

Artikel

Gaya Kepimpinan Transformasi dan Transaksi Terhadap Komitmen Organisasi Konteks Berkepatuhan Tinggi

(Transformational and Transactional Leadership Style towards the High Compliance Context of Organizational Commitment)

Nuslan Mohd Nor & Suraiya Ishak*

Pusat Kajian Pembangunan, Sosial dan Persekitaran, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 Bangi, Selangor, Malaysia

Pengarang Koresponden: suraiya@ukm.edu.my

Abstrak: Komitmen organisasi dijangka dipengaruhi oleh gaya kepimpinan organisasi. Hal demikian kerana kepimpinan memberi arah tuju dan mempengaruhi ahli organisasi untuk bergerak mencapai sesuatu objektif kolektif. Dalam konteks organisasi berkepatuhan tinggi seperti Polis Diraja Malaysia (PDRM), gaya kepimpinan dijangka memberi pengaruh lebih kuat terhadap tingkah laku kerja ahli termasuk komitmen organisasi. Justeru kajian ini bertujuan menganalisa pengaruh gaya kepimpinan jenis transformasi dan transaksi terhadap komitmen organisasi anggota polis berpangkat rendah dalam PDRM. Kajian telah menggunakan rekabentuk kajian kuantitatif yang berasaskan teknik survei. Soalselidik telah diedarkan kepada 226 responden dalam kalangan anggota polis berpangkat rendah yang terlibat dalam tugas pencegahan jenayah dan penguatkuasaan di Ibu Pejabat Polis dalam salah sebuah daerah di Selangor. Sampel kajian telah dipilih menggunakan teknik persampelan rawak mudah dan terdiri daripada anggota berpangkat Sub Inspektor, Sarjan Major, Sarjan, Koperal, Lans Koperal dan Konstabel. Analisis Regresi Berganda telah digunakan bagi menguji pengaruh di antara pembolehubah dalam kerangka kajian. Hasil kajian mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan transformasi dan gaya kepimpinan transaksi dengan komitmen organisasi anggota. Sehubungan itu gaya kepimpinan transformasi dan transaksi merupakan gaya kepimpinan penting yang mempengaruhi komitmen organisasi anggota polis berpangkat rendah. Dapatan kajian selanjutnya menunjukkan bahawa gaya kepimpinan transformasi mempunyai kesan yang lebih positif dan dominan dalam menyumbang kepada komitmen organisasi yang lebih tinggi berbanding gaya kepimpinan transaksi.

Kata kunci: kepimpinan transformasi, kepimpinan transaksi, komitmen organisasi, polis, tingkahlaku kerja

Abstract: Organizational commitment is posited to be influenced by organizations' leadership styles. This is due to leadership provides guidance and influence the organizations' members to move towards attaining the collective objectives. Within the context of a high compliance organizations such as the Royal Malaysia Police (PDRM, leadership style is expected to impose stronger influence on the members' work behaviors including the organizational commitment. Thus, this study aims to analyse the effect of transformational and transactional leadership styles on the organizational commitment of the lower rank police officers in the PDRM. The study employs quantitative research design which based on the survey technique. Questionnaires are distributed to 226 respondents among the lower rank police officers who are involved in the crime prevention and enforcement task in the Police Headquarters in one of the districts in Selangor. The study sample has been selected through the random sampling technique and consist of members from the Sub Inspector, Sargent Major, Sargent, Corporal, Lans Corporal and Constable ranks. The Multiple Regression analysis is used to test the influence between variables in the study framework. The study findings show a significant relationship between the transformation and transactional leadership style with the members'

organizational commitment. As a result, transformational and transactional leadership styles are essential leadership styles that have influence on the lower rank police officers' organizational commitment. The study result further indicates transformational leadership styles has more positive influence and dominance in contributing to higher level of organizational commitment compared to the transactional leadership style.

Keyword: transformational leadership, transactional leadership, organization commitment, Police, work behavior

Pengenalan

Kepatuhan merujuk kepada ketaatan dan disiplin yang tinggi terhadap arahan yang diterima. Kepatuhan adalah berkaitan dengan tindakan memenuhi permintaan orang lain serta sebagai suatu tindakan atau perbuatan yang dilakukan berdasarkan keinginan orang lain atau melakukan apa-apa yang diminta oleh pihak lain. Keberkesanan peraturan dalam sistem organisasi tidak dapat dipisahkan daripada faktor ketaatan atau kepatuhan setiap anggota organisasi kepada peraturan yang ada. Dalam konteks organisasi penguatkuasaan seperti polis dan tentera, aspek kepatuhan kepada kepimpinan adalah sangat ditekankan kerana ia menjadi elemen penting dalam memastikan kelancaran dan keberkesanan perkhidmatan untuk kepentingan masyarakat dan negara.

Kajian lepas telah banyak melakukan pengkajian berkaitan gaya kepimpinan dan komitmen pekerja dalam organisasi (Ausat et al., 2022; Mohd Ghazali dan Wan Norhayati, 2019; Mohd Fadhli et al., 2019; Rogis Baker et al., 2019; Masturah et al., 2020; Nadzirah et al., 2020; Nur Fakhira dan Mujahed, 2020; dan Zafir et al., 2020). Namun begitu kajian tersebut kerap tertumpu kepada konteks organisasi swasta atau awam yang tipikal. Justeru masih kurang kajian khusus dilaksanakan yang meneliti perhubungan atau pengaruh gaya kepimpinan dalam konteks organisasi kategori entiti berkepatuhan tinggi seperti polis yang diramal memiliki tahap kepatuhan terhadap kepimpinan dalam kalangan ahlinya di tahap yang tinggi. Meskipun demikian momentum kajian kepimpinan dan komitmen organisasi berkepatuhan tinggi yang membabitkan anggota polis menunjukkan trend yang menggalakkan, antaranya kajian Membredo (2022) dan Nasina et al. (2022).

Keperluan kajian konteks organisasi berkepatuhan tinggi turut sejajar dengan dapatan Khassawneh dan Elrehail (2022) yang menyatakan pengaruh gaya kepimpinan partisipatif dan kesetiaan pekerja adalah bergantung kepada konteks kompleksiti organisasi. Sehubungan itu, kajian ini telah mengisi jurang kajian dengan menganalisa pengaruh gaya kepimpinan transformasi dan transaksi terhadap komitmen organisasi pekerja dalam konteks organisasi berkepatuhan tinggi iaitu badan kepolisan di Malaysia.

Sorotan Karya

1. Komitmen Organisasi

Allen dan Meyer (1990) merupakan pencetus utama kajian mengenai komitmen organisasi. Mereka telah membentuk model tiga komponen komitmen organisasi yang terdiri daripada komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berterusan. Menurut Allen dan Meyer (1990) kajian tentang komitmen organisasi diasaskan kepada dua perspektif. Perspektif pertama telah mengkonsepkan komitmen organisasi berdasarkan petunjuk luaran iaitu tingkah laku yang melangkaui jangkaan peranan oleh seseorang pekerja. Perspektif kedua ialah berdasarkan petunjuk dalaman iaitu sikap berkaitan kekuatan penglibatan pekerja secara relatif dan identifikasi terhadap organisasi. Komitmen organisasi telah dikenal pasti sebagai pemboleh ubah penting dalam memahami tingkah laku kerja individu dalam organisasi dan dianggap sebagai satu bentuk desakan dalaman individu pekerja yang dapat menggerakkan sesebuah organisasi (Membredo, 2022; Cho dan Kao, 2022; dan Ausat et al., 2022). Sehubungan itu, komitmen organisasi merupakan pengukur kepada keberkesanan tingkah laku pekerja dalam organisasi dan menyumbang kepada keberkesanan pencapaian matlamat organisasi (Mohd Ghazali dan Wan Norhayati, 2019; Wan Sulaiman et al., 2013; dan Metcalfe & Dick, 2002). Pekerja yang tidak memberi komitmen penuh terhadap organisasi, akan terlibat dalam masalah antaranya kehadiran lewat ke pejabat, kerap ponteng kerja dan membuat kerja sambil lewa disebabkan kurangnya asosiasi terhadap aspirasi dan matlamat organisasi (Ausat et al., 2022 dan Mareena, 2011).

Dalam konteks organisasi berkepatuhan tinggi seperti badan kepolisan, komitmen tinggi dalam kalangan pegawai polis ketika melaksanakan tugas seharian adalah sangat penting (Nasina et al., 2022; Mohd Ghazali dan Wan Norhayati, 2019; dan Bergman, 2006). Terdapat 3 komponen komitmen organisasi menurut Teori Tiga Dimensi Komitmen Organisasi Allen dan Meyer (1990). Pertama, komitmen afektif adalah menunjukkan emosi pekerja di mana mereka merasakan mereka dimiliki dan diidentifikasi atau dikenal pasti dalam sesuatu organisasi atau syarikat dan mereka tetap bekerja kerana keinginan sendiri. Kedua, komitmen normatif adalah kepercayaan di mana individu akan terikat kepada organisasi selepas menyertai organisasi tersebut kerana berpendapat ia wajar untuk setia kepada organisasi tersebut. Akhir sekali, komitmen berterusan pula bermaksud keinginan pekerja untuk kekal di dalam sesebuah organisasi disebabkan kesedaran mengenai kos dan implikasi yang bakal ditanggung jika mereka meninggalkan organisasi tersebut. Menurut Cho dan Kao (2022) dan Mohd Ghazali dan Wan Norhayati (2019) gaya kepimpinan akan mempengaruhi komitmen pekerja organisasi. Oleh itu, dalam konteks kajian ini akan mengkaji hubungan gaya kepimpinan terhadap komitmen organisasi dengan memfokus kepada tiga dimensi komitmen organisasi, iaitu komitmen efektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif.

2. Gaya Kepimpinan Transformasi dan Transaksi

Kepimpinan merujuk kepada keupayaan pegawai atasan atau ketua untuk mempengaruhi tingkah laku pekerja bawahannya atau ahli kumpulannya serta memujuk mereka mengikut tingkah laku ketua ke arah mencapai matlamat yang sama (Cho dan Kao, 2022; Alsuwaidi dan Mansor, 2022). Kepimpinan merujuk kepada pengaruh yang saling berhubungan di antara ketua dan pengikutnya dengan tujuan mengubah dan mencapai penyelesaian dalam kumpulan yang memiliki tujuan atau matlamat yang sama (Alsuwaidi dan Mansor, 2022; dan Zulkifli, 2019). Selain daripada itu, menurut Singh dan See (2022) kepimpinan adalah satu proses komunikasi dan interaksi sosial di mana pemimpin memainkan peranan yang bersifat kritikal dalam mempengaruhi pekerja bawahan mencapai matlamat organisasi serta bertindak sebagai model kepada pekerja. Mereka berkeupayaan untuk mengurus sesuatu organisasi, mempengaruhi, memotivasi, mengubah sikap dan tingkah laku pengikutnya untuk mencapai sesuatu penghasilan dan matlamat organisasi.

Khassawneh dan Elrehail (2022); Alsuwaidi dan Mansor (2022); dan Nor Rafidah et al. (2017) berpendapat seorang pemimpin bertanggungjawab untuk membantu para pekerja melalui peranan seperti memberi kepuasan kerja, menyelesaikan masalah, memuji dan mengkritik, memberi bimbingan dan tunjuk ajar, memberi sokongan moral, menentukan kriteria dan piawai prestasi dan mendorong ke arah pencapaian matlamat. Pemimpin juga adalah sumber kepada kepercayaan dan nilai yang mana ahli organisasi menggunakannya untuk berhadapan dengan masalah berkaitan adaptasi luaran dan integrasi dalaman (Mohd Fadhli et al., 2019). Sehubungan itu, ciri kepemimpinan merupakan faktor signifikan yang menentukan kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi.

Terdapat pelbagai gaya kepimpinan ditunjukkan pemimpin dalam organisasi. Gaya kepimpinan tertentu dijangka dapat mewujudkan kepuasan kerja dalam kalangan pekerja (Thanh dan Quang, 2022). Gaya kepimpinan yang berkesan berupaya membina hubungan mesra antara ketua dan anggota bawahan dalam sesebuah organisasi (Singh dan See 2022). Menurut Masturah (2020); Zafir Khan et al. (2020) gaya kepimpinan seseorang pemimpin memainkan peranan dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Seandainya pemimpin mengamalkan kepimpinan yang berkesan, seluruh organisasi akan mengecapi kejayaan. Justeru itu, gaya kepimpinan memainkan peranan penting untuk mencapai matlamat organisasi melalui pengaruhnya terhadap komitmen pekerja terhadap organisasi. Gaya kepimpinan transformasi dan transaksi adalah gaya kepimpinan yang paling banyak dikaji oleh penyelidik dalam bidang kepimpinan semenjak dua dekad kebelakangan (Zafir Khan et al. 2020). Menurut Skopak dan Hadzaihmetovi (2022); dan Bass dan Avolio (1994), gaya kepimpinan transformasi dan gaya kepimpinan transaksi diperlukan bagi menjamin perjalanan dan pertumbuhan organisasi yang mempunyai sistem yang kompleks.

Menurut Alsuwaidi dan Mansor (2022); Ausat et al. (2022); Skopak dan Hadzaihmetovic (2022); Cho dan Kao (2022); dan Avolio dan Bass (1988) pemimpin transformasi dapat mendorong pekerja untuk menyedari potensi diri dengan menunjukkan hala tuju di luar daripada bidang tugas biasa mereka. Seseorang pemimpin boleh mengubah pengikut dalam pelbagai aspek seperti:

- Meningkatkan tahap kesedaran pengikut tentang kepentingan dan nilai hasil yang tertentu dan cara-cara untuk mencapainya.
- Mendorong mereka untuk mengatasi kepentingan diri mereka sendiri demi pasukan, organisasi atau tatanegara yang lebih besar.
- Mengubah tahap keperluan pengikut berdasarkan tahap hierarki keperluan seperti Maslow

Menurut Mohd Chazali dan Wan Norhayati (2019) kepemimpinan transformasi adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan pendekatan kekuasaan bagi membuat keputusan dan pembangunan strukturnya. Selain itu gaya kepemimpinan transformasi adalah sebagai gaya kepemimpinan yang bersifat karismatik dalam kalangan pemimpin dan orang yang dipimpin bagi mencapai visi bersama. Menurut Skopak dan Hadzaihmetovic (2022), Zafir Khan et al. (2020) dan Khalip et al. (2014), pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasi berupaya meningkatkan motivasi pengikutnya berdasarkan wawasan jelas dan meningkatkan tahap motivasi pekerjaannya melangkaui nilai pertukaran dan mendorong pencapaian prestasi tinggi serta tahap kepuasan pekerja yang tinggi. Di samping itu kajian oleh Cho dan Kao (2022) juga menegaskan bahawa kepemimpinan transformasi mempunyai pengaruh kuat terhadap tahap komitmen organisasi para pekerja. Sehubungan itu ia memberi justifikasi meneliti kaitan gaya kepemimpinan transformasi terhadap komitmen anggota polis.

Kepimpinan transaksi adalah gaya kepemimpinan yang berasaskan hasil (*outcome-based*) (Thapa dan Parimoo, 2022; Thanh dan Quang, 2022; dan Ramli et al., 2019). Pemimpin transaksi adalah seseorang yang menghampiri pengikut dengan konsep untuk bertukar-tukar satu perkara dengan perkara yang lain, pekerjaan untuk undi atau subsidi bagi sumbangan kempen (Membredo et al., 2022 dan Masturah et al., 2020). Gaya kepemimpinan transaksi merupakan proses *alterasi* ketua dan pengikutnya seperti ketua akan menyerahkan ganjaran jika pengikutnya melaksanakan tugas dengan baik. Hubungan di antara pemimpin transaksi dan pengikutnya adalah saling bergantung antara satu sama lain kerana mengamalkan konsep proses pertukaran di antara mereka. Kepimpinan transaksi mempunyai potensi yang bersifat tegas dan berorientasi tugas serta lebih memberikan fokus kerja yang tinggi dan arahan jelas terhadap pekerja (Thapa dan Parimoo, 2022; dan Masturah et al., 2020). Bass dan Avolio (1994) menyatakan pemimpin transaksi sentiasa akan menjelaskan dan mentakrifkan bagaimana sesuatu kerja perlu dilaksanakan oleh pekerja bagi mendapatkan ganjaran. Meskipun kajian Thapa dan Parimoo (2022) mendapati wujud hubungan lemah dan tidak signifikan di antara kepemimpinan transaksi dengan prestasi organisasi yang diukur melalui petunjuk kewangan dan bukan kewangan, namun ia tidak bermaksud kepemimpinan transaksi tidak relevan dalam mengkaji tingkah laku pekerja dalam organisasi. Ini kerana dijangkakan kepemimpinan transaksi lebih mempengaruhi komitmen dan komitmen organisasi individu pekerja berbanding hubungan angsung dengan petunjuk peringkat organisasi seperti ditemui Ramli et al. (2019) dan Peng dan Liao (2022).

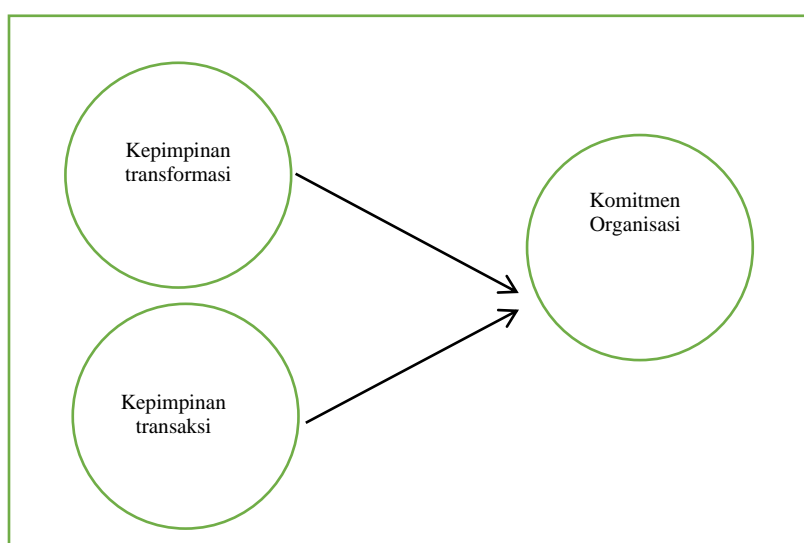
Kajian Bass dan Avolio (1994) mengenai kepemimpinan menyatakan terdapat beberapa dimensi dalam kepemimpinan transaksi meliputi ganjaran tertakluk (kontingen), mengurus secara kekecualian (aktif) dan mengurus secara kekecualian (pasif). Ganjaran tertakluk bermakna memberi ganjaran kepada pengikut yang memenuhi jangkaan atau menghukum kerana mereka gagal memenuhi harapan atau matlamat ditetapkan. Menurut Bass dan Avolio (1994) lagi, dalam kepemimpinan transaksi ganjaran tertakluk para pemimpin dan pengikut akan bersetuju terhadap apa yang seseorang pengikut perlu lakukan untuk mendapatkan sesuatu imbuhan atau untuk mengelakkan hukuman. Kedua mengurus secara kekecualian (aktif) berlaku apabila pemimpin yang mempunyai sistem untuk memantau secara aktif kesilapan dan jurang jangkaan hasil pencapaian prestasi dan mengambil tindakan pencegahan dan pembedahan yang bersesuaian. Dalam pengurusan secara kekecualian ini, pemimpin tidak berhasrat menukar kaedah-kaedah kerja yang sedia ada atau menukar subordinat selagi matlamat boleh dicapai. Pemimpin akan campur tangan sekiranya berlakunya sesuatu yang tidak betul. Mengurus secara kekecualian (pasif) pula berlaku apabila pemimpin campur tangan untuk mengambil tindakan pembedahan hanya apabila terdapat jurang antara pencapaian tahap prestasi yang dikehendaki dengan pencapaian sebenar. Oleh itu, pemimpin memberi perhatian kepada anggota bawahan hanya apabila tindakan pembedahan diperlukan.

Rajah 1 menunjukkan kerangka kajian konseptual bagi kajian ini. Berdasarkan ilustrasi Rajah 1, gaya kepemimpinan transformasi dan transaksi adalah pembolehubah gaya kepemimpinan yang berpotensi

mempengaruhi komitmen organisasi anggota polis berpangkat rendah dalam konteks organisasi berkepatuhan tinggi yang berteraskan pematuhan disiplin, arahan dan peraturan tatacara kerja serta hukuman pelanggaran peraturan yang ketat. Kepimpinan transaksi dijangka mendominasi organisasi kepolisan disebabkan sifat organisasi berkepatuhan tinggi yang menekankan pematuhan disiplin dan arahan. Pada masa yang sama kepimpinan transformasi dijangka mendominasi konteks organisasi berkepatuhan tinggi kerana anggota berpangkat rendah akan menjadikan ketua sebagai sumber rujukan utama bagi arahan kerja dan memberi panduan tindakan samada formal atau tidak formal. Justeru hipotesis berikut dijangkakan selari dengan perbincangan karya lepas yang telah dilakukan:

Ha1: Terdapat pengaruh gaya kepimpinan transformasi ke atas komitmen organisasi dalam kalangan anggota polis berpangkat rendah.

Ha2: Terdapat pengaruh gaya kepimpinan transaksi ke atas komitmen organisasi dalam kalangan anggota polis berpangkat rendah.



Rajah 1. Kerangka Kerja Kajian

Metodologi

1. Instrumen

Kajian ini dilaksanakan menggunakan rekabentuk kuantitatif berasaskan kaedah survei. Soalselidik telah digunakan bagi mengumpul data dan mengukur konsep kajian. Soal selidik terdiri daripada empat bahagian iaitu: Bahagian A: Bahagian maklumat peribadi responden kajian; Bahagian B: Pengukuran kepimpinan transformasi; Bahagian C: Pengukuran kepimpinan transaksi; dan Bahagian D: Pengukuran komitmen organisasi. Jadual 1 menunjukkan maklumat item pernyataan pengukuran pembolehubah kajian.

Jadual 1. Maklumat Pengukuran Pembolehubah Kajian

Pengukuran	Bilangan Dimesi & Item Pernyataan	Skala
Kepimpinan Transformasi	4 dimensi dengan 20 item	Likert 1-5 mata
Kepimpinan Transaksi	3 dimensi dengan 11 item	Likert 1-5 mata
Komitmen Organisasi	3 dimensi dengan 25 item	Likert 1-5 mata

Pengukuran kepimpinan transformasi dan transaksi telah merujuk kepada ‘*Multifactor Leadership Questionnaire*’ atau dikenali sebagai MLQ oleh Bass dan Avolio (1997; dan 2004). MLQ bertujuan untuk mengukur gaya kepimpinan transformasi dan gaya kepimpinan transaksi yang dipamirkan oleh penyelia atau pemimpin. MLQ terdiri daripada dua versi iaitu versi untuk dilengkapkan oleh pemimpin dan satu lagi untuk dilengkapkan oleh pekerja. Kajian ini telah menggunakan versi untuk dilengkapkan oleh pekerja kerana

bersesuaian dengan unit analisis kajian yang melibatkan anggota polis berpangkat rendah. Beberapa modifikasi pernyataan telah dilakukan bagi menyesuaikan dengan konteks organisasi kepolisian.

Tahap komitmen kerja terhadap organisasi pula telah diukur dengan merujuk kepada 'Affective, Continuance and Normative Commitment Scale' (ACNS) oleh Mayer dan Allen (1997). Pengukuran tersebut mengukur tahap komitmen responden terhadap organisasi berdasarkan tiga komponen iaitu komponen komitmen afektif seterusnya komponen komitmen berterusan dan komponen komitmen normatif.. Kajian rintis telah dilakukan bagi menguji keesahan soalselidik dan dapatan ujian konsistensi dalaman menunjukkan wujud konsistensi dalaman yang baik di antara item pernyataan yang digunakan bagi mengukur setiap konsep kajian seperti ditunjukkan dalam Jadual 2.

Jadual 2. Hasil Ujian Konsistensi Dalaman

Pengukuran	Cronbach Alpha
Kepimpinan transformasi	0.839
Kepimpinan Transaksi	0.815
Komitmen Organisasi	0.866

Teknik analisis statistik inferens yang digunakan ialah regresi berganda. Ujian normaliti telah dilakukan terlebih dahulu ke atas setiap pembolehubah bagi memastikan pematuhan andaian normaliti data sebelum pelaksanaan ujian regresi. Hasil ujian normaliti yang dilakukan didapati semua pembolehubah adalah bertaburan normal.

2. Populasi dan Sampel

Kajian yang dijalankan di Ibu Pejabat Polis di salah sebuah daerah di Selangor. Populasi kajian ini terdiri daripada anggota polis berpangkat rendah daripada tujuh (7) Bahagian yang terlibat dalam tugas melaksanakan pencegahan jenayah dan penguatkuasaan iaitu daripada Bahagian Siasatan Jenayah (BSJ), Bahagian Siasatan Jenayah Narkotik (BSJN), Bahagian Siasatan Jenayah Komersial (BSJK), Bahagian Siasatan dan Penguatkuasaan Trafik (BSPT), Bahagian Keselamatan dalam Negeri dan Ketenteraman Awam (KDN/KA), Bahagian Pencegahan Jenayah dan Keselamatan Komuniti (BPJKK) dan Cawangan Khas (SB). Jumlah populasi daripada tujuh Bahagian ini adalah seramai 550 orang. Justifikasi pemilihan sampel daripada Ibu Pejabat Polis yang berkenaan adalah kerana ibu pejabat tersebut merupakan salah satu daripada 157 daerah pentadbiran polis Kategori A dan mempunyai saiz populasi yang besar iaitu sekitar anggaran 1,500 orang anggota. Sehubungan itu sampel yang dipilih daripada ibu pejabat tersebut diyakini dapat mewakili populasi anggota polis pangkat rendah secara munasabah dan bersesuaian dengan pertimbangan kos-benafaat dalam persampelan.

Berpandukan jadual penentuan saiz sampel Krejcie dan Morgan, saiz sampel bagi populasi 550 orang ialah 226 orang. Sampel kajian terdiri daripada semua anggota berpangkat rendah yang bertugas di tujuh (7) Bahagian tersebut yang berpangkat Sub Inspektor, Sarjan Major, Sarjan, Koperal, Lans Koperal dan Konstabel. Asas nisbah kadaran (*proportion*) digunakan dalam menentukan bilangan responden anggota polis berpangkat rendah daripada tujuh (7) Bahagian berbeza. Penentuan kadaran ini bertujuan memastikan sampel benar-benar mewakili sifat yang wujud dalam populasi organisasi kajian kerana bilangan anggota pangkat rendah dalam setiap bahagian adalah tidak sama. Seterusnya pemilihan unit sampel dalam bilangan ditentukan telah menggunakan prosedur persempelan rawak mudah daripada senarai rangka persampelan yang diperolehi bagi setiap bahagian.

Analisis Kajian

Analisis terbahagi kepada dua bahagian. Bahagian pertama melaporkan analisis deskriptif mengenai tahap pembolehubah gaya kepimpinan dan komitmen organisasi. Bahagian kedua merupakan analisis inferens regresi untuk menguji hubungan dan pengaruh gaya kepimpinan transformasi dan transaksi terhadap komitmen organisasi anggota polis. Jadual 3 menunjukkan profil latar belakang responden kajian.

Jadual 3. Latar belakang responden

Aspek	Kategori	Bilangan (n=226)	Peratusan
Jantina	Lelaki	178	79.0
	Perempuan	48	21.0
Umur	20 Tahun dan ke bawah	3	1
	21 – 30 Tahun	78	35
	31 – 40 Tahun	101	45
	41 – 50 Tahun	26	12
	51 - 60 Tahun	18	8
Bangsa	Melayu	187	83
	Cina	10	4
	India	6	3
	Lain-lain	23	10
Tempoh berkhidmat	Kurang 5 tahun	43	19
	5-10 tahun	57	25
	10-15 tahun	65	29
	15-20 tahun	27	12
	Lebih 50 tahun	34	15
Tahap Pendidikan	PMR/SRP	6	3
	SPM/SPMV	153	68
	STPM/Sijil	24	11
	Diploma	29	13
	Ijazah dan ke atas	14	6
Pangkat	Konstabel	34	15
	Lans Koperal	66	29
	Koperal	78	35
	Sarjan	32	14
	Sarjan Mejar	9	4
	Sub Inspektor	7	3

Berdasarkan Jadual 3, taburan responden adalah pelbagai dan mewakili semua kelompok anggota polis pangkat rendah yang menjadi fokus kajian.

1. Analisis Deskriptif

Tahap gaya kepimpinan transformasi

Jadual 4 menunjukkan gaya kepimpinan transformasi dalam organisasi adalah pada tahap yang tinggi iaitu pada nilai skor min 3.72 dengan nilai sisihan piawai 0.96. Tiga dimensi yang lain berada dalam tahap sederhana iaitu dimensi ransangan intelektual pada skor min 3.61 dengan nilai sisihan piawai 0.84, dimensi karisma pada skor min 3.60 dengan nilai sisihan piawai 0.84 serta dimensi pertimbangan individu pada skor min 3.41 dengan nilai sisihan piawai 0.92.

Secara keseluruhannya gaya kepimpinan transformasi di Ibu Pejabat Polis Daerah tersebut berada pada tahap sederhana iaitu pada skor min 3.59 dengan nilai sisihan piawai 0.81. Tahap yang ditunjukkan ini adalah berdasarkan penilaian anggota polis pangkat rendah.

Jadual 4. Dapatan Bagi Tahap Gaya Kepimpinan Transformasi

Dimensi Gaya Kepimpinan Transformasi	Min (M)	Sisihan Piawai (SP)	Tahap
Rangsangan Intelektual	3.61	0.84	Sederhana
Inspirasi Motivasi	3.72	0.96	Tinggi
Karisma	3.60	0.84	Sederhana
Pertimbangan Individu	3.41	0.92	Sederhana
Keseluruhan	3.59	0.81	Sederhana

Tahap gaya kepimpinan transaksi

Jadual 5 menunjukkan semua dimensi gaya kepimpinan transaksi berada tahap sederhana iaitu dimensi ganjaran tertakluk pada skor min 3.57 dengan nilai sisihan piawai 0.87, dimensi mengurus secara kekecualian (aktif) pada skor min 3.58 dengan nilai sisihan piawai 0.89 serta dimensi mengurus secara kekecualian (pasif) pada skor min 3.06 dengan nilai sisihan piawai 1.10.

Secara keseluruhannya gaya kepimpinan transaksi di Ibu Pejabat Polis Daerah tersebut berada pada tahap sederhana iaitu pada nilai skor min 3.44 dengan nilai sisihan piawai 0.75. Tahap yang ditunjukkan ini adalah berdasarkan persepsi anggota berpangkat rendah..

Jadual 5. Dapatan Bagi Tahap Gaya Kepimpinan Transaksi

Dimensi Gaya Kepimpinan Transaksi	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Ganjaran Tertakluk	3.57	0.87	Sederhana
Mengurus Secara Kekecualian (Aktif)	3.58	0.89	Sederhana
Mengurus Secara Kekecualian (Pasif)	3.06	1.10	Sederhana
Keseluruhan	3.44	0.75	Sederhana

Tahap komitmen organisasi anggota

Jadual 6 menunjukkan bahawa responden yang dikaji menunjukkan purata tahap komitmen afektif anggota adalah pada tahap yang tinggi iaitu pada nilai skor min 3.69 dengan nilai sisihan piawai 0.86. Dua dimensi yang lain berada dalam tahap sederhana iaitu dimensi komitmen berterusan dan komitmen normatif berada pada tahap sederhana dengan masing-masing mencatatkan nilai skor min 3.29 dengan nilai sisihan piawai 0.94 dan min 3.59 dengan nilai sisihan piawai 0.87. Secara keseluruhannya tahap komitmen organisasi anggota berpangkat rendah di Ibu Pejabat Polis Daerah tersebut berada pada tahap yang sederhana pada nilai skor min 3.52 dengan nilai sisihan piawai 0.77.

Jadual 6. Dapatan Bagi Dimensi Komitmen Organisasi

Dimensi Komitmen Organisasi	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Komitmen Afektif	3.69	0.86	Tinggi
Komitmen Berterusan	3.29	0.94	Sederhana
Komitmen Normatif	3.59	0.87	Sederhana
Keseluruhan	3.52	0.77	Sederhana

2. Analisis Inferens - Regresi

Pengaruh gaya kepimpinan dan komitmen organisasi

Berdasarkan Jadual 7 keputusan model regresi, model yang terdiri daripada 2 faktor peramal iaitu kepimpinan transformasi dan kepimpinan transaksi mampu menerangkan sehingga 62% variasi (*adjusted R²*=0.616) komitmen organisasi anggota polis pangkat rendah yang dikaji. Justeru model peramal melibatkan gaya kepimpinan transformasi dan transaksi didapati berada pada tahap yang baik bagi menjelaskan komitmen organisasi anggota pangkat rendah dalam organisasi berkepatuhan tinggi seperti PDRM.

Jadual 7. Ringkasan Keputusan Model Regresi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.787 ^a	0.620	0.616	0.620

a. Ramalan (pemalar), Gaya Kepimpinan Transformasi, Gaya Kepimpinan Transaksi

b. Pemboleh ubah Bersandar: Komitmen Organisasi

Jadual 8 menunjukkan keputusan ujian ANOVA pengaruh gaya kepimpinan transformasi dan transaksi terhadap komitmen organisasi. Keputusan mendapati nilai $F = 181.842$ dengan nilai $P = 0.00$ ($p < 0.05$). Penemuan tersebut menunjukkan kombinasi model adalah signifikan dalam menerangkan komitmen organisasi anggota polis pangkat rendah. Oleh itu ia menunjukkan bahawa terdapatnya pengaruh yang signifikan bagi kedua-dua gaya dengan komitmen organisasi kepatuhan tinggi yang dikaji.

Jadual 8. Keputusan ANOVA Kesan Gaya Kepimpinan Transformasi dan Transaksi dengan Komitmen Organisasi

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1. Regression	84.733	2	42.366	181.842	0.000 ^a
Residual	51.956	223	0.233		
Total	136.688	225			

a. Ramalan (pemalar), Gaya Kepimpinan Transformasi, Gaya Kepimpinan Transaksi

b. Pemboleh ubah Bersandar: Komitmen Organisasi

Jadual 9 menunjukkan kekuatan pengaruh gaya kepimpinan transformasi dan transaksi terhadap komitmen organisasi. Nilai *Coefficients Beta* terseragam bagi gaya kepimpinan transformasi adalah 0.567. Ini bermakna tahap komitmen organisasi akan berubah sebanyak 0.567 bagi setiap peningkatan setiap unit dalam gaya kepimpinan transformasi apabila pemboleh ubah bebas lain diandaikan malar. Manakala nilai *Standardized Coefficients Beta* bagi gaya kepimpinan transaksi adalah 0.275 dan ini bermakna tahap

komitmen organisasi akan berubah sebanyak 0.275 bagi peningkatan setiap unit dalam gaya kepemimpinan transaksi apabila pemboleh ubah transformasi menjadi malar. Persamaan regresi ditunjukkan seperti berikut:

$$KO = 0.602 + 0.567(\text{Kepimpinan transformasi}) + 0.275(\text{Kepimpinan Transaksi}) + E_{it}$$

Hal ini menunjukkan bahawa gaya kepemimpinan transformasi mempunyai hubungan positif dan signifikan yang lebih tinggi terhadap komitmen organisasi berbanding gaya kepemimpinan transaksi. Sehubungan itu dirumuskan gaya kepemimpinan transformasi mempunyai pengaruh yang lebih dominan terhadap komitmen organisasi dalam kalangan anggota pangkat rendah yang dikaji.

Jadual 9. Pengaruh Gaya Kepimpinan Transformasi dan Transaksi dengan Komitmen Organisasi

Model	Koefisien Tidak Seragam (Unstandardized Coefficients)		Koefisien Terseragam (Standardized Coefficients)	t	Sig.
	β	Std. Error	β		
(Konstan)	0.602	0.159	-	3.788	0.000
Gaya Kepimpinan Transformasi	0.544	0.057	0.567	9.622	0.000
Gaya Kepimpinan Transaksi	0.282	0.061	0.275	4.656	0.000

Pemboleh ubah Bersandar: Komitmen Organisasi

Penemuan kajian ini selari dengan kajian Skopak dan Hadzaihmetovi (2022) yang menemui kepemimpinan transformasi dan transaksi penting dalam menentukan kepuasan pekerja tetapi dalam skop yang berbeza. Kepuasan kerja berkaitan aspek imbuhan kontingen mempunyai kaitan dengan kepemimpinan transaksi, manakala kepuasan kerja yang berkaitan dengan aspek motivasi diri, rangsangan intelektual dan pertimbangan individu mempunyai hubungan kuat dengan gaya kepemimpinan transformasi. Ini memperteguhkan hujah bahawa gaya kepemimpinan berbeza keberkesannya dan bergantung kepada konteks khusus dihadapi. Petunjuk kekuatan pengaruh gaya kepemimpinan transformasi yang lebih tinggi ($\beta=0.567$) berbanding pengaruh gaya kepemimpinan transaksi ($\beta=0.275$) turut selari dengan kajian lepas (Ausat et al. 2022; Cho dan Kao, 2022).

Perbincangan

Berdasarkan analisis kajian didapati gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan transaksi mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasi anggota PDRM pangkat rendah. Hal demikian terbukti kerana model persamaan regresi yang terdiri daripada gaya transformasi dan transaksi berupaya meramal variasi komitmen organisasi entiti kajian sehingga 62%. Penemuan ini turut sejajar dengan penemuan kajian Skopak dan Hadzaihmetovi (2022); Peng dan Liao (2022) dan Thanh dan Quang (2022) yang menemui gaya kepemimpinan transaksi dan transformasi sebagai berpengaruh menentukan tingkah laku pekerja dan prestasi organisasi mengikut konteks khusus organisasi. Ini menunjukkan dalam konteks organisasi berkepatuhan tinggi, pemimpin atau ketua adalah sumber bagi penerimaan arahan tugas dan menjadi titik fokus pematuhan oleh anggota bawahan mengikut lapisan hirarki kepemimpinan. Pada masa yang sama, dalam konteks organisasi berkepatuhan tinggi pemimpin merupakan sumber rujukan dan inspirasi kepada tindakan terutama yang melibatkan komitmen organisasi jenis afektif di mana anggota memiliki tahap asosiasi dan identifikasi yang terhadap nilai organisasi polis.

Gaya kepemimpinan transaksi sudah pasti penting bagi organisasi berkepatuhan tinggi seperti polis yang terlibat dalam penguatkuasaan undang-undang dan bertanggungjawab menjaga keselamatan serta

ketenteraman awam. Aspek ketepatan dalam pelaksanaan tugas dan arahan adalah sesuatu yang tidak boleh dikompromi dalam organisasi PDRM. Ketua bertanggungjawab memastikan anggota bawahan melakukan perkara atau kerja yang betul dengan cekap serta mengikut arahan, prosedur dan piawai prosedur operasi (SOP) yang ditetapkan dengan tepat selari dengan jangkaan masyarakat terhadap badan kepolisan. Ini sejajar dengan Thapa dan Parimoo (2022); Thanh dan Quang (2022); dan Ramli et al. (2019) yang menyatakan gaya kepimpinan transaksi sebagai *outcome-based*. Sehubungan itu berdasarkan analisis kajian ini purata gaya kepimpinan transaksi telah menunjukkan purata tinggi pada dimensi “mengurus secara kekecualian aktif” iaitu 3.58. Ini bermaksud telah wujud sistem dan tatacara kerja yang jelas dan ketua boleh memantau secara aktif hasil (*outcome*) pelaksanaan tugas anggota bawahan dan mengambil tindakan pembetulan atau pencegahan yang bersesuaian sekiranya diperhatikan sebarang jurang atau kesilapan, berdasarkan sistem dan tatacara yang sedia ada. Demikian juga dimensi “ganjaran tertakluk” dengan purata 3.57 di mana ia menunjukkan ketua mempunyai kuasa dalam mempengaruhi penilaian ganjaran terutama melibatkan penilaian umpamanya sokongan atau cadangan (*recommendation*) kenaikan pangkat atau pertukaran lokasi kerja.

Gaya kepimpinan transformasi mempunyai pengaruh lebih dominan dalam mempengaruhi komitmen organisasi anggota polis pangkat rendah. Ini kerana gaya kepimpinan transformasi melangkaui sempadan autoriti atau hubungan bersumberkan hirarki kedudukan sebagai ketua. Gaya kepimpinan transformasi dapat merangsang, mendorong dan mempengaruhi anggota untuk memberi komitmen organisasi melebihi piawai minimum dalam pelaksanaan tugas tersebut. Gaya kepimpinan transformasi adalah kepemimpinan ideal dan merupakan model kepada anggota bawahan dalam organisasi kepatuhan tinggi. Penemuan ini didapati selari kajian Cho dan Kao (2022), Skopak dan Hadzaihmetovi (2022), dan Alsuwaidi dan Mansor (2022). Pemimpin harus menjadi inspirasi dan teladan kepada anggota bawah dalam komitmen menjalankan tugas dan ini ditunjukkan melalui purata tertinggi pada dimensi “inspirasi motivasi”, iaitu 3.72, pada gaya kepimpinan transformasi. Seterusnya, pemimpin perlu memberi rangsangan intelektual bagi pengembangan potensi diri anggota iaitu nilai purata 3.61. Penemuan ini membuktikan pemimpin transformasi dapat melakukan sesuatu yang berbeza untuk meningkatkan tahap komitmen pengikut mereka melalui kepimpinan transformasi ini iaitu karisma, inspirasi motivasi, pertimbangan secara individu dan rangsangan intelek. Pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasi cenderung untuk memotivasikan anggota bawahan melalui rangsangan dan motivasi. Anggota berpangkat rendah yang menyukai gaya kepimpinan pemimpin mereka juga akan lebih bermotivasi dan menunjukkan komitmen organisasi yang tinggi. Ini selari dengan Mohd Ghazali dan Wan Norhayati (2019) yang menyatakan kepimpinan yang betul akan memotivasikan pekerja bawahan untuk memperbaiki kerja dan komited mencapai matlamat organisasi. Di samping itu penemuan ini sejajar dengan kajian Alsuwaidi dan Mansur (2022) yang menemui kepimpinan transformasi mempengaruhi prestasi jabatan polis di Dubai secara pengaruh langsung mahupun tidak langsung.

Kesimpulan

Gaya kepimpinan transaksi dan transformasi mempunyai pengaruh penting terhadap komitmen organisasi dalam konteks organisasi berkepatuhan tinggi seperti PDRM. Kajian ini membuktikan bahawa kepimpinan transformasi dan transaksi adalah dua elemen kepimpinan yang perlu ada bagi mendorong komitmen organisasi dalam entiti kepolisan. Kepimpinan transformasi berperanan memberi dorongan dan rangsangan kepada anggota bawahan untuk memberi komitmen terbaik bagi mencapai matlamat organisasi dan memberi inspirasi serta menjadi model contoh kepada orang bawahan. Ini kerana kepimpinan yang bersifat transformasi dapat meraih rasa percaya dan hormat daripada pengikut untuk mengikut arahan serta menjadikan pemimpin tersebut sebagai ikutan (idola) untuk diteladani. Selain daripada itu kepimpinan transformasi juga memiliki kebolehan mengurus sumber manusia jabatan polis untuk melaksanakan tugas-tugas penguatkuasaan perundangan yang lebih efektif kerana memiliki kekuatan daripada segi nilai dan pengaruh yang dihormati pengikut. Kepimpinan transaksi masih lagi relevan dan penting bagi organisasi berkepatuhan tinggi yang menekankan kepada kecekapan dan keberkesanan dalam pelaksanaan tugas dan kepatuhan arahan berkaitan menjaga kepentingan dan ketenteraman awam serta menegakkan undang-undang dalam negara.

Penghargaan: Ucapan terima kasih juga diucapkan kepada cawangan Ketua Polis Daerah terlibat yang membenarkan kajian ini dilaksanakan di IPPD berkenaan dengan lancar. Tidak ketinggalan kepada pegawai-pegawai terlibat yang memberi komitmen membantu menguruskan borang soal selidik bersama penyelidik. Penghargaan diberi juga kepada semua anggota polis yang terlibat dalam soal selidik kajian ini.

Rujukan

- Abdul Rahman, M.G., & Wan Othman, N. (2019). Pengaruh gaya kepimpinan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi jurulatih pusat cemerlang Angkatan Tentera Malaysia. *Jurnal Sains Sosial Malaysia Journal of Social Science*, 4(1), 80-92.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Alsuwaidi, M.E. & Mansur, N. (2022). The impact of transformational leadership on the performance of police the mediation role of knowledge management. *Mathematical Statistic and Engineering Applications*, 71(3), 349-362.
- Ausat, A.M.A., Suherlan, Peirisal, T., & Hirawan, Z. (2022). Effect of transformational leadership on organizational; commitment and work performance. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(4), 61-82.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Pnyt.), *Emerging leadership vistas*, (pp. 29–49). Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Avolio, B.J. & Bass, B.M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Technical report*. Mind Garden.
- Azhar, M., Zaini, F., Norazman, I., & Mohd Fakhruddin, F. (2020). Hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dan transaksi dengan komitmen organisasi di sebuah syarikat elektrik. *Jurnal Kemanusiaan*, 18(2), 11-15.
- Baker, R., Mohamed, R., Ridzuan, Hasan Al-Banna Mohamed, H.A-B., Selamat, M.N., & Sallehuddin, H. (2019). Pengaruh keterikatan kerja terhadap komitmen organisasi: Kajian dalam agensi keselamatan di Malaysia. *Zulfaqqar International Journal of Defence Management, Social Science & Humanities*, 2(1), 23-34.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Introduction. In Bass, B.M & Avolio, B.J (pnyt.). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B.M & Avolio B.J. (1997). *Transformational Leadership: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda. *Organizational Behavior Journal* 27(5), 645-663.
- Cho, C.C & Kao, R.H. (2022). Developing sustainable workplace through leadership: perspectives of transformational leadership and of organizational citizenship behavior. *Frontiers in Psychology*, 13, 924091, 1-17.
- Kasmiah. (2019). Efektivitas implementasi peraturan pemerintah nomor 96 tahun 2012 tentang pelaksanaan undang-undang nomor 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik di Kabupaten Wajo. *Meraja Journal*, 2(2), 149-165.
- Khadis, N.F., & Hassan, M.M. (2020). Ciri-ciri, faktor dan cabaran kepimpinan pelajar wanita di Universiti Putra Malaysia. *Tun Fatimah Hashim Women Lead Conference 2018 (TFHWLC 2018)*. <https://www.ukm.my/pkwtfh/paper-submission-2/>
- Khassawneh, O. & Elrehail, H. (2022). The effect of parcipative leadership style on employees' performance: The contingent role of Institutional Theory. *Administrative Sciences* 12 (195), 1-13.
- Mat Desa, N., Abu Hassan Nasari, M.H., & Ganesan, S. (2022). Servant leadership and affective organizational commitment among Malaysian police officers. *The European Proceedings of Social and Behavioral Science. 8th International Conference on Multidisciplinary Research* (pp. 1-7). <https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epsbs.2020.03.03.27>

- Membredo, G.M.A. (2022). The influence of transactional leadership of Police Commissioned Officers and quality of work life on organizational commitment among Police Non-Commissioned Officers. *International Journal of Innovative Science and Technology*, 7(5), 813-821.
- Metcalf, B. & Dick, G. (2002). Is the force still with her? Gender and commitment in the police. *Woman in Management Review*, 17(8), 392-403.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research and Application*. Sage Publications.
- Mohamad, M., Zainal Abidin, N., Ismail, A.I., & Asmuni, A. (2011). Tinjauan hubungan gaya kepemimpinan dengan komitem organisasi. *Eksplanasi*, 6(1), 17-28.
- Mohamed Makhbul, Z.K., Ibrahim, M.I.S., & Jamaludin, Z. (2020). Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan komitmen organisasi dan hasrat untuk kekal: Penilaian analisis sobel. *Akademika*, 90(3), 129-146.
- Mohd Fauzi, M.F., Johani, F.H., Ong, A.L., Rani, N., & Daud, F. (2019). Hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan di tempat kerja dan stres pekerjaan pekerja. *Akademika*, 89(3), 63-74.
- Mohd Fauzi, N., Hashim, N.I., & Abang Roslan, D.S.N., Mohd Zan, U.M.S., Wan Hassin, W.S., Shahr, W.S.S. (2020). Hubungan antara budaya, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap keinginan untuk berhenti kerja: Kajian kes di Restoran makanan segera. *Proceeding of the 7th International Conference on Management and Muamalah 2020 ICoMM 2020* (pp. 356-384). http://conference.kuis.edu.my/icomm/7th/images/eprosiding/34_Nadzirah_revised.pdf
- Musa, K., Yusof, H., Yunus, J.N., & Abdul Hamid, S. (2014). Kepimpinan transformasional Pengetua: Perbandingan antara sekolah menengah awam dan swasta cemerlang. *Management Research Journal*, 3, 120-139.
- Omar, Z. (2019). Tahap kepemimpinan dan pematuhan arahan dalam kalangan pegawai penjara di Malaysia. *Malaysia Correctional Journal*, 3, 1-149.
- Peng, K, Y., & Liao, H.L. (2022). Influence of supervisor leadership style and conflict handling of subordinates: A case study of Taoyuan Police Department. *Advances in Management and Applied Economics*, 12(6), 1-27.
- Ramli, Y., Soelton, M., Magito, S.E., & Nurul Khotimah. (2019). The role of transactional leadership towards organizational commitment. *International Journal of Business, Economics and Laws*, 20(5), 50-57.
- Saidon, N.R., Daud, S., & Samsudin, M. (2017). Faktor kepemimpinan dan gender dalam penglibatan politik wanita di Malaysia (1980-2013). *Akademika*, 87(3): 61-73. <https://doi.org/10.17576/akad-2017-8703-05>
- Singh, M.K.J. & See, P.P. (2022). The influence of leadership style on employee engagement. *Journal of Business and Social Sciences*, 2022(08), 1-30.
- Skopak, A. & Hadzaihmetovic, N. (2022). The impact of transformational and transactional leadership style on employee satisfaction. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 8(3), 113-126.
- Thanh, N.H. & Quang, N.V. (2022). Transformational, transactional, laissez-faire leadership styles and employee engagement: evidence from Vietnam's public sector. *SAGE Journal*, 12(2), <https://doi.org/10.1177/21582440221094606>
- Thapa, A. & Parimoo, D. (2022). Transactional leadership style and organizational performance: the moderating role of emotional intelligence. *KIIT Journal of Management*, 18(1), 53-70.
- Wan Sulaiman, W. S., Ibrahim, M. A. & Mariappa, M. S. (2013). Peranan tingkah laku kewargaan organisasi sebagai mediator dalam hubungan antara komitmen organisasi dan prestasi tugas. *Jurnal Psikologi dan Pembangunan Manusia*, 1(1), 29-35.