

Hubungan Antara Gaya Kepimpinan, Penghargaan Kendiri dan Komitmen Organisasi Mahasiswa-Mahasiswi dari Universiti Penyelidikan di Malaysia

Relationship Between Leadership Style, Self Esteem and Organizational Commitment Among Students From Research Universities in Malaysia

Goh Ling Kern
¹Mohd Nasir Selamat

Pusat Kajian Psikologi dan Kesejahteraan Manusia
Universiti Kebangsaan Malaysia

Correspondence e-mel: ¹md_nasir@ukm.edu.my

ABSTRAK

Kajian telah menunjukkan bahawa gaya kepimpinan memberi pengaruh kepada tahap komitmen pengikut dalam organisasi kerja. Faktor psikologikal seperti penghargaan sendiri juga memainkan peranan yang penting dalam sebuah organisasi. Kegagalan kepimpinan akan memberi impak negatif kepada pengikut dan organisasi seperti menjejaskan produktiviti serta prestasi sehingga menjadi bebanan organisasi secara keseluruhannya. Kajian ini bertujuan untuk mengkaji tentang hubungan antara gaya kepimpinan, penghargaan sendiri dan komitmen organisasi dalam kalangan mahasiswa yang menyertai organisasi pelajar di lima universiti penyelidikan di Malaysia. Gaya kepimpinan telah dikategorikan kepada gaya kepimpinan transformasional, gaya kepimpinan transaksional dan gaya kepimpinan Laissez-Faire dalam kajian ini. Manakala komitmen organisasi pula dibahagikan kepada komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif. Borang soal selidik telah diedarkan secara persampelan bertujuan kepada seramai 107 responden yang menyertai organisasi pelajar. Keputusan analisis korelasi menunjukkan bahawa gaya kepimpinan transformasional berhubung dengan secara positif dan signifikan dengan penghargaan sendiri dan ketiga-tiga dimensi komitmen organisasi. Gaya kepimpinan transaksional pula tidak berhubung dengan secara signifikan dengan tahap penghargaan sendiri dan tahap komitmen organisasi. Gaya kepimpinan Laissez-Faire menunjukkan hubungan negatif dan signifikan dengan penghargaan sendiri dan ketiga-tiga dimensi komitmen organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahawa gaya kepimpinan transformasional adalah digalakkan untuk diaplikasikan dalam kepimpinan organisasi, manakala gaya kepimpinan Laissez-Faire harus dielakkan.

Kata kunci: *Gaya kepimpinan; penghargaan sendiri; komitmen organisasi; mahasiswa-mahasiswi; universiti penyelidikan*

ABSTRACT

Research showed that leadership styles could influence the organizational commitment of subordinate in work organization. Psychological factor such as self esteem also played an important role in organization. Failure of leadership could cause negative impact on subordinates and organizations, such as affecting the productivity and performance which could bring burden to the organization as a whole. This study aimed to examine the relationship between leadership styles, self esteem and organizational commitment among students who joined student organization in five research universities in Malaysia. In this study, leadership styles were categorized into transformational leadership, transactional leadership and Laissez-Faire leadership. Organizational commitment was divided into three dimensions which are affective commitment, continuance commitment and normative commitment. Questionnaires were distributed through purposive sampling to one hundred and seven respondents from five research universities in Malaysia. Correlation analysis showed that transformational leadership has positive and significant relationship with self esteem and three dimensions of organizational commitment. Transactional leadership did not show significant relationship with self esteem and organizational commitment. Laissez-Faire leadership showed negative and significant relationship with self esteem and three dimensions of organizational commitment. These findings indicate that leaders are encouraged to practice transformational leadership and avoid Laissez-Faire leadership in leading organization.

Keywords: *Leadership styles; self esteem; organizational commitment; university students; research universities*

1. Pengenalan

Mahasiswa dan mahasiswi merupakan aset yang penting bagi menjamin kecemerlangan masa depan negara. Golongan tersebut memikul obligasi masyarakat untuk meningkatkan kemahiran diri sendiri bagi memenuhi wawasan universiti malah visi negara. Sebagai salah satu alternatif utama, kebanyakan universiti di Malaysia telah menyediakan landasan atau *platform* iaitu aktiviti organisasi pelajar yang diharapkan agar dapat melahirkan mahasiswa-mahasiswi yang memiliki kemahiran insaniah dalam pelbagai aspek. Secara umumnya, organisasi pelajar adalah organisasi, kelab atau persatuan yang ditubuhkan dan diuruskan oleh pelajar universiti sendiri. Antara contoh organisasi pelajar yang wujud di universiti tempatan Malaysia termasuk majlis perwakilan pelajar universiti, kelab mahasiswa negeri, majlis eksekutif pelajar kolej, persatuan mahasiswa fakulti, kelab dan badan beruniform seperti Kor SUKISIS, BSMM dan PALAPES TD.

Menurut buku Rosch (2017), organisasi pelajar berfungsi sebagai unit yang dapat membangunkan kemahiran kepimpinan, nilai dan tingkah laku serta berkait rapat dengan kejayaan organisasi profesional dalam komuniti masyarakat. Sidik et al. (2020) turut menyatakan bahawa keterlibatan pelajar dalam pelbagai aktiviti akan melengkapkan mereka dengan pengetahuan dan kemahiran selaras dengan perkembangan pendidikan masa kini. Hazilah et al. (2013) mendefinisikan kemahiran insaniah sebagai kemahiran yang memberi fokus kepada pembentukan ketrampilan diri, kemanusiaan dan hubungan dengan manusia. Manakala Md Sabil et al. (2021) menyatakan kemahiran insaniah sebagai satu elemen yang menggunakan kemahiran

generik yang merentasi pelbagai domain pembelajaran iaitu merangkumi aspek keperibadian dan kerja secara berkumpulan. Kemahiran insaniah seperti kemahiran berkomunikasi, kemahiran kepimpinan, bekerja dalam kumpulan dan penampilan diri adalah penting untuk dipelajari oleh para bakal graduan bagi meningkatkan kebolehpasaran diri apabila memasuki alam pekerjaan pada masa akan datang. Malah, Falsafah Pendidikan Negara turut menyatakan matlamat utama sistem pendidikan negara adalah untuk melahirkan individu yang seimbang serta harmoni dari segi jasmani, emosi, rohani dan intelek berasaskan pegangan teguh dan kepercayaan kepada Tuhan.

Keperluan pemimpin muda negara yang berwibawa mungkin lebih kritikal daripada apa yang masyarakat jangkakan. Menurut bekas Menteri Belia dan Sukan Negara, Yang Berhormat (YB) Syed Saddiq, pemimpin muda tidak seharusnya dianggap sebagai pemimpin masa hadapan negara lagi, tetapi adalah pemimpin pada hari ini (Jamilah Kamarudin 2020). Pernyataan daripada YB Syed Saddiq, salah seorang tokoh pemimpin belia yang terkenal di negara Malaysia, telah menunjukkan bahawa negara amat memerlukan kepimpinan generasi baharu pada masa kini. Bekas Perdana Menteri Malaysia, Tun Dr Mahathir Mohamad turut menyatakan bahawa ramai dalam kalangan anak muda Malaysia yang berpotensi menjadi pemimpin hebat jika diberi peluang dan digilap dengan cara yang betul (Idris Musa 2019). Sesungguhnya, negara Malaysia memerlukan lebih ramai pemimpin muda yang berpotensi dan berkualiti agar memastikan negara Malaysia terus maju ke hadapan.

Penglibatan mahasiswa-mahasiswi dalam aktiviti organisasi pelajar di universiti tempatan mampu mendatangkan impak positif terhadap perkembangan pelbagai aspek bagi mahasiswa-mahasiswi ini yang merupakan bakal pemimpin-pemimpin masa depan. Kajian Smith dan Chenoweth (2015) menunjukkan bahawa pelajar yang terlibat dalam organisasi kokurikulum menilai diri sendiri secara lebih tinggi dalam sifat dan tingkah laku kepimpinan, berbanding dengan pelajar yang tidak terlibat dalam organisasi pelajar. Philips et al. (2015) turut mendapati bahawa penglibatan pelajar farmaseutikal dalam organisasi profesional mendatangkan pengaruh yang kuat terhadap kemahiran kepimpinan, kerjasama, keyakinan dan pengurusan masa.

Namun begitu, sekiranya para pelajar tidak memberi komitmen yang tinggi dalam organisasi yang disertai, tahap penyertaan yang rendah akan mengakibatkan projek atau rancangan organisasi terjejas dengan serius. Sebagai contoh, organisasi wakil pemimpin pelajar termasuk Majlis Perwakilan Pelajar yang tidak mendapat tahap komitmen tinggi daripada ahli-ahlinya akan menghadapi kesukaran dalam menjalankan tanggungjawab untuk menjamin kebajikan dan mempertahankan hak pelajar. Pada masa yang sama, komitmen yang diberi oleh ahli-ahli dalam organisasi akan menyebabkan tahap kecenderungan ahli-ahli untuk meninggalkan organisasi adalah lebih tinggi (Luz et al. 2018). Keadaan sebegini akan menyebabkan sesebuah organisasi kehilangan tenaga sumber manusia dan mungkin menghadapi kesukaran untuk meneruskan operasi organisasi. Dalam jangka masa yang panjang, organisasi tersebut mungkin sukar untuk dikekalkan akibat tenaga sumber manusia yang tidak mencukupi.

Impak sebegini terhadap organisasi pelajar di universiti adalah besar kerana organisasi pelajar merupakan salah satu *platform* penting untuk melatih dan melahirkan bakal graduan yang berkebolehan bukan sahaja dalam bidang akademik tetapi juga dalam aspek kemahiran insaniah. Kegagalan untuk mengekalkan sesuatu organisasi di universiti merupakan satu kerugian yang besar kepada pihak universiti kerana hilangnya satu landasan untuk membentuk pelajar yang seimbang dari segi setiap aspek. Kualiti graduan akan merosot dan mungkin menjejaskan industri-industri di luar akibat penurunan tahap kemampuan bagi sumber tenaga kerja pada masa akan datang. Malah, kajian pengesanan graduan yang dijalankan oleh Kementerian Pengajian

Tinggi pada tahun 2018 telah mendapati bahawa hampir 60% daripada 51000 graduan universiti masih berstatus tidak bekerja setahun selepas tamat pengajian (Kementerian Pendidikan Malaysia 2018). Masalah ini tidak harus diremeh-temehkan kerana ia dilihat berpotensi untuk mendatangkan pengaruh negatif terhadap ekonomi setempat malah ekonomi negara kelak.

Dalam konteks organisasi, faktor psikologikal termasuk tahap penghargaan sendiri memainkan peranan penting bagi memastikan para pengikut dalam organisasi berada dalam keadaan yang sihat dari segi fizikal mahupun mental. Menurut Fernandez Gonzalez et al (2015), penghargaan sendiri didapati mempunyai hubungan dengan faktor tekanan yang berkaitan dengan emosi. Tambahan pula, kajian Carter dan Garber (2011), pemikiran negatif yang berkaitan dengan penghargaan dan penilaian sendiri merupakan antara faktor utama yang menyebabkan tekanan malah simptom-simptom kemurungan. Disokong oleh kajian Li Yawen et al. (2021) mendapati kekurangan penghargaan sendiri boleh menyumbang kepada tahap tekanan para pelajar antarabangsa yang melanjutkan pengajian di negara China. Berdasarkan dapatan kajian di atas, tahap penghargaan sendiri seharusnya dititikberatkan dalam memastikan para pengikut sentiasa berada dalam keadaan yang sihat khususnya dari segi mental. Sekiranya tahap penghargaan sendiri pengikut adalah rendah dalam sesebuah organisasi, kesan negatif terhadap emosi dan tingkah laku pengikut akan menyebabkan kesukaran untuk menjalankan tugas dan tanggungjawab mereka dengan baik. Kemungkinan ini turut akan menjejaskan keberfungsian dan kelancaran dalam operasi bagi sesebuah organisasi.

Pemimpin merupakan rol atau contoh yang cukup penting dalam sebuah organisasi. Begitu juga dengan para pemimpin pelajar di organisasi universiti. Organisasi universiti memerlukan pemimpin yang berwibawa dan berkelayakan untuk membimbing pelajar yang lain bagi memenuhi objektif operasi. Annisa Oktavyana (2021) turut menyatakan gaya kepimpinan boleh dibentuk melalui keterlibatan pelajar di dalam organisasi universiti. Sekiranya sesuatu organisasi itu tidak dipimpin oleh pemimpin yang sesuai, pemimpin tersebut akan kehilangan kepercayaan dan keyakinan daripada pengikut-pengikutnya. Sebagai contoh, kajian Breevaart dan Zacher (2019) menunjukkan bahawa kepercayaan terhadap pemimpin dan keberkesanan pemimpin berkurangan apabila pemimpin mempamerkan gaya kepimpinan *Laissez-faire*. Lama-kelamaan, konflik akan berlaku dalam organisasi tersebut dan seterusnya imej organisasi akan terjejas. Sebagai kesan, organisasi yang imejnya terjejas di universiti tidak mampu untuk menarik minat pelajar semasa dan baharu untuk menyertai organisasi tersebut. Dalam jangka panjang, organisasi mungkin menghadapi kesukaran untuk meneruskan operasi dan akhirnya terpaksa dibubarkan. Pembubaran organisasi yang membawa nama universiti tersebut turut mungkin mendatangkan impak negatif terhadap imej universiti yang berkenaan. Dalam konteks tersebut, gaya kepimpinan yang dimiliki oleh pemimpin pelajar memainkan peranan yang penting dalam menentukan perkembangan organisasi.

Selain daripada organisasi pelajar di universiti, pengaruh gaya kepimpinan turut dapat diperlihatkan di organisasi-organisasi industri sekarang. Disebabkan faktor globalisasi dan tahap persaingan yang semakin tinggi, organisasi-organisasi atau korporat-korporat semakin menitikberatkan kualiti pemimpin untuk menjamin perkembangan korporat secara jangka masa yang panjang (Baporikar 2017). Malah menurut Mukherjee (2020), kepimpinan yang berkesan merupakan keperluan predomanan bagi setiap organisasi untuk berkekalan dalam pasaran global. Tambahan pula, organisasi industri sebenar pada hari ini bukan sahaja berfokuskan keuntungan, tetapi juga perlu mengekalkan kebolehan untuk bersaing. Bagi mengekalkan kebolehan tersebut, organisasi industri perlu sentiasa mengenal pasti tentang gaya kepimpinan yang dimiliki oleh golongan belia sekarang, serta bagaimana gaya kepimpinan yang berbeza dapat mempengaruhi

konteks dalam sesebuah organisasi. Pemimpin baharu yang berkualiti atau bersesuaian adalah diperlukan untuk memastikan organisasi dan korporat dunia industri dapat terus bersaing dengan dunia luar.

Sekiranya gaya kepimpinan tidak bersesuaian dengan konteks organisasi tertentu, maka pelbagai masalah dalam organisasi berkemungkinan tertimbul, antaranya termasuk ketidakstabilan struktur organisasi dan kekecohan sumber manusia. Kesannya, ekonomi negara mungkin mengalami cabaran yang besar. Disebabkan masalah kepimpinan yang wujud di sesebuah negara, pelabur luar mungkin kehilangan keyakinan terhadap perkembangan industri tempatan. Menurut pernyataan Persidangan Perdagangan dan Pembangunan Pertubuhan Bangsa-bangsa bersatu pada Januari 2021, pelaburan asing secara langsung (*foreign direct investment*) di Malaysia telah menurun sebanyak dua per tiga ke hanya 2.5 billion dollar US pada tahun 2020. Penurunan drastik ini telah dikaitkan oleh pakar-pakar dengan masalah kepimpinan politik yang berisiko di negara Malaysia pada beberapa tahun ini (Teoh 2021). Senario tersebut menunjukkan bahawa pemimpin yang bersesuaian bukan sahaja mempengaruhi ekonomi negara secara tidak langsung, malah juga mendatangkan impak secara langsung jika dilihat dari perspektif politik negara. Maka, organisasi dan korporat industri perlu mengetahui tentang gaya kepimpinan yang sesuai untuk menjamin kestabilan dalam organisasi, seterusnya memimpin organisasi, korporat malah negara untuk terus berkembang pada masa akan datang.

Berdasarkan perbincangan di atas, tiga objektif kajian telah dibentuk bersesuaian dengan tujuan kajian. Objektif kajian secara khusus adalah;

- i. mengenal pasti gaya kepimpinan yang dimiliki oleh mahasiswa-mahasiswi yang menjadi pemimpin kepada organisasi pelajar di lima universiti penyelidikan Malaysia.
- ii. mengkaji corak tahap penghargaan sendiri yang dimiliki dan tahap komitmen organisasi mahasiswa-mahasiswi dalam menyertai organisasi pelajar di lima universiti penyelidikan Malaysia.
- iii. mengkaji hubungan antara gaya kepimpinan dan tahap penghargaan sendiri, hubungan antara gaya kepimpinan dan komitmen organisasi, serta hubungan antara tahap penghargaan sendiri dan komitmen organisasi mahasiswa-mahasiswi yang melibatkan diri dalam organisasi pelajar di lima universiti penyelidikan Malaysia.

2. Sorotan Literatur

Menurut Northouse (2001), kepimpinan dijelaskan sebagai satu proses yang mana seseorang individu mempengaruhi sekumpulan individu yang lain untuk mencapai satu matlamat yang sama. Kotter (2001) pula mendefinisikan gaya kepimpinan sebagai metod pemimpin untuk memberi panduan, mengimplementasikan perancangan dan memotivasi orang lain. Fitria et al. (2017) pula mendefinisikan gaya kepimpinan sebagai model yang digunakan oleh pemimpin organisasi dalam mempengaruhi para pengikut, dengan bertujuan untuk mengarahkan dan menggerakkan semua aktiviti yang menuju ke arah matlamat organisasi. Gaya kepimpinan juga merujuk kepada tingkah laku atau ciri-ciri seorang pemimpin dalam mengarah, memotivasi, membimbing dan menguruskan sekumpulan individu (Cherry 2019).

Kajian Barbuto dan Cummins-Brown (2007) telah menjelaskan bahawa kebolehan untuk menggunakan dan mengaplikasikan tingkah laku kepimpinan secara keseluruhan adalah aspek yang membezakan pemimpin yang efektif dengan yang tidak efektif. Model Kepimpinan Pelbagai (*Full Range Leadership Model*) yang diutarakan oleh James Macgregor Burns pada

tahun 1978 telah mengkategorikan gaya kepemimpinan kepada gaya transformasional dan gaya transaksional. Secara umumnya, pemimpin transformasional pula lebih berfokuskan perkembangan pengikut dan memotivasi pengikut untuk mencapai kejayaan, manakala gaya kepemimpinan transaksional melibatkan pendekatan kepemimpinan melalui penukaran sosial.

Gaya kepemimpinan transformasional merangkumi empat elemen utama, iaitu pengaruh ideal, motivasi berinspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan individu (Stafford 2010). Gaya kepemimpinan transaksional terdiri daripada elemen ganjaran kontinjen, pengurusan berkecualian dan kepemimpinan Laissez-Faire (Barbuto & Cummins-Brown 2000). Berdasarkan Stafford (2010), gaya kepemimpinan jenis Laissez-Faire tidak dikategorikan sebagai salah satu elemen dalam gaya kepemimpinan transaksional kerana pemimpin bersifat Laissez-Faire sebenarnya tidak memainkan peranan sebagai pemimpin.

Menurut artikel Mcleod (2008), Carl Rogers menakrifkan penghargaan sendiri sebagai tahap individu menyukai, menerima dan bersetuju dengan diri sendiri, serta sejauh mana individu menganggap diri sendiri sebagai seorang yang bernilai. Penghargaan sendiri melibatkan tahap penilaian terhadap diri sendiri yang boleh dibahagikan kepada pandangan positif dan pandangan negatif. Bagi individu yang mempunyai tahap penghargaan sendiri yang tinggi, antara ciri-ciri yang dimiliki termasuk keyakinan dalam kebolehan sendiri, penerimaan terhadap diri sendiri, tidak risau tentang apa yang difikirkan oleh orang lain dan bersifat optimism. Manakala bagi individu yang kurang dari segi tahap penghargaan sendiri, ciri-ciri yang dimiliki adalah kekurangan keyakinan, keinginan untuk menjadi seperti orang lain, sentiasa risau tentang apa yang difikirkan oleh orang lain dan bersifat pesimistik.

Komitmen organisasi merujuk kepada kecenderungan untuk melibatkan dalam sesuatu aktiviti organisasi secara konsisten yang berdasarkan pandangan individu terhadap keuntungan atau kerugian yang dikaitkan dengan penerusan aktiviti tersebut (Kaplan Metin & Kaplan Asli 2018). Kajian Novitasari et al. (2020) pula mendefinisikan komitmen organisasi sebagai satu aspek perasaan pengikut yang mendatangkan keinginan, keperluan dan tanggungjawab terhadap organisasi. Antara teori komitmen organisasi termasuk konsep yang diperkenalkan oleh John Meyer dan Natalie Allen (Meyer & Allen 1984, 1997; Allen & Meyer 1990). Menurut Meyer dan Allen, komitmen organisasi boleh dibahagikan kepada tiga, iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif. Komitmen afektif wujud apabila individu menerima sepenuhnya matlamat dan nilai organisasi. Komitmen berterusan pula merujuk kepada individu yang memilih untuk kekal berada dalam organisasi atas balasan yang akan diterima selepas menyumbang kepada organisasi. Komitmen normatif pula merujuk kepada komitmen individu yang kekal berada dalam sesebuah organisasi berdasarkan tahap norma sosial dan tingkah laku yang dijangkakan.

Kajian Muhammd Rozien Zakwan dan Amer Hamzah (2020) mendapati bahawa tingkah laku kepemimpinan boleh mempengaruhi kepuasan kerja, budaya organisasi dan komitmen organisasi dalam kalangan ketua-ketua di universiti awam di Malaysia. Selaras dapatan kajian oleh Syed Ali Zamin dan Fauzi Hussin (2021) yang menunjukkan gaya kepemimpinan di universiti mampu mempengaruhi pencapaian prestasi dalam kalangan pensyarah universiti terlibat. Menurut kajian Arokiasamy dan Tat (2020), kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap semangat kerja dan penglibatan kerja. Kajian Raman dan Thannimalai (2020) menunjukkan bahawa kedua-dua gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen para guru sekolah. Namun begitu, gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang lebih signifikan berbanding dengan gaya kepemimpinan transformasional.

Kajian Katper et al. (2020) mendapati bahawa gaya kepimpinan transformasional mempunyai impak yang signifikan terhadap komitmen organisasi manakala gaya kepimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang kurang signifikan terhadap komitmen organisasi. Kajian Harb et al. (2020) mendapati bahawa kedua-dua gaya kepimpinan transformasional dan transaksional adalah berkorelasi secara positif dengan komitmen organisasi. Kajian Widyanti et al. (2020) pula menunjukkan bahawa kepelbagaian gaya kepimpinan mempengaruhi komitmen organisasi secara signifikan.

Secara keseluruhannya, telah terbukti bahawa gaya kepimpinan yang berkesan mampu mempengaruhi prestasi dan ciri-ciri ahli pengikutnya di dalam sesebuah organisasi. Namun, penyelidikan yang menjurus kepada organisasi pelajar di universiti masih kurang dilaksanakan dan ianya perlu diberi perhatian agar semua bakal-bakal pemimpin masa depan tahu dan bijak untuk menggunakan gaya kepimpinan yang sesuai bagi melaksanakan tanggungjawab mereka di masa hadapan.

3. Metodologi

3.1 Reka Bentuk Kajian

Metod kajian yang digunakan oleh pengkaji adalah metod kuantitatif melalui kaedah tinjauan soal selidik. Kaedah tinjauan soal selidik diadaptasikan dalam kajian ini untuk mengumpulkan maklumat demografi, gaya kepimpinan, tahap penghargaan sendiri dan tahap komitmen organisasi. Borang soal selidik diedarkan kepada para responden melalui kaedah dalam talian iaitu pendedaran pautan *Google Form*.

3.2 Sampel Kajian

Dalam kajian ini, kaedah persampelan bertujuan telah diaplikasikan dengan memfokuskan mahasiswa-mahasiswa yang menyertai organisasi pelajar di lima universiti penyelidikan Malaysia, iaitu Universiti Malaya (UM), Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Universiti Sains Malaysia (USM), Universiti Putra Malaysia (UPM) dan Universiti Teknologi Malaysia (UTM). Lima universiti penyelidikan dipilih sebagai lokasi kajian kerana ramai tokoh pemimpin yang terkenal merupakan alumni daripada universiti-universiti tersebut. Sebagai contoh, Perdana Menteri Malaysia Ke-4 dan Ke-7, Tun Dr. Mahathir bin Mohamad daripada UM, Ketua Pengarah Kesihatan Malaysia sekarang Dr Noor Hisham Abdullah daripada UKM, Ketua Menteri Pulau Pinang sekarang Chow Kon Yeow daripada USM, Naib Canselor UPM sekarang Prof. Dr. Mohd Roslan Sulaiman dari UPM, Ketua Menteri Negeri Melaka yang ke-7 YAB Tuan Haji Adly Zahari dari UTM. Kejayaan tokoh-tokoh pemimpin tersebut telah membuktikan bahawa universiti-universiti penyelidikan berpotensi untuk melahirkan bakal pemimpin yang berwibawa.

3.3 Instrumen Kajian

Borang soal selidik yang digunakan dalam kajian ini merangkumi empat bahagian. Bahagian A adalah berkaitan dengan gaya kepimpinan individu yang dipersepsikan sebagai pemimpin oleh responden. Bahagian B berkaitan dengan tahap penghargaan sendiri responden manakala

Bahagian C berkaitan dengan tahap komitmen organisasi responden. Bahagian D pula adalah berkaitan dengan maklumat demografi responden.

Dalam kajian ini, gaya kepimpinan responden diukur dengan menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) (Avolio & Bass 1995; Cristina Lopez 2020). Format borang penilaian pemimpin versi pendek digunakan untuk mengumpul maklumat penilaian responden terhadap pemimpin yang dinilai. Alat ujian ini telah diterjemahkan dari versi Bahasa Inggeris ke versi Bahasa Melayu dengan menggunakan kaedah *back translation*. Skala yang digunakan dalam MLQ ialah skala likert lima poin dari kosong ke empat. Alat ujian MLQ yang digunakan mengandungi 36 item yang dibahagikan kepada tiga dimensi gaya kepimpinan iaitu gaya kepimpinan transformasional, transaksional dan Laissez-Faire. Bagi melengkapkan ujian MLQ, responden perlu memilih salah seorang individu lain dalam organisasi yang disertai, seterusnya membuat penilaian terhadap tingkah laku kepimpinan individu tersebut. Tanpa mengira perbezaan status dari segi pangkat jawatan, responden adalah bebas untuk memilih sesiapa sahaja dalam organisasinya yang dianggap memiliki ciri-ciri kepimpinan. Sebelum membuat penilaian, responden dikehendaki untuk memberi maklumat tentang pemimpin yang dinilai, termasuk jawatan pemimpin tersebut, nama organisasi yang disertai dan perbezaan pangkat jawatan antara responden dengan pemimpin yang dinilai. Seterusnya, responden perlu menilai kekerapan tingkah laku kepimpinan bagi pemimpin yang dinilai berdasarkan pernyataan yang disenaraikan. Alat ujian MLQ versi asal mempunyai tahap kebolehpercayaan yang tinggi berdasarkan kajian-kajian yang lepas. Nilai pekali kepercayaan atau *Cronbach's alpha* bagi MLQ berjalat dari 0.60 hingga 0.92. (Avolio et al; Grey 2005). Kajian Nuttuwuth Muenjohn (2008) turut mendapati bahawa analisis tahap kebolehpercayaan MLQ versi asal menghasilkan *Cronbach's Alpha* = 0.86.

Skala Penghargaan Kendiri Rosenberg atau RSES (Rosenberg 1965) pula digunakan untuk mengukur tahap penghargaan sendiri responden. Alat ujian ini merangkumi 10 item yang menggunakan skala likert empat poin dari satu ke empat. Responden perlu menilai penghargaan sendiri mereka dengan mengisi skor berdasarkan sejauh mana pernyataan dalam item tersebut menggambarkan diri mereka. Menurut Swami (2011), RSES versi Bahasa Melayu mempunyai tahap kebolehpercayaan dan tahap kesahan yang tinggi, iaitu ketekalan dalaman yang baik dengan nilai *Cronbach's alpha* = 0.72. Berdasarkan sumber yang sama, alat ujian ini juga didapati mempunyai kesahan konstruk yang baik dengan berkorelasi secara signifikan dengan kepuasan kehidupan, kegembiraan subjektif dan *Big Five Factors of Extraversion and Neuroticism*.

Manakala komitmen organisasi responden diukur dengan menggunakan Skala Komitmen Organisasi (OCQ) yang dibangunkan oleh Allen dan Meyer (1990). Alat pengukuran OCQ yang asal mengandungi sebanyak 24 item dan selepas membuat adaptasi bagi menyesuaikan item-item dengan konteks kajian, OCQ yang digunakan adalah mengandungi sebanyak 15 item. Responden perlu menilai tahap komitmen organisasi mereka dengan memilih skor yang menggambarkan sejauh mana mereka setuju dengan pernyataan yang disenaraikan berdasarkan skala likert lima-poin. Selain itu, OCQ dibahagikan kepada tiga dimensi iaitu dimensi afektif, dimensi berterusan dan dimensi normatif. Menurut Syauta et al (2012), alat ujian OCQ telah memperoleh nilai *Cronbach's alpha* = 0.825. Manakala kajian Anis Suryani dan Fatwa Tentama (2020) pula mendapati bahawa alat ujian OCQ memperoleh nilai *Cronbach's alpha* = 0.875. Kedua-dua kajian tersebut membuktikan alat ujian OCQ mempunyai tahap kepercayaan yang tinggi dengan nilai *Cronbach's alpha* yang melebihi 0.7.

Dalam bahagian maklumat demografi, responden perlu mengisi maklumat-maklumat peribadi termasuklah umur, jantina, bangsa, nama universiti, tahap pengajian, tahun pengajian, jawatan yang dipegang di organisasi dan tempoh memegang jawatan tersebut di organisasi yang disertai. Data yang dikumpul dianalisis dengan menggunakan *Statistical Package For Social Science* (SPSS) versi 25.0. Analisis deskriptif digunakan untuk membandingkan min secara keseluruhan bagi gaya kepimpinan, tahap penghargaan sendiri yang dimiliki dan tahap komitmen responden kajian. Ujian korelasi pula dijalankan untuk mengkaji tahap kekuatan bagi hubungan antara gaya kepimpinan dan komitmen organisasi, hubungan antara gaya kepimpinan dan tahap penghargaan sendiri serta hubungan antara tahap penghargaan sendiri dengan komitmen organisasi secara berasingan.

4. Dapatan dan Perbincangan

Kajian melibatkan seramai 107 responden yang terdiri daripada 42 responden lelaki (39.3%) dan 65 responden perempuan (60.7%). Majoriti responden kajian ini terdiri daripada golongan berumur 22 tahun, dengan kekerapan sebanyak 50 orang (46.7%) daripada jumlah keseluruhan. Manakala bilangan responden berumur 25 tahun ke atas adalah paling rendah dengan kekerapan tiga orang (2.8%). Dari segi bangsa pula, majoriti responden yang terlibat dalam kajian ini adalah berbangsa Cina, dengan kekerapan sebanyak 74 orang (69.2%), diikuti dengan responden berbangsa Melayu iaitu 23 orang (21.5%). Sembilan responden (8.4%) adalah berbangsa India. Hanya seorang (0.9%) responden yang tidak tergolong dalam tiga bangsa yang dinyatakan di atas. Responden dari UKM adalah golongan majoriti bagi responden kajian ini, dengan kekerapan sebanyak 67 orang (62.6%). Bilangan responden dari UTM adalah yang paling rendah, iaitu hanya tujuh orang sahaja (6.5%). Tahap pengajian responden yang terlibat adalah 104 orang (97.2%) di tahap prasiswazah dan tiga orang (2.8%) di tahap pascasiswazah. Seramai 56 responden (52.3%) terdiri daripada pelajar tahun pengajian ketiga di universiti masing-masing. Hanya lima responden (4.6%) sahaja yang terdiri daripada pelajar tahun pengajian keempat. Bagi pangkat jawatan responden dalam organisasi yang disertai, 44 responden (41.1%) berjawatan sebagai majlis tertinggi dalam organisasi mereka, termasuk pengerusi, setiausaha dan ketua pengarah. Seramai 40 responden (37.4%) memegang jawatan sebagai barisan exco manakala seramai 23 responden (21.5%) berjawatan sebagai ahli jawatankuasa dalam organisasi. Majoriti responden dalam kajian ini memegang jawatan masing-masing selama tujuh hingga 12 bulan, iaitu dengan kekerapan seramai 38 orang (35.5%). Hanya enam responden (5.6%) yang berjawatan kurang dari satu bulan di organisasi masing-masing. Jadual 4.1 menunjukkan taburan demografi responden dalam kajian ini.

JADUAL 1. Taburan demografi responden

Demografi Responden	Kategori	Kekerapan (f)	Peratus (%)
Jantina	Lelaki	42	39.3
	Perempuan	65	60.7
Umur	20 tahun dan ke bawah	12	11.2
	21 tahun	13	12.1
	22 tahun	50	46.7
	23 tahun	23	21.5
	24 tahun	6	5.6
	25 tahun dan ke atas	3	2.8
Bangsa	Melayu	23	21.5
	Cina	74	69.2

	India	9	8.4
	Lain-lain	1	0.9
Universiti Pengajian	UM	10	9.3
	UKM	67	62.6
	USM	11	10.3
	UPM	12	11.2
	UTM	7	6.5
	Tahap Pengajian	Prasiswazah	104
Pascasiswazah		3	2.8
Tahun Pengajian	1	18	16.8
	2	28	26.2
	3	56	52.3
	4	5	4.6
Pangkat Jawatan	Majlis Tertinggi	44	41.1
	Exco	40	37.4
	Ahli Jawatankuasa	23	21.5
Tempoh Memegang Jawatan	Kurang dari 1 bulan	6	5.6
	1 hingga 3 bulan	14	13.1
	4 hingga 6 bulan	32	29.9
	7 hingga 12 bulan	38	35.5
	Lebih daripada 1 tahun	17	15.9

Jadual 1 menunjukkan gaya kepimpinan individu yang dinilai oleh responden dalam kajian ini berdasarkan skor min yang diperolehi daripada keputusan soal selidik MLQ. Gaya kepimpinan yang paling kerap diaplikasikan oleh mahasiswa-mahasiswi di lima universiti penyelidikan Malaysia adalah gaya kepimpinan transformasional ($M=2.93$), diikuti dengan gaya kepimpinan transaksional (2.31). Analisis tersebut juga mendapati gaya kepimpinan Laissez-Faire adalah paling kurang diaplikasikan ($M=1.19$).

Dari segi setiap subskala berdasarkan dimensi, aspek motivasi berinspirasi adalah paling kerap digunakan dalam gaya kepimpinan transformasional ($M=3.08$), diikuti dengan rangsangan intelektual ($M=2.98$) dan pengaruh ideal ($M=2.93$). Aspek pertimbangan individu adalah aspek kepimpinan transformasional yang paling kurang kerap diaplikasikan ($M=2.76$).

Bagi subskala gaya kepimpinan transaksional pula, aspek pengurusan berkecualian secara aktif paling kerap digunakan ($M=2.68$), diikuti dengan ganjaran kontinjen ($M=2.65$) dan pengurusan berkecualian secara pasif ($M=1.59$) (Lihat Jadual 2).

JADUAL 2. Gaya kepimpinan individu yang dinilai oleh responden berdasarkan subskala

Gaya kepimpinan	Subskala	Skor Min (M)
Transformasional	Pengaruh Ideal	2.93
	Motivasi berinspirasi	3.08
	Rangsangan Intelektual	2.98
	Pertimbangan individu	2.76
	Min keseluruhan	2.93
Transaksional	Ganjaran kontinjen	2.65
	Pengurusan berkecualian (aktif)	2.68
	Pengurusan berkecualian (pasif)	1.59
	Min keseluruhan	2.31
Laissez-Faire	-	1.19

Jadual 3 menunjukkan tahap penghargaan sendiri responden berdasarkan skor min RSES. Penentuan tahap penghargaan sendiri adalah berdasarkan Pimentel (2019). Menurut cadangan penentuan tahap belia, tahap penghargaan sendiri yang sangat rendah adalah 1.00 hingga 1.75. Skor min bagi tahap penghargaan sendiri rendah adalah dari 1.76 hingga 2.51. Skor min dari

2.52 hingga 3.27 mewakili tahap penghargaan sendiri yang tinggi, manakala skor min bagi tahap penghargaan sendiri sangat tinggi adalah dari 3.28 hingga 4.00. Skor min keseluruhan tahap penghargaan sendiri responden berdasarkan adalah 2.89 (s.p.=0.48). Secara keseluruhannya, tahap penghargaan sendiri responden adalah berada pada tahap tinggi.

JADUAL 3. Skor min tahap penghargaan sendiri responden berdasarkan RSES

Pemboleh ubah	Min	Sisihan Piawai
Tahap penghargaan sendiri	2.89	0.48

Jadual 4 pula menunjukkan tahap komitmen organisasi responden berdasarkan skor min setiap dimensi dalam instrumen Skala Komitmen Organisasi atau OCQ (Allen dan Meyer 1990). Penentuan tahap adalah berdasarkan Pimentel (2019). Penentuan tahap beliau bagi skala likert lima poin adalah sangat rendah bagi skor 1.00 hingga 1.79, rendah bagi skor 1.80-2.59, sederhana bagi skor 2.60-3.39, tinggi bagi skor 3.40 hingga 4.19 dan sangat tinggi bagi 4.0 hingga 5.00. Dalam kajian ini, tahap komitmen afektif responden adalah tinggi (M=3.67, s.p.=0.82), diikuti dengan tahap komitmen normatif yang juga berada pada tahap tinggi (M=3.65, s.p.=0.84). Tahap komitmen berterusan adalah berada pada tahap sederhana (M=3.13, s.p.=0.79).

JADUAL 4. Skor Min tahap komitmen organisasi berdasarkan dimensi OCQ

Dimensi	Min	Sisihan Piawai
Komitmen afektif	3.67	0.82
Komitmen berterusan	3.13	0.79
Komitmen normatif	3.65	0.84

Analisis inferensi diteruskan dengan ujian korelasi antara pemboleh ubah gaya kepimpinan tahap penghargaan sendiri dan komitmen organisasi. Analisis korelasi pertama menunjukkan nilai pekali Pearson, r , adalah .33, iaitu hubungan positif yang sederhana dan sangat signifikan ($p < 0.01$) antara gaya kepimpinan transformasional dengan penghargaan sendiri. Gaya kepimpinan transaksional dan penghargaan sendiri menunjukkan nilai pekali Pearson, r adalah -0.08, iaitu hubungan negatif yang kuat tetapi tidak signifikan ($p > 0.05$). Gaya kepimpinan Laissez-Faire dan penghargaan sendiri pula menunjukkan hubungan negatif yang sederhana serta sangat signifikan ($p < 0.01$).

Bagi analisis korelasi antara gaya kepimpinan dan komitmen organisasi pula, gaya kepimpinan transformasional dan komitmen organisasi afektif menunjukkan nilai pekali Pearson, r , adalah .56 iaitu hubungan positif yang sederhana dan sangat signifikan ($p < 0.01$). Gaya kepimpinan transformasional dan komitmen organisasi berterusan menunjukkan nilai pekali Pearson, r , adalah .41 iaitu hubungan positif yang sederhana dan sangat signifikan ($p < 0.01$). Gaya kepimpinan transformasional dan komitmen organisasi normatif pula menunjukkan nilai pekali Pearson, r , adalah .49 iaitu hubungan positif yang sederhana serta sangat signifikan ($p < 0.01$). Jadual 5 menunjukkan hubungan korelasi antara dimensi pemboleh ubah dalam kajian ini secara keseluruhan.

JADUAL 5. Analisis korelasi antara dimensi pemboleh ubah

	Penghargaan Kendiri	Komitmen Afektif	Komitmen Berterusan	Komitmen Normatif
Gaya kepimpinan transformasional	.33**	.56**	.41**	.49**
Gaya kepimpinan transaksional	-.08	-.04	.12	.02
Gaya kepimpinan Laissez-Faire	-.37	-.46**	-.20*	-.38**
Penghargaan sendiri	1	.36**	.15	.23*

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Gaya kepimpinan transaksional dan komitmen afektif pula menunjukkan nilai pekali Pearson, r , adalah -0.04 iaitu hubungan negatif yang lemah dan tidak signifikan ($p > 0.05$). Gaya kepimpinan transaksional dan komitmen berterusan pula menunjukkan nilai pekali Pearson, r , adalah 0.12 iaitu hubungan positif yang lemah dan tidak signifikan ($p > 0.05$). Gaya kepimpinan transaksional dan komitmen normatif menunjukkan nilai pekali Pearson, r , adalah 0.02 iaitu hubungan positif yang lemah dan tidak signifikan ($p > 0.05$).

Gaya kepimpinan Laissez-Faire dengan komitmen afektif menunjukkan nilai pekali Pearson, r , adalah -0.37 menunjukkan hubungan negatif yang sederhana dan sangat signifikan ($p < 0.01$). Gaya kepimpinan Laissez-Faire dengan komitmen berterusan menunjukkan nilai pekali Pearson, r , adalah -0.46 iaitu hubungan negatif yang sederhana dan sangat signifikan ($p < 0.01$). Gaya kepimpinan dengan komitmen normatif pula menunjukkan nilai pekali Pearson, r , adalah -0.38 iaitu hubungan negatif yang sederhana dan sangat signifikan ($p < 0.01$).

Bagi hubungan penghargaan sendiri dan komitmen afektif, analisis korelasi menunjukkan nilai pekali Pearson, r , adalah 0.36 iaitu hubungan positif yang sederhana dan sangat signifikan ($p < 0.01$). Penghargaan sendiri dan komitmen berterusan menunjukkan nilai pekali Pearson, r , adalah 0.15 iaitu hubungan positif yang lemah dan tidak signifikan ($p > 0.05$). Penghargaan sendiri dan komitmen normatif pula menunjukkan nilai pekali Pearson, r , adalah 0.23 iaitu hubungan positif yang lemah dan signifikan ($p < 0.05$).

Dapatan ini menunjukkan bahawa gaya kepimpinan transformasional adalah sesuai untuk diaplikasikan bagi meningkatkan tahap penghargaan sendiri dan komitmen organisasi para pengikut dalam sesebuah organisasi; seperti dapatan kajian oleh Ansa Salim & Nahid Abdul (2021). Para pemimpin pelajar harus mengambil perhatian tentang gaya kepimpinan yang diaplikasikan agar tidak menjejaskan faktor penghargaan sendiri dan komitmen organisasi para pengikut. Berbanding dengan gaya kepimpinan transformasional, gaya kepimpinan transaksional pula tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan penghargaan sendiri dan ketiga-tiga dimensi komitmen organisasi. Dapatan kajian ini adalah selari dengan dapatan kajian Katper et al. (2020) yang mendapati bahawa gaya kepimpinan transformasional mempunyai impak yang signifikan terhadap komitmen organisasi, manakala gaya kepimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang kurang signifikan terhadap komitmen organisasi.

Satu lagi dapatan kajian yang harus dititikberatkan adalah gaya kepimpinan Laissez-Faire didapati mempunyai hubungan yang negatif dan signifikan secara keseluruhan dengan ketiga-tiga dimensi komitmen organisasi. Dapatan ini menunjukkan bahawa gaya kepimpinan Laissez-Faire boleh menyumbang kepada penurunan tahap komitmen organisasi para pengikut. Dapatan ini selari dengan kajian oleh Sadaruddin Dharejo et al. (2021) yang menunjukkan gaya kepimpinan Laissez-Faire tidak menyumbang kepada prestasi dan komitmen orang bawahannya dan didapati gaya kepimpinan ini tidak digalakkan untuk diaplikasikan dalam sesebuah organisasi. Namun begitu, berlainan dengan dapatan kajian oleh Muhammad Jamil Khan dan

Kashif Saleem (2021) yang melihat gaya kepemimpinan Laissez-Faire boleh mempengaruhi prestasi pekerja di samping dapat membantu menjadikan pekerja lebih kreatif dan inovatif.

5. Rumusan dan Cadangan

Kajian ini menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang positif dan sangat signifikan dengan penghargaan sendiri serta ketiga-tiga dimensi komitmen organisasi iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif. Pihak organisasi perlu bijak dalam mengendalikan pengikut dengan gaya kepemimpinan yang sesuai agar proses kerja, komitmen para pekerja dan kesejahteraan semua ahli organisasi dapat dipelihara seterusnya membantu menyumbang kepada perolehi kualiti kerja dan produktiviti yang memberangsangkan.

Bagi penambahbaikan penyelidikan pada masa depan, para pengkaji dicadangkan untuk mencapai bilangan responden yang lebih ramai bagi meningkatkan ketepatan analisis kajian. Lokasi kajian juga boleh diluaskan agar meningkatkan kebolehan dapatan kajian untuk digeneralisasikan. Variasi bangsa responden juga amat digalakkan untuk memastikan dapatan kajian tidak mengandungi unsur stereotaip atau bias. Kaedah pengumpulan data secara bersemuka dan bukan dalam talian juga digalakkan untuk memastikan responden adalah berkelayakan sebagai sampel kajian yang ingin dikaji. Analisis yang lebih lanjut seperti analisis regresi juga boleh dijalankan untuk meneliti secara lebih mendalam tentang hubungan sebab-akibat antara pemboleh ubah dalam kajian ini.

Kajian ini diharapkan untuk meningkatkan pemahaman tentang bagaimana gaya kepemimpinan yang berbeza berhubungan dengan penghargaan sendiri dan komitmen organisasi khususnya dalam organisasi pelajar di lima universiti penyelidikan Malaysia. Para mahasiswa harus lebih peka tentang gaya kepemimpinan yang diaplikasikan semasa memimpin organisasi pelajar masing-masing untuk memastikan kestabilan sumber manusia dalam organisasi tidak terjejas. Dapatan kajian diharapkan dapat membantu para mahasiswa dan mahasiswi untuk menjalankan tugas sebagai pemimpin dengan lebih berkesan bukan sahaja dalam organisasi pelajar yang disertai sekarang, malah apabila menceburi bidang pekerjaan masing-masing pada masa akan datang, seterusnya menyumbang kepada pembangunan ekonomi negara.

Rujukan

- Ab Rahman, M. R. Z. B. & Jantan, A. H. (2020). Leadership Style for Generation Y in Today's Workforce, a Case of Malaysia. *Journal of International Business and Management* 3(4): 01-11.
- Ab Rahman, M. R. Z. B. & Jantan, A. H. B. (2020). Leadership Behaviour Influence Organisational Commitment, Organisational Culture and Job Satisfaction at Public University in Malaysia. *Journal of International Business and Management* 3(2): 01-13.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of occupational psychology* 63(1): 1-18.
- Amin, H. M., Jaafar, J., Hood, Z., Saad, S. & Amin, H. M. (2013). Kemahiran Insaniah Pelajar Prasiswazah: Analisis Perbezaan Jantina. *Jurnal Teknologi* 61(1).
- Annisa Oktavyana. (2021). Leadership Style Preferences Among Executive and Legislative Organization Students of State University of Jakarta. *4th English Language and Literature International Conference (ELLiC) Proceedings* – (ELLiC Proceedings Vol. 4,

- 2021).
- Ansa Salim & Nahid Abdul Rauf Rajput. (2021). *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 8 (1), 487–493.
- Arokiasamy, A. & Tat, H. (2020). Exploring the Influence of Transformational Leadership on Work Engagement and Workplace Spirituality of Academic Employees in the Private Higher Education Institutions in Malaysia. *Management Science Letters* 10(4): 855-864.
- Avolio, B. & Bass, B. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire (Tm). *Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA*.
- Avolio, B. & Bass, B. M. (2002). Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5x). *Redwood City, CA: Mindgarden*.
- Baporikar, N. (2017). Corporate Leadership and Sustainability. Dlm. (pnyt.). *Collective Creativity for Responsible and Sustainable Business Practice*, hlm. 160-179. IGI Global.
- Barbuto, J. E., & Cummins-Brown, L. L. . (2007). Full Range Leadership. *NebGuide*.
- Breevaart, K. & Zacher, H. (2019). Main and Interactive Effects of Weekly Transformational and Laissez-Faire Leadership on Followers' Trust in the Leader and Leader Effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 92(2): 384-409.
- Carter, J. S. & Garber, J. (2011). Predictors of the First Onset of a Major Depressive Episode and Changes in Depressive Symptoms across Adolescence: Stress and Negative Cognitions. *Journal of abnormal psychology* 120(4): 779.
- Cherry, K. (2019). Leadership Styles and Frameworks You Should Know. Verywell Mind
- Fernández González, L., González Hernández, A. & Trianes Torres, M. V. (2015). Relationships between Academic Stress, Social Support, Optimism-Pessimism and Self-Esteem in College Students.
- Fitria, H., Mukhtar, M. & Akbar, M. (2017). The Effect of Organizational Structure and Leadership Style on Teacher Performance in Private Secondary School. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)* 1(02): 101-112.
- Grey, C. a. K. (2005). Managerial Ethics: A Quantitative, Correlational Study of Values and Leadership Styles of Veterinary Managers. University of Phoenix.
- Harb, B., Hachem, B. & Hamdan, H. (2021). Public Servants' Perception of Leadership Style and Its Impact on Organizational Commitment. *Problems and Perspectives in Management* 18(4): 319.
- Kamarudin, J. (2020). Syed Saddiq Muak, Anak Muda Bukan Pemimpin Masa Depan. *Projekmm*.
- Kaplan, M. & Kaplan, A. (2018). The Relationship between Organizational Commitment and Work Performance: A Case of Industrial Enterprises.
- Katper, N. K., Iqbal Chaudhry, N., Tunio, M. N. & Athar Ali, M. (2020). Impact of Leadership Style and Organizational Culture on Organizational Commitment. *Sukkur IBA Journal of Management and Business* 7(1): 92-106.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2018). Laporan Kajian Pengesanan Graduan.
- Khan, M. J. & Saleem, K. (2021). Laissez-Faire Leadership Style in Universities' Faculty While Adopting the Creating Style to Assess the Employee Performance. *Journal of Managerial Sciences* 15(2): 157-169.
- Kotter, J. P. (2001). *What Leaders Really Do*. Boston: Harvard Business School Pub. Corp.
- Li Yawen, Liang Fei, Xu Qiuyue, Gu Simeng, Wang Yansong, Li Yang, & Zeng Zhi. (2021). Social Support, Attachment Closeness, and Self-Esteem Affect Depression in International Students in China. *Frontiers in Psychology*. 12. 399.

- Luz, C. M. D. R., De Paula, S. L. & De Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Their Possible Influences on Intent to Turnover. *Revista de Gestão*
- McLeod, S. (2008). Self Concept. *Simply psychology*.
- Md Sabil, A., Jamian, A. R., Othman, S., Said, R. R., Sulaiman, T., & Aminuddin, Z. N. (2021). Penerapan Kemahiran Insaniah bagi Domain Afektif Kemahiran Komunikasi, Sepanjang Hayat, Sosial dan Kepimpinan untuk Kemenjadian Siswa Universiti. *PENDETA: Journal of Malay Language, Education and Literature*, 12(1).
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of applied psychology* 69(3): 372-378.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application* <http://sk.sagepub.com/books/commitment-in-the-workplace> [2021/06/01].
- Muenjohn, N. & Armstrong, P. (2008). Evaluating the Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (Mlq), Capturing the Leadership Factors of Transformational-Transactional Leadership. *Contemporary Management Research* 4(3-14).
- Mukherjee, A. (2020). Leadership for Creating Sustainability within the Organization: An Empirical Study. *IUP Journal of Organizational Behavior* 19(3).
- Musa, I. (2019). Anak Muda Malaysia Berpotensi Jadi Pemimpin Hebat. *Harian Metro*,
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and Practice, 2nd Ed.* Leadership: Theory and Practice, 2nd Ed. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Novitasari, D., Asbari, M., Wijaya, M. R. & Yuwono, T. (2020). Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: Mediating Role of Intrinsic and Extrinsic Satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)* 3(3): 96-112.
- Raman, A. & Thannimalai, R. (2020). Transformational and Transactional Leadership: Effects on Teacher Commitment in Malaysian Primary Schools. *Technium Conference*, 29.08. 2020-2012: 2040 GMT.
- Rosch, D. M. (2017). *The Role of Student Organizations in Developing Leadership: New Directions for Student Leadership, Number 155.* Wiley.
- Rosenberg, M. (1965). Rosenberg Self-Esteem Scale (Rse). *Acceptance and commitment therapy. Measures package* 61(52): 18.
- Sadaruddin Dharejo, Nazar Hussain, Shah Muhammad Farooq, Mohammad Shafique Kalwar and Waseem Raza Mallah. (2021). Examining the Effect of Authoritative and Laissez-Faire Leadership on Employee Involvement and Performance, *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*, 12(2), 557-567.
- Sidik, I. F., Awang, M. & Ahmad, A. R. (2020). Keterlibatan Pelajar Dan Hubungannya Dengan Kemahiran Insaniah. *Malaysian Journal of Education (0126-6020)* 45.
- Smith, L. J. & Chenoweth, J. D. (2015). The Contributions of Student Organization Involvement to Students' Self-Assessments of Their Leadership Traits and Relational Behaviors. *American Journal of Business Education* 8(4): 279-288.
- Stafford, M. (2010). The Full-Range Leadership Model: A Brief Primer. *Instructor Training Material, Squadron Officer School.*
- Suryani, A. & Tentama, F. (2020). An Assessment of Construct Validity and Reliability on Organizational Commitment. *International Journal of Scientific and Technology Research* 8(01): 394-399.
- Swami, V. (2011). Further Examination of the Psychometric Properties of the Malay Rosenberg Self-Esteem Scale. *Dlm. (pnvt.)*. 371-380.

- Syauta, J. H., Troena, E. A. & Margono Setiawan, S. (2012). The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia). *International Journal of Business and Management Invention* 1(1): 69-76.
- Syed Ali Zamin & Fauzi Hussin. (2021). Heads of Departments Leadership Styles, Work Climate and Organizational Commitment Enhance the Job Performance of University Lecturers. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government* 27 (2).
- Teoh, S. (2021). Foreign Investment in Malaysia Plunges as Investors Flee: Un. *The Straits Times*.
- Widyanti, R., Basuki, B. & Susiladewi. (2020). Do Leadership Style and Organizational Communication Increase to Organizational Commitment? Study among Hospital Staff. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration* 11(17-24).