpinan yang boleh diaplikasikan pada diri seorang pemimpin. Namun bertepatan dengan era globalisasi kini, seorang pemimpin harus membuat suatu perubahan yang lebih jitu supaya organisasi yang dipandu lebih ke hadapan dan boleh dijadikan contoh kepada organisasi yang lain.

Kepimpinan transformasi yang mempunyai dua komponen kata kepimpinan dan transformasi yang bermaksud mengubah sesuatu bentuk atau perkara menjadi bentuk yang lebih baik dan positif (Amrozi, 2014). Kepimpinan ini dipandang efektif oleh pengkaji organisasi untuk mendinamisasikan perubahan dalam perhubungan pemimpin dan pekerja (Alotaibi et al., 2015 & Ibrahim et al., 2015). Menurut pengkaji kepimpinan organisasi, seperti Bass (1994), Bass dan Avolio (1994), Hartog et al., (1997), Ismail et al., (2011) dan Verma & Krishnan (2014) mendefinisikan kepimpinan transformasi adalah pemimpin yang berorientasikan pembangunan pengikut, mementingkan keperluan, nilai yang baik, moral dan motivasi. Kepimpinan transformasi mempunyai empat elemen utama iaitu pengaruh ideal, pertimbangan individu, ransangan intelektual dan inspirasi bermotivasi. Namun, kajian ini hanya menekankan dua elemen sahaja iaitu pengaruh ideal dan pertimbangan individu. Pengaruh ideal merujuk kepada seorang pemimpin mempunyai kebolehan tersendiri menjadi *role model* kepada pengikut sehinggakan pengikutnya timbul rasa hormat, percaya dan setia terhadap kepimpinannya (Ekaningsih, 2014). Manakala pertimbangan individu merujuk seseorang pemimpin sentiasa menjaga keperluan dan pencapaian pengikut dengan cara berkomunikasi secara bersemuka dan memberi maklum balas secara terus kepada mereka (Attari, 2013).

Dalam konteks kepimpinan transformasi yang dibawa oleh Nabi Muhammad SAW ialah apabila Rasulullah s.a.w berjaya mengubah peradaban zaman jahiliyyah ketika itu. Berdasarkan penelitian sirah, sebelum Nabi Muhammad SAW diangkat menjadi rasul, keadaan moral pada ketika itu rendah seperti berleluasanya aktiviti perjudian, perzinaan, merampas harta, berlaku pembunuhan kejam dan penindasan bagi golongan yang lemah. Namun

situasi ini berubah apabila Nabi Muhammad SAW menjadi seorang rasul dan hasil daripada kepemimpinan transformasi yang dibawa Nabi Muhammad SAW, kehidupan sosial masyarakat menjadi semakin baik dan sejahtera. Perubahan ini tidak akan terjadi jika Nabi Muhammad SAW tidak menerapkan ciri-ciri seorang pemimpin yang baik. Pengaruh ideal (*Idealized Influence*) merupakan pendekatan yang utama bagi Nabi Muhammad SAW kerana baginda dijadikan sebagai *role model* kepemimpinan yang boleh diikuti sehingga kini kerana baginda mempunyai prinsip-prinsip kepemimpinan yang harus dicontohi. Prinsip-prinsip seperti niat, taqwa, kesyukuran, syura dan amanah inilah yang membawa perubahan kepemimpinan Nabi Muhammad SAW kepada gaya kepemimpinan transformasi. Menurut Mohamad et al. (2008) kewibawaan diri Nabi Muhammad SAW juga merupakan pengaruh ideal yang tinggi membolehkan baginda mempengaruhi pengikutnya dalam menjalankan tadbir urus yang cekap, peka dan prihatin terhadap keperluan ummah, mempunyai ketepatan tujuan dan mempunyai wawasan yang jelas. Konsep *qudwah hasanah* yang ditonjolkan oleh Rasulullah s.a.w patut dicontohi oleh seluruh umat Islam dan perlu diterapkan dalam diri seorang pemimpin tidak kira lelaki atau perempuan dan pemimpin dari sebuah keluarga, organisasi ataupun negara.

Selain itu, ciri kepemimpinan transformasi iaitu pertimbangan individu (*individual consideration*) diaplikasikan juga oleh Nabi Muhammad SAW dalam gaya kepemimpinannya. Baginda seorang yang memahami akan keperluan dan perbezaan peribadi setiap pengikutnya yang berbeza dan berubah dari masa ke masa. Nabi Muhammad SAW sentiasa menghulurkan bantuan kepada semua orang dengan kebaikan dan kebajikan termasuklah orang-orang yang pernah mencaci dan mengkritik baginda dengan teruk. Inilah sifat peribadi Nabi yang sentiasa melayan semua orang dengan adil dan saksama (Rafik I. Beekun, 2012). Menerapkan sikap toleransi, sabar, menekankan konsep kesamarataan, mengadakan perbincangan individu dengan penuh adab dan memberikan tunjuk ajar secara berhemat, peka dan memberi tindak balas dalam setiap tingkah laku dan aktiviti pengikut mencerminkan Nabi Muhammad SAW menitikberatkan soal keperluan dan pencapaian pengikutnya (Mohamad et al., 2008). Oleh itu, jelaslah bahawa walaupun Nabi Muhammad SAW telah memenuhi beberapa ciri-ciri kepemimpinan transformasi tetapi model manusia yang bermoral itu menjadi watak baginda berdasarkan kepada sifat dan nilai-nilai moral yang menjangkau perspektif kepemimpinan itu sendiri. Dengan menjadikan Nabi Muhammad SAW

sebagai *role model* dalam gaya kepemimpinan transformasi, maka, tidak hairanlah sesebuah organisasi itu mempunyai suasana atau persekitaran kerja yang bagus dan menjadikan organisasi itu dapat mencapai matlamat dan wawasannya.

Anjakan paradigma yang dibawa dalam kepemimpinan transformasi menunjukkan perubahan yang lebih demokratik, adil serta mampu meningkatkan komitmen serta penglibatan individu sehinggakan mencetus sikap dan pemikiran seseorang terhadap kepentingan tanggungjawabnya bertitik tolak dari kesedaran yang diwujudkan oleh pemimpin terhadap subordinat dan bukannya kerana ganjaran mahupun ancaman. Dalam erti kata lain seorang pemimpin transformasi merupakan agen perubahan yang akan menggerakkan perubahan dalam organisasinya. Sesebuah organisasi amat memerlukan formula kepemimpinan seperti ini terutama dalam aspek pertimbangan serta pembangunan pengurus sebagai seorang individu.

Amat menarik sekali, apabila kajian dilaksanakan terhadap kepemimpinan organisasi didapati bahawa banyak kajian mendedahkan kemampuan pemimpin dalam mengamalkan gaya kepemimpinan transformasi boleh memberi kesan yang positif kepada pembinaan komitmen pekerja terutamanya dalam organisasi (Aghashahi et al, 2013;. Thamrin, 2012; Shurbagi, 2014). Menurut Meyer dan Allen (1991) mentakrifkan komitmen organisasi sebagai pautan psikologi antara pekerja dan organisasi yang mana ia menentukan sama ada seseorang pekerja itu terus setia menjadi ahli dalam organisasi (Agashahi et al, 2013;. Shurbagi, 2014). Terdapat tiga komponen penting komitmen organisasi yang mempengaruhi tingkah laku pekerja, iaitu afektif, penerusan, dan normatif. Beberapa kajian seperti Chadna & Krishnan (2009), Ramachandran & Krishnan (2009), Rehman et al. (2012), Shurbagi (2014) menyatakan bahawa komitmen afektif merujuk kepada emosi seseorang pekerja melalui pengenalan dan penglibatan mereka terhadap organisasi, komitmen berterusan merujuk kepada kos seseorang pekerja dilihat apabila meninggalkan organisasi (seperti pengurangan gaji, pencen, faedah atau kemudahan) (Verma & Krishnan, 2013) dan komitmen normatif merujuk kepada tanggungjawab pekerja untuk kekal dalam organisasi. Mempunyai pekerja yang komited dalam melakukan sepenuh kerja merupakan kelebihan untuk mana-mana organisasi kerana ia dapat meningkatkan kecekapan dan mampu berdaya saing bagi memastikan kejayaan syarikat tercapai (Agashahi e al, 2013;. Batool, 2013;. Shah et al, 2011). Faktor pemilihan seseorang pemimpin dalam mengamalkan gaya kepemimpinan transformasi dalam organisasi adalah

tindakan yang sangat bijak kerana ia boleh mengekalkan pekerja yang mahir dan terus setia memberi komitmen untuk organisasi. Secara tidak langsung, ia boleh meningkatkan prestasi pengurus, pekerja dan organisasi sekaligus dapat mewujudkan kemahiran interpersonal positif dalam kalangan pemimpin dan pengikut (Lussier dan Achuar, 2013).

Walaupun sifat perhubungan ini adalah sangat penting, namun kebanyakan kajian lepas hanya mengenal pasti proses dan kesan pelaksanaan kepemimpinan transformasi tanpa menjelaskan secara terperinci mekanisma yang memberi impak kepada pengikut (Shah et al., 2011; Saeed et al., 2013). Kebanyakan sarjana berpendapat bahawa keadaan ini mungkin disebabkan oleh beberapa faktor. Pertama, kajian lepas terlalu banyak menghuraikan ciri-ciri dalam kepemimpinan transformasi seperti, perbincangan bersifat konseptual tentang takrif, jenis, tujuan dan kepentingan kepemimpinan ini. Kedua, kajian lepas menjalankan kaedah kaji selidik yang ringkas untuk menerangkan perbezaan pandangan responden berkaitan amalan kepemimpinan transformasi. Ketiga, kajian lepas lebih banyak menjalankan kaedah korelasi mudah untuk menentukan kekuatan perhubungan di antara kepemimpinan transformasi dan komitmen organisasi, dan tidak banyak tumpuan yang diberikan penekanan kepada kepentingan komitmen organisasi dalam membangunkan model kepemimpinan transformasi dalam perspektif islam. Justeru itu, keadaan ini mendorong para pengkaji untuk meneroka secara mendalam sifat perhubungan ini.

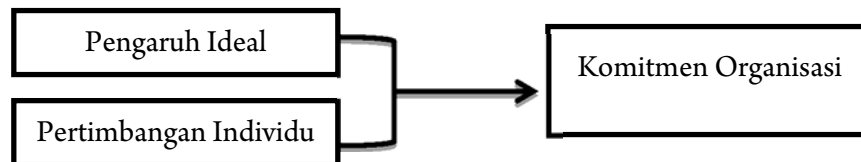
KAJIAN LITERATUR

Terdapat beberapa kajian lepas telah dijalankan berdasarkan model kesan langsung bagi mengkaji kesan perhubungan di antara kepemimpinan transformasi dan komitmen organisasi dalam kalangan pemimpin dan pekerja. Kajian tersebut telah dilaksanakan dengan melibatkan sampel yang berbeza, seperti penglibatan 420 orang pekerja Syarikat Kasut Taiwan di Cina (Yeh & Hong, 2012), 80 orang pekerja daripada 10 bank yang dipilih secara rawak di Ibadan (Fasola, Adeyemi & Olowe, 2013), 227 orang pekerja Perbadanan Minyak Kebangsaan di Libya (Shurbagi, 2014) dan 278 pensyarah yang terlibat di 47 institusi teknikal di Kenya (Njoroge, Gachunga & Kihoro, 2015). Hasil kajian tersebut melaporkan bahawa keupayaan pemimpin dalam mengamalkan gaya kepemimpinan transformasi (seperti, pengaruh ideal dan pertimbangan individu) dapat menyumbang kepada peningkatan komitmen organisasi dalam diri setiap pekerja.

Kajian literatur dalam skop kepimpinan organisasi selaras dengan konsep teori kepimpinan. Pertama, Burns (1978) teori kepimpinan transformasi menekankan bahawa persefahaman pemimpin dan pengikut dalam menguruskan fungsi organisasi boleh meningkatkan moraliti mereka. Kedua, Bass (1985) teori kepimpinan transformasi menegaskan bahawa interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam menguruskan fungsi organisasi boleh memberi inspirasi kepada pengikut melampaui kepentingan diri mereka untuk menyokong kepentingan organisasi. Ketiga, Meyer and Allen (1991) teori komitmen organisasi menekankan bahawa perhubungan pekerja dan organisasi dalam menjalankan fungsi organisasi menjadikan mereka bersedia menerima perubahan dan inovasi (Lo et al, 2009; Rehman et al., 2012). Pembinaan komitmen ini mampu menjadikan mereka fokus dalam melaksanakan tindakan tambahan di tempat kerja, membantu rakan sekerja yang lain dan aktif mengambil bahagian dalam menyelesaikan sesuatu masalah (Wolowska, 2014).

Kajian lepas telah digunakan sebagai asas untuk mewujudkan rangka kerja konsep bagi kajian ini seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1.

Pembolehubah Tidak Bersandar Pembolehubah Bersandar



Rajah 1

Berdasarkan rangka kerja di atas, maka hipotesis-hipotesis yang akan diuji ialah:

- H1 : Terdapat perkaitan yang positif di antara pengaruh ideal dengan komitmen organisasi.
- H2 : Terdapat perkaitan yang positif di antara pertimbangan individu dengan komitmen organisasi

METODOLOGI KAJIAN

3.1 Reka Bentuk Kajian

Kaedah kajian rentas telah digunakan dalam kajian ini kerana ia membenarkan pengkaji menggunakan kajian literatur pengurusan kepimpinan, kajian rintis dan

borang soal selidik sebagai prosedur utama dalam pengumpulan data kajian. Kaedah ini berupaya membantu pengkaji mengumpulkan data yang tepat, mengelakkan wujudnya unsur bias dan dapat meningkatkan kualiti data yang dikumpul (Cresswell, 2008; Sekaran & Bougie, 2010). Kajian ini dijalankan di salah sebuah syarikat pengeksportan di Sarawak, Malaysia.

3.2 Alat Pengukuran

Borang soal selidik mengandungi dua bahagian utama. Pertama, kepimpinan transformasi mempunyai 13 item yang telah diubah suai daripada *Multi-Factor Leadership Questionnaires* (MLQ-Borang 5X) yang mana pengaruh ideal mempunyai 5 item dan pertimbangan individu mempunyai 4 item (Bass, 1994, 1999; Bycio et al, 1995; Dionne et al, 2003; Hartog et al, 1997). Kedua, komitmen organisasi mempunyai 5 item yang telah dibangunkan oleh Mowday, Steers dan Porter (1982) *Organizational Commitment Scale*. Semua item yang digunakan dalam soal selidik telah diukur menggunakan skala 7 item yang bermula dari “sangat tidak setuju” (1) hingga “sangat setuju” (7). Pembolehubah demografi telah digunakan sebagai pembolehubah kawalan kerana kajian ini juga memberi tumpuan kepada sikap pekerja.

3.3 Sampel

Kaedah persampelan mudah telah digunakan untuk mengedat 150 borang soal selidik kepada pekerja yang bekerja di organisasi kajian. Daripada jumlah tersebut, hanya 66.7 peratus atau 100 soal selidik sahaja yang telah dijawab dengan lengkap diterima oleh pengkaji. Kaedah persampelan mudah telah dipilih kerana pihak pengurusan tidak dapat memberikan senarai nama pekerja yang berdaftar di organisasi kajian atas sebab sulit dan rahsia dan keadaan ini tidak mengizinkan para pengkaji untuk memilih responden menggunakan kaedah rawak. Responden kajian ini menjawab borang soal selidik tersebut dengan persetujuan dan kerelaan mereka sendiri. Seterusnya, pakej SmartPLS versi 3.0 telah digunakan untuk menentukan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen, dan menguji hipotesis-hipotesis kajian (Ringle et al., 2005; Henseler et al., 2009)

3.4 Analisis Data

Pakej perisian SmartPLS versi 3.0 telah digunakan untuk menganalisis data borang soal selidik kajian. Pakej statistik ini mempunyai beberapa kelebihan iaitu mampu membuat analisis data secara serentak terhadap model pengukuran

sama ada reflektif atau/dan formatif melalui analisis laluan, tidak memerlukan data yang bertaburan normal, berupaya menganalisis data yang mempunyai persampelan kecil, dan mesra pengguna dengan paparan antara muka yang menarik (Ringle *et al.*, 2005; Henseler *et al.*, 2009).

KEPUTUSAN ANALISIS KAJIAN

Dari segi ciri-ciri responden, responden majoriti adalah lelaki (65%), berumur antara 26 hingga 30 tahun (35%), Melayu (36%), pemegang diploma (31%), pengurusan peringkat rendah (72%), dan pengalaman bekerja lebih daripada 10 tahun (27%). Jadual 1 menunjukkan keputusan bagi pemberat faktor dan pemberat silang bagi konstruk yang berbeza. Item-item bagi setiap konstruk didapati mencapai piawai kesahan dan kebolehpercayaan kerana mempunyai nilai yang melebihi 0.7 (Fornel & Larcker, 1981; Henseler *et al.*, 2015). Manakala nilai kebolehpercayaan komposit yang mempunyai nilai melebihi 0.8 pula menunjukkan bahawa skala pengukuran mempunyai ketekalan dalaman yang tinggi (Henseler *et al.*, 2015; Chua, 2006).

Jadual 1: Nilai Pemberat Faktor, Pemberat Silang dan Kebolehpercayaan Komposit Untuk Konstruk Yang Berbeza

Konstruk/Item	Bilangan Item	Pemberat Faktor-Silang	Kebolehpercayaan Komposit
Pengaruh Ideal	5	0.700-0.816	0.880
Pertimbangan Individu	4	0.806-0.877	0.896
Komitmen Organisasi	5	0.711-0.911	0.916

Jadual 2 menunjukkan keputusan ujian kesahan diskriminan dan konvergen. Nilai Purata Varian yang Diesktrak (*Average Variance Extracted-AVE*) bagi setiap konstruk mempunyai nilai melebihi 0.5 dan ini menunjukkan item-item yang digunakan telah mencapai tahap kesahan konvergen (Azman *et al.*, 2013; Mitra *et al.*, 2011; Fornell & Larcker, 1981). Bagi ujian kesahan diskriminan, nilai punca ganda dua AVE ($\sqrt{\text{AVE}}$) yang ditunjukkan secara diagonal (*in diagonal*) adalah lebih besar daripada nilai tidak diagonal (*off diagonal*) dan ini menunjukkan bahawa konstruk yang digunakan dalam kajian ini telah memenuhi criteria kesahan diskriminan (Fornell & Larcker 1981; Henseler *et al.* 2015).

Jadual 2: Keputusan Ujian Kesahan Diskriminan dan Konvergen

Konstruk	AVE	1	2
1. Pengaruh Ideal	0.595		
2. Pertimbangan Individu	0.684	0.796	
3. Komitmen Organisasi	0.688	0.450	0.426

Jadual 3 menunjukkan keputusan ujian konstruk menggunakan statistik asas dan analisis kolineariti. Nilai min bagi setiap pemboleh ubah kajian adalah bermula dari 4.5 ke 5.2 dan ini menunjukkan tahap pengaruh ideal, pertimbangan individu, rangsangan intelektual dan komitmen organisasi berada di antara tahap tinggi (4) dan sangat tinggi (7). Manakala, ujian faktor inflasi varian (VIF) antara pemboleh ubah tidak bersandar (pengaruh ideal, pertimbangan individu dan rangsangan intelektual) dan pemboleh ubah bersandar (komitmen organisasi) mempunyai nilai yang rendah daripada 5.0, bererti data kajian ini bebas daripada masalah kolineariti yang serius (Hair et al., 2014). Secara keseluruhannya, keputusan analisis konstruk mengesahkan bahawa konstruk-konstruk kajian ini mencapai piawai kesahan dan kebolehpercayaan yang ditetapkan.

Jadual 3: Statistik Asas dan Analisis Kolineariti

Konstruk	Min	Sisihan Piawai	Variance Inflation Factor (VIF)			
			1	2	3	4
1. Pengaruh Ideal	5.0	1.22				1.787
2. Pertimbangan Individu	5.2	1.26				1.787
4. Komitmen Organisasi	4.5	1.23				

Note: Significant at $p < 0.01$**

Reliability Estimation is shown in a Diagonal

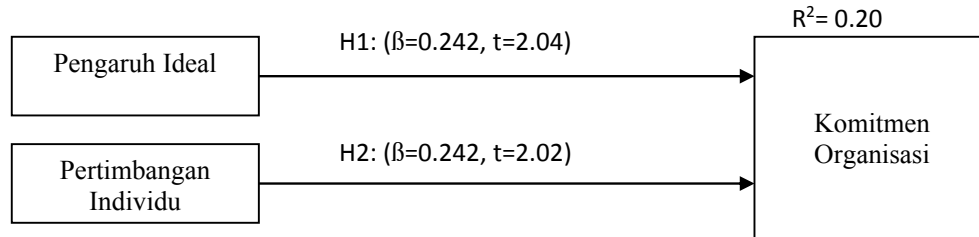
4.1 Hasil Ujian Terhadap Hipotesis Kajian

Rajah 1 menunjukkan bahawa kemasukan pengaruh ideal, pertimbangan individu dan rangsangan intelektual dalam analisis telah menjelaskan 20% daripada varians dalam pemboleh ubah bersandar. Secara khusus, hasil daripada analisis model laluan SmartPLS mendedahkan tiga keputusan penting. Pertama, pengaruh ideal mempunyai perkaitan yang positif dan signifikan dengan komitmen organisasi ($\beta = 0.242$, $t = 2.04$), oleh itu H1 diterima. Kedua,

pertimbangan individu mempunyai perkaitan yang positif dan signifikan dengan komitmen organisasi ($\beta = 0.242, t = 2.02$), oleh itu H2 diterima. Kesimpulannya, keputusan mengesahkan bahawa pengaruh ideal dan pertimbangan individu merupakan penentu yang penting dalam meningkatkan komitmen organisasi.

Pembolehubah Tidak Bersandar

Pembolehubah Bersandar



Note: Significant at $*t > 1.96$

Rajah 1: Keputusan Pengujian Hipotesis

Lanjutan daripada pengujian hipotesis di atas, satu ujian ketepatan jangkaan (*predictive relevance*) menggunakan ujian Stone-Geisser's iaitu menguji nilai Q^2 telah dijalankan seperti yang telah ditetapkan: $q^2 = Q^2_{included} - Q^2_{excluded} / 1 - Q^2_{included} = 0.117$ (Hair et al., 2014) didapati bahawa nilai Q^2 yang diperolehi adalah melebihi piawai iaitu lebih besar daripada sifar (Henseler et al., 2015). Oleh itu, dapatan ini secara umumnya menyokong ketepatan jangkaan model laluan SmartPLS yang digunakan dalam kajian ini.

PERBINCANGAN

Kajian ini telah mengesahkan bahawa pengaruh ideal dan pertimbangan individu telah memainkan peranan penting sebagai penentu terhadap komitmen organisasi dalam organisasi yang dikaji. Implikasi kajian ini boleh dibahagikan kepada tiga aspek utama, iaitu sumbangan kepada teori, keteguhan kaedah penyelidikan, dan sumbangan kepada pengamal. Dari segi sumbangan kepada teori, kajian ini telah mengetengahkan dapatan yang penting iaitu kepimpinan transformasional (pengaruh ideal, pertimbangan individu dan ransangan intelektual) dapat meningkatkan komitmen organisasi yang disokong dengan kajian yang dilakukan oleh Yeh & Hong (2012), Fasola, Adeyemi & Olowe (2013), Shurbagi (2014) dan Njoroge, Gachunga & Kihoro (2015). Dari aspek pemantapan kaedah penyelidikan, borang soal selidik yang digunakan

dalam kajian ini telah mencapai piawai kesahan dan kebolehpercayaan yang ditetapkan. Pencapaian ini boleh menghasilkan dapatan kajian yang tepat dan boleh dipercayai.

Pada perspektif sumbangan kepada pengamal, hasil kajian ini boleh digunakan sebagai panduan oleh pihak pengurusan untuk meningkatkan keberkesanan gaya kepimpinan dalam organisasi mereka. Objektif ini boleh dicapai jika pihak pengurusan mempertimbangkan cadangan berikut. Pertama, gaya kepimpinan pengurus perlu dilatih supaya mereka mempunyai prestasi yang baik dari segi pengetahuan, kemahiran dan nilai-nilai moral. Program latihan ini boleh membantu untuk menangani keperluan dan permintaan pekerja yang mempunyai latar belakang sosio-ekonomi yang berbeza. Kedua, melaksanakan gaya kepimpinan penyertaan yang membolehkan pekerja bersama-sama untuk membuat keputusan. Oleh itu, ia boleh memberi motivasi kepada mereka untuk menggunakan kreativiti dan inovasi mereka dalam menjalankan tugas. Akhir sekali, interaksi antara pengikut dan pemimpin akan meningkatkan peribadi yang positif bagi setiap orang (seperti kepuasan, komitmen, prestasi dan etika). Sebagai contoh, jika organisasi menyediakan merit gaji berasaskan (seperti, insentif kewangan) kepada pekerja yang berprestasi tinggi, maka, ini boleh memberi motivasi kepada pengikut dan pemimpin untuk memberi lebih tumpuan kepada mencapai matlamat mereka. Jika pengurus memberi perhatian kepada cadangan ini, ini akan memudahkan sesebuah organisasi untuk mencapai objektif kerana cadangan ini menyediakan rangsangan yang positif antara pemimpin dan pengikut.

KESIMPULAN

Hasil kajian ini mengesahkan bahawa pengaruh ideal dan pertimbangan individu yang bertindak sebagai penentu yang penting dalam komitmen organisasi. Keputusan ini telah menyokong kajian-kajian dalam kepimpinan transformasi yang kebanyakannya diterbitkan dalam organisasi Barat dan Timur. Di samping itu, hasil kajian ini menunjukkan bahawa keupayaan pemimpin sewajarnya mengamalkan gaya kepimpinan transformasi yang dibawa oleh Nabi Muhammad SAW dalam merancang dan melaksanakan fungsi organisasi yang akan mendorong hasil positif terhadap pekerja (contohnya, kecekapan, prestasi, kepuasan, komitmen, kepercayaan, dan nilai-nilai moral positif). Oleh itu, hasil

yang positif boleh membawa kepada daya saing organisasi yang dapat dikekalkan dan dipertingkatkan dalam era ekonomi global.

RUJUKAN

- Aghashahi, B., Davarpanah, A., Omar, R., & Sarli, M. (2013). The relationship between leadership style and organizational commitment: a survey in a Malaysian contact centre. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 2(11), 01-07
- Alotaibi, E.A., Yusoff, R.Z., Al-Swidi, A.K., Al-Matari, E.M., & Asharqi, O.Z. (2015). The mediating of organizational climate on the relationship between transformational leadership and patient safety: A study on Saudi Hospitals. *Mediterranean Journal of Social Science*, 6(2), 117-126.
- Amrozi, S. R. (2014). *The Power of Rasulullah's Leadership*. Al-Hidayah House of Publishers Sdn Bhd.
- Attari, M. (2013). The impact of transformational leadership on nurse psychological empowerment. *International Journal of Hospital Research*, 2(2), 71-76
- Azman, I., et al. (2013). Administrator's role in performance pay system as a determinant of job satisfaction. *Jurnal Teknologi*, 65(2), 1-6
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press New York. NY
- Bass, B.M. & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Thousand Oaks. CA
- Batool, B.F. (2013). An empirical study on effect of transformational leadership on organizational commitment in the banking sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, 8(2), 38-44.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row New York. NY
- Bycio, P., Hackett, R.D., & Allen, J.S. (1995). Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478
- Chandra, P. & Krishnan, V.R. (2009). Organizational commitment of information technology professionals: role of transformational leadership and work-related beliefs. *Tecnia Journal of Management Studies*, 4(1), 1-13

- Creswell, J.W (2008) *Educational Research: Planning, Conduct, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Chua, Y.P. (2006). *Kaedah Penyelidikan*. McGraw Hill, Kuala Lumpur.
- Dionne S.D., Yammarino F.J., Atwater L.E., & Spangler, W.D. (2003). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 17-193
- Ekaningsih, A.S. (2014). The Effect Of Transformational Leadership On The Employees' Performance Through Intervening Variables Of Empowerment, Trust, And Satisfaction. *European Journal Of Business And Management*, 6(22), 22
- Fasola, O.S., Adeyemi, M.A., & Olowe, F.T. (2013). Exploring the relationship between transformational, transactional leadership style and organizational commitment among nigerian banks employees. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Science*, 2, 96-107.
- Fornell, C.G. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation model with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership, Creativity and Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
- Hair, J. F, Hult, G. T, Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2014). *A Primer Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*. Sage Publication Inc: America
- Hartog, D.N.D., Muijen J.J., & Koopman, V. (1997). Transactional vs. transformational leadership: an analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34
- Henseler, J., Ringle, C.M., & Sinkovics, R.R. (2009). The use of partial least square path modelling in ternational marketing. *New Challenges to International Marketing. Advances in International Marketing*, 20, 277-319
- Henseler J, Ringle CM, Sarstedt M (2015) A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of Academic Marketing Science* 43: 115–135.

- Ibrahim, N. S., Ismail, A., Mohamed, N. K., Salim, S. S., Yusuf, M. H. (2015). Effect of psychological empowerment and transformational leadership on organizational commitment. *Makara Hubs-Asia*, 19(2): 75-86.
- Ismail, A., Hassan AL-Banna, M., Ahmad Zaidi, S., Mohd Hamran, M. & Munirah Hanim, Y. (2011). An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment. *Business and Economics Research Journal*, 2(1), 89-107
- Khan, Z., Kahn, S. & Shahzad, S. (2013). Moderating role of procedural justice and empowerment in transformational leadership with its impact on organizational commitment. *International Review of Management and Business Research*, 2(3), 847-852.
- Lo, M.C., Ramayah, T., & Min, H.W. (2009). Leadership styles and organizational commitment: a test on Malaysia manufacturing industry. *African Journal of Marketing Management*, 1(6), 133-139.
- Lussier, R.N. & Achua, C.F. (2013). *Leadership: Theory, application & skill development* (5th ed). South-Western Cengage Learning.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J., (1991). A three-component conceptualization of organizational. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mitra, A., et al. (2011). A comparative examination of traditional and skill-based pay plans. *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 278-296
- Mohamad, B., Esa, A., Hashim, M. N., Hadi, M. Y. A., Hashim, J., & Hussin, N. F. (2008). Pendekatan tauhid dalam kepemimpinan pendidikan. Seminar Kebangsaan Pengurusan Pendidikan PKPGB, 16 Oktober 2008, UTHM.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkage*. New York: Academic Press.
- Njoroge, D., Gachunga, H., & Kihoro, J. (2015). Transformational leadership style and organizational commitment: the moderating effect of employee participation. *Journal of Management*, 2(6), pp 94-107.
- Rafik I. Beekun. (2012). Character centered leadership: Muhammad (p) as an ethical role model for CEOs. *Journal of Management Development*, 31(10), 1003-1020.

- Ramachandran, S. & Krishnan, V.R. (2009). Effect of transformational leadership on followers' affective and normative commitment: culture as moderator. *Great Lakes Institute of Management*, 3(1), 23-38.
- Rehman, S.U., Shareef, A., Mahmood, A. & Ishaque, A. (2012). Perceived leadership styles and organizational commitment. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1), 616-626.
- Ringle CM, Wende S, Will A (2005) SmartPLS 2.0 (Beta). *Hamburg: SmartPLS*. Dipetik daripada <http://www.smartpls.de>.
- Saeed, D., Hashmi, A., Lodhi, R.N., Ahmad, M., Arshad, H.M. & Ahmad, M.A. (2013). The effects of transformational leadership on organizational commitment with a mediating effects of psychological empowerment. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(6), 28-36.
- Sekaran U, Bougie R (2010) *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons, New York.
- Shah, T.A., Nisar, M., Rehman, K. & Rehman, I. (2011). Influence of transformational leadership on employees outcomes: mediating role of empowerment. *African Journal of Business Management*, 5(21), 8558-8566
- Shurbagi, A.M.A. (2014). The relationship between transformational leadership and organisational commitment in national oil corporation of Libya. *3rd International Conference on Humanities, Economics and Geography*, Abu Dhabi (UAE), March 19-20.
- Thamrin, H.M. (2012). The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), 566-572.
- Verma, S.P. & Krishnan, V.R. (2013). Transformational leadership and followers organizational commitment: role of leader's gender. *NMIMS Management Review*, XXIII, 91-112.
- Yeh, H. & Hong, D. (2012). The mediating effects of organizational commitment on leadership type and job performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 8(2), 50- 59.
- Wolowska, A. (2014). Determinants of organizational commitment. *Human Resources Management & Ergonomics*, VIII, 129-146.