

## Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Transformasi, Transaksi dan *Laissez-Faire* dengan Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi

Md Lazim Bin Mohd Zin<sup>1</sup>, Hadziroh Binti Ibrahim<sup>2</sup>, dan Faridahwati Binti Mohd Shamsudin<sup>3</sup>

### ABSTRAK

*Kajian ini mengenal pasti hubungan antara gaya kepimpinan transformasi, transaksi dan laissez-faire dengan persepsi terhadap sokongan organisasi dalam kalangan pekerja profesional teknologi maklumat. Bagi mencapai objektif ini, sebanyak 832 soal selidik telah dihantar menerusi pos kepada wakil organisasi yang telah bersetuju untuk terlibat dalam kajian ini. Daripada 220 soal selidik yang telah diterima semula, hanya 178 soal selidik boleh digunakan untuk analisis selanjutnya dan menghasilkan kadar maklum balas sebanyak 21.39 peratus. Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji hipotesis kajian. Hasilnya menunjukkan bahawa hanya gaya kepimpinan transformasi dan laissez-faire mempunyai hubungan yang signifikan dengan persepsi terhadap sokongan organisasi. Manakala, hubungan antara gaya kepimpinan transaksi dengan persepsi terhadap sokongan organisasi adalah tidak signifikan.*

**Kata kunci:** Persepsi terhadap sokongan organisasi, gaya kepimpinan transformasi, gaya kepimpinan transaksi, laissez-faire, pekerja mahir teknologi maklumat.

### 1. PENGENALAN

Secara umumnya, persefahaman mengenai keperluan, kehendak dan tanggungjawab bersama merupakan elemen penting untuk membina hubungan yang harmoni di tempat kerja antara majikan dan pekerja. Sokongan organisasi terhadap keperluan dan kebajikan pekerja di organisasi menjadi asas untuk menghasilkan pekerja yang berdaya saing dan menjadi pemangkin pada pencapaian strategik organisasi. Pada asasnya, hubungan yang harmoni antara majikan dan pekerja ini memerlukan kedua-dua pihak memainkan peranan masing-masing dengan telus, adil dan bijaksana. Dalam aspek ini, majikan perlu

---

<sup>1</sup> MD LAZIM MOHD ZIN, Kolej Perniagaan, Pusat Pengajian Pengurusan, Universiti Utara Malaysia, Kedah, Malaysia, lazim@uum.edu.my

<sup>2</sup> HADZIROH IBRAHIM, Kolej Perniagaan, Pusat Pengajian Pengurusan, Universiti Utara Malaysia, Kedah, Malaysia, hadziroh@uum.edu.my

<sup>3</sup> FARIDAHWATI MOHD SHAMSUDIN, Kolej Perniagaan, Pusat Pengajian Pengurusan, Universiti Utara Malaysia, Kedah, Malaysia, faridah@uum.edu.my

peka terhadap keperluan pekerja seperti kemudahan fizikal yang kondusif, amalan dan polisi sumber manusia yang efisien, pengagihan tugas yang cekap dan komunikasi yang baik. Pendekatan ini dilihat bukan satu pendekatan retorik semata-mata kerana pekerja pada masa kini kian matang dalam menilai keupayaan dan kebijaksanaan majikan dalam menghargai sumbangan dan usaha pekerja. Justeru itu, soal mengenai sejauhmana majikan mampu untuk menyediakan amalan atau polisi dalam organisasi yang bukan sahaja memberi manfaat kepada majikan, tetapi pada masa yang sama dapat memberi kesan positif terhadap keperluan dan kebajikan pekerja dalam organisasi.

### **1.1 Pernyataan Masalah**

Bagi menjelaskan kepentingan sokongan organisasi terhadap keperluan dan kebajikan pekerja, kajian ini telah menggunakan premis asas teori sokongan organisasi untuk menunjukkan hubungan antara gaya kepemimpinan pengurus dengan persepsi terhadap sokongan organisasi. Teori sokongan organisasi menyatakan bahawa penilaian pekerja terhadap elemen organisasi akan mempengaruhi persepsi terhadap sokongan organisasi dan seterusnya akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku pekerja (Eisenberger *et al.*, 1986). Elemen organisasi merujuk pada polisi, amalan, norma, budaya, moral, undang-undang, kewangan organisasi dan tindakan pengurus (Aselage & Eisenberger, 2003; Levinson, 1965). Berasaskan sorotan kajian-kajian terdahulu mengenai gaya kepemimpinan dan hubungannya dengan persepsi terhadap sokongan organisasi, masih kurang yang membincangkan sejauhmana gaya kepemimpinan transformasi, kepemimpinan transaksi dan *laissez-faire* mempunyai pengaruh kepada persepsi pekerja terhadap sokongan organisasi kepada mereka. Hal ini kerana kajian sedia ada lebih menumpukan kepada aspek pemantauan penyelia atau pengurus, tanpa membincangkan secara mendalam ketiga-tiga kepemimpinan itu sendiri.

### **1.2 Objektif Kajian**

Secara umumnya, objektif kajian ini adalah untuk mengenalpasti hubungan antara gaya kepemimpinan transformasi, gaya kepemimpinan transaksi dan *laissez-faire* dengan persepsi terhadap sokongan organisasi dalam kalangan pekerja mahir teknologi maklumat di Malaysia. Secara khususnya, kajian ini bertujuan untuk:

- i. Mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasi dengan persepsi terhadap sokongan organisasi;
- ii. Mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan transaksi dengan persepsi terhadap sokongan organisasi; dan
- iii. Mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan *laissez-faire* dengan persepsi terhadap sokongan organisasi

## **2. SOROTAN SUSASTERA DAN PEMBINAAN HIPOTESIS**

### **2.1 Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi**

Persepsi terhadap sokongan organisasi dijelaskan sebagai pandangan pekerja tentang sejauh mana organisasi dapat menghargai sumbangan pekerja dan menjaga kebajikan mereka dalam organisasi (Aselage & Eisenberger, 2003; Hutchison, 1997; Stassen & Ursel, 2009). Pada prinsipnya, persepsi terhadap sokongan organisasi terbentuk berdasarkan teori pertukaran sosial yang menjelaskan bahawa pekerja akan memberi reaksi/tindak balas dengan usaha yang disumbangkan dengan ganjaran yang dijanjikan oleh organisasi (Blau, 1964). Berasaskan asas ini, teori sokongan organisasi dibangunkan (Eisenberger et al., 1986). Teori sokongan organisasi menyatakan bahawa persepsi terhadap sokongan organisasi terbentuk berdasarkan penilaian pekerja terhadap elemen organisasi seperti peraturan organisasi, amalan, budaya, norma, kewangan dan tindakan pengurus (Eisenberger et al., 1986; Levinson, 1965). Penilaian pekerja terhadap elemen organisasi, sama ada bermanfaat atau tidak akan menjadi asas bagi menentukan sejauh mana organisasi dapat menghargai sumbangan pekerja dan menjaga kebajikan mereka (Eisenberger et al., 1986). Misalnya, persepsi terhadap sokongan organisasi dinilai berdasarkan kesediaan organisasi mengambil berat tentang keperluan pekerja seperti masalah kesihatan dan masalah berkaitan pekerjaan) dan menyediakan persekitaran tempat kerja yang menarik (Aube et al., 2007). Hal ini menunjukkan penilaian pekerja terhadap pelbagai amalan dan persekitaran organisasi akan mempengaruhi persepsi pekerja terhadap sokongan organisasi kepada mereka.

Kajian lalu telah menjelaskan bagaimana penilaian pekerja terhadap amalan organisasi mempengaruhi persepsi pekerja terhadap sokongan organisasi (Allen et al., 2008; Rhoades & Eisenberger, 2002). Misalnya, kajian meta-analisis oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) telah mengenalpasti empat amalan organisasi yang mempengaruhi persepsi terhadap sokongan organisasi iaitu ganjaran, persekitaran pekerjaan, sokongan penyelia dan keadilan prosedur. Manakala, penglibatan dalam pembuatan keputusan, keadilan ganjaran, peluang pembangunan, ciri-ciri kerja, bayaran berasaskan prestasi, waktu kerja anjal dan faedah pusat jagaan kanak-kanak juga dikenalpasti mempunyai hubungan dengan persepsi terhadap sokongan organisasi (Allen et al., 2003; Bishop, Goldsby & Neck, 2002; Casper & Buffardi, 2004). Dalam konteks pekerja teknologi maklumat pula, kajian Allen dan rakan-rakan (2008) mendapati bahawa amalan organisasi seperti bayaran berasaskan prestasi dan amalan pementoran kerjaya mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan persepsi terhadap sokongan organisasi, manakala kelesuan kerja, konflik peranan dan kesamaran kerja mempunyai hubungan signifikan yang negatif dengan persepsi terhadap sokongan organisasi. Apa yang jelas, penilaian pekerja terhadap tindakan

organisasi sama ada menerusi amalan, polisi atau tingkah laku pengurus akan mempengaruhi persepsi pekerja terhadap sokongan organisasi kepada mereka.

## **2.2 Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Dengan Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi**

Kebanyakan perbincangan susastera dan kajian lalu mengenai hubungan antara kepimpinan pengurus dan persepsi pekerja terhadap sokongan organisasi dilihat daripada aspek sokongan penyelia di organisasi (Aselage & Eisenberger, 2003; Rhoades & Eisenberger, 2002). Persepsi terhadap sokongan penyelia dijelaskan dengan sejauh mana pekerja meyakini bahawa penyelia dapat menjaga kebajikan dan menghargai sumbangan mereka dalam organisasi (Dawley, Houghton & Bucklew, 2010; Eisenberger *et al.*, 1986). Penyelia merupakan wakil pengurusan organisasi yang bertanggungjawab menyampaikan arahan dan matlamat organisasi kepada pekerja dan terlibat secara langsung dalam penilaian prestasi pekerja. Oleh itu, pekerja menganggap bahawa sebarang tindakan dan keputusan penyelia melambangkan sokongan organisasi kepada mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002). Misalnya, Eisenberger dan rakan-rakan (2002) mendapati bahawa persepsi terhadap sokongan penyelia mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan sokongan organisasi. Berasaskan konsep sokongan penyelia, aspek kepimpinan pengurus dalam organisasi juga diyakini mempunyai hubungan dengan persepsi pekerja terhadap sokongan organisasi. Hal ini kerana aspek kepimpinan pengurus adalah faktor penting yang mempengaruhi hubungan pekerjaan yang harmoni antara pengurus dan pekerja, dan mempunyai pengaruh terhadap sikap dan tingkah laku pekerja seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Limsila & Ogunlana, 2008; Raffery & Griffin, 2004). Contohnya, Sluss, Klimchak dan Holmes (2008) dan Ming (2008) mendapati bahawa sokongan penyelia terhadap keperluan pekerja mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan sokongan organisasi. Hal ini menjelaskan bahawa hubungan dan persefahaman antara pengurus dan pekerja penting dalam membina keyakinan pekerja terhadap organisasi.

### **2.2.1 Gaya Kepimpinan Transformasi**

Walaupun kajian lalu masih kurang membincangkan hubungan antara kepimpinan transformasi dengan sokongan organisasi, asas teori sokongan organisasi boleh dijadikan asas untuk membincangkan hubungan antara gaya kepimpinan dengan sokongan organisasi. Teori sokongan organisasi menjelaskan bahawa sebarang tindakan pengurus dalam organisasi yang memberi kebaikan atau manfaat kepada pekerja ditafsirkan sebagai satu bentuk sokongan organisasi kepada mereka (Eisenberger *et al.*, 1986). Premis ini mengandaikan bahawa tindakan pengurus dalam mengurus tadbir aktiviti pekerja sebagai menggambarkan hasrat, kepentingan dan matlamat organisasi dan bukannya menunjukkan matlamat atau kepentingan peribadi pengurus itu sendiri (Aselage

& Eisenberger, 2003). Hal ini bermakna, sebarang tindakan atau keputusan pengurus tertinggi dalam organisasi, sama ada keputusan dan tindakan ini akan memberi kebaikan atau tidak, akan mempengaruhi persepsi pekerja terhadap sokongan organisasi kepada mereka (Shapiro et al., 2004). Dalam konteks ini, premis teori sokongan organisasi boleh dijadikan asas untuk megandaikan bagaimana gaya kepimpinan transformasi akan memberi kesan ke atas persepsi terhadap sokongan organisasi kerana gaya kepimpinan ini akan memberi kesan terhadap keupayaan organisasi dalam menghargai sumbangan pekerja dan menjaga keperluan dan kebajikan pekerja dalam organisasi (Setton, Bennett & Liden, 1996).

Pemimpin yang berorientasikan kepimpinan transformasi pada prinsipnya akan menggalakkan pekerja untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi, menjadi sumber inspirasi kepada pekerja dengan menetapkan arah tuju dan visi yang jelas dan memberi kuasa kepada pekerja untuk melibatkan diri dalam membuat keputusan (Bass, 1985; Voon et al., 2011). Gaya kepimpinan ini diyakini berupaya meningkatkan persepsi terhadap sokongan organisasi sekiranya visi dan matlamat organisasi, kuasa dalam pembuatan keputusan dan pencapaian prestasi dapat memenuhi keperluan kerjaya pekerja dalam organisasi. Hal ini selaras dengan pandangan bahawa penilaian pekerja terhadap keupayaan pengurus dalam memenuhi keperluan dan matlamat kerjaya pekerja akan dapat meningkatkan keyakinan pekerja terhadap sokongan organisasi khususnya terhadap keupayaan, komitmen dan integriti pekerja (Aselage & Eisenberger, 2003; Aube et al., 2007; Eddleston, Baldrige, & Veiga, 2004). Kossek, Pichler, Bodner dan Hammer (2011) pula menjelaskan bahawa sokongan sosial di tempat kerja yang diterima daripada pengurus, penyelia dan rakan sekerja mempunyai peranan penting dalam menjaga kebajikan pekerja dalam organisasi. Hal ini disokong oleh kajian Kossek dan rakan-rakan yang mendapati bahawa sokongan sosial daripada penyelia dan pengurus mempunyai hubungan positif dengan persepsi terhadap sokongan organisasi. Justeru itu, berdasarkan pembincangan di atas, hipotesis berikut dikemukakan:

H1: Gaya kepimpinan transformasi mempunyai hubungan positif dengan persepsi terhadap sokongan organisasi.

#### *i. Gaya kepimpinan transaksi*

Pengurus yang mengamalkan gaya kepimpinan transaksi pula akan cuba memenuhi keperluan pekerja sebagai pertukaran kepada pencapaian matlamat yang disasarkan oleh pengurus (Bennet, 2009; Judge & Piccolo, 2004). Satu dimensi dalam kepimpinan transaksi iaitu kesepadanan ganjaran adalah satu pendekatan kepimpinan pengurus dalam organisasi. Pengurus akan memberi ganjaran kepada pekerja atas pencapaian matlamat yang disasarkan (Bass, 1985; Raffery & Griffin, 2004). Sekiranya pekerja meyakini bahawa ganjaran yang

diterima sama ada dalam bentuk gaji, bonus, kenaikan pangkat, pengiktirafan atau status adalah sepadan dengan pencapaian prestasi, maka diyakini akan dapat meningkatkan persepsi pekerja terhadap sokongan organisasi. Hal ini konsisten dengan kajian Wayne dan rakan-rakan (2002) yang mendapati bahawa keupayaan pengurus dan organisasi untuk memberi ganjaran yang setimpal dengan tanggungjawab, usaha, pengalaman, prestasi, latihan dan tekanan kerja mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan persepsi terhadap sokongan organisasi. Justeru itu, berdasarkan pembincangan di atas, hipotesis berikut dikemukakan:

H2: Gaya kepimpinan transaksi mempunyai hubungan positif dengan persepsi terhadap sokongan organisasi.

## ***ii. Gaya kepimpinan laissez-faire***

Hubungan antara gaya kepimpinan *laissez-faire* dengan persepsi sokongan organisasi pada prinsipnya adalah bertentangan dengan gaya kepimpinan transformasi dan transaksi. Hal ini kerana gaya kepimpinan *laissez-faire* lebih menjurus kepada tindakan pengurus yang cenderung untuk tidak terlibat dengan sebarang masalah dalam organisasi dan mengelak daripada membuat keputusan (Bass, 1985; Limsila & Ogunlana, 2008). Menurut Eisenberger dan rakan-rakan (1986), pada prinsipnya persepsi terhadap sokongan organisasi terbentuk adalah kesan daripada keyakinan pekerja terhadap keupayaan organisasi memenuhi keperluan dan kebajikan pekerja. Dalam konteks kepimpinan *laissez-faire*, pendekatan pengurus yang tidak prihatin dengan tanggungjawab, tugas, keperluan dan kebajikan pekerja dalam organisasi diyakini akan mengurangkan sokongan pekerja terhadap organisasi (Aselage & Eisenberger, 2003; Valdiserri & Wilson, 2010). Contohnya, Valdiserri dan Wilson (2010) mendapati bahawa kepimpinan *laissez-faire* mempunyai korelasi yang rendah terhadap kepuasan kerja dan kecekapan pekerja kerana kepimpinan *laissez-faire* tidak efektif dalam menggalakkan komunikasi dan penyampaian maklumat antara pekerja dan pengurus. Situasi yang sama juga diyakini akan memberi kesan yang negatif ke atas persepsi pekerja terhadap sokongan organisasi. Hal ini kerana pengurus yang menonjolkan gaya kepimpinan *laissez-faire* tidak mampu untuk menjalankan tanggungjawab dan mencapai matlamat organisasi dan secara tidak langsung akan memberi kesan terhadap keupayaan pekerja untuk mencapai sasaran prestasi dan matlamat kerjaya pekerja (Lo et al., 2010; Madlock, 2008). Justeru itu, berdasarkan pembincangan di atas, hipotesis berikut dikemukakan:

H3: Gaya kepimpinan *laissez-faire* mempunyai hubungan negatif dengan persepsi terhadap sokongan organisasi.

### **3. METODOLOGI KAJIAN**

#### **3.1 Sampel Kajian Dan Prosedur**

Kajian ini menggunakan pendekatan kajian kuantitatif. Kaedah kuantitatif sesuai digunakan kerana hubungan antara pembolehubah dapat dikenalpasti dan diuji. Hasil kajian daripada kaedah ini juga bersifat objektif dan boleh diukur. Kajian ini tidak melibatkan manipulasi atau kawalan ke atas pembolehubah dan dijalankan dalam keadaan organisasi dan persekitaran sedia ada. Kajian yang dilakukan dalam persekitaran sedia ada mempunyai lebih kesahihan luaran dan menghasilkan dapatan kajian yang lebih *robust*, relevan dan menyeluruh (Hair Jr. et al., 2007). Unit analisis kajian ini adalah individu, yakni pekerja mahir teknologi maklumat dan data primer kajian diperoleh melalui edaran borang soal selidik. Dalam kajian ini, populasi kajian melibatkan pekerja teknologi maklumat di syarikat MSC dalam sektor pembangunan perisian di empat buah negeri iaitu Selangor, Kuala Lumpur, Pulau Pinang dan Johor. Keempat-empat negeri ini merupakan negeri yang mempunyai bilangan syarikat MSC yang terbanyak di Malaysia dan merupakan negeri-negeri perindustrian utama. Jumlah populasi kajian di empat buah negeri dianggarkan berjumlah 30,102 orang. Dalam kajian ini, pemilihan sampel dibuat berasaskan teknik persampelan kluster.

Edaran soal selidik dibuat menerusi penghantaran pos kepada pekerja teknologi maklumat. Perkara ini dilakukan berdasarkan prosedur berikut. Pertama, pengurus sumber manusia di syarikat yang tersenarai dihubungi menerusi surat permohonan rasmi, emel dan panggilan telefon bagi mendapatkan persetujuan untuk menjalankan kajian. Kedua, bagi syarikat yang bersetuju untuk turut serta dalam kajian ini, borang soal selidik diedarkan kepada setiap pengurus sumber manusia di syarikat berkenaan berserta dengan sampul surat beralamat sendiri. Kerjasama para pengurus diminta untuk mengedarkannya kepada pekerja teknologi maklumat yang terlibat, serta menghebahkan kepada pekerja teknologi maklumat agar mereka memahami tujuan kajian ini dijalankan. Ketiga, setiap pekerja diberi tempoh selama tiga minggu untuk memberi maklum balas terhadap soal selidik yang telah diedarkan dan diminta menyerahkannya semula kepada pengurus sumber manusia berkaitan. Penyelidik juga membuat panggilan susulan dan emel untuk memastikan soal selidik berkenaan telah dijawab dan dikumpul semula dalam masa yang ditetapkan. Akhir sekali, soal selidik yang telah diisi dipulangkan semula kepada penyelidik dengan menggunakan sampul surat beralamat sendiri beserta setem yang disediakan.

#### **3.2 Pengukuran Pembolehubah Kajian**

Persepsi terhadap sokongan organisasi adalah pembolehubah bersandar. Dalam kajian ini persepsi terhadap sokongan organisasi dioperalisasikan sebagai pandangan pekerja tentang sejauh mana organisasi menghargai sumbangan dan

menjaga kebajikan mereka (Eisenberger *et al.*, 1986). Persepsi terhadap sokongan organisasi diukur dengan tujuh item yang dibangunkan oleh Eisenberger dan rakan-rakan (1986). Contoh item adalah “Majikan menghargai sumbangan kerja saya di organisasi”. Semua item ini diukur pada tahap individu dan berdasarkan skala Likert lima mata iaitu 1=“sangat tidak setuju” hingga 5=“sangat setuju”. Nilai kebolehpercayaan bagi konstruk persepsi sokongan organisasi ialah 87.

Gaya kepimpinan adalah pembolehubah tidak bersandar. Dalam kajian ini, gaya kepimpinan transformasi, transaksi dan *laissez-faire* diukur dengan menggunakan item gaya kepimpinan yang diadaptasi daripada soal selidik Pelbagai Faktor Kepimpinan (*Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*) yang dibangunkan oleh Bass dan Avolio (1995). Pada prinsipnya, gaya kepimpinan ini mengandungi lapan bahagian iaitu empat bagi gaya kepimpinan transformasi (simulasi intelektual, motivasi berinspirasi, pertimbangan individu dan pengaruh idealism), tiga gaya kepimpinan transaksi (kesepadanan ganjaran, pengurusan berkecuali aktif, dan pengurusan berkecuali pasif) dan kepimpinan *laissez-faire*.

Gaya kepimpinan transformasi dioperalisasikan sebagai persepsi pekerja terhadap sejauh mana pengurus memotivasi dan menggalakkan pekerja untuk menggunakan pertimbangan dan kebijaksanaan mereka bagi menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan tugas, menjelaskan misi organisasi kepada pekerja dan menghargai pencapaian pekerja (Bass, 1985; Gill, Flaschner, & Bhutani, 2010). Empat dimensi gaya kepimpinan transformasi diukur dengan menggunakan 20 item, dan menggunakan pakai skala Likert lima mata iaitu dari “1=tidak sama sekali” hingga “5=kerap, jika tidak selalu”. Manakala gaya kepimpinan transaksi dioperalisasikan sebagai persepsi pekerja terhadap orientasi kepimpinan pengurus yang memberi penekanan kepada pertukaran sumber sebagai asas pembentukan hubungan antara pengurus dan pekerja (Bass, 1985; Raffery & Griffin, 2004). Akhir sekali, gaya kepimpinan *laissez-faire* dioperalisasikan sebagai persepsi pekerja terhadap tindakan pengurus yang kurang melibatkan diri dengan sebarang masalah yang berlaku dan sentiasa mengelak daripada membuat keputusan dalam organisasi (Bass, 1985; Limsila & Ogunlana, 2008).

## **4. DAPATAN KAJIAN**

### **4.1 Demografi Responden**

Sejumlah 832 borang soal selidik telah diedar dan sejumlah 220 borang soal selidik telah diterima semula. Namun begitu hanya 178 borang soal selidik boleh diguna pakai untuk analisis data. Hal ini bermakna kadar maklum balas soal selidik adalah 21.39%. Jadual 1 menunjukkan maklumat demografi responden



yang terlibat dalam kajian ini. Majoriti responden adalah terdiri daripada lelaki (53.9%), belum berkahwin (54.2%), dan mempunyai kelayakan akademik tertinggi iaitu ijazah (76.4%). Daripada aspek jawatan pula, peratusan tertinggi adalah jurutera perisian (19.7%), diikuti dengan pengaturcara sistem (18.5%) dan juruanalisa sistem (16.3%).

Jadual 1: Demografi Responden

Pembolehubah	Demografi	Kekerapan	Peratusan
Jantina	Lelaki	96	53.9
	Perempuan	82	46.1
Status perkahwinan	Berkahwin	81	45.5
	Bujang	96	54.2
Pendidikan tertinggi	Diploma	34	19.1
	Ijazah	136	76.4
	Ijazah Sarjana	5	2.8
	Lain-lain	3	1.7
Status kerja	Tetap	178	100
Jawatan	Pengurus jualan perisian	3	1.7
	Pakar <i>procurement</i> teknologi maklumat	10	5.6
	Jruanalisa keselamatan	6	3.4
	Jurutera perisian	35	19.7
	Jruanalisa sistem	29	16.3
	Perunding SAP	6	3.4
	Pengurus teknologi maklumat	19	10.7
	Pengaturcara sistem	33	18.5
	Jurutera rangkaian	3	1.7
	Perunding <i>IT architecture</i> dan <i>integration</i>	7	3.9
	Ketua pegawai operasi perniagaan IT	1	.6
	Lain-lain	26	14.6
		Min	
Umur (tahun)		31.4	5.33
Pengalaman kerja IT (tahun)		4.99	3.39
Tempoh di organisasi (tahun)		4.21	2.63

## 4.2 Analisis Faktor

Analisis faktor adalah kaedah yang digunakan bagi menentukan ketepatan item yang digunakan dalam mengukur sesuatu konstruk (Ford, MacCallum & Tait,

1986; Hair *et al.*, 1998). Kaedah *principal component analysis* dengan pemutaran paksi *varimax* dilakukan ke atas semua item yang digunakan untuk mengukur konstruk kajian. Kriteria yang digunakan untuk menentukan faktor yang perlu diambil (*extract*) adalah nilai eigen lebih daripada 1.0. Berdasarkan jumlah saiz sampel yang diperolehi iaitu 178, analisis faktor telah dilakukan berdasarkan kriteria berikut iaitu item yang perlu dikekalkan dan dianggap signifikan adalah muatan faktor yang bersamaan dan melebihi .0.4 (Ford *et al.*, 1986; Hair *et al.*, 1998), dan tiada muatan silang bersamaan atau lebih daripada 0.35 dalam komponen yang lain (Igbaria, Juhani & Maragahh, 1995). Asas ini digunakan bagi analisis faktor ke atas semua konstruk kajian.

Konstruk persepsi terhadap sokongan organisasi diukur dengan menggunakan tujuh item yang diadaptasi daripada Eisenberger dan rakan-rakan (1986). Seperti yang ditunjukkan di Jadual 2, indeks KMO ialah .881, dengan ujian *Bartlett Sphericity* yang signifikan ( $chi-square = 514.32, p < .001$ ). Berdasarkan nilai eigen lebih daripada satu dan plot *scree*, hanya satu komponen dihasilkan. Dapatan analisis faktor menunjukkan bahawa setiap item mempunyai nilai muatan antara .70 dan .81. Varians yang dijelaskan ialah 56.88% dengan satu komponen yang dikekalkan dan mempunyai nilai eigen 3.98. Hal ini bermakna kesemua enam item mengukur persepsi terhadap sokongan organisasi sebagai satu dimensi (Eisenberger *et al.*, 1986). Hal ini konsisten dengan kajian lalu yang mendapati persepsi terhadap sokongan organisasi sebagai satu dimensi (Eisenberger *et al.*, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Ming, 2008).

Jadual 2: Rumusan Analisis Faktor Untuk Konstruk Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi

Item	Komponen
	1
<b>Faktor 1: Persepsi terhadap sokongan organisasi</b>	
1. Organisasi menghargai sumbangan kerja saya.	.81
2. Organisasi saya amat mengambil kira matlamat dan nilai diri saya.	.80
3. Organisasi saya mengambil kira pandangan saya.	.77
4. Organisasi mengambil berat terhadap kebajikan saya.	.76
5. Organisasi berasa bangga dengan pencapaian kerja saya di organisasi.	.73
6. Organisasi mengambil berat tentang kepuasan kerja saya di tempat kerja.	.73
7. Organisasi saya sanggup membantu apabila saya memerlukan bantuan khas.	.70
Nilai eigen	3.98
Peratusan yang dijelaskan oleh varians (%)	56.88
<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>	.88

---

<i>Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi Square</i>	514.32
df	21
Signifikan	.00

---

Dimensi konstruk gaya kepemimpinan transformasi diukur dengan menggunakan 20 item yang diadaptasi daripada Bass dan Avolio (1995). Dapatan analisis faktor menunjukkan indeks KMO ialah .94 dan *Bartlett's test of Sphericity* yang signifikan ( $chi-square = 2504.29$ ;  $p < .001$ ). Berdasarkan nilai eigen lebih daripada satu dan plot *scree*, sebanyak dua komponen dihasilkan. Walau bagaimanapun, 11 item termuat dalam dua komponen ini dan semua item ini digugurkan kerana muatan silang.

Kaedah *principal component analysis* dengan pemutaran paksi *varimax* dilakukan sekali lagi ke atas 9 item. Jadual 3 menunjukkan keputusan analisis faktor. Keputusan analisis faktor menunjukkan bahawa indeks KMO ialah 0.90 dan *Bartlett's test of Sphericity* yang signifikan ( $chi-square = 876.59$ ;  $p < .001$ ). Maka analisis faktor boleh dilakukan ke atas data berkenaan. Berdasarkan nilai eigen lebih daripada satu dan plot *scree*, sebanyak dua komponen dihasilkan. Dua komponen ini dapat menjelaskan 69.44% jumlah varians. Dua komponen ini dikenali sebagai pengaruh idealisme dan motivasi berinspirasi. Komponen pengaruh idealisme mengandungi lima item iaitu 57.29% daripada jumlah varians dijelaskan oleh item-item ini. Namun, hanya empat item (item 1 hingga item 4) daripada lapan item asal dikekalkan dan empat item lain digugurkan kerana muatan silang. Satu item daripada dimensi asal iaitu pertimbangan individu (item kelima) terkandung dalam komponen pengaruh idealisme. Menurut Hair dan rakan-rakan (1998), penyelidik hanya menjelaskan faktor yang dapat memberi makna dan mengabaikan faktor yang tidak dapat dikenalpasti. Dalam hal ini, komponen pertama dikenali sebagai pengaruh idealisme walaupun terdapat gabungan item daripada dimensi pertimbangan individu (satu item). Bagi komponen kedua iaitu motivasi berinspirasi yang mengandungi empat item dan 12.15% daripada jumlah varians dijelaskan oleh item-item ini. Semua item ini konsisten dengan item asal motivasi berinspirasi (Bass & Avolio, 1995).

Jadual 3: Rumusan Analisis Faktor Untuk Gaya Kepimpinan Transformasi

Item	Komponen	
	1	2
<b>Faktor 1: Pengaruh idealism</b>		
1. Pengurus saya berasa bangga dengan diri saya kerana hubungan rapat antara kami.	<b>.83</b>	.17
2. Pengurus saya membicarakan tentang nilai dan kepercayaan yang menjadi keutamaan beliau.	<b>.78</b>	.32
3. Pengurus saya menyatakan kepentingan untuk mempunyai matlamat.	<b>.75</b>	.34
4. Pengurus saya lebih mengutamakan kepentingan jabatan berbanding keperluan diri	<b>.73</b>	.31
5. Pengurus saya membantu meningkatkan kekuatan diri saya.	<b>.73</b>	.32
<b>Faktor 2: Motivasi berinspirasi</b>		
1. Pengurus saya berbincang dengan penuh semangat tentang apa yang perlu dicapai.	.29	<b>.83</b>
2. Pengurus berbincang tentang apa yang perlu dicapai.	.32	<b>.79</b>
3. Pengurus saya berasa yakin bahawa matlamat akan tercapai.	.28	<b>.79</b>
4. Pengurus saya berbicara secara optimis tentang masa depan.	.27	<b>.79</b>
Nilai eigen	5.16	1.09
Peratusan yang dijelaskan oleh varians (%) = 69.44	57.29	12.15
<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> = 0.90		
<i>Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi Square</i> = 876.59		
df = 36		
Signifikan = .00		

Dimensi konstruk kepimpinan transaksi diukur dengan menggunakan 12 item yang diadaptasi daripada Bass dan Avolio (1995). Dapatan analisis faktor menunjukkan indeks KMO ialah .77 dan *Bartlett's test of Sphericity* yang signifikan (*chi-square* = 896.07;  $p < .001$ ). Berdasarkan nilai eigen lebih daripada satu, dan plot *scree*, sebanyak tiga komponen dihasilkan. Walau bagaimanapun, satu item termuat dalam tiga komponen ini dan item ini digugurkan kerana muatan silang.

Kaedah *principal component analysis* dengan pemutaran paksi *varimax* dilakukan sekali lagi ke atas 11 item. Jadual 4 menunjukkan keputusan analisis faktor. Indeks KMO ialah 0.76 dan *Bartlett's test of Sphericity* yang signifikan (*chi-square* = 821.60;  $p < .001$ ). Maka analisis faktor boleh dilakukan ke atas data berkenaan. Berdasarkan nilai eigen lebih daripada satu dan plot *scree*, sebanyak tiga komponen dihasilkan. Tiga komponen ini dapat menjelaskan 68.51% jumlah

varians. Komponen pertama dikenali sebagai kesepadanan ganjaran dan mengandungi empat item asal dengan nilai muatan antara .76 dan .83. Sebanyak 30.8% daripada jumlah varians dijelaskan oleh item-item ini. Komponen kedua dikenali sebagai pengurusan berkecuali pasif. Sebanyak 26.91% daripada jumlah varians dijelaskan oleh empat item asal dengan nilai muatan antara .73 dan .83. Komponen terakhir dikenali sebagai pengurusan berkecuali aktif dan mengandungi tiga item. Ketiga-tiga item ini mewakili 10.82% daripada jumlah varians dengan muatan faktor antara .70 dan .86.

Jadual 4: Rumusan Analisis Faktor Untuk Gaya Kepimpinan Transaksi

Item	Komponen		
	1	2	3
<b>Faktor 1: Kesepadanan ganjaran</b>			
1. Pengurus saya berbincang secara terperinci mengenai siapa yang bertanggungjawab untuk mencapai prestasi yang ditetapkan.	<b>.83</b>	-.04	.20
2. Pengurus saya memberi kerjasama sebagai pertukaran terhadap usaha yang saya lakukan.	<b>.81</b>	-.11	.08
3. Pengurus saya menjelaskan dengan terperinci ganjaran yang akan diperolehi apabila prestasi yang ditetapkan dapat dicapai.	<b>.81</b>	-.07	.25
4. Pengurus saya meluahkan rasa puas hati apabila saya mencapai jangkauan (prestasi yang ditetapkan).	<b>.76</b>	-.08	.07
<b>Faktor 2: Pengurusan berkecuali pasif</b>			
1. Pengurus saya menunggu masalah berlaku sebelum mengambil tindakan	-.18	<b>.83</b>	.01
2. Pengurus saya menunjukkan beliau adalah seorang yang percaya bahawa “sekiranya tiada kerosakan yang berlaku, jangan perbaikinya”	-.12	<b>.81</b>	.13
3. Pengurus saya menunjukkan sikap tunggu hingga masalah menjadi serius sebelum mengambil tindakan untuk menyelesaikannya.	-.21	<b>.79</b>	.24
4. Pengurus saya gagal campur tangan hingga masalah menjadi serius.	.12	<b>.73</b>	-.01
<b>Faktor 3: Pengurusan berkecuali aktif</b>			
1. Pengurus saya sentiasa memantau semua kesilapan.	.22	.04	<b>.86</b>
2. Pengurus saya menarik perhatian saya terhadap kegagalan untuk mencapai piawaian prestasi.	.15	-.01	<b>.84</b>
3. Pengurus saya memberi perhatian terhadap kejanggalan, kesilapan, bantahan dan pemesongan daripada piawaian	.15	.33	<b>.70</b>
Nilai eigen	30.78	26.91	10.82

---

Peratusan yang dijelaskan oleh varians (%) = 68.51  
*Kaiser-Meyer-Olkin* = 0.76  
*Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi Square* =  
 821.60  
 df = 55  
 Signifikan = .00

---

Dimensi konstruk kepimpinan *laissez faire* diukur dengan menggunakan empat item yang diadaptasi daripada Bass dan Avolio (1995). Dapatan analisis ini ditunjukkan dalam Jadual 5. Indeks KMO ialah .76 dan ujian *Bartlett Sphericity* yang signifikan (*chi-square* = 479.34,  $p < .05$ ). Berdasarkan nilai eigen lebih daripada satu dan plot *scree*, sebanyak satu komponen dihasilkan. Dapatan analisis faktor menunjukkan bahawa setiap item mempunyai nilai muatan antara .81 dan .91. Varians yang dijelaskan ialah 76.89% dengan satu komponen yang dikekalkan mempunyai nilai eigen 3.08. Hal ini bermakna kesemua empat item mengukur konstruk kepimpinan *laissez faire* sebagai satu dimensi (Hartog *et al.*, 1997; Judge & Piccolo, 2004)

Jadual 5: Rumusan Analisis Faktor Untuk *Laissez-Faire*

Item	Komponen
	1
<b>Faktor 1: Laissez faire</b>	
1. Pengurus saya mengelak daripada membuat keputusan.	.91
2. Pengurus saya lewat memberi respon terhadap isu penting.	.90
3. Pengurus saya tiada apabila diperlukan.	.89
4. Pengurus saya mengelak daripada terlibat apabila isu-isu penting dibangkitkan.	.81
Nilai eigen	3.08
Peratusan yang dijelaskan oleh varians (%)	76.89
<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>	.76
<i>Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi Square</i>	479.34
df	6
Signifikan	.00

### 4.3 Analisis Regresi Berganda

Bagi mengenalpasti hubungan antara gaya kepimpinan dengan persepsi terhadap sokongan organisasi, analisis regresi berganda dilakukan. Seperti yang ditunjukkan di Jadual 6, persamaan regresi semua pembolehubah peramal adalah signifikan,  $R = .689$ ,  $R^2 = .495$ ,  $R^2$  terlaras = .462,  $F(10,122) = 14.91$ ,  $p < .05$ . Hal ini menjelaskan bahawa nilai koefisien korelasi berganda antara pembolehubah peramal dan pembolehubah bersandar ialah .689, dan semua pembolehubah ini

menjelaskan 49.5% varians dalam sokongan organisasi. Manakala generalisasi model ini ke atas populasi lain ialah 46.2% iaitu hanya penurunan sebanyak 3.3% dalam  $R^2$  terlaras. Hal ini bermakna kesahihan lintang model ini adalah memuaskan. Ujian F mendapati wujud hubungan linear antara pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar dan model ini adalah signifikan untuk meramal persepsi terhadap sokongan organisasi ( $F(10,122) = 14.91, p < .05$ ).

Antara enam peramal gaya kepimpinan, hanya dua dimensi iaitu pengaruh idealisme ( $\beta = .26, t = 2.580, p < .05$ ), dan *laissez faire* ( $\beta = -.19, t = -2.691, p < .01$ ) mempunyai hubungan signifikan dengan persepsi terhadap sokongan organisasi. Walau bagaimanapun, motivasi berinspirasi ( $\beta = -.04, t = -.445$ ), kesepadanan ganjaran ( $\beta = -.03, t = -.240$ ), pengurusan berkecuali pasif ( $\beta = .13, t = 1.732$ ), dan pengurusan berkecuali aktif ( $\beta = -.01, t = -1.41$ ), tidak mempunyai hubungan signifikan dengan persepsi terhadap sokongan organisasi. Berasaskan dapatan ini, pernyataan hipotesis H1 diterima sebahagian, H2 ditolak dan H3 diterima.

Jadual 6: Keputusan Analisis Regresi Berganda Bagi Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Dengan Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi

Pembolehubah tidak bersandar	Pembolehubah bersandar (Persepsi terhadap sokongan organisasi) (Beta terpiawai)	Signifikan (p)	Toleransi	VIF
Pengaruh idealism	.26*	.01	.32	3.12
Motivasi berinspirasi	-.04	.66	.41	2.47
Kesepadanan ganjaran	-.03	.81	.27	3.73
Pengurusan berkecuali pasif	.13	.08	.64	1.57
Pengurusan berkecuali aktif	-.01	.89	.67	1.49
<i>Laissez faire</i>	-.19**	.01	.64	1.57
Nilai F	14.91			
$R^2$	.495			
$R^2$ terlaras	.462			
Durbin Watson	1.99			

*Nota: \*Signifikan pada paras keyakinan  $p < .05$ , \*\* Signifikan pada paras keyakinan  $p < .01$ , \*\*\* Signifikan pada paras keyakinan  $p < .001$*

## **5. PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI KAJIAN**

Dalam kajian ini, hanya satu dimensi gaya kepimpinan transformasi iaitu pengaruh idealisme didapati mempunyai hubungan dengan persepsi terhadap sokongan organisasi. Motivasi berinspirasi didapati tidak mempunyai hubungan dengan persepsi terhadap sokongan organisasi.

Walaupun dapatan kajian terdahulu tidak menunjukkan secara khusus pengaruh idealisme dalam kepimpinan transformasi ke atas persepsi terhadap sokongan organisasi, namun sokongan penyelia / pengurus terhadap keperluan dan kebajikan pekerja didapati mempunyai pengaruh yang positif ke atas persepsi terhadap sokongan organisasi (Aselage & Eisenberger, 2003). Menurut Bass (1985), kepimpinan pengurus yang berorientasikan pengaruh idealisme umumnya cuba mempengaruhi persepsi pekerja terhadap sokongan organisasi dengan membina kepercayaan dan keyakinan dalam kalangan pekerja, komited untuk mencapai visi dan matlamat organisasi, serta mempunyai nilai, sikap dan moral yang baik. Oleh itu, mereka dilihat lebih prihatin akan keperluan, nilai, perasaan dan tindakan individu dan seterusnya dilihat sebagai mampu memenuhi untuk keperluan sosial dan emosi individu.

Seperti yang dijelaskan oleh penyelidik terdahulu, pengurus yang menunjukkan gaya kepimpinan transformasi (melalui pengaruh idealism) yakni pengurus yang meyakini dan mempercayai keupayaan pekerja dan memberi keutamaan kepada keperluan dalaman, mempunyai pengaruh terhadap kepuasan pekerja seperti rasa dihargai, dipercayai dan dihormati (Gill *et al.*, 2010; Indrianawati, 2010). Selain itu, gaya kepimpinan sebegini juga mempunyai pengaruh terhadap pengukuhan sosio-emosi pekerja seperti tekanan di tempat kerja, konflik keluarga-kerjaya, kelesuan kerja (Goldstein & Rockart, 1984; Hamwi, Rutherford & Boles, 2011). Maka tidak hairanlah jika pekerja mahir teknologi maklumat melihat pendekatan sebegini dapat memberi sokongan dalam keperluan mereka seperti peluang membangunkan kerjaya dan mempelajari kemahiran baru serta sokongan sosial dan emosi.

Pengaruh motivasi berinspirasi dalam kepimpinan transformasi pula, antara sebab mengapa hal ini didapati tidak mempunyai hubungan dengan persepsi terhadap sokongan organisasi mungkin disebabkan oleh ciri kepimpinan ini lebih bersifat formal dan tidak bersifat sukarela. Seperti yang dinyatakan oleh beberapa penyelidik terdahulu, sokongan yang diterima daripada pengurus dianggap sebagai satu bentuk sokongan kepada keperluan dan kebajikan pekerja sekiranya pekerja meyakini bahawa tindakan pengurus dilakukan secara sukarela tanpa



dipengaruhi oleh peraturan, polisi dan etika kerja (Huffmeier & Hartel, 2011; Jung & Avolio, 2000).

Dalam kajian ini, kesemua dimensi gaya kepemimpinan transaksi iaitu kesepadanan ganjaran, pengurusan berkecuali aktif dan pengurusan berkecuali pasif didapati tidak mempunyai hubungan dengan persepsi terhadap sokongan organisasi. Dapatan kajian ini memberi gambaran bahawa gaya kepemimpinan transaksi yang bercirikan kesepadanan ganjaran, pengurusan berkecuali aktif dan pengurusan berkecuali pasif bukanlah satu bentuk kepemimpinan yang efektif dan seterusnya, memberi persepsi yang negatif terhadap sokongan organisasi.

Terdapat beberapa alasan mengapa gaya kepemimpinan transaksi tidak dianggap sebagai satu bentuk sokongan organisasi dalam kalangan pekerja. Pertama, kepemimpinan pengurus menerusi kesepadanan ganjaran misalnya, menggunakan ganjaran sebagai pertukaran dan balasan kepada pencapaian prestasi pekerja. Menurut beberapa penulis terdahulu, penekanan terhadap ganjaran sebagai balasan kepada pencapaian prestasi dilihat sebagai satu bentuk mekanisma kawalan untuk mempengaruhi tindakan pekerja agar selari dengan kehendak pengurus dan organisasi (Eisenberger, Rhoades & Cameron, 1999; Politis, 2002). Oleh yang demikian, pekerja tidak bebas dalam melakukan kerja, membuat keputusan serta mempelajari kemahiran dan pengetahuan baru kerana mereka tertakluk kepada piawaian yang ditetapkan.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa apabila pengurus mempamerkan gaya kepemimpinan *laissez-faire*, tahap persepsi terhadap sokongan organisasi didapati menurun. Walaupun dapatan ini mungkin telah dijangkakan, namun secara empirikalnya perkara ini adalah sesuatu yang baharu. Hal ini mungkin disebabkan oleh pekerja tidak menganggap gaya kepemimpinan *laissez-faire* sebagai satu bentuk sokongan organisasi. Perkara ini dapat dijelaskan berdasarkan ciri-ciri dalam gaya kepemimpinan tersebut tidak menggambarkan seperti pengurus yang benar-benar mengambil berat akan kebajikan pekerja. Menurut Huffmeier dan Hertel (2011), gaya kepemimpinan *laissez-faire* umumnya kurang komprehensif dalam membuat keputusan berkaitan tugas, piawaian kerja dan penyelesaian masalah kerana kurang maklumat dalam proses pembuatan keputusan, kurang memahami skop tugas pekerja, dan tidak memberi sepenuh tumpuan dan masa terhadap pelaksanaan tugas dalam organisasi. Oleh yang demikian, tidak hairanlah sekiranya pekerja beranggapan bahawa pengurus mereka kurang memberikan perhatian terhadap keperluan dan kebajikan mereka

Dapatan kajian yang diperolehi daripada penyelidikan ini mempunyai potensi dalam menyumbang kepada pengkayaan susastera mengenai persepsi terhadap sokongan organisasi dalam beberapa aspek. Pertama, dapatan kajian ini telah berjaya menunjukkan bahawa gaya kepemimpinan pengurus juga menggambarkan sokongan organisasi terhadap keperluan dan kebajikan pekerja, khususnya

menerusi gaya kepimpinan transformasi (pengaruh idealisme) dan *laissez-faire*, tetapi gaya kepimpinan transaksi didapati tidak mempunyai pengaruh ke atas persepsi terhadap sokongan organisasi. Kedua, dapatan kajian ini menyokong premis teori sokongan organisasi (Eisenberger *et al.*, 1986) sebagai asas untuk membincangkan pengaruh gaya kepimpinan dengan sokongan terhadap organisasi. Melalui pelaksanaan amalan organisasi yang menggambarkan sokongan organisasi terhadap keperluan dan kebajikan pekerja, organisasi dilihat dapat menawarkan tahap sokongan yang tinggi kepada pekerja. Tambahan pula dapatan kajian ini memperkaya pengetahuan mengenai faktor penentu yang mempengaruhi persepsi terhadap sokongan organisasi. Misalnya, dapatan kajian ini dapat menjelaskan bahawa pengaruh gaya kepimpinan pengurus juga menggambarkan sokongan organisasi terhadap keperluan dan kebajikan pekerja, khususnya menerusi gaya kepimpinan transformasi (pengaruh idealisme) dan *laissez-faire*.

### **5.1 Limitasi dan cadangan kajian akan datang**

Terdapat beberapa limitasi dalam reka bentuk kajian ini yang mungkin akan mempengaruhi interpretasi dapatan kajian. Terdapat beberapa limitasi dalam reka bentuk kajian ini yang mungkin akan mempengaruhi interpretasi dapatan kajian. Pertama, kajian ini dijalankan dengan tujuan untuk mendapatkan persepsi responden terhadap sokongan organisasi. Walaupun kajian rentas mempunyai banyak kelebihan seperti reka bentuknya yang lebih mudah, murah dan membolehkan pengutipan data dalam tempoh yang singkat, kaedah ini memberikan maklumat yang terhad tentang sebarang perubahan yang mungkin berlaku dalam tempoh maklumat kajian diperolehi. Oleh yang demikian, adalah dicadangkan agar kajian pada masa akan datang menggunakan reka bentuk kajian *longitudinal* bagi membolehkan pemahaman mengenai persepsi terhadap sokongan organisasi dapat diperolehi dengan lebih komprehensif. Akhir sekali, kajian ini hanya melihat aspek gaya kepimpinan sahaja dan aspek ini mungkin tidak dapat menjelaskan hubungan antara faktor-faktor lain dalam organisasi dengan persepsi pekerja terhadap sokongan organisasi di tempat kerja.

## **6. KESIMPULAN**

Hasil kajian ini berjaya mencapai objektif kajian khususnya mengenai hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dan ganjaran kewangan dengan persepsi terhadap sokongan organisasi. Manakala aspek kepimpinan pengurus juga tidak kurang pentingnya dalam memastikan kebajikan dan keperluan pekerja teknologi maklumat agar sentiasa terbela. Apa yang pasti, kedua-dua aspek iaitu gaji dan gaya kepimpinan transformasi jelas mempunyai kepentingan kepada organisasi bagi memastikan majikan dan pekerja sama-sama mendapat manfaat dalam setiap amalan, polisi dan tindakan dalam organisasi.

## RUJUKAN

- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 1, 99-118.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509.
- Aube, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The mediating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 475-495.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Collier Macmillan Publishers.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Full range of leadership: Manual for the Multi-factor Leadership Questionnaire*. California: Mind Garden, Inc.
- Bennet, T. M. (2009). A study of the management leadership style preferred by IT subordinates. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(2), 1-26.
- Bishop, J. W., Goldsby, M. G., & Neck, C. P. (2002). Who goes? Who cares? Who stays? Who wants to? The role of contingent workers and corporate layoff practices. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 298-315.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Casper, W. J., & Buffardi, L. C. (2004). Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 391-410.
- Chew, J., & Chan, C. C. A. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503-522.
- Eddleston, K. A., Baldrige, D. C., & Veiga, J. F. (2004). Toward modeling the predictors of managerial career success: Does gender matter. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 360-385.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1992). Does pay-for-performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 1026-1040.
- Ford, J. K., MacCallum, R. C., Tait, M. (1986). The application of exploratory factor analysis in applied psychology: A critical review and analysis. *Personnel Psychology*. 39, 291-314.
- Gill, A., Flaschner, A. B., & Bhutani, S. (2010). The impact of transformational leadership and empowerment on employee job stress. *Business and Economics Journal*, 1-13.
- Goldstein, D. K., & Rockart, J. F. (1984). An examination of work-related correlates of job satisfaction in Programmer/Analysts. *MIS Quarterly*, 8(2), 103-115.
- Hair Jr. J. F., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. (2007). *Research method for business*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5 ed.). Upper Saddle, NJ: Prectice-Hall.
- Hamwi, G. A., Rutherford, B. N., & Boles, J. S. (2011). Reducing emotional exhaustion and increasing organizational support. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 26(1), 4-13.
- Huffmeier, J., & Hertel, G. (2011). Many cheers make light the work: How social support triggers process gains in teams. *Journal of Managerial Psychology*. 26(3), 185-204.
- Hutchison, S. (1997). A path model of perceived organizational support. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(1), 159-174).
- Igbaria, M, Juhani, I., & Maragahh, H. (1995). Why do individuals use computer technology? A Finnish case study. *Information and Management*, 29, 227-238.
- Indrianawati, U. (2010). The effect of leadership on performance management, good governance, internal and external satisfaction in study programs. *China-USA Business Review*, 9(5), 1537-1514.

- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational dan transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.
- Limsila, K., & Ogunlana, S. O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, Construction and Management*, 15(2), 164-184.
- Lo, M. C., Ramayah, T., Min, H. W., & Songan, P. (2010). The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: Role of leader-member exchange. *Asia Pacific Business Review*, 16(1), 79-103.
- Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45(1), 61-78.
- Ming, T. F. (2008). Linking career development practices to turnover intention: The mediator of perceived organizational support. *Journal of Business and Public Affairs*, 2(1), 1-20.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357.
- Politis, J. D. (2002). Transformational and transactional leadership enablis(disabling) knowldege acquisition of self-managed teams: The consequence for performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(4), 186-197.
- Raffery, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329-354.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

- Setton, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Shapiro, J. A. M., Shore, L. M., Taylor, M. S., & Tetrick, L. E. (2004). *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Stassen, M. A., & Ursel, N. D. (2009). Perceived organization support, career satisfaction and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201-220.
- Stinglhamber, F., & Vanderberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 251-270.
- Valdiserri, G. A., & Wilson, J. L. (2010). The study of leadership in small business organizations: Impact on profitability and organizational success. *The Entrepreneurial Executive*, 15, 47-71.
- Voon, M.L ., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Science*, 2(1), 24-32.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L., & Graf, I. K. (1999). The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 577-595.