

**HUBUNGAN KEPEMIMPINAN ETIKA, KOMITMEN AFEKTIF,
PENGLIBATAN KERJA DAN SOKONGAN ORGANISASI**

***RELATIONSHIP BETWEEN ETHICAL LEADERSHIP, AFFECTIVE
COMMITMENT, JOB INVOLVEMENT AND ORGANISATIONAL
SUPPORT***

Tang Keow Ngang^{1*} and Tengku Ahmad Badrul Raja Hussin²

¹School of Educational Studies, Universiti Sains Malaysia, 11800 USM
Pulau Pinang, Malaysia

²Department of General Studies, Politeknik Ungku Omar, Jalan Raja Musa
Mahadi, 31400 Ipoh, Perak, Malaysia

*Corresponding author: tang@usm.my

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan etika ketua jabatan terhadap komitmen afektif dan penglibatan kerja pensyarah serta mengenal pasti peranan sokongan organisasi sebagai mediator dalam hubungan antara variabel. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif iaitu tinjauan dan dilaksanakan secara keratan rentas dengan menggunakan soal selidik sebagai instrumen. Seramai 306 orang pensyarah dari lima buah politeknik Malaysia berdasarkan pecahan zon secara geografi dipilih sebagai responden kajian dengan kaedah persampelan pelbagai peringkat. Data diperolehi melalui soal selidik dwibahasa yang dibahagi kepada lima bahagian iaitu demografi responden, kepemimpinan etika, sokongan organisasi, komitmen afektif dan penglibatan kerja. Dapatan kajian menunjukkan kepemimpinan etika merupakan peramal yang signifikan terhadap sokongan organisasi, komitmen afektif dan penglibatan kerja. Dapatan kajian juga menunjukkan tahap kepemimpinan etika, sokongan organisasi dan penglibatan kerja berada pada tahap sederhana manakala komitmen afektif adalah pada tahap tinggi. Ujian kesan pengantaraan mendapati sokongan organisasi berfungsi sebagai mediator yang kuat antara kepemimpinan etika dengan penglibatan kerja manakala sokongan organisasi berfungsi sebagai separa mediator dalam hubungan antara kepemimpinan etika dengan komitmen afektif. Hasil kajian ini berjaya mengetengahkan satu model bagi menghubungkan kepemimpinan etika dan sokongan organisasi untuk meningkatkan komitmen afektif dan penglibatan kerja.

Kata kunci: kepemimpinan etika, sokongan organisasi, komitmen afektif, penglibatan kerja

The purpose of this research was to investigate the influence of ethical leadership of heads of department on the lecturers' affective commitment and job involvement as well as to examine the role of organisational support as the mediator between the variables. This study utilised quantitative survey design and was implemented by cross-sectional method using questionnaire as an instrument. A total of 306 lecturers were selected from five polytechnics in Malaysia based on their geographical location by applying multi-stage sampling method. Data were collected using a set of bilingual questionnaire which comprised five sections namely demographic characteristics, ethical leadership, organisational support, affective commitment and job involvement. Findings indicated that ethical leadership was a significant predictor of organisational support, affective commitment and job involvement. Results also revealed that ethical leadership, organisational support and job involvement were at moderate levels while affective commitment was at high level. Mediation effect test revealed that organisational support served as a strong mediator in the relationship between ethical leadership with job involvement while organisational support partially mediated the relationship between ethical leadership and affective commitment. The study proposed a model of ethical leadership and organisational support to enhance affective commitment and job involvement.

Keywords: ethical leadership, organisational support, affective commitment, job involvement

PENGENALAN

Struktur organisasi dalam sistem pentadbiran politeknik terdiri daripada beberapa personel utama yang membentuk pihak pengurusan tertinggi politeknik. Setiap politeknik diterajui oleh seorang pengarah yang bertindak sebagai personel yang bertanggungjawab terhadap semua aspek termasuk urusan pentadbiran, kewangan, infrastruktur, kurikulum dan perkembangan serta kebajikan staf dan pelajar di politeknik. Pengarah yang berada pada hierarki tertinggi ini dibantu oleh sekurang-kurangnya seorang atau dua orang timbalan pengarah yang bertanggungjawab dalam urusan akademik dan urusan pentadbiran. Pada peringkat jabatan pula, urusan pentadbiran dan pengurusan jabatan diturunkan kepada ketua jabatan. Ketua jabatan merupakan pemimpin yang bertanggungjawab secara langsung terhadap para pensyarah dan pelajar di jabatan masing-masing.

Kepemimpinan pendidikan sering dikaitkan dengan proses pembangunan modal insan yang berkualiti (Ibrahim, 2002; Ong, 2004). Modal insan yang berkualiti bermaksud individu tersebut bukan sahaja berteraskan ilmu pengetahuan, kemahiran, inovatif dan intelektual tetapi berbudaya progresif

dengan nilai etika dan moral yang tinggi (Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri, 2006). Kepemimpinan yang berkesan wujud hasil daripada perilaku pemimpin dalam amalan proses mempengaruhi subordinatnya secara etika dan nilai-nilai moral dengan konsisten (Zaharah, 2004). Malah pemimpin mesti bertindak mengikut standard perilaku yang diterima ketika melaksanakan aktiviti-aktiviti yang diamanahkan oleh masyarakat (Johnston, Cruess dan Cruess, 2001). Justeru pihak pengurusan harus berperanan sebagai *role model* kepada staf di bawah pimpinannya untuk memaparkan kewibawaan khasnya dalam konteks institusi pengajian tinggi.

Tindakan pemimpin berdasarkan sistem nilai yang konsisten dapat menggalakkan kesetiaan subordinat (Bennis, 2005). Persepsi bahawa ketua mempamerkan kepemimpinan etika juga akan dapat mempengaruhi komitmen afektif pekerja (Mulki, Jaramilo dan Locander, 2006). Sokongan organisasi dan keprihatinan terhadap subordinat turut meningkatkan perilaku positif subordinat (Eisenberger et al., 1986). Persepsi subordinat tentang sokongan organisasi adalah berdasarkan penilaian subordinat terhadap keprihatinan organisasi dalam menjaga kebajikan dan memenuhi keperluan mereka (Eisenberger et al., 1986). Menurut Martin dan Hafer (1995), kerja yang dilakukan oleh subordinat membantu mereka memenuhi kehendak intrinsik mereka seperti berjaya melaksanakan kerja yang mencabar. Keadaan ini akan meningkatkan perasaan kompeten dan seterusnya meningkatkan penglibatan kerja mereka (Martin dan Hafer, 1995).

Terdapat kes-kes pelanggaran etika yang melibatkan pendidik dan pemimpin institusi pendidikan yang dikaitkan dengan rasuah, salah guna kuasa dan penyelewengan dalam pengurusan (Zulqarnain, 2004). Laporan Negara Tahunan 2004 yang diterbitkan oleh kerajaan Malaysia melaporkan bahawa terdapat pensyarah universiti tempatan yang diambil tindakan disiplin kerana terlibat dalam aktiviti antikerajaan (Zulqarnain, 2004). Laporan Kementerian Pelajaran menyatakan bahawa terdapat pendidik yang telah diambil tindakan akibat pelbagai kes salah laku (Sufian, 2006).

Cheung (2000) menyatakan bahawa kegagalan pihak pengurusan atau organisasi memberi sokongan kepada subordinat akan mengakibatkan keretakan hubungan antara subordinat dengan organisasi. Guzzo, Noonan dan Elron (1994) mendapati pekerja yang merasakan majikan yang memberi sokongan rendah, lebih cenderung untuk mencari pekerjaan baru. Tindakan pusing ganti ini diambil oleh pekerja dengan harapan untuk mendapatkan sokongan yang lebih di tempat kerja baru (Wayne, Shore dan Linden, 1997).

Menurut Pulich dan Tourigny (2004), penglibatan kerja yang kurang boleh mengakibatkan kelemahan dalam iklim organisasi iaitu persepsi bersama tentang polisi, amalan dan prosedur formal atau tidak formal organisasi. Tahap penglibatan kerja yang rendah dalam kalangan pegawai terutamanya daripada sektor awam termasuk sektor pendidikan turut menjejaskan prestasi dan pencapaian matlamat menjadikan pendidikan negara bertaraf dunia.

Memandangkan kepemimpinan etika di samping mempamerkan sokongan yang tinggi dapat meningkatkan komitmen afektif dan penglibatan kerja, dilengkapi pula dengan literatur luar negara, sebuah model yang mantap dan bersesuaian dengan konteks kepemimpinan politeknik dapat dicadangkan dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hal ini disebabkan model yang sedia ada mungkin tidak dapat diaplikasikan mahupun digeneralisasi dalam konteks kepemimpinan organisasi di Malaysia disebabkan wujudnya perbezaan budaya. Model yang dicadangkan diharap dapat memberi gambaran yang jelas tentang hubungkait kesemua aspek yang diperhatikan serta dapat digunakan secara menyeluruh dan berkesan.

Secara umumnya, kajian ini dijalankan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan etika ketua jabatan terhadap komitmen afektif dan penglibatan kerja pensyarah serta mengenal pasti peranan sokongan organisasi dalam hubungan antara variabel-variabel tersebut. Secara khususnya, objektif kajian ini adalah untuk mengenal pasti tahap kepemimpinan etika ketua jabatan dan dimensi-dimensinya iaitu motif, pengupayaan, keperibadian, tahap sokongan organisasi, tahap komitmen afektif serta tahap penglibatan kerja pensyarah. Selain itu, pengkaji juga akan mengkaji hubungan dan pengaruh antara keempat-empat variabel kajian iaitu kepemimpinan etika, sokongan organisasi, komitmen afektif dan penglibatan kerja. Akhir sekali, pengkaji mencadangkan sebuah model yang menunjukkan hubungan antara keempat-empat variabel tersebut.

DEFINISI OPERASIONAL

Kepemimpinan Etika

Kepemimpinan etika merujuk pada sikap atau tindakan yang baik dan betul dari segi moral yang dipamerkan melalui amalan-amalan kepemimpinan etika oleh ketua jabatan di politeknik. Kepemimpinan etika dimanifestasi melalui tiga dimensi iaitu motif, keperibadian dan strategi perilaku ketua jabatan yang mempunyai pengaruh terhadap pensyarah (Kanungo dan Mendonca, 1996).

Sokongan Organisasi

Sokongan organisasi merujuk pada penghargaan politeknik terhadap sumbangan pensyarah dan keprihatinan politeknik terhadap kebajikan mereka. Sokongan organisasi juga menggambarkan tanggapan pensyarah bahawa politeknik telah memberikan mereka sokongan, perhatian serta menyempurnakan keperluan sosio emosi mereka seperti memberi pengiktirafan dan ganjaran. Kesan daripada tanggapan ini menyebabkan pensyarah bertanggungjawab untuk membalas jasa organisasi (Eisenberger et al., 1986).

Komitmen Afektif

Komitmen afektif merujuk pada rasa sayang pensyarah terhadap politeknik, keinginan untuk diidentifikasi dengan politeknik serta keinginan untuk terus berkhidmat di politeknik. Keinginan ini ialah kesan daripada perasaan sayang pensyarah terhadap organisasi politeknik yang telah memberikan mereka pengalaman positif yang bernilai (Meyer dan Allen, 1991).

Penglibatan Kerja

Penglibatan kerja merujuk pada identifikasi pensyarah secara psikologi dengan kerja mereka di politeknik. Penglibatan kerja menggambarkan perasaan pensyarah mengenai hubungan mereka dengan kerja mereka. Penglibatan kerja juga merujuk pada kepercayaan pensyarah tentang sejauh mana kerja mereka penting dan dapat memenuhi keperluan semasa mereka (Kanungo, 1982; Lodahl dan Kejner, 1965).

METODOLOGI

Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan dan dilaksanakan secara keratan rentas. Kajian berbentuk keratan rentas ini melibatkan pemerhatian terhadap sampel atau merentasi sesuatu populasi atau fenomena yang dilaksanakan pada satu masa (Babbie, 2001). Bilangan populasi sasaran iaitu semua pensyarah politeknik di Malaysia ialah seramai 5,246 orang (Jabatan Pengajian Politeknik dan Kolej Komuniti, 2008). Kaedah persampelan pelbagai peringkat (*multi-stage*) digunakan untuk pemilihan sampel. Pada peringkat pertama, pengkaji telah membahagikan Malaysia kepada lima zon berdasarkan lokasi secara geografi iaitu zon utara, tengah, selatan, timur dan Malaysia Timur. Pada peringkat kedua, pengkaji memilih hanya sebuah politeknik secara rawak daripada senarai politeknik bagi setiap zon. Politeknik yang terpilih dinyatakan dalam bentuk kod bagi tujuan kerahsiaan dan mempertahankan etika kajian. Maka jumlah populasi yang boleh dicapai ialah seramai 1,543 seperti tertera dalam Jadual 1.

Bagi menentukan saiz sampel, formula Krejcie dan Morgan (1970) digunakan. Bilangan sampel yang diperlukan bagi populasi yang telah dikenal pasti ialah seramai 308 orang pensyarah. Pada peringkat ketiga, pengkaji menggunakan pengiraan nisbah berdasarkan bilangan pensyarah di setiap politeknik bagi menentukan bilangan sampel yang diperlukan dari setiap politeknik (Jadual 1).

Jadual 1: Bilangan responden mengikut kaedah persampelan pelbagai peringkat (*multi-stage*)

| Zon | Negeri | Politeknik | Bilangan pensyarah | Bilangan responden |
|----------------|-----------------|---------------|--------------------|--------------------|
| Utara | Pulau Pinang | Politeknik 01 | 291 | 58 |
| Tengah | Perak | Politeknik 02 | 270 | 54 |
| Selatan | Negeri Sembilan | Politeknik 03 | 312 | 62 |
| Timur | Kelantan | Politeknik 04 | 427 | 85 |
| Malaysia Timur | Sabah | Politeknik 05 | 243 | 49 |
| Jumlah | | | 1,543 | 308 |

Data kajian dikutip dengan menggunakan soal selidik sebagai instrumen kajian. Soal selidik ini terbahagi kepada lima bahagian iaitu (1) demografi responden (umur, kelulusan akademik tertinggi, dan pengalaman mengajar di politeknik kajian), (2) kepemimpinan etika, (3) sokongan organisasi, (4) komitmen afektif, dan (5) penglibatan kerja. Bahagian A digunakan untuk mengumpul maklumat demografi responden. Instrumen untuk mengukur kepemimpinan etika ketua jabatan terdiri daripada 22 item yang diadaptasi daripada instrumen Khuntia dan Suar (2004). Bahagian B adalah untuk mengukur kepemimpinan etika telah menggabungkan tiga dimensi kepemimpinan etika iaitu pengupayaan, motif dan keperibadian (Kanungo dan Mendonca, 1996).

Bahagian C pula mengukur sokongan organisasi iaitu persepsi pensyarah tentang sejauh mana politeknik berkenaan menilai sumbangan mereka serta prihatin terhadap kebajikan mereka. Sokongan organisasi dinilai dengan menggunakan soal selidik versi ringkas yang terdiri daripada 17 item daripada instrumen asal *Survey of Perceived Organizational Support* yang dibina oleh Eisenberger et al. (1986). Instrumen ini memenuhi kedua-dua aspek definisi konstruk sokongan organisasi iaitu penghargaan organisasi terhadap sumbangan pekerja dan keprihatinan organisasi terhadap kebajikan pekerja seperti yang dicadangkan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002).

Bahagian D pula terdapat lapan item yang digunakan untuk menilai tahap komitmen afektif pensyarah. Item-item yang berkenaan dengan komitmen afektif sahaja yang diadaptasikan daripada instrumen Meyer dan Allen (1984). Instrumen asal mereka merangkumi komitmen afektif, kesinambungan dan normatif. Bahagian E adalah untuk mengenal pasti tahap penglibatan kerja yang dilalui oleh pensyarah sendiri. Penglibatan kerja pensyarah dinilai dengan menggunakan 10 item Instrumen Penglibatan Kerja yang dibangunkan oleh Kanungo (1982) yang telah diubah suai mengikut konteks kajian ini. Item-item penglibatan kerja telah diadaptasi daripada inventori penglibatan kerja asal yang dibangunkan oleh Lodahl dan Kejner (1965).

Kajian rintis telah dijalankan untuk menentukan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen kajian. Seramai lima orang pakar yang terdiri daripada dua orang pensyarah universiti yang berpengalaman dalam bidang pengurusan dan psikologi, seorang ketua jabatan dari institusi pendidikan guru serta seorang pengarah dan seorang timbalan pengarah politeknik yang merupakan ahli akademik dan pemimpin pendidikan telah memberi maklum balas mereka tentang kepentingan, kesesuaian dan ketepatan isi kandungan serta kejelasan maksud setiap item dalam instrumen kajian. Sejumlah 60 orang pensyarah dari sebuah politeknik dipilih dan dijadikan responden kajian rintis untuk menentukan kebolehpercayaan instrumen dan seterusnya dikeluarkan daripada senarai politeknik yang digunakan dalam kajian sebenar. Keputusan ujian Cronbach Alfa menunjukkan semua variabel yang dikaji dalam instrumen kajian mempunyai nilai kebolehpercayaan yang tinggi berdasarkan ketetapan koefisien Cronbach Alfa yang dikemukakan oleh Darren dan Mallery (2003) iaitu kepemimpinan etika ($\alpha = 0.98$), sokongan organisasi ($\alpha = 0.82$), komitmen afektif ($\alpha = 0.76$) dan penglibatan kerja ($\alpha = 0.87$). Pengkaji menggunakan kaedah statistik deskriptif, analisis korelasi, analisis Wilk's Lambda MANOVA, regresi linear, regresi berganda dan SEM untuk menganalisis data.

DAPATAN KAJIAN

Sebanyak 350 soal selidik telah diedarkan kepada pensyarah dari lima buah politeknik yang telah dikenal pasti. Setelah dua kali tindakan susulan telah diambil, 306 soal selidik dikembalikan dan memberi kadar respons sebanyak 87%.

Analisis Statistik Deskriptif

Berdasarkan skor min yang diperoleh, dimensi pengupayaan merupakan penilaian min yang tertinggi (min = 5.05, sisihan piawai = 0.93), dimensi sahsiah altruistik adalah sederhana (min = 4.91, sisihan piawai = 0.98), dan tahap kepemimpinan etika ketua jabatan secara keseluruhan dilaporkan pada tahap sederhana dengan min 4.98 dan sisihan piawai 0.91. Min dan sisihan piawai sokongan organisasi yang diperoleh ialah 4.15 dan 0.91, menunjukkan sokongan organisasi yang dinilai berada pada tahap sederhana.

Berdasarkan Jadual 2, min komitmen afektif ialah 5.06 dengan sisihan piawai 0.99, menunjukkan bahawa komitmen afektif dinilai pada tahap tinggi oleh pensyarah. Nilai min dan sisihan piawai yang diperoleh ialah 4.70 dan 0.91 menunjukkan bahawa tahap penglibatan kerja pensyarah sebagai sederhana.

Jadual 2: Tahap kepemimpinan etika, tahap sokongan organisasi, tahap komitmen afektif dan tahap penglibatan kerja

| Variabel | Tahap tinggi | | Tahap sederhana | | Tahap rendah | | Min | Sisihan piawai |
|----------------------------|--------------|------|-----------------|------|--------------|-----|------|----------------|
| | Frekuensi | % | Frekuensi | % | Frekuensi | % | | |
| Dimensi pengupayaan | 183 | 59.8 | 116 | 37.9 | 7 | 2.3 | 5.05 | 0.93 |
| Dimensi sahsiah altruistik | 163 | 53.6 | 131 | 42.8 | 11 | 3.6 | 4.91 | 0.98 |
| Kepemimpinan etika | 166 | 54.6 | 131 | 42.8 | 9 | 2.9 | 4.98 | 0.91 |
| Sokongan organisasi | 52 | 17.0 | 225 | 73.5 | 29 | 9.5 | 4.15 | 0.91 |
| Komitmen afektif | 167 | 54.6 | 133 | 43.5 | 6 | 2.0 | 5.06 | 0.99 |
| Penglibatan kerja | 130 | 42.5 | 166 | 54.2 | 10 | 3.3 | 4.70 | 0.91 |

Analisis Statistik Inferensi

Hubungan antara kepemimpinan etika dan dimensi-dimensinya dengan sokongan organisasi

Dapatan analisis korelasi pada Jadual 3 menunjukkan kepemimpinan etika secara keseluruhan dengan sokongan organisasi adalah positif, signifikan dan sederhana ($r = 0.459$) pada aras signifikan 0.01. Kedua-dua dimensi kepemimpinan etika ketua jabatan iaitu dimensi pengupayaan dan dimensi sahsiah altruistik juga mempunyai hubungan yang positif, signifikan, dan sederhana dengan sokongan organisasi, masing-masing dengan nilai 0.451 dan 0.426 pada aras signifikan 0.01.

Jadual 3: Korelasi Pearson antara kepemimpinan etika dan dimensi-dimensinya dengan sokongan organisasi

| Variabel | Kepemimpinan etika | Dimensi pengupayaan | Dimensi sahsiah altruistik | Sokongan organisasi |
|----------------------------|--------------------|---------------------|----------------------------|---------------------|
| Kepemimpinan etika | 1.000 | 0.952** | 0.957** | 0.459** |
| Dimensi pengupayaan | 0.952** | 1.000 | 0.822** | 0.451** |
| Dimensi sahsiah altruistik | 0.957** | 0.822** | 1.000 | 0.426** |
| Sokongan organisasi | 0.459** | 0.451** | 0.426** | 1.000 |

Nota: **korelasi adalah signifikan pada tahap 0.01 (2-tailed)

Hubungan antara sokongan organisasi, komitmen afektif dan penglibatan kerja

Jadual 4 menunjukkan hasil analisis korelasi Pearson antara sokongan organisasi dengan komitmen afektif dan penglibatan kerja. Analisis korelasi mendapati sokongan organisasi mempunyai hubungan positif yang sederhana dengan komitmen afektif ($r = 0.404$, $p < 0.01$) tetapi mempunyai hubungan positif yang rendah dan signifikan dengan penglibatan kerja ($r = 0.250$) pada aras signifikan 0.01. Komitmen afektif juga dikesan mempunyai hubungan positif yang sederhana dengan penglibatan kerja dengan nilai korelasi bersamaan 0.305 pada tahap signifikan 0.01.

Jadual 4: Korelasi Pearson antara sokongan organisasi dengan komitmen afektif dan penglibatan kerja

| Variabel | Sokongan organisasi | Komitmen afektif | Penglibatan kerja |
|---------------------|---------------------|------------------|-------------------|
| Sokongan organisasi | 1.000 | 0.404** | 0.250** |
| Komitmen afektif | 0.404** | 1.000 | 0.305** |
| Penglibatan kerja | 0.250** | 0.305** | 1.000 |

Nota: **korelasi adalah signifikan pada tahap 0.01 (2-tailed)

Hubungan antara kepemimpinan etika, komitmen afektif dan penglibatan kerja

Analisis korelasi Pearson menunjukkan kepemimpinan etika mempunyai hubungan yang positif yang sederhana dengan komitmen afektif ($r = 0.319$, $p < 0.01$) tetapi mempunyai hubungan positif yang rendah dengan penglibatan kerja ($r = 0.180$, $p < 0.01$) (Jadual 5). Hubungan antara dimensi pengupayaan dengan komitmen afektif juga dikenal pasti sebagai sederhana ($r = 0.329$, $p < 0.01$) manakala dimensi pengupayaan dan penglibatan kerja pula mempunyai hubungan positif yang rendah ($r = 0.186$, $p < 0.01$). Dimensi sahsiah altruistik dikenal pasti mempunyai hubungan positif yang rendah dengan kedua-dua komitmen afektif dan penglibatan kerja dengan nilai korelasi masing-masing ialah 0.282 dan 0.159 pada tahap signifikan 0.01. Kesimpulannya, kepemimpinan etika secara keseluruhan dan berdasarkan dimensi mempunyai hubungan signifikan yang berbeza dengan komitmen afektif dan penglibatan kerja pada tahap signifikan 0.01.

Jadual 5: Korelasi Pearson antara kepemimpinan etika, komitmen afektif dan penglibatan kerja

| Variabel | Komitmen afektif | Penglibatan kerja |
|----------------------------|------------------|-------------------|
| Kepemimpinan etika | 0.319** | 0.180** |
| Dimensi pengupayaan | 0.329** | 0.186** |
| Dimensi sahsiah altruistik | 0.282** | 0.159** |

Nota: **korelasi adalah signifikan pada tahap 0.01 (2-tailed)

Kesan kepemimpinan etika terhadap komitmen afektif dan penglibatan kerja

Untuk mengkaji kesan kepemimpinan etika terhadap komitmen afektif dan penglibatan kerja, dua siri analisis regresi dijalankan. Analisis regresi pertama melibatkan kepemimpinan etika (secara keseluruhan dan berdasarkan dimensi) terhadap komitmen afektif manakala analisis regresi kedua pula melibatkan kepemimpinan etika (secara keseluruhan dan berdasarkan dimensi) terhadap penglibatan kerja.

Dalam analisis regresi yang pertama, kepemimpinan etika ditetapkan sebagai variabel bebas atau peramal manakala komitmen afektif sebagai variabel bersandar atau kriteria. Hasil analisis regresi linear seperti dipaparkan dalam Jadual 6 mendapati kepemimpinan etika mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen afektif dengan nilai $F_{1,304} = 34.526$, $p < 0.001$. Nilai R yang diperoleh ialah 0.319 manakala nilai R^2 ialah 0.102. Nilai R^2 memberikan kadar varians dalam kriteria yang dijelaskan oleh hubungan linear kriteria tersebut dengan variabel peramal (Green, Salkind dan Akey, 1997). Oleh itu, nilai $R^2 = 0.102$ menunjukkan bahawa 10.2% varians komitmen afektif dijelaskan oleh hubungan linear komitmen afektif dengan kepemimpinan etika. Walau bagaimanapun, menurut Green, Salkind dan Akey (1997), nilai R dan R^2 sampel adalah anggaran yang bias tentang nilai R dan R^2 populasi. Nilai R^2 sampel selalunya adalah terlebih anggar terhadap nilai R^2 populasi dan perlu diselaraskan lebih rendah. Oleh itu, satu nilai R^2 terselaras yang mengambil kira kesan bilangan peramal terhadap R^2 atau berdasarkan model *fixed-effects* adalah lebih sesuai untuk dilaporkan (Green, Salkind dan Akey, 1997). Nilai R^2 terselaras 0.099 menggambarkan bahawa 9.9% varians dalam komitmen afektif dijelaskan oleh kepemimpinan etika selepas mengambil kira andaian model *fixed-effects*.

Keputusan analisis menunjukkan bahawa kepemimpinan etika merupakan peramal yang signifikan terhadap komitmen afektif ($t_{305} = 5.876$, $\beta = 0.319$, $p < 0.01$). Dengan itu, dapat dirumuskan bahawa komitmen afektif merupakan fungsi kepemimpinan etika. Nilai beta 0.319 menggambarkan bahawa apabila kepemimpinan etika ditingkatkan sebanyak satu unit standard, komitmen afektif akan meningkat sebanyak 0.319 unit standard.

Jadual 6: Regresi linear kepemimpinan etika terhadap komitmen afektif

| Variabel | B | β | t | p |
|--------------------------|-------|---------|--------|-------|
| Pemalar | 3.333 | | 11.162 | 0.000 |
| Kepemimpinan etika | 0.347 | 0.319 | 5.876 | 0.000 |
| R = 0.319 | | | | |
| $R^2 = 0.102$ | | | | |
| R^2 terselaras = 0.099 | | | | |
| Ralat piawai = 0.936 | | | | |

Variabel bersandar: Komitmen afektif

Data yang diperoleh daripada regresi linear ini membolehkan persamaan regresi dibentuk bagi menunjukkan hubungan linear antara skor variabel bebas atau peramal (X) iaitu kepemimpinan etika dengan skor variabel bersandar (Y) atau kriteria iaitu komitmen afektif. Persamaan linear regresi yang dibentuk berdasarkan angkali regresi yang diperoleh adalah seperti $Y = 0.347X + 3.333$.

Koefisien regresi pertama ($B = 0.347$) ialah pekali bagi X (kepemimpinan etika) dan digunakan untuk mengira skor anggaran Y (komitmen afektif). Persamaan linear regresi di atas menunjukkan bahawa apabila faktor lain dikawal secara statistik, perubahan sebanyak 0.347 unit dalam komitmen afektif dianggarkan bagi setiap unit perubahan dalam kepemimpinan etika. Koefisien regresi kedua ($B = 3.333$) ialah pemalar atau titik persilangan iaitu anggaran nilai komitmen afektif apabila skor kepemimpinan etika bersamaan sifar.

Analisis yang seterusnya melibatkan analisis regresi berganda dimensi-dimensi kepemimpinan etika terhadap komitmen afektif. Asas analisis regresi melibatkan penggunaan satu set variabel peramal bagi membuat ramalan paling tepat terhadap skor variabel kriteria atau variabel bersandar (Hoyt, Leierer dan Millington, 2006). Dalam analisis ini, dimensi pengupayaan dan dimensi sahsiah altruistik ditetapkan sebagai peramal manakala komitmen afektif ialah variabel bersandar. Hasil analisis regresi menunjukkan bahawa gabungan kedua-dua dimensi kepemimpinan etika mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen afektif dengan nilai $F_{2,303} = 18.479$, $p < 0.001$. Nilai R ialah 0.330 manakala nilai R^2 pula ialah 0.109. Nilai R^2 bersamaan 0.109 menunjukkan bahawa 10.9% varians komitmen afektif dijelaskan oleh hubungan linear komitmen afektif dengan gabungan kedua-dua dimensi kepemimpinan etika. Seperti yang dipaparkan dalam Jadual 7, nilai R^2 terselaras ialah 0.103 menggambarkan bahawa 10.3% varians komitmen afektif dijelaskan oleh gabungan dimensi kepemimpinan etika tersebut selepas mengambil kira andaian model *fixed-effects*.

Jadual 7: Regresi berganda dimensi kepemimpinan etika terhadap komitmen afektif

| Variabel | B | β | t | p |
|----------------------------|-------|---------|--------|-------|
| Pemalar | 3.274 | | 10.899 | 0.000 |
| Dimensi pengupayaan | 0.320 | 0.301 | 3.160 | 0.002 |
| Dimensi sahsiah altruistik | 0.035 | 0.034 | 0.360 | 0.719 |

R = 0.330
 $R^2 = 0.109$
 R^2 terselaras = 0.103
 Ralat piawai = 0.936

Variabel bersandar: Komitmen afektif

Keputusan analisis regresi berganda juga menunjukkan bahawa dimensi pengupayaan dikenal pasti sebagai peramal yang signifikan terhadap komitmen afektif ($t_{305} = 3.16$, $\beta = 0.301$, $p < 0.01$). Nilai beta yang diperoleh menggambarkan bahawa apabila pengupayaan ditingkatkan sebanyak satu unit standard komitmen afektif akan meningkat sebanyak 0.301 unit standard. Walau bagaimanapun, dimensi sahsiah altruistik bukan peramal yang signifikan terhadap komitmen afektif ($t_{305} = 0.360$, $\beta = 0.034$, $p > 0.05$). Nilai beta yang diperoleh ialah 0.034 bermakna bahawa apabila sahsiah altruistik ditingkatkan sebanyak satu unit standard, komitmen afektif hanya meningkat sebanyak 0.034 unit standard. Dengan itu, dapatlah disimpulkan bahawa komitmen afektif merupakan fungsi bagi dimensi pengupayaan sahaja.

Persamaan regresi $Y = 0.320X_1 + 0.035X_2 + 3.274$ menunjukkan bahawa perubahan sebanyak 0.320 unit dalam komitmen afektif dianggarkan bagi satu unit perubahan dalam dimensi pengupayaan apabila dimensi sahsiah altruistik dikawal secara statistik. Secara perbandingan, apabila dimensi pengupayaan dibiarkan malar atau dikawal secara statistik, perubahan sebanyak 0.035 unit dalam komitmen afektif pula dianggarkan bagi setiap unit perubahan dalam dimensi sahsiah altruistik. Titik persilangan dalam persamaan ini iaitu nilai pemalar 3.274 merupakan skor anggaran komitmen afektif apabila kedua-dua skor dimensi pengupayaan dan dimensi sahsiah altruistik ialah sifar.

Bagi mengkaji kesan kepemimpinan etika secara keseluruhan terhadap penglibatan kerja, analisis regresi linear menunjukkan kepemimpinan etika secara keseluruhan mempunyai hubungan yang signifikan dengan penglibatan kerja ($F_{1,304} = 10.230$, $p < 0.01$). Nilai R ialah 0.180 dan R^2 ialah 0.033. Nilai R^2 terselaras menunjukkan bahawa 2.9% varians penglibatan kerja dijelaskan oleh hubungan linear penglibatan kerja dengan kepemimpinan etika selepas mengambil kira andaian model *fixed-effects*.

Keputusan analisis menunjukkan bahawa kepemimpinan etika merupakan peramal yang signifikan terhadap penglibatan kerja ($t_{305} = 3.198$, $\beta = 0.180$, $p < 0.01$). Oleh demikian, dapatlah dirumuskan bahawa penglibatan kerja merupakan fungsi kepemimpinan etika. Nilai beta bersamaan 0.180

menggambarkan bahawa apabila kepemimpinan etika ditingkatkan sebanyak satu unit standard, penglibatan kerja akan meningkat sebanyak 0.180 unit standard.

Jadual 8: Regresi linear kepemimpinan etika terhadap penglibatan kerja

| Variabel | B | β | t | p |
|--------------------|-------|---------|--------|-------|
| Pemalar | 3.800 | | 13.274 | 0.000 |
| Kepemimpinan etika | 0.181 | 0.180 | 3.198 | 0.002 |

R = 0.180
 $R^2 = 0.033$
 R^2 terselaras = 0.029
Ralat piawai = 0.898

Variabel bersandar: Penglibatan kerja

Persamaan linear regresi yang dibentuk berdasarkan angkali regresi yang diperoleh ialah seperti berikut: $Y = 0.180X + 3.800$ iaitu Y ialah penglibatan kerja dan X ialah kepemimpinan etika. Persamaan regresi ini menunjukkan bahawa perubahan sebanyak 0.181 unit dalam penglibatan kerja dianggarkan bagi setiap unit perubahan dalam kepemimpinan etika apabila faktor lain dibiarkan malar. Titik persilangan atau pemalar bersamaan 3.800 pula merupakan skor anggaran penglibatan kerja apabila skor kepemimpinan etika ialah sifar.

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan kedua-dua dimensi kepemimpinan etika mempunyai hubungan yang signifikan dengan penglibatan kerja dengan nilai $F_{2,303} = 5.470$, $p < 0.01$. Nilai R dan R^2 masing-masing ialah 0.187 dan 0.035. Nilai R^2 terselaras 0.028 menggambarkan bahawa hanya 2.8% varians penglibatan kerja dijelaskan oleh gabungan dimensi kepemimpinan etika selepas mengambil kira andaian model *fixed-effects*. Keputusan analisis menunjukkan kedua-dua dimensi pengupayaan dan sahsiah altruistik bukan peramal yang signifikan terhadap penglibatan kerja (pengupayaan: $t_{305} = 1.742$, $\beta = 0.173$, $p > 0.05$; sahsiah altruistik: $t_{305} = 0.170$, $\beta = 0.017$, $p > 0.05$).

Sebagai kesimpulan, dapatan analisis regresi menunjukkan bahawa kepemimpinan etika merupakan peramal yang signifikan terhadap komitmen afektif dan penglibatan kerja. Kepemimpinan etika juga dikenal pasti mempunyai kesan yang lebih kuat terhadap komitmen afektif dengan nilai β bersamaan 0.319 berbanding dengan kesan kepemimpinan etika terhadap penglibatan kerja ($\beta = 0.180$). Dapatan analisis regresi berganda juga menunjukkan bahawa dimensi pengupayaan dikenal pasti sebagai peramal yang signifikan terhadap komitmen afektif manakala dimensi sahsiah altruistik bukan peramal yang signifikan terhadap komitmen afektif. Keputusan analisis juga menunjukkan bahawa kedua-dua dimensi kepemimpinan etika bukan peramal yang signifikan terhadap penglibatan kerja.

Jadual 9: Regresi berganda dimensi kepemimpinan etika terhadap penglibatan kerja

| Variabel | B | β | t | p |
|----------------------------|-------|---------|--------|-------|
| Pemalar | 3.769 | | 13.049 | 0.000 |
| Dimensi pengupayaan | 0.169 | 0.173 | 1.742 | 0.083 |
| Dimensi sahsiah altruistik | 0.016 | 0.017 | 0.170 | 0.866 |

R = 0.187
 $R^2 = 0.035$
 R^2 terselaras = 0.028
Ralat piawai = 0.898

Variabel bersandar: Penglibatan kerja

Pengaruh sokongan organisasi terhadap komitmen afektif dan penglibatan kerja

Hasil analisis mendapati sokongan organisasi mempunyai hubungan signifikan dengan komitmen afektif ($F_{1,304} = 59.135$, $p < 0.001$). Nilai R yang diperoleh ialah 0.404 dan R^2 ialah 0.163. Nilai R^2 terselaras 0.160 menunjukkan bahawa 16% varians variabel kriterian iaitu komitmen afektif dijelaskan oleh hubungan linear komitmen afektif dengan sokongan organisasi selepas mengambil kira andaian model *fixed-effects*.

Jadual 10: Regresi linear sokongan organisasi terhadap komitmen afektif

| Variabel | B | β | t | p |
|---------------------|-------|---------|--------|-------|
| Pemalar | 3.248 | | 13.467 | 0.000 |
| Sokongan organisasi | 0.436 | 0.404 | 7.690 | 0.000 |

R = 0.404
 $R^2 = 0.167$
 R^2 terselaras = 0.160
Ralat piawai = 0.904

Variabel bersandar: Komitmen afektif

Keputusan analisis menunjukkan bahawa sokongan organisasi merupakan peramal yang signifikan terhadap komitmen afektif ($t_{305} = 7.690$, $\beta = 0.404$, $p < 0.001$). Nilai beta yang diperoleh iaitu 0.404 menunjukkan bahawa apabila sokongan organisasi ditingkatkan sebanyak satu unit standard, komitmen afektif meningkatkan sebanyak 0.404 unit standard.

Persamaan linear regresi $Y = 0.436X + 3.248$ bermaksud bahawa faktor lain dikawal secara statistik, perubahan sebanyak 0.436 unit dalam komitmen afektif dianggarkan bagi setiap unit perubahan sokongan organisasi. Nilai pemalar bersamaan 3.248 merupakan skor komitmen afektif yang dianggarkan bagi seorang pensyarah apabila skor sokongan organisasi bersamaan sifar.

Analisis regresi linear yang kedua menunjukkan sokongan organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan penglibatan kerja ($F_{1,304} = 20.324$, $p < 0.000$) (Jadual 11). Nilai R yang diperoleh ialah 0.250 manakala nilai R^2 ialah 0.063. Nilai R^2 terselaras bersamaan 0.060 bermaksud 6% varians penglibatan kerja dijelaskan oleh hubungan linear penglibatan kerja dengan sokongan organisasi selepas mengambil kira andaian model *fixed-effects*.

Jadual 11: Regresi linear sokongan organisasi terhadap penglibatan kerja

| Variabel | B | β | t | p |
|---------------------|-------|---------|--------|-------|
| Pemalar | 3.663 | | 15.540 | 0.000 |
| Sokongan organisasi | 0.250 | 0.250 | 4.508 | 0.000 |

R = 0.250
 $R^2 = 0.063$
 R^2 terselaras = 0.060
Ralat piawai = 0.884

Variabel bersandar: Penglibatan kerja

Hasil analisis memberikan nilai $t_{305} = 4.508$ dan $\beta = 0.250$, $p < 0.001$. Hal ini menunjukkan bahawa sokongan organisasi merupakan peramal yang signifikan terhadap penglibatan kerja. Nilai beta bersamaan 0.250 bermaksud apabila sokongan organisasi ditingkatkan sebanyak satu unit standard, penglibatan kerja meningkat sebanyak 0.250 unit standard.

Persamaan regresi yang dibentuk berdasarkan angkali regresi linear yang diperoleh menunjukkan hubungan linear antara sokongan organisasi dengan penglibatan kerja. Persamaan linear regresi yang dibentuk $Y = 0.250X + 3.663$ bermaksud bahawa perubahan sebanyak 0.250 unit dalam penglibatan kerja dianggarkan bagi setiap unit perubahan sokongan organisasi apabila faktor lain dikawal secara statistik. Nilai pemalar bersamaan 3.663 ialah titik persilangan dan merupakan skor anggaran penglibatan kerja apabila skor sokongan organisasi bersamaan sifar. Sebagai rumusan, analisis regresi linear yang dijalankan menunjukkan bahawa sokongan organisasi merupakan peramal yang signifikan terhadap penglibatan kerja.

Fungsi Mediator Sokongan Organisasi

Model mediator menghipotesiskan bahawa variabel bebas mengakibatkan variabel mediator, yang seterusnya mengakibatkan variabel bersandar. Mediator berfungsi untuk menjelaskan keadaan hubungan antara variabel bebas dengan variabel bersandar (Preacher, Rucker dan Hayes, 2007). Bagi tujuan untuk mengkaji sejauh mana sokongan organisasi berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan etika dengan penglibatan kerja pensyarah, pengkaji telah menggunakan prosedur analisis mediator seperti yang dicadangkan

oleh Baron dan Kenny (1986). Menurut Baron dan Kenny (1986), ujian pengantaraan (*mediation*) boleh dilakukan dengan membuat anggaran koefisien yang berasingan melalui tiga persamaan regresi. Pertama, dengan meregresikan variabel bersandar terhadap variabel bebas (lalu a). Kedua, dengan meregresikan variabel mediator terhadap variabel bebas (lalu b). Ketiga, dengan meregresikan variabel bersandar terhadap kedua-dua variabel bebas dan variabel mediator (lalu c dan c').

Analisis bahagian pertama melibatkan tiga regresi yang dijalankan untuk menguji kesan mediator sokongan organisasi antara kepemimpinan etika dengan komitmen afektif. Regresi yang pertama dijalankan ialah regresi komitmen afektif terhadap kepemimpinan etika bagi tujuan lalu c. Hasil analisis regresi menunjukkan *unstandardised* koefisien regresi B bersamaan 0.347 dan $t = 5.876$ dengan $p < 0.001$. Keputusan ini menunjukkan lalu c dalam siri analisis ini adalah signifikan dan memenuhi syarat pengantaraan iaitu terdapat hubungan yang signifikan antara variabel bersandar (komitmen afektif) dengan variabel bebas (kepemimpinan etika).

Regresi kedua ialah regresi variabel mediator sokongan organisasi terhadap variabel bebas (kepemimpinan etika) bagi tujuan mengkaji sama ada lalu a signifikan. Dapatan menunjukkan bahawa kepemimpinan etika mempunyai hubungan yang signifikan dengan sokongan organisasi. Keputusan regresi memberikan nilai B bersamaan 0.462 dan $t = 9.016$ dengan $p < 0.001$. Hal ini bermakna kepemimpinan etika merupakan peramal sokongan organisasi yang signifikan. Nilai beta bersamaan 0.459 menggambarkan bahawa apabila kepemimpinan etika ditingkatkan sebanyak satu unit standard, sokongan organisasi akan meningkat sebanyak 0.459 unit standard. Dapatan ini seterusnya menunjukkan bahawa lalu a dalam siri analisis ini adalah signifikan. Oleh itu, lalu a memenuhi syarat pengantaraan iaitu terdapat hubungan yang signifikan antara variabel mediator (sokongan organisasi) dengan variabel bebas (kepemimpinan etika).

Analisis regresi yang ketiga pula dijalankan secara serentak bagi tujuan mengesan lalu b iaitu regresi variabel bersandar (komitmen afektif) terhadap variabel mediator (sokongan organisasi) dan lalu c' iaitu regresi komitmen afektif terhadap kepemimpinan etika apabila sokongan organisasi dikawal. Keputusan regresi menunjukkan bahawa b adalah signifikan ($B = 0.352$, $t = 5.578$, $p < 0.001$). Hal ini menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen afektif dengan sokongan organisasi (lalu b). Oleh itu, syarat ketiga pengantaraan dipenuhi. Keputusan regresi juga menunjukkan bahawa lalu c' adalah signifikan ($p < 0.01$, $t = 2.910$) walaupun B (0.184) adalah lebih kecil daripada lalu c ($B = 0.347$). Hal ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan etika dengan komitmen afektif apabila sokongan organisasi dikawal (lalu c'). Semua hasil analisis regresi berganda yang dijalankan untuk mengkaji fungsi sokongan organisasi sebagai

mediator antara kepemimpinan etika dengan komitmen afektif dipamerkan dalam Jadual 12.

Jadual 12: Ujian kesan mediator sokongan organisasi bagi komitmen afektif

| Regresi berganda | B | Ralat piawai B | β | 95% CI | t | p |
|------------------|-------|----------------|---------|--------------|-------|-----------|
| Laluan c | 0.347 | 0.059 | 0.319 | 0.231, 0.463 | 5.876 | p < 0.001 |
| Laluan a | 0.462 | 0.051 | 0.459 | 0.361, 0.562 | 9.016 | p < 0.001 |
| Laluan b | 0.352 | 0.063 | 0.326 | 0.228, 0.476 | 5.578 | p < 0.001 |
| Laluan c' | 0.184 | 0.063 | 0.170 | 0.060, 0.309 | 2.910 | p < 0.01 |

Menurut Baron dan Kenny (1986), oleh kerana variabel bebas dijangka memberi kesan pada mediator, maka kedua-dua variabel tersebut mempunyai korelasi. Korelasi ini seterusnya akan mengakibatkan multikolineariti apabila anggaran kesan variabel bebas dan mediator terhadap variabel bersandar dibuat. Keadaan ini akan mengakibatkan pengurangan kuasa (*reduced power*) dalam ujian koefisien pada persamaan regresi ketiga.

Berdasarkan Jadual 12, terdapat pengurangan nilai B dari 0.347 (laluan c) kepada 0.184 (laluan c') iaitu sebanyak 0.163. Perbezaan nilai B ini (0.163) adalah bersamaan dengan nilai kesan tidak langsung (*indirect effect*) atau kesan pengantaraan (ab) iaitu hasil darab *unstandardised* koefisien regresi B bagi laluan a dan laluan b (0.462×0.352). Kesan tidak langsung ialah pengaruh variabel bebas terhadap variabel bersandar melalui satu atau lebih variabel mediator (Buhi, Goodson dan Neilands, 2007). Oleh demikian, signifikan perbezaan antara laluan c dan c' boleh dianggar dengan menguji signifikan hasil darab B bagi laluan a dan b. Seterusnya, hasil darab B bagi laluan a dan b atau kesan pengantaraan (ab) dibahagikan dengan ralat piawai bagi mendapatkan skor z kesan pengantaraan tersebut. Jika skor z melebihi 1.96, kesan pengantaraan tersebut adalah signifikan pada aras 0.05. Pengiraan ralat piawai bagi kesan tidak langsung ab (laluan a dan laluan b) adalah seperti berikut:

$$\begin{aligned}
 &= \sqrt{(b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2)} \\
 &= \sqrt{[(0.352^2)(0.051^2) + (0.462^2)(0.063^2) + (0.051^2)(0.063^2)]} \\
 &= \sqrt{(0.00032227 + 0.00084716 + 0.00001032)} \\
 &= \sqrt{(0.00117975)} \\
 &= 0.34347
 \end{aligned}$$

iaitu a = *unstandardised* koefisien regresi (B) bagi laluan a
 b = *unstandardised* koefisien regresi (B) bagi laluan b
 s_a = ralat piawai bagi laluan a
 s_b = ralat piawai bagi laluan b

Ralat piawai bagi ab yang diperoleh ialah 0.0343. Seterusnya satu nilai skor z bagi kesan pengantaraan ab dikira dengan membahagikan nilai kesan pengantaraan ab (0.163) dengan nilai ralat piawai (0.0343). Skor z yang diperoleh dari hasil bahagi tersebut ialah 4.752 (0.163/0.0343). Nilai skor z ini adalah lebih besar daripada nilai $z = 1.960$. Hal ini menunjukkan bahawa pengurangan nilai B bagi laluan c dan laluan c' adalah signifikan. Walaupun hubungan antara peramal (kepemimpinan etika) dengan variabel hasil (komitmen afektif) masih signifikan apabila mediator sokongan organisasi dikawal, ujian kesan pengantaraan seperti pengiraan di atas menunjukkan bahawa terdapat pengantaraan yang signifikan. Dengan ini, dapatlah dirumuskan bahawa sokongan organisasi berfungsi sebagai separa mediator antara kepemimpinan etika dengan komitmen afektif.

Seterusnya, analisis regresi kedua dijalankan bagi tujuan mengkaji sejauh mana sokongan organisasi berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan etika dengan penglibatan kerja. Dalam analisis regresi ini kepemimpinan etika merupakan variabel bebas manakala penglibatan kerja ialah variabel bersandar. Analisis regresi pertama melibatkan regresi penglibatan kerja terhadap kepemimpinan etika bagi tujuan menilai laluan c. Keputusan analisis regresi memberikan nilai B bersamaan 0.181, $t = 3.198$ dan $p < 0.01$. Keputusan ini menunjukkan bahawa laluan c dalam siri analisis ini adalah signifikan dan memenuhi syarat pengantaraan iaitu wujud hubungan yang signifikan antara variabel bersandar (penglibatan kerja) dengan variabel bebas (kepemimpinan etika).

Regresi yang kedua dijalankan ialah regresi sokongan organisasi (variabel mediator) terhadap kepemimpinan etika (variabel bebas) bagi tujuan mengkaji sama ada laluan a signifikan. Keputusan regresi menunjukkan bahawa laluan a dalam siri analisis ini adalah signifikan ($B = 0.462$, $t = 9.016$ dan $p < 0.001$). Oleh itu, laluan a memenuhi syarat pengantaraan iaitu wujud hubungan yang signifikan antara variabel mediator (sokongan organisasi) dengan variabel bebas (kepemimpinan etika).

Analisis regresi yang ketiga dijalankan secara serentak bertujuan untuk mengesan laluan b iaitu regresi penglibatan kerja terhadap variabel mediator (sokongan organisasi) dan laluan c' iaitu regresi penglibatan kerja terhadap kepemimpinan etika apabila sokongan organisasi dikawal. Hasil regresi menunjukkan bahawa laluan b adalah signifikan dengan nilai B bersamaan 0.212, $t = 3.399$ dan $p < 0.001$. Keputusan analisis regresi ini menunjukkan bahawa syarat pengantaraan bagi laluan b dipenuhi iaitu terdapat hubungan yang signifikan antara penglibatan kerja dengan sokongan organisasi. Laluan c' pula didapati tidak signifikan ($B = 0.083$, $t = 1.328$ dan $p > 0.05$). Keputusan analisis regresi yang dijalankan dibentangkan dalam Jadual 13.

Jadual 13: Ujian kesan mediator sokongan organisasi bagi penglibatan kerja

| Regresi berganda | B | Ralat piawai B | β | 95% CI | t | p |
|------------------|-------|----------------|---------|---------------|-------|-----------|
| Laluan c | 0.181 | 0.057 | 0.180 | 0.070, 0.292 | 3.198 | p < 0.01 |
| Laluan a | 0.462 | 0.051 | 0.459 | 0.361, 0.562 | 9.016 | p < 0.001 |
| Laluan b | 0.212 | 0.062 | 0.212 | 0.089, 0.335 | 3.399 | p < 0.001 |
| Laluan c' | 0.083 | 0.063 | 0.083 | -0.040, 0.206 | 1.328 | p > 0.05 |

Terdapat pengurangan dalam *unstandardised* koefisien regresi B dari 0.181 (laluan c) kepada 0.83 (laluan c') iaitu sebanyak 0.098. Perbezaan sebanyak 0.098 ini adalah bersamaan dengan nilai kesan mediator iaitu hasil darab B bagi laluan a dan laluan b (0.462×0.212). Pengiraan ralat piawai bagi ab (laluan a dan laluan b) berdasarkan formula yang diberikan di atas ialah seperti berikut:

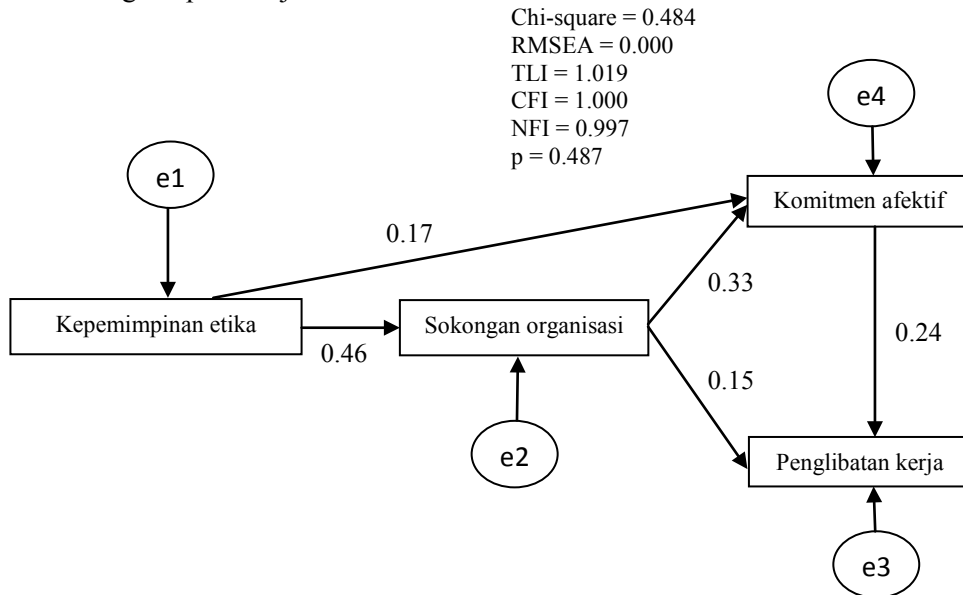
$$\begin{aligned}
 &= \sqrt{[(0.212^2)(0.051^2) + (0.462^2)(0.062^2) + (0.051^2)(0.062^2)]} \\
 &= \sqrt{(0.00011690 + 0.0082048 + 0.0001000)} \\
 &= \sqrt{0.00094738} \\
 &= 0.030780
 \end{aligned}$$

Oleh itu, ralat piawai bagi ab ialah 0.0308. Seterusnya, nilai skor z bagi kesan pengantaraan ab dikira dengan membahagikan nilai kesan pengantaraan ab (0.098) dengan ralat piawai ab (0.0308). Nilai skor z ini adalah lebih besar daripada nilai $z = 1.960$. Hal ini menunjukkan bahawa pengurangan nilai B bagi laluan c dan laluan c' adalah signifikan. Dengan ini, dapatlah dirumuskan bahawa sokongan organisasi berfungsi sebagai mediator antara kepemimpinan etika dengan penglibatan kerja.

Kesimpulannya, analisis regresi berganda mendapati bahawa sokongan organisasi berfungsi sebagai separa mediator dalam hubungan antara kepemimpinan etika dengan komitmen afektif. Sokongan organisasi juga berfungsi sebagai mediator yang kuat antara kepemimpinan etika dengan penglibatan kerja. Walau bagaimanapun, nilai B yang diperoleh menunjukkan bahawa sokongan organisasi tidak boleh dikatakan sebagai satu-satunya mediator dalam hubungan antara kepemimpinan etika dengan komitmen afektif dan penglibatan kerja. Menurut Baron dan Kenny (1986), pengantaraan yang sempurna (*perfect mediation*) wujud apabila variabel bebas tidak memberi kesan kepada variabel bersandar apabila variabel mediator dikawal iaitu laluan c' bersamaan sifar. Sokongan organisasi hanya boleh dikatakan sebagai mediator yang dominan atau satu-satunya mediator dalam hubungan antara kepemimpinan etika dengan komitmen afektif dan penglibatan kerja sekiranya nilai B yang diperoleh ialah sifar apabila sokongan organisasi dikawal.

Model Struktur

Nilai *standardised regression weight* yang signifikan ($\beta = 0.24$) wujud dalam laluan dari komitmen afektif ke penglibatan kerja menunjukkan terdapat kesan langsung antara dua variabel tersebut. Jadi satu model struktur yang diubah suai dicadangkan pada Rajah 1.



Rajah 1: Model struktur ubah suai.

PERBINCANGAN DAN CADANGAN

Dapatan kajian menunjukkan tahap kepemimpinan etika ketua jabatan politeknik adalah sederhana. Secara keseluruhan, pensyarah mempersepsikan bahawa ketua jabatan mereka kurang mempamerkan amalan-amalan kepemimpinan etika yang digambarkan melalui sikap atau tindakan yang baik dan betul dari segi moral. Sungguhpun begitu, dapatan kajian tentang tahap dimensi pengupayaan ketua jabatan adalah tinggi. Sepertimana yang ditunjukkan oleh hasil kajian McCoy (2002) mendapati penyeliaan yang kurang daripada pihak pemimpin menyebabkan pekerja lebih bertanggungjawab. Jadi, penilaian yang tinggi bagi dimensi pengupayaan dalam kajian ini dapat menggambarkan bahawa pensyarah berasa ketua jabatan memberi autonomi dan kebebasan dalam menentukan cara kerja serta melibatkan mereka dalam penetapan matlamat dan proses membuat keputusan. Selain itu, dimensi pengupayaan yang tinggi juga bermakna pensyarah berasa ketua jabatan telah memberi bimbingan, nasihat dan galakan

kepada mereka untuk mengambil tanggungjawab yang lebih besar serta mencuba kaedah-kaedah inovatif dalam pelaksanaan kerja mereka.

Dapatan kajian menunjukkan dimensi sahsiah altruistik ketua jabatan adalah pada tahap sederhana menggambarkan bahawa pensyarah berasa ketua jabatan kurang mempamerkan tindakan dan amalan yang mencerminkan trait atau personaliti beretika, mempunyai tahap integriti yang sederhana dan tidak begitu terbuka terhadap kritikan. Hal ini berlawanan dengan pendapat Kanungo dan Mendonca (1996) yang mengatakan bahawa tindakan pemimpin perlu berpandukan keperluan untuk memanfaatkan orang lain dan peka tentang perilaku mereka terhadap orang lain. Tahap sahsiah altruistik yang sederhana dalam kalangan ketua jabatan menggambarkan bahawa pensyarah berasa ketua jabatan mereka kurang menunjukkan komitmen terhadap matlamat politeknik dan kurang ketekalan antara amalan dengan ajaran serta tidak begitu berjaya mempengaruhi tindakan pensyarah.

Sokongan organisasi yang dilaporkan sederhana menunjukkan pensyarah berasa politeknik kurang mengambil berat tentang kebajikan dan matlamat mereka serta tidak begitu menghargai sumbangan mereka terhadap politeknik. Pensyarah berasa mereka kurang berpuas hati dengan sokongan dan perhatian daripada pihak pengurusan politeknik terutama dalam menyempurnakan keperluan sosio emosi mereka seperti memberi pengiktirafan dan ganjaran terhadap usaha mereka. Selain itu, sokongan organisasi yang sederhana ini menunjukkan pensyarah berasa politeknik telah mengambil kesempatan terhadap mereka. Hasil kajian ini tidak sejajar dengan saranan Aselage dan Eisenberger (2003) yang mengatakan bahawa organisasi perlu memahami motivasi pekerja serta menunjukkan perilaku yang mengambil kira motivasi pekerja supaya pekerja berasa diri mereka dihargai.

Penilaian pensyarah yang tinggi terhadap komitmen afektif mereka menggambarkan bahawa pensyarah mempunyai perasaan sayang dan rasa kekitaan yang kuat terhadap politeknik. Pensyarah juga mempunyai keinginan yang tinggi untuk diidentifikasikan dengan politeknik serta menganggap politeknik amat bermakna bagi diri mereka. Penilaian tahap komitmen afektif tinggi ini juga bermakna para pensyarah berkeinginan tinggi untuk terus berkhidmat di politeknik. Dapatan ini bertentangan dengan kajian Kuruuzum, Cetin dan Irmak (2009) dalam sektor perhotelan yang mendapati bahawa tahap komitmen afektif pekerja berada pada tahap yang sederhana sahaja (min = 3.37, sisihan piawai = 0.67).

Tahap penglibatan kerja pensyarah dilaporkan dalam kajian ini berada pada tahap sederhana bermakna bahawa secara psikologi, pensyarah berasa mereka mempunyai kurang identifikasi dengan kerja mereka di politeknik. Hal ini menggambarkan bahawa pensyarah berasa bahawa kerja mereka tidak begitu penting dan tidak memenuhi keperluan semasa mereka dengan sepenuhnya. Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian Hamzah (1997) yang

menunjukkan bahawa tahap penglibatan kerja kebanyakan guru (61.8%) adalah pada tahap sederhana.

Analisis korelasi menunjukkan kepemimpinan etika secara keseluruhan dan berdasarkan dimensi pengupayaan dan sahsiah altruistik mempunyai hubungan yang signifikan dengan sokongan organisasi. Hal ini bermakna apabila kepemimpinan etika ketua jabatan meningkat maka persepsi terhadap sokongan organisasi dan perhatian yang diberi oleh pihak politeknik kepada pensyarah juga meningkat. Keputusan ini juga bermakna apabila tahap pengupayaan dan sahsiah altruistik ketua jabatan meningkat maka politeknik ditanggap lebih prihatin terhadap kebajikan pensyarah serta lebih menunjukkan usaha untuk memenuhi keperluan sosio emosi pensyarah. Analisis regresi pula menunjukkan bahawa kepemimpinan etika ketua jabatan merupakan peramal yang signifikan terhadap sokongan organisasi menggambarkan bahawa ketua jabatan yang mempunyai tahap kepemimpinan etika ketua jabatan yang tinggi dijangka akan lebih mempengaruhi tanggapan pensyarah bahawa politeknik mengambil berat tentang kebajikan mereka.

Keputusan analisis korelasi mendapati bahawa kepemimpinan etika mempunyai hubungan positif yang sederhana dengan komitmen afektif tetapi mempunyai hubungan positif yang rendah dengan penglibatan kerja bermakna apabila kepemimpinan etika ketua jabatan meningkat, komitmen afektif pensyarah juga meningkat dengan kadar yang sederhana. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Mulki, Jaramilo dan Locander (2006) yang mendapati bahawa organisasi yang mengamalkan kepemimpinan berlandaskan etika mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen afektif pekerja mereka. Begitu juga dengan kajian Aronson (2003) yang menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan etika dengan komitmen pekerja terhadap organisasi dalam sektor kesihatan. Selain itu, keputusan kajian mengenai peningkatan kepemimpinan etika akan mengakibatkan peningkatan penglibatan kerja dengan kadar yang rendah didapati konsisten dengan dapatan kajian Khuntia dan Suar (2004) yang dijalankan di syarikat pengeluaran di India.

Dapatan analisis regresi menunjukkan bahawa kepemimpinan etika ialah peramal yang lebih kuat terhadap komitmen berbanding dengan penglibatan kerja menunjukkan pengaruh atau kesan kepemimpinan etika terhadap komitmen afektif adalah lebih kuat berbanding dengan penglibatan kerja. Memandangkan kepemimpinan etika merupakan peramal terhadap kedua-dua variabel bersandar iaitu komitmen afektif dan penglibatan kerja maka ketua jabatan yang berjaya meningkatkan amalan kepemimpinan etika akan turut meningkatkan komitmen afektif dan penglibatan kerja pensyarah. Dapatan kajian ini menyokong dapatan kajian Dadhich dan Bhal (2008) yang mendapati bahawa kepemimpinan etika mempunyai kesan terhadap pelbagai persepsi positif subordinat.

Keputusan analisis regresi berganda menunjukkan hanya dimensi pengupayaan sahaja yang menjadi peramal komitmen afektif yang signifikan. Hal ini bermakna peningkatan dalam dimensi pengupayaan dapat meningkatkan

komitmen afektif. Namun demikian, hal sedemikian tidak berlaku pada dimensi sahsiah altruistik kerana dimensi tersebut gagal menjadi peramal komitmen afektif yang signifikan. Sebaliknya keputusan analisis regresi menunjukkan bahawa kedua-dua dimensi kepemimpinan etika bukan peramal yang signifikan terhadap penglibatan kerja. Hal ini bermakna peningkatan dalam dimensi-dimensi kepemimpinan etika tidak menyumbang kepada penglibatan kerja.

Keputusan analisis korelasi juga mendapati sokongan organisasi mempunyai hubungan positif yang sederhana dengan komitmen afektif di mana apabila organisasi politeknik mengambil berat dan prihatin terhadap kebajikan mereka, perasaan sayang dan keakraban dengan politeknik turut meningkat. Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian Fuller et al. (2003) yang menunjukkan sokongan organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen ($r = 0.57, p < 0.01$) dalam kalangan pekerja kedai runcit. Begitu juga dengan dapatan kajian yang konsisten daripada Aube, Rousseau dan Morin (2007) dalam kalangan pekerja penjara ($r = 0.67, p < 0.01$).

Keputusan analisis korelasi menunjukkan sokongan organisasi mempunyai hubungan positif yang rendah dengan penglibatan kerja. Keputusan ini menggambarkan apabila tahap persepsi pensyarah meningkat disebabkan politeknik mengambil berat dan prihatin terhadap kebajikan mereka, maka tahap penglibatan kerja yang digambarkan melalui perasaan pensyarah tentang kepentingan kerja serta identifikasi terhadap kerja di politeknik juga meningkat tetapi pada kadar yang rendah. Dapatan ini selari dengan kajian Rhoades dan Eisenberger (2002) yang mendapati bahawa sokongan organisasi mempunyai hubungan dengan penglibatan kerja. Dapatan kajian juga menyokong pendapat Silbert (2005) yang menyatakan bahawa pekerja yang berasa mereka dihargai dan mendapat sokongan daripada organisasi mempamerkan peningkatan penglibatan kerja mereka.

Analisis regresi menunjukkan sokongan organisasi merupakan peramal yang signifikan terhadap komitmen afektif. Hal ini bermakna bahawa pensyarah yang mempunyai tahap sokongan organisasi yang tinggi, dijangka lebih cenderung untuk menyayangi politeknik dan mempunyai keinginan untuk diidentifikasi dengan politeknik. Mereka juga lebih cenderung untuk menunjukkan rasa kekitaan terhadap politeknik dan ingin meneruskan kerjaya mereka di politeknik. Analisis regresi menunjukkan sokongan organisasi merupakan peramal yang signifikan terhadap penglibatan kerja. Analisis ini bermakna pensyarah yang mempunyai tahap sokongan organisasi yang tinggi dijangka lebih berkecenderungan untuk mempunyai identifikasi dengan kerja mereka serta percaya bahawa kerja mereka adalah penting dalam kehidupan mereka.

Keputusan analisis regresi berganda mengesahkan bahawa sokongan organisasi berfungsi sebagai separa mediator dalam hubungan antara kepemimpinan etika ketua jabatan dengan komitmen afektif pensyarah. Keputusan ini menunjukkan bahawa pensyarah mempunyai perasaan sayang dan

identifikasi terhadap politeknik serta mempunyai keinginan untuk terus berkhidmat di politeknik apabila mereka menanggapi ketua jabatan mempamerkan kepemimpinan etika kerana amalan, tindakan dan sahsiah pemimpin beretika menyebabkan para pensyarah berasa mereka dihargai dan mendapat perhatian dan sokongan sewajarnya dari politeknik. Hasil daripada kesan tanggapan bahawa politeknik mengambil berat terhadap kebajikan mereka dan memberikan sokongan dan perhatian, maka pensyarah turut bertanggungjawab untuk membalas jasa politeknik dengan mempamerkan komitmen afektif yang tinggi. Dapatan ini selari dengan kajian Rhoades, Eisenberger dan Armeli (2001).

Kajian ini juga mendapati sokongan organisasi berfungsi sebagai mediator yang kuat dalam hubungan antara kepemimpinan etika ketua jabatan dengan penglibatan kerja pensyarah. Hal sedemikian menunjukkan bahawa para pensyarah berasa mereka mempunyai identifikasi secara psikologi dengan kerja mereka dan menganggap kerja tersebut penting dalam kehidupan mereka. Dengan kata lain, ketua-ketua jabatan yang dapat mempamerkan kepemimpinan etika mereka melalui amalan, tindakan dan sahsiah beretika boleh menyebabkan pensyarah berasa bahawa organisasi politeknik prihatin dan mengambil berat terhadap mereka dan seterusnya berasa diri mereka dihargai. Dapatan kajian ini konsisten dengan teori norma timbal balas Gouldner (1960) yang menggariskan bahawa pekerja menunjukkan rasa tanggungjawab untuk membalas jasa organisasi yang telah memberi mereka layanan baik dengan menunjukkan sikap bekerja yang positif. Dapatan ini mengesahkan kepentingan sokongan organisasi dalam mempengaruhi kepemimpinan etika ketua jabatan yang dikatakan menyebabkan peningkatan dalam penglibatan kerja pensyarah.

KESIMPULAN

Kajian ini memberi sumbangan bermakna terhadap literatur kepemimpinan terutamanya dalam konteks pendidikan di Malaysia memandangkan kajian tentang kepemimpinan etika di Malaysia masih tidak banyak dijalankan. Kajian ini juga memberi pendedahan di samping menambah pengetahuan dan kefahaman lebih luas tentang kepemimpinan etika dan kesannya terhadap hasil organisasi dalam konteks institusi pengajian tinggi seperti politeknik. Selain itu, kajian ini juga memberi maklum balas tentang tahap kepemimpinan etika, sokongan organisasi, komitmen afektif dan penglibatan kerja serta mengesahkan kerelevanan konstruk-onstruk tersebut dalam konteks budaya Malaysia.

Model struktur yang dicadangkan adalah berdasarkan dapatan-dapatan kajian yang menyokong kepentingan kepemimpinan etika dan sokongan organisasi dalam memberi kesan terhadap komitmen afektif dan penglibatan kerja. Justeru langkah-langkah sewajarnya seperti menjadikan model struktur cadangan ini sebagai panduan dan rujukan oleh pihak pengurusan politeknik

dalam melaksanakan pendekatan dan amalan kepemimpinan yang bersesuaian bagi memantapkan sumber manusia ke arah pembangunan modal insan yang berkualiti dan bertaraf dunia.

Bagi tujuan membuat penilaian yang lebih baik terhadap arah hubungan bersebab antara variabel yang dikaji, kajian akan datang diharap dapat dijalankan secara *longitudinal* atau merentasi masa iaitu dengan mengambil data pada dua masa yang berbeza. Lagipun, kajian seumpama ini mungkin lebih sensitif kerana membabitkan aspek etika pemimpin, kaedah gabungan kuantitatif dan kualitatif dicadangkan bagi mengurangkan bias dan varians yang mungkin boleh mempengaruhi keputusan.

Akhir sekali, pengkaji masa depan disarankan untuk menjalankan kajian lanjutan bagi mengubah suai dan menambah baik model struktur ini terutamanya dari aspek peramalan (*predictive*) dan parsimoni bagi mengesahkan lagi model ini supaya membolehkan model ini digeneralisasikan terhadap konteks yang lebih luas.

RUJUKAN

- Aronson, E. 2003. *Ethics and leader integrity in the health sector*. Montreal, Canada: McGill University.
- Aselage, J. and R. Eisenberger. 2003. Perceived organizational support and psychological contrasts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behaviour* 24(5): 491.
- Aube, C., V. Rousseau and E. M. Morin. 2007. Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology* 22(5): 479–495.
- Babbie, E. 2001. *The practice of social research*. 9th ed. California: Wadsworth.
- Baron, R. M. and D. A. Kenny. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6): 1173–1182.
- Bennis, G. W. 2005. Leadership theory and administrative behaviour: The problem of authority administrative. *Science Quarterly* 259–301.
- Buhi, E. R., P. Goodson and T. B. Neilands. 2007. Structural equation modeling: A primer for health behaviour researchers. *American Journal of Health Behaviour* 31(1): 74–85.
- Cheung, C.-K. 2000. Commitment to the organization in exchange for support from the organization. *Social Behaviour and Personality* 28(2): 125–140.
- Dadhich, A. and K. T. Bhal. 2008. Ethical leader behaviour and leader-member exchange as predictors of subordinate behaviours. *Vikalpa* 33(4): 15–25.
- Darren, G. and P. Mallery. 2003. *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference 11.0 update*. 4th ed. Boston: Allyn and Bacon.

- Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison and D. Sowa. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 71(1): 500–507.
- Fuller, J. B., T. Barnett, K. Hester and C. Relyea. 2003. A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment. *Journal of Social Psychology* 143(6): 789–791.
- Gouldner, A. W. 1960. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review* 25(2): 161–178.
- Green, S. B., N. J. Salkind and T. M. Akey. 1997. *Using SPSS for Windows: Analyzing and understanding data*. New Jersey: Prentice Hall.
- Guzzo, R. A., K. A. Noonan and E. Elron. 1994. Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology* 79: 617–626.
- Hamzah Ahmad. 1997. Hubungan program kualiti kehidupan bekerja dengan penglibatan kerja: Kajian tinjauan ke atas guru-guru sekolah menengah daerah Segamat, Johor. Master's diss., Universiti Teknologi Malaysia, Skudai, Johor.
- Hoyt, W. T., S. Leierer and M. J. Millington. 2006. Analysis and interpretation of findings using multiple regression techniques. *Rehabilitation Counseling Bulletin* 49(4): 223–233.
- Ibrahim Ahmad Bajunid. 2002. Changing mindsets: Lifelong learning for all. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan* 12(1): 1–45.
- Jabatan Pengajian Politeknik dan Kolej Komuniti. 2008. *Reten bulanan: Jun 2008*. Putrajaya: Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia.
- Johnston, S. E., S. R. Cruess and R. L. Cruess. 2001. Ethical leadership in modern medicine. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 18(4): 291–297.
- Kanungo, R. N. 1982. Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology* 67(3): 341–349.
- Kanungo, R. N. and M. Mendonca. 1996. *Ethical dimensions of leadership*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Khuntia, R. and D. Suar. 2004. A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers. *Journal of Business Ethics* 49: 13–26.
- Krejcie, R. V. and D. W. Morgan. 1970. Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement* 30: 607–610.
- Kuruuzum, A., E. I. Cetin and S. Irmak. 2009. Path analysis of organizational commitment, job involvement and job satisfaction in Turkish hospitality industry. *Tourism Review* 64(1): 4–16.
- Lodahl, T. M. and M. Kejner. 1965. The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology* 49(1): 24–33.
- Martin, T. N. and J. C. Hafer. 1995. Turnover is linked to job involvement and organizational commitment. *Telemarketing* 13(12): 106–111.
- McCoy, D. 2002. *Leadership and team function*. Canada: Royal Roads University.

- Meyer, J. P. and N. J. Allen. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1(1): 61–89.
- _____. 1984. Testing the "side-bets theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology* 69: 372–378.
- Mulki, J. P., F. Jaramilo and W. B. Locander. 2006. Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitude and intentions to quit. *Journal of Personal Selling & Management* 26(1): 19–26.
- Ong, K. Y. 2004. Leadership challenges in the 21st century Southeast Asia: Regional integration, competitiveness and community building. Opening address at the ASEAN Leadership Forum, Kuala Lumpur. 22 March.
- Preacher, K. J., D. D. Rucker and A. F. Hayes. 2007. Addressing moderated mediation hypothesis: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research* 42(1): 185–227.
- Pulich, M. and L. Tourigny. 2004. Workplace deviance. Strategies for modifying employee behaviour. *The Health Care Manager* 23(4): 290–301.
- Rhoades, L. and R. Eisenberger. 2002. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology* 87: 698–714.
- Rhoades, L., R. Eisenberger and S. Armeli. 2001. Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 86: 825–836.
- Silbert, T. L. 2005. *The effect of tangible rewards on perceived organizational support*. Master's diss., University of Waterloo, Canada.
- Sufian Abu Bakar. 2006. Salah laku guru diteliti. *Utusan Malaysia*. 23 April.
- Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri. 2006. *Rancangan Malaysia Kesembilan, 2006–2010*. Kuala Lumpur: Jabatan Perdana Menteri.
- Wayne, S. J., L. M. Shore and R. C. Linden. 1997. Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal* 40(1): 82–111.
- Zaharah Hassan. 2004. Moral leadership and higher education. Paper presented at Australasia Philosophical 2004 Conference (NZ Chapter), Newcastle. 3 July.
- Zulqarnain Hassan. 2004. Jenayah rasuah – salah guna kuasa dan penyelewengan dalam pengurusan sekolah. Paper presented at Seminar Kepengetuaan Kebangsaan Ke-3, Genting Highlands. 19 September.