

# Pengaruh Kepimpinan Ketua Pusat Tanggungjawab Terhadap Prestasi Kerja Dalam Tanggungjawab Tambahan Kakitangan Pentadbiran Di Universiti Pendidikan Sultan Idris

*The Impact of the Head of Department Leadership on Extra-Role Performance of Administrative Staff's in Universiti Pendidikan Sultan Idris*

Suzyanty Mohd Shokory<sup>a</sup>, Suriani Abdul Hamid<sup>b</sup> Marinah Awang<sup>c</sup>

<sup>a</sup>Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia, [suzyanty@fpe.upsi.edu.my](mailto:suzyanty@fpe.upsi.edu.my)

<sup>b</sup>Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia, [suriani@fpe.upsi.edu.my](mailto:suriani@fpe.upsi.edu.my)

<sup>c</sup>Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia, [marinah@fpe.upsi.edu.my](mailto:marinah@fpe.upsi.edu.my)

**Published:** 12 October 2021

**To cite this article (APA):** Mohd Shokory, S., Abdul Hamid, S., & Awang, M. (2021). The Impact of the Head of Department Leadership on Extra-Role Performance of Administrative Staff's in Universiti Pendidikan Sultan Idris. *Management Research Journal*, 10, 146-158. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol10.sp.12.2021>

**To link to this article:** <https://doi.org/10.37134/mrj.vol10.sp.12.2021>

## Abstrak

Kajian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepimpinan ketua pusat tanggungjawab yang lebih dominan ke atas prestasi kerja kakitangan pentadbiran di Universiti Pendidikan Sultan Idris apabila gaya kepimpinan transformasi, transaksi dan laissez-faire ketua pusat tanggungjawab dianalisis secara serentak. Prestasi kerja kakitangan pentadbiran pula telah diukur dengan menggunakan prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan. Kajian ini mengaplikasikan penggunaan pendekatan kuantitatif melalui kaedah tinjauan sampel. Seramai 234 orang responden daripada 37 pusat tanggung jawab terlibat dalam kajian ini yang terdiri daripada kakitangan pentadbiran daripada kumpulan pelaksana sokongan 1 dan 2 serta kumpulan pengurusan dan profesional di Universiti Pendidikan Sultan Idris. Teknik pensampelan rawak mudah digunakan dalam memilih sampel kajian serta penggunaan borang soal selidik bagi mengutip data kajian. Perisian SPSS digunakan untuk menganalisis data kajian melibatkan analisis deskriptif (frekuensi dan peratusan) serta perisian HLM turut digunakan bagi melaksanakan analisis pelbagai tahap kerana sifat data kajian terdiri daripada pelbagai peringkat. Hasil analisis kajian menunjukkan kepimpinan transformasi, transaksi dan laissez-faire ketua pusat tanggungjawab menunjukkan signifikan yang positif dengan prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan kakitangan pentadbiran apabila dianalisis secara berasingan. Walau bagaimanapun, analisis menunjukkan hanya kepimpinan transformasi ketua pusat tanggungjawab membuktikan pengaruh yang dominan terhadap prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan kakitangan pentadbiran berbanding kepimpinan transaksi dan laissez-faire apabila analisis dilakukan secara serentak. Dapatan kajian memberikan bukti empirikal bahawa kepimpinan transformasi, transaksi dan laissez-faire ketua pusat tanggungjawab dapat meningkatkan prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan kakitangan pentadbiran, namun terbukti bahawa hanya kepimpinan transformasi ketua pusat tanggungjawab boleh menggerakkan kepada prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan kakitangan pentadbiran berbanding gaya kepimpinan yang lain.

**Kata kunci:** kepimpinan, ketua pusat tanggungjawab, prestasi kerja, kakitangan pentadbiran, Universiti Pendidikan Sultan Idris

## Abstract

*The purpose of this study was to examine the impact of the more dominant leadership style of the head department on the performance of the administrative staff at Universiti Pendidikan Sultan Idris when the transformational, transactional and laissez-faire leadership styles of the head department were analyzed simultaneously. The performance of administrative staff was measured by using extra-role performance. This study was utilized quantitative approach through sample survey method. The study involved 234 of respondents from 37 department which consisted of administrative staff from support implementation group 1 and 2, and also the management and professional group at Universiti Pendidikan Sultan Idris. The sample was selected by using the simple random sampling technique and the data was collected using questionnaires. SPSS software was used to analyze the data involving descriptive analysis (frequency and percentage) and HLM software to perform multi-level analysis because the nature of the study data consists of various levels. The analysis showed that transformational, transactional and laissez-faire leadership of the head department was a positive significant with the extra-role performance of the administrative staff when analyzed separately. However, the analysis showed that only transformational leadership of the head department demonstrated a dominant influence on the extra-role performance of administrative staff compared to transactional and laissez-faire leadership when analyzed simultaneously. The findings of this study provided empirical evidence that transformational, transactional and laissez-faire leadership of head of department could improve the extra-role performance of the administrative staff, yet this study proved that transformational leadership of the head department could move to extra-role performance administrative staff compared to other leadership styles.*

**Keywords:** leadership, Head of Departmentnce, Administrative Staff, Universiti Pendidikan Sultan Idris

## PENGENALAN

Dalam menghasilkan kemenjadian modal insan yang berkualiti dan hebat menjadi satu realiti, sektor pendidikan kini bersaing dan menghadapi pelbagai cabaran. Sistem pendidikan di Malaysia turut bersaing dalam era globalisasi pendidikan dengan peningkatan penubuhan bilangan institut pengajian tinggi sejak beberapa tahun kebelakangan ini termasuk institut pengajian tinggi awam dan swasta (Ahsan et al., 2009).

Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI) antara institut pengajian tinggi awam di rantau Asia turut bersama-sama menyahut cabaran globalisasi pendidikan ini. Bagi memastikan UPSI merealisasikan hasrat untuk menjadi sebuah universiti pendidikan nombor satu dalam abad ini, pelbagai strategi dan tindakan yang perlu dilakukan serta pelbagai cabaran yang perlu dihadapi oleh pihak pengurusan UPSI untuk terus kekal dan bersaing antara satu sama lain dalam terus menempatkan diri dalam industri pendidikan (Ahsan et al., 2009; Sabharwal & Corley, 2009).

Mempunyai bilangan pekerja yang banyak tidak menjanjikan kejayaan kepada sesebuah organisasi tetapi yang memberi signifikan adalah memiliki pekerja yang mempunyai imej dan kualiti yang baik. Justeru, sokongan dan komitmen daripada semua ahli di UPSI tidak kira daripada pihak pengurusan atasan, kakitangan akademik mahupun kakitangan pentadbiran sangat diperlukan bagi memastikan kecemerlangan UPSI. Kakitangan pentadbiran menjadi tulang belakang terhadap kejayaan dan kecemerlangan sesebuah organisasi. Ini termasuklah fungsi kakitangan pentadbiran di UPSI memainkan peranan yang cukup besar dalam menjayakan hala tuju dan perancangan telah ditetapkan oleh pihak pengurusan atasan organisasi ini. Oleh yang demikian, pihak pengurusan atasan UPSI perlu memastikan prestasi kerja kakitangan pentadbirannya berada di tahap yang baik agar hasrat untuk menjadikan UPSI sebagai sebuah universiti pendidikan nombor satu dapat direalisasikan.

Statistik menunjukkan sebanyak 2,943 kakitangan awam berada dalam kedudukan pencapaian prestasi kerja kurang daripada 60 markah untuk tempoh penilaian pada tahun 2014 (Harian Metro, 2015). Berdasarkan intipati laporan akhbar berkenaan, walaupun pelbagai inisiatif menarik ditawarkan dan dilakukan terhadap perkhidmatan awam namun masalah penurunan prestasi pekerja kakitangan awam semakin menjadi kebimbangan kepada pihak kerajaan. Seterusnya, berdasarkan statistik markah penilaian prestasi kerja kakitangan pentadbiran di UPSI yang diperoleh oleh pengkaji menunjukkan markah penilaian prestasi kerja kakitangan pentadbiran di UPSI mendapat markah kurang daripada 70 markah meningkat kepada 8.63 peratus orang pada tahun 2015 berbanding hanya 5.40 peratus sahaja pada tahun 2014 (Universiti Pendidikan Sultan Idris, 2017). Isu-isu yang dinyatakan di atas telah

berupaya menimbulkan persoalan kepada masyarakat berkaitan kualiti dan imej kerja kakitangan awam termasuklah kakitangan pentadbiran di UPSI. Oleh yang demikian, telah menjadi persoalan kepada pengkaji apakah faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian markah prestasi kerja kakitangan awam ini terutama kakitangan pentadbiran di UPSI? Adakah gaya kepimpinan yang diamalkan oleh ketua di pusat tanggungjawab (PTJ) masing-masing di UPSI menjadi faktor dominan dalam mempengaruhi pencapaian markah prestasi kerja kakitangan pentadbiran di UPSI?

Dapatan daripada kajian empirikal yang lepas telah membuktikan bahawa aspek kepimpinan memberi kesan langsung kepada fungsi dan proses dalam sesebuah organisasi (Al Khajeh, 2018). Ini jelas dapat dilihat apabila pemboleh ubah kepimpinan sering dikaji untuk melihat pengaruhnya ke atas prestasi pekerja (Walumbwa & Hartnell, 2011) serta mempengaruhi prestasi kumpulan (Chianira & Bentein, 2018). Setiap kajian perlu memberi fokus kepada persepsi pekerja terhadap tingkah laku dan gaya kepimpinan pengurusan untuk memastikan kepuasan pekerja dan keberkesanan fungsi pengurusan dalam sesebuah organisasi (Thacker & Holl, 2008). Justeru, gaya kepimpinan yang bersesuaian perlu diamalkan oleh setiap pemimpin organisasi dengan sokongan pekerja dalam organisasi tersebut bagi memastikan kejayaan dan kecemerlangan organisasi dapat dicapai.

Kebanyakan kajian empirikal tentang kepimpinan hanya tertumpu pada kesan langsung sahaja iaitu kepimpinan pemimpin ke atas tingkah laku pekerja yang dijalankan secara berasingan (Yammarino & Dansereau, 2008). Berdasarkan kajian empirikal yang lepas, didapati kurang kajian yang dilaksanakan untuk menguji perbezaan amalan gaya kepimpinan pemimpin memberi kesan kepada prestasi pekerja. Oleh yang demikian, kajian ini cuba untuk mengatasi jurang ini dengan menguji tiga jenis gaya kepimpinan yang diamalkan oleh ketua PTJ iaitu kepimpinan transformasi, transaksi dan laissez-faire secara serentak dalam mengenal pasti gaya kepimpinan manakah yang lebih dominan dalam mempengaruhi prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan kakitangan pentadbirannya.

Konsep persepsi yang dikongsi bersama dan pelbagai tahap wujud dalam kepimpinan (Chun et al. 2009; Maynard et al. 2007), namun sehingga kini kajian-kajian empirikal tentang kepimpinan serta hasilnya secara pelbagai tahap adalah terhad. Oleh itu, fenomena kepimpinan perlu dikaji menggunakan pendekatan pelbagai tahap (Mathieu & Taylor, 2007) untuk memberikan pemahaman yang lebih baik tentang impak kepimpinan dalam organisasi pada tahap tinggi terhadap prestasi pekerja pada tahap rendah.

Berdasarkan huraian yang dinyatakan di atas, kajian ini bertujuan untuk menguji gaya kepimpinan dominan ketua PTJ yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasi, transaksi atau laissez-faire di tahap kumpulan menjadi faktor peramal ke atas prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan kakitangan pentadbiran di tahap individu di UPSI. Pendekatan Analisis Permodelan Pelbagai Tahap dengan menggunakan perisian Hierarchical Linear Modeling HLM (HLM) versi 7.0 digunakan dalam kajian ini untuk menentukan bagaimana kepimpinan ketua PTJ yang berbeza mempengaruhi prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan kakitangan pentadbiran dalam sistem satu sistem pelbagai tahap yang kompleks. Perisian HLM digunakan dalam kajian ini kerana dapat menentukan secara serentak implikasi pemboleh ubah di tahap berlainan terhadap pemboleh ubah hasil yang berada di tahap individu (Raudenbush, Bryk & Congdon, 2005; Raudenbush, et al. 2011).

## **SOROTAN LITERATUR**

Pemimpin merupakan aset paling penting dalam menerajui setiap organisasi dengan menetapkan sasaran serta halatuju organisasi (Zakaria et al., 2021). Kepimpinan didefinisikan sebagai satu proses mempengaruhi serta memberi arahan terhadap aktiviti individu atau sekumpulan manusia bagi mencapai matlamat organisasi (Sadq et al., 2020; Tetteh & Brenyah, 2016).

Terdapat pelbagai gaya kepimpinan yang digunakan oleh pemimpin dalam kajian-kajian empirikal yang lalu (Hirtz, Murray & Riordan, 2007) namun begitu gaya kepimpinan yang diaplikasikan oleh seseorang pemimpin akan berbeza bergantung kepada situasi yang berbeza (Khan et

al., 2015) untuk menguruskan ahli-ahli organisasi bagi menghasilkan hasil yang positif (Tetteh & Brenyah, 2016). Dalam kajian ini, pendekatan kepemimpinan transformasi, transaksi dan laissez-faire telah digunakan untuk melihat kesannya kepada prestasi kerja pekerja pentadbiran.

Harlina, Endah dan Unika (2012) menyatakan kepemimpinan transformasi sesuai dipraktikkan oleh pemimpin serta merupakan salah satu pendekatan yang paling lazim digunakan untuk mengenal pasti keberkesanan individu, kumpulan dan organisasi. Terdapat empat dimensi dalam kepemimpinan transformasi meliputi pertimbangan individu, pengaruh ideal, rangsangan intelek dan inspirasi motivasi (Bass, 1985). Kepimpinan transformasi sentiasa memotivasi pekerja mereka melaksanakan sesuatu tugas yang dipertanggungjawabkan kepada mereka melebihi daripada yang sepatutnya (Bass & Riggio, 2006, Ismail et al., 2009) dan menitikberatkan setiap ahli-ahli pasukannya (Yang, Wu & Huang, 2013).

Kepimpinan transaksi pula dimana konsep yang diamalkan menekankan kepada koordinasi dan kawalan pemimpin serta dikatakan kepemimpinan yang bersifat mengarah dan pendekatannya lebih bersifat atas-bawah. Situasi perhubungan antara pemimpin dan subordinat lebih bersifat formal dengan jurang pemimpin dengan pekerja yang amat berbeza. Pemimpin transaksi akan menawarkan ganjaran kepada pengikutnya apabila mencapai prestasi yang ditetapkan (Yang, Wu & Huang, 2013) dan akan memperbetulkannya jika pengikutnya gagal memenuhi objektif yang ditetapkan dengan memberikan hukuman (Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003). Bass dan Avolio (1995) telah membahagikan gaya kepemimpinan transaksi kepada tiga dimensi. Tiga dimensi tersebut merupakan ganjaran, pengurusan melalui pengecualian aktif dan pengurusan melalui pengecualian pasif.

Koehn dan Namusonge (2012) mendefinisikan gaya kepemimpinan laissez-faire dikaitkan dengan tidak produktif, tidak berkesan dan tidak berpuas hati. Ini adalah kerana apabila pemimpin mengamalkan gaya ini, beliau hanya memberikan sedikit atau tidak ada sebarang arahan serta turut memberikan kebebasan sebanyak mungkin kepada pekerja. Semua tanggungjawab atau kuasa diberikan kepada pekerja dan mereka mesti menentukan matlamat, membuat keputusan dan menyelesaikan masalah dengan sendiri tanpa bantuan pemimpin mereka (Khan et al., 2015).

Prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan merujuk kepada gelagat para pekerja melaksanakan tugas yang tidak termaktub dalam senarai tugas yang dikhususkan oleh majikan (Bakker, Demerouti & Verbeke 2004). Seterusnya MacKenzie, Podsakoff dan Fetter (1991) mendefinisikan prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan sebagai tindakan ataupun kelakuan yang dilakukan melebihi daripada deskripsi kerja rasmi yang tindakan ini akan menyumbang kepada peningkatan keberkesanan sesebuah organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, jelas menunjukkan terdapat perbezaan bagi setiap jenis gaya kepemimpinan yang digunakan dalam kajian ini melibatkan kepemimpinan transformasi, transaksi dan laissez-faire ketua PTJ dalam mempengaruhi prestasi individu dan organisasi termasuk kakitangan pentadbiran. Dalam memastikan prestasi organisasi dan pekerja berada dalam hala tuju yang telah ditetapkan oleh pihak pengurusan atasan, justeru setiap organisasi memerlukan seseorang pemimpin yang baik dan cekap bagi mencapai tujuan tersebut.

Justeru, ketua bagi setiap PTJ sebagai pemimpin dalam organisasi berkenaan perlu memikul dan melaksanakan amanah kepemimpinan ini dengan penuh dedikasi kerana mereka merupakan individu yang bertanggungjawab terhadap semua aktiviti yang dijalankan dalam setiap PTJ berkenaan. Kajian telah membuktikan bahawa kepemimpinan berkait secara positif kepada prestasi pekerja (Rahardja, Moein & Lutfiani 2018; Walumbwa & Hartnell, 2011). Dalam kajian ini, kepemimpinan ketua setiap PTJ berada di peringkat kumpulan pada tahap tinggi meliputi kepemimpinan transformasi, transaksi serta laissez-faire dianalisis untuk mengenal pasti gaya kepemimpinan manakah yang lebih dominan dalam mempengaruhi prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan kakitangan pentadbiran di peringkat individu pada tahap rendah.

Berdasarkan teori Path Goal Leadership (House, 1971), usaha dan pencapaian subordinat dipengaruhi oleh tingkah laku pemimpin. Justeru, objektif kajian ini adalah untuk menguji tiga jenis

gaya kepimpinan yang diamalkan oleh ketua PTJ iaitu kepimpinan transformasi, transaksi dan laissez-faire secara serentak dalam mengenal pasti gaya kepimpinan manakah yang lebih dominan dalam mempengaruhi prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan kakitangan pentadbirannya.

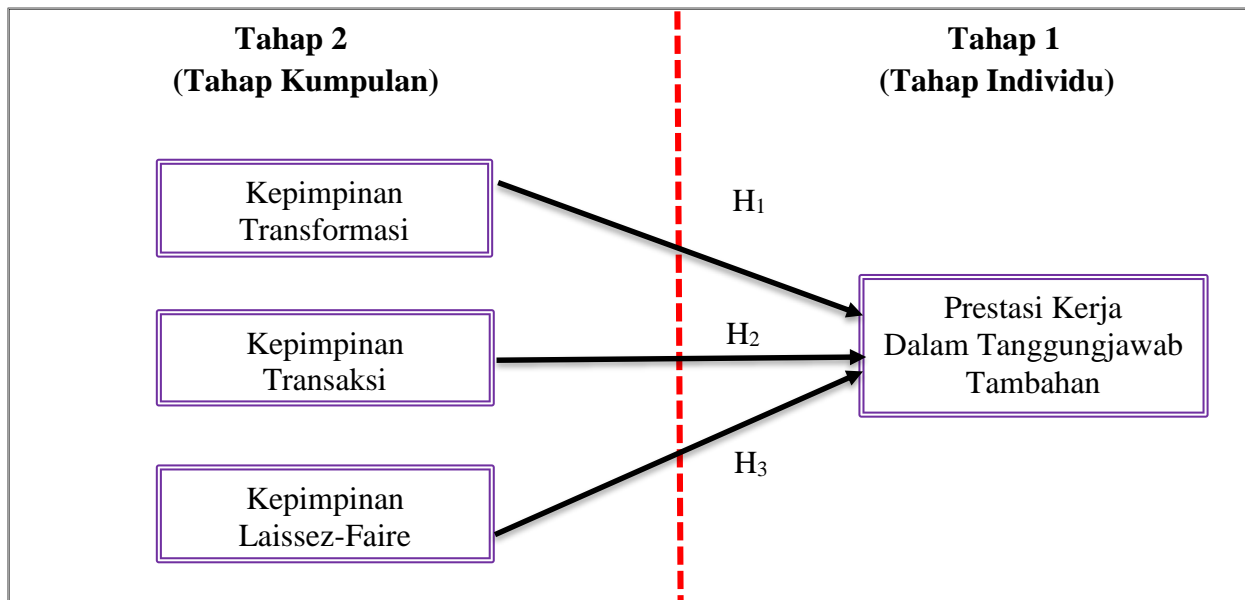
Berikut merupakan tiga hipotesis yang dibina bagi menjawab persoalan dalam kajian ini:

Hipotesis 1: Kepimpinan transformasi ketua setiap PTJ yang berada di tahap kumpulan berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan kakitangan pentadbiran yang berada di tahap individu.

Hipotesis 2: Kepimpinan transaksi ketua setiap PTJ yang berada di tahap kumpulan berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan kakitangan pentadbiran yang berada di tahap individu.

Hipotesis 3: Kepimpinan laissez-faire ketua setiap PTJ yang berada di tahap kumpulan berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan kakitangan pentadbiran yang berada di tahap individu.

Rajah 1 menunjukkan model kajian ini berdasarkan hipotesis kajian yang telah dibina.



Rajah 1: Model Kajian

## METODOLOGI KAJIAN

### Sampel

Sampel kajian ini melibatkan 234 kakitangan pentadbiran daripada 37 PTJ di UPSI. Kakitangan pentadbiran bagi kajian ini melibatkan Pelaksana Sokongan 1 dan 2 serta kumpulan Pengurusan dan Profesional. Perincian bilangan kakitangan pentadbiran yang terlibat dalam kajian ini mengikut PTJ boleh dirujuk di Jadual 1. Bilangan sampel ini dianggap memadai kerana apabila sesebuah kajian menggunakan analisis permodelan pelbagai tahap hanya memerlukan sekurang-kurangnya 30 buah organisasi ataupun pasukan (Kreft & De Leeuw, 1998) dan minimum 5 orang sampel terlibat daripada setiap organisasi ataupun pasukan (Maas & Hox, 2005).

**Jadual 1:** Perincian Kakitangan Pentadbiran Yang Terlibat Dalam Kajian Mengikut PTJ

<b>BIL</b>	<b>PTJ</b>	<b>BILANGAN</b>
1	Bahagian Hal Ehwal Pelajar	5
2	Bahagian Keselamatan	11
3	Bahagian Hal Ehwal Akademik	7
4	Bahagian Komunikasi Korporat	6
5	Bahagian Pengangkutan	6
6	Bahagian Sumber Manusia	7
7	Fakulti Bahasa dan Komunikasi	5
8	Fakulti Muzik dan Seni Persembahan	6
9	Fakulti Sains Sukan dan Kejurulatihan'	5
10	Fakulti Seni, Komputeran dan Industri Kreatif	5
11	Fakulti Teknikal dan Vokasional	7
12	Institut Pengajian Siswazah	9
13	Jabatan Bendahari	5
14	JPPHB	9
15	Muzium	6
16	Pejabat Karang Mengarang	5
17	Perpustakaan	14
18	Pusat Islam	6
19	Pusat Kaunseling	5
20	Pusat Kesihatan	5
21	Pusat Keusahawanan dan Kebolehpasaran Graduan	5
22	Pusat Kokurikulum	5
23	Pulami	5
24	NCDRC	6
25	CEKAPS	7
26	Pusat Sukan	5
27	Pusat ICT	11
28	Pusat Transformasi dan Komuniti Universiti	5
29	Pusat Pembangunan Akademik	5
30	Pusat Antarabangsa dan Mobiliti	7
31	Fakulti Pengurusan dan Ekonomi	9
32	Audit Dalam	5
33	Bahagian Pengurusan Kualiti	5
34	Fakulti Sains dan Kemanusiaan	5
35	Pusat Kebudayaan	5
36	Pusat Pengurusan Penyelidikan	5
37	Pusat Ulul Albab	5
<b>Jumlah</b>		<b>234</b>

### **Instrumen**

Pengukuran kepimpinan transformasi, transaksi dan laissez-faire ketua PTJ dalam kajian ini telah menggunakan soal selidik Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5X) (Bass & Avolio, 2000). Sebanyak 20 item dalam MLQ telah digunakan untuk mengukur gaya kepimpinan transformasi

yang melibatkan lima dimensi iaitu ciri-ciri unggul, tingkah laku unggul, inspirasi motivasi, stimulasi intelek dan pertimbangan individu. Seterusnya 12 item digunakan untuk mengukur kepimpinan transaksi yang melibatkan tiga dimensi iaitu ganjaran, pengurusan secara pengecualian-aktif dan pengurusan secara pengecualian-pasif. Manakala sebanyak empat item digunakan untuk mengukur kepimpinan laissez-faire. Setiap item dalam kajian ini menggunakan skala likert 5 mata di mana nilai 0 (Tidak Pernah) dan 4 (Sentiasa).

Bagi prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan kakitangan pentadbiran pula, kajian ini menggunakan instrumen yang telah digunakan daripada kajian Goodman dan Svyantek (1999) yang mempunyai tujuh item. Semua item tersebut telah menggunakan skala likert 5 mata di mana nilai 1 (Sangat tidak bersetuju) dan 5 (Sangat bersetuju).

### Analisis Statistik

Bagi menguji semua hipotesis yang terdapat dalam kajian ini, data kajian telah dianalisis menggunakan pendekatan permodelan linear berhierarki (HLM) versi 7.0 (Raudenbush, Bryk & Congdon, 2005). Dalam kajian ini, pembolehubah pada tahap individu (tahap 1) merupakan prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan kakitangan pentadbiran manakala pembolehubah pada tahap kumpulan (tahap 2) pula melibatkan kepimpinan transformasi, transaksi dan laissez-faire ketua PTJ.

### Prosedur Agregat

Untuk menentukan sama ada gaya kepimpinan ketua PTJ boleh diagregatkan kepada tahap kumpulan (tahap 2), terdapat tiga ujian yang perlu dilakukan bagi menilai kesesuaian data iaitu ujian Inter-rater reliability ( $r(wg)$ ); ujian Intra-class coefficient (ICC 1) dan ujian F. Setelah tiga analisis ini dilakukan telah memenuhi semua prinsip bagi setiap analisis tersebut, barulah analisis selanjutnya dapat dilakukan dengan mengaplikasikan pendekatan permodelan linear berhierarki dalam kajian ini.

## DAPATAN KAJIAN

Jadual 2 menunjukkan analisis profil responden terdiri daripada jantina, umur, tahap pendidikan, kategori jawatan, status jawatan dan tempoh perkhidmatan di UPSI. Berdasarkan Jadual 2, responden daripada golongan perempuan adalah lebih ramai iaitu sebanyak 52.10 peratus berbanding responden lelaki hanya 47.90 peratus. Manakala responden berumur dalam lingkungan 30-34 tahun merupakan majoriti dalam kajian ini iaitu 31.60 peratus berbanding mencatatkan hanya 3.00 peratus minoriti responden kajian ini yang terdiri daripada responden dalam lingkungan umur 50-54 tahun dan lebih 55 tahun. Berdasarkan tahap pendidikan pula, kebanyakan responden memiliki sijil/diploma dengan mencatatkan 45.30 peratus dan hanya 10.70 peratus memiliki Master/Phd. Seterusnya analisis ini juga menunjukkan secara keseluruhan 119 responden terdiri daripada Kumpulan Pelaksana Sokongan 2 mewakili 50.90 peratus, manakala 32.50 peratus responden terdiri daripada Kumpulan Pelaksana Sokongan 1 dan 16.70 peratus pula daripada Kumpulan Pengurusan dan Profesional. Berdasarkan status jawatan pula, kebanyakkan responden merupakan pekerja tetap 84.20 peratus (197) dan hanya 15.80 peratus (37) terdiri daripada pekerja sementara. Bagi tempoh perkhidmatan di UPSI, majoriti responden bekerja di UPSI dalam tempoh 6-10 tahun dengan catatan sebanyak 33.30 peratus diikuti dengan responden yang bekerja dalam tempoh 1-5 tahun sebanyak 25.60 peratus dan minoriti responden yang bekerja di UPSI bagi tempoh 26-30 tahun serta lebih 30 tahun dengan masing-masing mencatatkan 0.40 peratus sahaja.

**Jadual 2:** Analisis Profil Responden

	Demografi	Kekerapan (N)	Peratus (%)
Jantina	Lelaki	112	47.90

Umur	Perempuan	122	52.10
	20 - 24 tahun	15	6.40
	25 - 29 tahun	47	20.10
	30 - 34 tahun	74	31.60
	35 - 39 tahun	54	23.10
	40 - 44 tahun	26	11.10
	45 - 49 tahun	12	5.10
	50 - 54 tahun	3	1.30
	Lebih 55 tahun	3	1.30
Tahap Pendidikan	Sekolah Menengah	35	15.00
	Sijil/Diploma	106	45.30
	Ijazah Sarjana	68	29.10
	Master / PhD	25	10.70
Kategori Jawatan	Kumpulan Pengurusan dan Profesional	39	16.70
	Kumpulan Pelaksana Sokongan 1	76	32.50
	Kumpulan Pelaksana Sokongan 2	119	50.90
Status Jawatan	Tetap	197	84.20
	Kontrak	37	15.80
Tempoh	1 – 5 tahun	60	25.60
Perkhidmatan di UPSI	6 – 10 tahun	78	33.30
	11 – 15 tahun	54	23.10
	16 – 20 tahun	30	12.80
	21 – 25 tahun	10	4.30
	26 – 30 tahun	1	0.40
	Lebih 30 tahun	1	0.40

Dapatan analisis bagi nilai min, sisihan piawai, nilai Alfa Cronbach, korelasi, FIII, ICC(1), dan R(wg) bagi setiap pemboleh ubah kajian ditunjukkan di Jadual 3. Nilai min bagi setiap pemboleh ubah kajian dalam julat 2.094 hingga 4.144. Manakala nilai sisihan piawai bagi setiap pemboleh ubah kajian dalam julat 0.482 hingga 1.125. Nilai Alfa Cronbach bagi setiap pemboleh ubah kajian menunjukkan nilai 0.80 ke atas dan ianya menjelaskan bahawa kebolehpercayaan intrumen yang digunakan dalam pelaksanaan kajian ini. Analisis korelasi perlu dilakukan kerana apabila sesebuah kajian melaksanakan analisis secara permodelan linear berhierarki ianya telah menjadi “*rules of thumbs*” (MacKinnon, Lockwood & Williams, 2004) dan perlu wujudnya korelasi bagi setiap pemboleh ubah bagi meneruskan analisis selanjutnya.

**Jadual 3:** Nilai Min, Sisihan Piawai, Alfa Cronbach, Korelasi, FIII, ICC(1) Dan R(wg) Bagi Setiap Pemboleh Ubah Kajian

Pemboleh ubah	Min	Sisihan Piawai	Alfa Cronbach	1	2	3	4	FIII	ICC(1)	R(wg)
---------------	-----	----------------	---------------	---	---	---	---	------	--------	-------



Kepimpinan Transformasi	2.094	1.125	0.928	1				1.741**	0.187	0.934
Kepimpinan Transaksi	2.762	0.482	0.871	0.858***	1			1.761**	0.152	0.927
Kepimpinan laissez-faire	2.897	0.528	0.884	0.180**	0.331***	1		3.032***	0.246	0.911
Prestasi Kerja Dalam Tanggungjawab Tambahan	4.144	0.685	0.927	0.314***	0.319***	0.228***	1	3.486***	0.289	

Nota: Korelasi antara pemboleh ubah bagi pemboleh ubah di tahap individu (N = 234, 37 PTJ)

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

Dapatan yang ditunjukkan di Jadual 3, jelas menunjukkan bahawa semua syarat utama bagi prosedur agregat telah dipenuhi sebelum analisis lanjutan menggunakan pendekatan permodelan linear berhierarki dapat dilakukan dalam kajian ini. Antara syarat yang perlu dipenuhi adalah perlu memperoleh nilai ujian Inter-rater reliability ( $r(wg)$ ) sekurang-kurangnya 0.90 ke atas (Lebreton & Senter, 2008) di mana nilai ( $r(wg)$ ) ini hanya perlu dikira pada pemboleh ubah kajian yang berada di peringkat kumpulan sahaja iaitu kepimpinan transformasi, transaksi dan laissez-faire. Syarat seterusnya adalah nilai ujian Intra-class coefficient (ICC 1) yang diterima di antara julat 0.15 hingga 0.30 (Mathieu et al., 2012) dan nilai FIII perlu signifikan bagi setiap pemboleh ubah yang terlibat dalam kajian yang dilakukan.

Jadual 4 pula menunjukkan dapatan analisis silang tahap dengan menggunakan pendekatan secara permodelan linear berhierarki. Analisis silang tahap dalam kajian ini melibatkan pemboleh ubah kepimpinan transformasi, transaksi dan laissez-faire ketua PTJ yang berada di tahap kumpulan ke atas pemboleh ubah prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan kakitangan pentadbiran yang berada di tahap individu. Berdasarkan dapatan analisis yang ditunjukkan di Jadual 4, didapati kepimpinan transformasi (Model 1) ( $\gamma = 0.293$ , SE = 0.09,  $t = 3.428$ ,  $p = 0.002$ ), kepimpinan transaksi (Model 2) ( $\gamma = 0.472$ , SE = 0.07,  $t = 6.502$ ,  $p < 0.001$ ) dan kepimpinan laissez-faire (Model 3) ( $\gamma = 0.419$ , SE = 0.09,  $t = 4.642$ ,  $p < 0.001$ ) ketua PTJ di tahap kumpulan mempunyai hubungan yang positif prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan kakitangan pentadbiran yang berada di tahap individu apabila dianalisis secara berasingan dilakukan. Walau bagaimanapun apabila analisis dijalankan secara serentak terhadap pemboleh ubah kepimpinan transformasi transaksi dan laissez-faire ketua PTJ yang berada di tahap kumpulan ke atas pemboleh ubah prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan kakitangan pentadbiran yang berada di tahap individu, didapati terdapat perbezaan dapatan dengan cara melakukan secara berasingan (Model 4). Dapatan analisis menunjukkan hubungan di antara kepimpinan transaksi dan laissez-faire ketua setiap PTJ yang berada di tahap kumpulan terhadap dengan prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan kakitangan pentadbiran yang berada di tahap individu tidak signifikan. Namun begitu, hanya kepimpinan transformasi ketua setiap PTJ yang berada di tahap kumpulan berhubung secara positif dan dengan prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan kakitangan pentadbiran yang berada di tahap individu.

**Jadual 4:** Analisis Silang Tahap Antara Pemboleh Ubah Kepimpinan Transformasi, Transaksi Dan Laissez-Faire Ketua Setiap PTJ Di Tahap Kumpulan Ke Atas Pemboleh Ubah Prestasi Kerja Dalam Tanggungjawab Tambahan Kakitangan Pentadbiran Di Tahap Individu

Kesan	Prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan	Prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan	Prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan	Prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan
Model	1	2	3	4
Analisis silang tahap:				
Kepimpinan Transformasi	0.293 (0.09)**			0.193 (0.08)*
Kepimpinan Transaksi		0.472 (0.07)***		0.145 (0.160) n.s.
Kepimpinan Laissez-Faire			0.419 (0.09)***	0.272 (0.156) n.s.

Nota: Nilai pertama ialah nilai anggaran parameter ( $\gamma$ ) dan nilai dalam kurungan adalah nilai ralat piawai

N (individu) = 234; N (kumpulan) = 37

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$  n.s. = tidak signifikan

Oleh yang demikian, hipotesis 1 yang menyatakan kepemimpinan transformasi ketua setiap PTJ yang berada di tahap kumpulan berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan kakitangan pentadbiran yang berada di tahap individu diterima ( $\gamma = 0.193$ ,  $SE = 0.08$ ,  $t = 2.361$ ,  $p = 0.024$ ). Ini menggambarkan bahawa peningkatan tahap kepemimpinan transformasi ketua setiap PTJ secara tidak langsung akan turut meningkatkan prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan kakitangan pentadbiran di UPSI. Sebaliknya, hipotesis 2 ( $\gamma = 0.145$ ,  $SE = 0.160$ ,  $t = 0.909$ , n.s.) dan hipotesis 3 ( $\gamma = 0.272$ ,  $SE = 0.156$ ,  $t = 1.747$ , n.s.) kajian ini ditolak kerana kepemimpinan transaksi dan laissez-faire ketua setiap PTJ tidak berhubung secara positif dan signifikan terhadap prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan kakitangan pentadbiran yang berada di tahap individu.

## PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

Secara umumnya, kajian ini memberikan pemahaman yang menyeluruh berkaitan pengaruh kepemimpinan transformasi, transaksi dan laissez-faire ketua PTJ terhadap prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan kakitangan pentadbiran di UPSI. Daripada kajian ini, didapati kepemimpinan transformasi, transaksi dan laissez-faire ketua setiap PTJ mampu mempengaruhi prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan kakitangan pentadbiran di UPSI apabila dianalisis secara berasingan dengan menggunakan pendekatan permodelan berhierarki. Ini menjelaskan bahawa ketua setiap PTJ yang mengamalkan gaya kepemimpinan transformasi, transaksi dan laissez-faire memberi kesan positif terhadap prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan kakitangan pentadbiran. Dapatan kajian penyelidik menunjukkan keselarian dan konsisten dengan kajian Megat Zuhairy et al., (2015) bahawa pelbagai gaya kepemimpinan memberi pengaruh besar terhadap organisasi dalam kajian berkaitan bidang kepemimpinan.

Menariknya dalam kajian ini, apabila analisis dilakukan secara serentak terhadap kepemimpinan transformasi transaksi dan laissez-faire ketua setiap PTJ terhadap prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan kakitangan pentadbiran di UPSI dengan menggunakan analisis permodelan linear berhierarki (HLM), didapati hanya pemimpin yang mengamalkan gaya kepemimpinan transformasi lebih mempengaruhi ataupun dominan terhadap prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan kakitangan pentadbiran berbanding kepemimpinan transaksi dan laissez-faire. Dapatan ini menjelaskan bahawa walaupun pemimpin transformasi, transaksi dan laissez-faire ketua setiap PTJ dianggap dapat meningkatkan prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan kakitangan pentadbiran, namun ketua setiap PTJ yang mengamalkan gaya kepemimpinan transformasi lebih mempengaruhi prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan kakitangan pentadbiran berbanding pengamalan secara gaya kepemimpinan transaksi dan laissez-faire.

Ini berkemungkinan kerana ketua setiap PTJ yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasi sentiasa memberi motivasi kepada kakitangan pentadbiran untuk melaksanakan tugas dengan sebaiknya tanpa mengutamakan kepentingan diri untuk kebaikan bersama dan secara tidak langsung akan meningkatkan prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan kakitangan pentadbiran (Avolio & Yammarino, 2002; Bass, 1985; Burns, 1978) berbanding dengan kepimpinan transaksi yang hanya memfokuskan kepada pertukaran tindakan dan ganjaran terhadap tugas yang dilakukan antara pengikut dan pemimpin serta sentiasa memerlukan kewujudan hierarki dan kuasa untuk ditunjukkan (Tyssen, Wald & Heidenreich, 2014) serta kepimpinan laissez-faire yang hanya mengelak untuk penyertaan aktif dalam tanggungjawab menetapkan matlamat dan memerlukan arahan daripada pemimpin (Ejimabo, 2015). Dapatan kajian ini turut disokong daripada kajian meta-analisis oleh Gottfredson dan Aguinis (2017) bahawa konsep mengamalkan gaya kepimpinan transformasi merupakan paling berkesan dan dominan dalam penyelidikan berkaitan kepimpinan serta lebih disukai diamalkan oleh banyak pemimpin berbanding dengan gaya kepemimpinan yang lain (Egan, Sarros, & Santora, 1995).

Kajian ini bertujuan untuk menyiasat dan memahami pengaruh gaya kepimpinan transformasi, transaksi dan laissez-faire ketua setiap PTJ di tahap kumpulan terhadap prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan kakitangan pentadbiran di tahap individu dengan menggunakan analisis permodelan linear berhierarki (HLM). Kajian ini menjelaskan kepentingan ketua setiap PTJ memilih gaya kepimpinan yang bersesuaian kerana ianya menjadi salah satu faktor dalam meningkatkan prestasi pekerja. Seterusnya, kajian ini memberikan sumbangan kepada bidang penyelidikan kepimpinan kerana gaya kepimpinan transformasi sangat penting dalam membantu mencapai peningkatan prestasi kakitangan pentadbiran terutama kepada prestasi kerja dalam tanggungjawab tambahan. Akhir sekali, dicadangkan kajian di masa depan perlu menggunakan pemboleh ubah-pemboleh ubah lain untuk memperkembangkan literatur dalam bidang kajian ini.

## RUJUKAN

- Ahsan, N., Abdullah, Z., Fie, D.Y.G., & Alam, S. S. (2009). A study of job stress on job satisfaction among university staff in Malaysia: Empirical study. *European Journal of Social Sciences*, 8(1), 121–131.
- Al Khajeh, E.H. 2018. Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 1: 1-10.
- Avolio, B.J., & Yammarino, F.J. (2002). Transformational and charismatic leadership. The road ahead. Monographs in Leadership and Management. (Vol. 2). St. Louis.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Verbeke, W. 2004. Using the job demand - resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1): 83-104.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B. (1995). *Multifactor leadership questionnaire technical report*. Redwood City, CA.
- Bass, B. M., & Avolio, B. (2000). *Technical report, leader form, rater form and scoring key for the MLQ Form 5X-short*. Redwood City, CA.
- Bass, B., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
- Burns J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chiniara, M. & Bentein, K. 2018. The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The Leadership Quarterly*, 29(2): 333-345.
- Chun, J.U., Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Sosik, J.J. & Moon, H.K. 2009. Leadership across hierarchical levels: Multiple levels of management and multiple levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 20(5): 689-707.

- Eagly, A.C., Johannesen-Schmidt, M.C. & Van Engen, M.L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591.
- Egan, R., Sarros, J., & Santora, J. (1995). Putting transactional and transformational leadership into practice. *Journal of Leadership Studies*, 2(3), 100–123.
- Ejimabo, N.O. (2015). An approach to understanding leadership decision making in organization. *European Scientific Journal*, 11(11), 1–24.
- Goodman, S.A. & Svyantek, D.J. 1999. Person-organization fit and contextual performance : Do shared values matter. *Journal of Vocational Behaviour*, 275: 254-275.
- Gottfredson, R.K., & Aguinis, H. (2017). Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 558–591
- Harian Metro. (2015). *2,943 prestasi rendah*. 3 Desember 2015.
- Harlina Nurjahjanti, Endah Mujiasih & Unika Prihatsanti. (2012). Hubungan antara efikasi diri dan persepsi terhadap pengembangan karir dengan work family conflict pada polwan di Polrestabes Semarang. In National Conference Promoting Harmony in Urban Community A Multi-Perspective Approach. Penerbit Fakultas Psikologi Universitas Surabaya.
- Hirtz, P.D., Murray, S.L. & Riordan, C.A. (2007). The effects of leadership on quality. *Engineering Management Journal*, 19(1), 22-27.
- House, R.J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- Ismail, A., Mohamed, H. A.B., Sulaiman, A.Z., Mohamad, M.H. & Yusuf, M.H. (2011). An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment. *Business and Economics Research Journal*, 2(1), 89.
- Khan Raza Ali, Mohd Shahir Liew, & Zulkipli Ghazali. 2015. Malaysian construction sector and Malaysia vision 2020: Developed nation status. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109: 507-513.
- Koech P.M. & Namusonge, G.S. (2012). The effect of leadership styles on organizational performance at state corporations in Kenya. *International Journal of Business and Commerce*, 2(1), 1–12.
- Kreft, I.G. & De Leeuw, J. 1998. *Introducing multilevel modeling*. Britain: Athenaeum Press Limited.
- Lebreton, J.M., & Senter, J.L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 815–852.
- Maas, C. J., & Hox, J. (2005). Sufficient sample sizes for multilevel modeling. *Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 1, 86–92.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. & Fetter, R. 1991. Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1): 123-150.
- MacKinnon, D.P., Lockwood, C.M. & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99– 128.
- Mathieu, J.E., Aguinis, H., Culpepper, S.A. & Chen, G. 2012. Understanding and estimating the power to detect cross-level interaction effects in multilevel modeling. *American Psychological Association*, 97(5): 951-966.
- Mathieu, J.E. & Taylor, S. R. (2007). A framework for testing meso-mediational relationships in organizational behavior. *Journal of Organizational Behaviour*, 28(2), 141–172.
- Maynard, M.T., Mathieu, J.E., Marsh, W.M. & Ruddy, T.M. 2007. A multilevel investigation of the influences of employees' resistance to empowerment. *Human Performance*, 20(2): 147-171.
- Megat Zuhairy Megat Tajuddin, Hadijah Iberahim & Noraini Ismail. 2015. Leadership styles and organizational performance in construction industry Malaysia. Kertas Kerja Malaysia-Japan Joint International Conference 2015 (MJJIC2015). Yamaguchi University, Ube, Japan.
- Rahardja, U., Moein, A. & Lutfiani, N. 2018. Leadership, competency, working motivation and performance of high private education lecturer with institution accreditation. *Man India*, 97(24): 179-192.
- Raudenbush, S., Bryk, A. & Congdon, R. (2005). *HLM: Hierarchical linear and nonlinear modeling (Version 6.04)*. Lincolnwood, IL: Scientific Software International.
- Raudenbush, S.W., Bryk, A.S., Cheong, Y.F., Congdon, R., & Du Toit, M. (2011). *HLM 5177: Hierarchical linear & nonlinear modeling*. Lincolnwood: Scientific Software International, Inc.
- Sabharwal, M., & Corley, E.A. (2009). Faculty job satisfaction across gender and discipline. *Social Science Journal*, 46(3), 539–556.

- Sadq, Z.M., Khorsheed, R.K., Mohammed, H.O. & Othman, B. (2020). The effect of administrative leadership on achieving business success strategies: The case of Lebanese French University. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(2): 3095-3102.
- Tetteh, E.N. & Brenyah, R.S. (2016). Organizational leadership styles and their impact on employees' job satisfaction: Evidence from the mobile telecommunications sector of Ghana. *Global Journal of Human Resource Management*, 4(4), 12-24.
- Thacker, R.A. & Holl, K. B. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness. *Journal of Management Development*, 27(7), 708–726.
- Tyssen, A.K., Wald, A., & Heidenreich, S. (2014). Leadership in the context of temporary organizations: A study on the effects of transactional and transformational leadership on followers' commitment in projects. *Project Management Journal*, 21(3), 376–393.
- Universiti Pendidikan Sultan Idris. (2017). Rumusan statistik markah prestasi pekerja.
- Walumbwa, F.O. & Hartnell, C. (2011). Understanding transformational leadership-employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 153–172.
- Yammarino, F. J., & Dansereau, F. (2008). Multi-level nature of and multi-level approaches to leadership. *Leadership Quarterly*, 19(2), 135–141.
- Yang, L.R., Wu, K.S. & Huang, C.F. (2013). Validation of a model measuring the effect of a project manager's leadership style on project performance. *KSCE Journal of Civil Engineering*, 17(2), 271–280.
- Zakaria, B., Omar, R., Sarpin, N., & Shafii, H. (2021). Kajian Kepentingan keupayaan kepimpinan kontraktor G7 dalam mengurus projek pembinaan. *Research in Management of Technology and Business*, 2(1), 1096-1112.