

**AMALAN KEPIMPINAN,  
KEPERCAYAAN KEPADA PEMIMPIN  
DAN KEBERKESANAN KEPIMPINAN  
SYARIKAT PERKILANGAN BESAR  
DI INDONESIA**

**SRI SULIESTIATY**

**UNIVERSITI SAINS MALAYSIA**

**2012**

**AMALAN KEPIMPINAN,  
KEPERCAYAAN KEPADA PEMIMPIN  
DAN KEBERKESANAN KEPIMPINAN  
SYARIKAT PERKILANGAN BESAR  
DI INDONESIA**

**oleh**

**SRI SULIESTIATY**

**Tesis yang diserahkan untuk memenuhi  
keperluan bagi Ijazah Doktor Falsafah**

**Februari 2012**

## **DEDIKASI**

Tesis ini dipersembahkan khusus buat yang termulia, terkasih, tersayang, dan tercinta dunia dan akhirat, ibunda Hajah Siti Railah Tanjung binti Abdul Aziz dan ayahanda almarhum Drs. Haji Supardjo bin Taruna Dikoro. Tidak dilupai, adinda Almarhumah Hajah Sri Neng Hariaty, A. Md.

Sesungguhnya, saya amat bersyukur serta bertuah dilahir dan dibesarkan serta dididik oleh ibu dan ayah yang banyak berkorban demi kejayaan anak-anaknya. Jasa ibu dan ayah begitu besar dan tak terbalas dunia akhirat. Ibu dan ayah banyak menyemai erti kekuatan zahir dan batin, mengajarkan erti ketegaran dalam menjalani kehidupan, mengajarkan menghadapi kehidupan dengan tabah, dan senyum penuh kelembutan dan kedamaian, mengajarkan mengisi kehidupan dengan kearifan, kebijaksanaan dan kesederhanaan yang kelak akan dipertanggungjawabkan pada kehidupan kemudian.

## PENGHARGAAN

Dengan nama Allah Yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang, hamba bersujud kepada-Mu Ya Allah. Alhamdulillah, berkat rahmat dan hidayahMu Ya Allah, hamba dapat menyelesaikan penulisan tesis ini.

Penyelidik mengambil peluang ini untuk merakamkan terima kasih kepada Penyelia Utama Profesor Dr. Zainal Ariffin Ahmad; Penyelia Utama terdahulu Profesor Emeritus Mohamed Sulaiman; Naib Chancelor, Universiti Sains Malaysia; Timbalan Naib Canselor Hal Ehwal Akademik dan Antarabangsa, Universiti Sains Malaysia; Dekan Pusat Pengajian Pengurusan, Universiti Sains Malaysia; Dekan Institut Pengajian Siswazah, Universiti Sains Malaysia; pihak Perpustakaan, Universiti Sains Malaysia; Profesor Madya Dr. Zamri Ahmad; Dr. Datin Jorih; Profesor Madya Dr. K. Jayaraman; Profesor Madya T. Ramayah; Pengerusi Panel Pemeriksa Profesor Hanafi Atan; Pengerusi Panel Pemeriksa terdahulu Profesor Dato' Dr. Md. Salleh Yaapar; Pemeriksa Luar Profesor Madya Dr. Khulida Kirana Yahya; Pemeriksa Dalam Dr. Azura Abdullah Effendi, dan Dr. Noor Hazlina Ahmad; Profesor Madya Dr. Rahmat Budiarto; Profesor Madya Dr. Anton Abdulbasah Kamil; Dr. Ahmad Sahidah; Profesor Ambigapathy Pandian; dan Puan Nor Aini Ali.

Ungkapan terima kasih dengan setulus hati ditujukan kepada Mas Haji Ali, dan Ibu Hajah Lutfiah, yang penuh pengertian, perhatian, cinta dan kasih sayang, dan adem-ayem menyirami zahir dan batin. Demikian juga, terima kasih kepada Bapak Haji Yato.

Dalam kesempatan ini ungkapan terima kasih yang tiada terhingga yang seikhlas-ikhlasnya daripada lubuk hati yang paling dalam ditujukan kepada Ibunda

Hajah Siti Railah Tanjung binti Abdul Aziz dan Ayahanda Almarhum Drs. Haji Supardjo bin Taruna Dikoro atas doa yang tiada henti-hentinya, perhatian yang begitu sempurna, dan dorongan moral dan material seutuhnya.

Terima kasih juga atas doa, perhatian, dan dorongan moral dan material yang setulus-tulus, seikhlas-ikhlasnya dan seutuhnya kepada saudara kandung/ipar, iaitu Ir. Hajah Sri Susila Dewi (Wirausaha) / Ir. Syaiful Bahri Mohammad (Swasta), Ir. Haji Susanto Adiwijaya (PT. Pertamina, Persero) / Ir. Hajah Siti Masnun Siregar (PT. Telkom, Persero, Tbk.), Ir. Mahadi Sucipto (Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Sumatera Utara) / Erna Fatma, A. Md. (Medan Club), Almarhumah Hajah Sri Neng Hariaty, A. Md., Ir. Fits Jauhari, Q.I.A. (PT. Perkebunan Nusantara III, Persero) / Ir. Wariyaningsih (Wirausaha), dan Rocky Abdillah Wahyudi, S.E. Ak. (Inspektorat Provinsi Sumatera Utara) / Sri Wahyuni, S.E.

Semoga Allah SWT. memberi limpahan berkat, rahmat dan hidayahNya di atas kebaikan tersebut dalam menjayakan penyelesaian tesis ini. Amin Ya Rabbal ‘Alamin.

Penang, Februari 2012

Hajah Sri Suliestiaty, S.H., M.M.

Pesara, PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero, Tbk.)

## KANDUNGAN

	<b>Muka Surat</b>
<b>TAJUK</b>	i
<b>DEDIKASI</b>	ii
<b>PENGHARGAAN</b>	iii
<b>JADUAL KANDUNGAN</b>	v
<b>SENARAI JADUAL</b>	xii
<b>SENARAI RAJAH</b>	xv
<b>SENARAI LAMPIRAN</b>	xvi
<b>ABSTRAK</b>	xix
<b>ABSTRACT</b>	xxi
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.0 Pengenalan	1
1.1 Kajian Awal	5
1.2 Pernyataan Masalah	18
1.3 Persoalan Kajian	26
1.4 Tujuan Kajian	26
1.5 Kepentingan Kajian	27
1.6 Batasan Kajian	30
1.7 Takrif Terma Kunci Kajian	31
1.8 Kandungan Tesis	34
<b>BAB 2 SOROTAN KARYA</b>	
2.0 Pengenalan	36

2.1 Pemboleh ubah Kajian	36
2.1.1 Keberkesanan Kepimpinan	44
2.1.2 Amalan Kepimpinan	50
2.1.3 Kepercayaan kepada Pemimpin	61
2.1.4 Pemilikan Organisasi, Hubungan Kekeluargaan Di antara Pemimpin dan Pekerja, dan Struktur Organisasi	76
2.2 Hubungan Amalan Kepimpinan, Kepercayaan kepada Pemimpin, Keberkesanan Kepimpinan, dan Pemilikan Organisasi, Hubungan Kekeluargaan Di antara Pemimpin dan Pekerja, dan Struktur Organisasi	81
2.3 Jurang Sorotan Karya	97
2.4 Rumusan	101
 <b>Bab 3 KERANGKA TEORI DAN HIPOTESIS KAJIAN</b>	
3.0 Pengenalan	102
3.1 Kerangka Teori Kajian	102
3.2 Pembentukan Hipotesis	104
3.2.1 Amalan Kepimpinan terhadap Kepercayaan kepada Pemimpin	104
3.2.2 Kepercayaan kepada Pemimpin terhadap Keberkesanan Kepimpinan	109
3.2.3 Amalan Kepimpinan terhadap Keberkesanan Kepimpinan	113
3.2.4 Penyederhana dalam Hubungan Di antara Amalan Kepimpinan dan Kepercayaan kepada Pemimpin	118
3.2.4.1 Pemilikan Organisasi dalam Hubungan Di antara	120

Amalan Kepimpinan dan Kepercayaan kepada Pemimpin	
3.2.4.2 Hubungan Kekeluargaan Pemimpin dan Pekerja dalam Hubungan Di antara Amalan Kepimpinan dan Kepercayaan kepada Pemimpin	121
3.2.4.3 Hierarki Organisasi dalam Hubungan Di antara Amalan Kepimpinan dan Kepercayaan kepada Pemimpin	123
3.2.4.4 Pemusatan dalam Hubungan Di antara Amalan Kepimpinan dan Kepercayaan kepada Pemimpin	126
3.2.4.5 Pengkhususan dalam Hubungan Di antara Amalan Kepimpinan dan Kepercayaan kepada Pemimpin	129
3.3 Rumusan	132
 <b>BAB 4 METODOLOGI</b>	
4.0 Pengenalan	135
4.1 Populasi dan Pensampelan	135
4.1.1 Populasi	137
4.1.2 Pensampelan	138
4.1.3 Responden	141
4.1.4 Profil Sampel	144
4.1.4.1 Profil Syarikat Perkilangan Besar	145
4.1.4.2 Profil Ketua Pengurus Besar	148
4.1.4.3 Profil Pekerja	152
4.2 Kaedah Analisis Data	157

4.2.1 Pengukuran Pemboleh ubah Kajian	158
4.2.1.1 Ukuran Amalan Kepimpinan	160
4.2.1.2 Ukuran Kepercayaan kepada Pemimpin	166
4.2.1.3 Ukuran Keberkesanan Kepimpinan	168
4.2.1.4 Ukuran Pemilikan Organisasi, Hubungan Kekeluargaan Di antara Pemimpin dan Pekerja, dan Struktur Organisasi	170
4.3 Kajian Rintis	173
4.4 Soal Selidik	176
4.5 Pengumpulan Data	182
4.6 Analisis Data	186
4.6.1 Analisis Deskriptif	187
4.6.2 Analisis Faktor	187
4.6.2.1 Mengukur Kecukupan Sampel	188
4.6.2.2 Menentukan Muatan Faktor	189
4.6.2.3 Menentukan Butiran Muatan Rentas	189
4.6.3 Analisis Kebolehpercayaan	189
4.6.4 Andaian Analisis Multivariat	191
4.6.4.1 Ujian Multikolineariti	191
4.6.4.2 Ujian Kenormalan	192
4.6.4.3 Ujian Kelinearan	193
4.6.4.4 Ujian Heteroskedastisiti	193
4.6.5 Label Pemboleh ubah	194
4.6.6 Statistik Deskriptif	194
4.6.7 Analisis Korelasi	194

4.6.8 Analisis Regresi Berganda	195
4.6.9 Analisis Regresi Berganda Hierarkikal	196
4.6.10 Analisis Regresi Sederhana	202
4.7 Rumusan	203
<b>BAB 5 ANALISIS DAN PENEMUAN KAJIAN</b>	
5.0 Pengenalan	205
5.1 Responden	205
5.2 Ujian Kesahan Pengukuran	209
5.2.1 Analisis Faktor Amalan Kepimpinan	209
5.2.2 Analisis Faktor Kepercayaan kepada Pemimpin	214
5.2.3 Analisis Faktor Keberkesanan Kepimpinan	215
5.3 Ujian Kebolehpercayaan Pengukuran	220
5.4 Kaedah Analisis Data	225
5.4.1 Analisis Deskriptif Pemilikan Organisasi, Hubungan Kekeluargaan Di antara Pemimpin dan Pekerja, dan Struktur Organisasi	226
5.4.2 Label Pemboleh ubah	228
5.4.3 Statistik Deskriptif	230
5.5 Analisis Korelasi	232
5.6 Analisis Regresi Berganda	234
5.6.1 Analisis Multikolineariti	234
5.6.2 Analisis Kenormalan	236
5.6.3 Ujian Kelinearan	236
5.6.4 Ujian Heteroskedastisiti	237

5.7 Ubah Suai Kerangka Teori Kajian dan Hipotesis Kajian	237
5.8 Ujian Hipotesis	242
5.8.1 Ujian Hipotesis Analisis Regresi Berganda Berhierarki terhadap Kepercayaan kepada Pemimpin (Pemboleh ubah Bersandar)	242
5.8.2 Ujian Hipotesis Analisis Regresi Berganda Berhierarki dan Analisis Regresi Sederhana terhadap Keberkesanan Kepimpinan Motivasi Pekerja Keutuhan Demokrasi (Pemboleh ubah Bersandar)	246
5.9 Rumusan	250
 <b>BAB 6 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN</b>	
6.0 Pengenalan	254
6.1 Ringkasan dan Dapatan Kajian	254
6.2 Amalan Kepimpinan Oleh Pemimpin Mempunyai Hubungan terhadap Kepercayaan Pekerja kepada Pemimpin	256
6.3 Kepercayaan Pekerja kepada Pemimpin Mempunyai Hubungan terhadap Keberkesanan Kepimpinan	269
6.4 Amalan Kepimpinan oleh Pemimpin Mempunyai Hubungan terhadap Keberkesanan Kepimpinan	277
6.5 Pemilikan Organisasi, Hubungan Kekeluargaan Di antara Pemimpin dan Pekerja, dan Struktur Organisasi Memberi Arahan dalam Hubungan Di antara Amalan Kepimpinan oleh Pemimpin dan Kepercayaan Pekerja kepada Pemimpin	292
6.6 Implikasi Kajian	308

6.6.1 Implikasi Teori	309
6.6.2 Implikasi Praktikal	312
6.7 Batasan Kajian	318
6.8 Cadangan Kajian Masa Hadapan	320
6.9 Kesimpulan	322
<b>RUJUKAN</b>	325
<b>LAMPIRAN</b>	342

## SENARAI JADUAL

<b>Jadual</b>	<b>Tajuk Jadual</b>	<b>Muka Surat</b>
Jadual 1.1	Empat Syarikat Perkilangan Besar di Indonesia	8
Jadual 2.1	Keberkesanan Kepimpinan sebagai Pemboleh ubah Bersandar	47
Jadual 2.2	Kajian Amalan Kepimpinan	57
Jadual 2.3	Amalan Kepimpinan sebagai Pemboleh ubah Tidak Bersandar	58
Jadual 2.4	Amalan Kepimpinan dan Kepercayaan	60
Jadual 2.5	Jenis Kepercayaan dan Kelas Kepercayaan	64
Jadual 2.6	Kajian Kepercayaan	68
Jadual 2.7	Kepercayaan sebagai Pemboleh ubah Tidak Bersandar	75
Jadual 3.1	Rumusan Hipotesis	133
Jadual 4.1	Sebaran Populasi dan Sampel Berdasarkan Provinsi di Syarikat Perkilangan Besar Di Indonesia	136
Jadual 4.2	Profil Syarikat Perkilangan Besar	146
Jadual 4.3	Profil Ketua Pengurus Besar	150
Jadual 4.4	Profil Pekerja	152
Jadual 4.5	Alat Ukur Amalan Kepimpinan <i>LPI</i>	165
Jadual 4.6	Rumusan Data Demografi	171
Jadual 4.7	Rumusan Pengukuran Pemboleh ubah Kajian	172
Jadual 4.8	Perubahan Soal Selidik untuk Pemimpin Selepas Kajian Rintis	174
Jadual 4.9	Perubahan Soal Selidik untuk Pekerja Selepas Kajian	175

	Rintis	
Jadual 4.10	Rumusan Soal Selidik	177
Jadual 4.11	Proses dan Hasil Pengumpulan Data	185
Jadual 5.1	Responden	208
Jadual 5.2	Analisis Faktor Butiran Amalan Kepimpinan	210
Jadual 5.3	21 Item Amalan Kepimpinan <i>LPI</i>	213
Jadual 5.4	Analisis Faktor Butiran Keberkesanan Kepimpinan (Motivasi Pekerja)	216
Jadual 5.5	Pekali Alfa dan Korelasi Keseluruhan-Butiran Amalan Kepimpinan	221
Jadual 5.6	Pekali Alfa dan Korelasi Keseluruhan-Butiran Kepercayaan kepada Pemimpin	223
Jadual 5.7	Pekali Alfa dan Korelasi Keseluruhan-Butiran Keberkesanan Kepimpinan (Motivasi Pekerja)	224
Jadual 5.8	Kebolehpercayaan Pemboleh ubah Kajian	225
Jadual 5.9	Analisis Deskriptif Butiran Pemilikan Organisasi, Hubungan Kekeluargaan Di antara Pemimpin dan Pekerja, dan Struktur Organisasi	227
Jadual 5.10	Label Pemboleh ubah	229
Jadual 5.11	Statistik Deskriptif	230
Jadual 5.12	Analisis Saling Pearson's	233
Jadual 5.13	Analisis Multikolineariti	235
Jadual 5.14	Rumusan Ubah Suai Hipotesis	241
Jadual 5.15	Ringkasan Analisis Regresi Berganda Berhierarki terhadap Kepercayaan kepada Pemimpin (Pemboleh	244

	ubah Bersandar)	
Jadual 5.16	Ringkasan Analisis Regresi Berganda Berhierarki terhadap Keberkesanan Kepimpinan Motivasi Pekerja Keutuhan Demokrasi (Pemboleh ubah Bersandar)	247
Jadual 5.17	Ringkasan Analisis Regresi Sederhana terhadap Keberkesanan Kepimpinan Motivasi Pekerja Keutuhan Demokrasi (Pemboleh ubah Bersandar)	248
Jadual 5.18	Ringkasan Hipotesis	252

## SENARAI RAJAH

<b>Rajah</b>	<b>Tajuk Rajah</b>	<b>Muka Surat</b>
Rajah 3.1	Kerangka Teori Kajian	102
Rajah 5.1	Ubah Suai Kerangka Teori Kajian	240

## SENARAI LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>	<b>Tajuk Lampiran</b>	<b>Muka Surat</b>
Lampiran A	Soalan Pedoman Temu Bual Kajian Awal	342
Lampiran B	Kepelbagaian Isu, Kepelbagaian Kajian Lepas dan Kepelbagaian Kajian Awal	343
Lampiran C	Profil Sampel	348
	1. Profil Pekerja	348
Lampiran D	Soal Selidik	353
	1. Soal Selidik untuk Ketua Pengurus Besar	353
	2. Soal Selidik untuk Pekerja	358
Lampiran E	Analisis Faktor Kesahan Pengukuran	365
	1. Analisis Faktor Amalan Kepimpinan	365
	2. Analisis Faktor Keberkesanan Kepimpinan	369
Lampiran F	Analisis Faktor Kebolehpercayaan Pengukuran	373
	1. Pekali Alfa dan Korelasi Keseluruhan-Butiran Amalan Kepimpinan	373
	a. Pekali Alfa dan Korelasi Keseluruhan-Butiran Amalan Kepimpinan Merintis	373
	b. Pekali Alfa dan Korelasi Keseluruhan-Butiran Amalan Kepimpinan Teladan	374
	2. Pekali Alfa dan Korelasi Keseluruhan-Butiran Kepercayaan kepada Pemimpin	375
	3. Pekali Alfa dan Korelasi Keseluruhan-Butiran	376

	Keberkesanan Kepimpinan	
	a. Pekali Alfa dan Korelasi Keseluruhan-Butiran	376
	Motivasi Pekerja Keutuhan Demokrasi	
Lampiran G	Analisis Deskriptif Hubungan Kekeluargaan Di antara Pemimpin dan Pekerja, dan Struktur Organisasi	377
Lampiran H	Statistik Deskriptif	378
Lampiran I	Analisis Korelasi	379
Lampiran J	Analisis Regresi Berganda	380
Lampiran K	Analisis Regresi Berganda Berhierarki	384
	1. Analisis Regresi Berganda Berierarki Model 1	384
	Hubungan Antara Amalan Kepimpinan (Pemboleh ubah Tidak Bersandar) dan Kepercayaan kepada Pemimpin (Pemboleh ubah Bersandar)	
	2. Analisis Regresi Berganda Berhierarki Model 2	386
	Hubungan Antara Amalan Kepimpinan, Pemilikan Organisasi, Hierarki Organisasi (Pemboleh ubah Tidak Bersandar) dan Kepercayaan kepada Pemimpin (Pemboleh ubah Bersandar)	
	3. Analisis Regresi Berganda Berhierarki Model 3	389
	Hubungan Antara Amalan Kepimpinan, Pemilikan Organisasi, Interaksi Pemilikan Organisasi*Amalan Kepimpinan (Pemboleh ubah Tidak Bersandar) dan Kepercayaan kepada Pemimpin (Pemboleh ubah Bersandar)	

	4. Analisis Regresi Berganda Berhierarki Model 1	392
	Hubungan Antara Amalan Kepimpinan (Pemboleh ubah Tidak Bersandar) dan Keberkesanan Kepimpinan (Pemboleh ubah Bersandar), dan Model 2 Hubungan Amalan Kepimpinan dan Kepercayaan kepada Pemimpin (Pemboleh ubah Tidak Bersandar) dan Keberkesanan Kepimpinan (Pemboleh ubah Bersandar)	
Lampiran L	Analisis Regresi Sederhana	395
	1. Analisis Regresi Sederhana Model 1 Hubungan Kepercayaan kepada Pemimpin (Pemboleh ubah Tidak Bersandar) dan Keberkesanan Kepimpinan (Pemboleh ubah Bersandar)	395
Lampiran M	Senarai Singkatan yang Digunakan dalam Soal Selidik dan Tesis	397
Lampiran N	Senarai Terma yang Digunakan dalam Soal Selidik dan Tesis	398

**AMALAN KEPIMPINAN, KEPERCAYAAN KEPADA PEMIMPIN  
DAN KEBERKESANAN KEPIMPINAN  
SYARIKAT PERKILANGAN BESAR DI INDONESIA**

**ABSTRAK**

Permasalahan kajian ini adalah ketidakberkesanan kepimpinan (ketidakpuasan dan ketidakmotivasian pekerja) berdasarkan kepelbagaian amalan kepimpinan dalam organisasi perniagaan di Indonesia yang membawa kesan ke atas kepercayaan kepada pemimpin dan keberkesanan kepimpinan, dan kepercayaan kepada pemimpin yang membawa kesan ke atas keberkesanan kepimpinan. Matlamat kajian empirik ini adalah untuk mengenal pasti hubungan amalan kepimpinan, kepercayaan kepada pemimpin dan keberkesanan kepimpinan dan menguji sama pemilikan organisasi, hubungan keluarga di antara pemimpin dan pekerja, dan struktur organisasi (hierarki organisasi, pemusatan, dan pengkhususan) menjadi penyederhana di antara amalan kepimpinan dan kepercayaan kepada pemimpin. Dalam kajian ini, amalan kepimpinan dikaji pada peringkat individu dengan menggunakan amalan kepimpinan *Leadership Practice Inventory (LPI)* Kouzes dan Posner (1990).

Pengutipan data memperoleh 33 orang pemimpin dan 83 orang pekerja daripada 33 Syarikat Perkilangan Besar di Indonesia iaitu syarikat yang mempunyai pekerja seramai 100 orang atau lebih. Majoriti pemimpin berjawatan Ketua Pengurus Besar dan bukan pemilik Syarikat Perkilangan Besar. Majoriti responden pekerja tiada hubungan kekeluargaan dengan Ketua Pengurus Besar, sebagai dan subordinat kepada Ketua Pengurus Besar, pekerja dengan kuasa membuat keputusan hanya

terhadap pekerjaan tertentu yang berhubungan kait dengan jawatannya, dan pekerja dengan hanya satu tanggungjawab dan tugas. Dapatan kajian ini yang boleh dibuktikan, tetapi tidak didapati dalam kajian lepas menunjukkan bahawa amalan kepimpinan (merintis dan teladan) mempunyai hubungan secara negatif dalam meramal kepercayaan kepada pemimpin. Di samping itu, kepercayaan kepada pemimpin tidak mencelah di antara amalan kepimpinan (merintis dan teladan) dan keberkesanan kepimpinan (motivasi pekerja keutuhan demokrasi). Bagi pemilikan organisasi dan hierarki organisasi, tiada hubungan penyederhana di antara amalan kepimpinan dan kepercayaan kepada pemimpin. Amalan kepimpinan yang berkesan sebagai peramal penting mempunyai hubungan secara langsung terhadap keberkesanan kepimpinan (motivasi pekerja keutuhan demokrasi) yang luar biasa. Selanjutnya, dapatan kajian ini boleh mengukuhkan kelayakan teori transformasional untuk berterusan digunakan dengan hubungan amalan kepimpinan dan keberkesanan kepimpinan dalam kepimpinan moden masa kini. Seterusnya, kajian ini juga membincangkan tentang implikasi teori dan praktikal, dan cadangan untuk kajian masa hadapan.

**LEADERSHIP PRACTICE, TRUST IN LEADER  
AND LEADERSHIP EFFECTIVENESS  
IN LARGE MANUFACTURING COMPANIES IN INDONESIA**

**ABSTRACT**

This study investigates leadership ineffectiveness (dissatisfaction and demotivation of employee) based on leadership practice of a leader in a business organization in Indonesia that is related to the trust in leader and leadership effectiveness, and trust in leader that is related to leadership effectiveness. The objective of this empirical study is to determine the relationship between leadership practice, trust in leader and leadership effectiveness, and to investigate whether organization ownership, family relationship between leader and employee, and organization structure (organization hierarchy, centralization, and specialization) moderate the relationship between leadership practice and trust in leader. This study used *Leadership Practice Inventory (LPI)* by Kouzes and Posner (1990) where leadership practice is at the individual level. Trust in leader was investigated as a mediator between leadership practice and leadership effectiveness. Organization ownership, family relationship between leader and employee, and organization structure (organization hierarchy, centralization, and specialization) were tested as moderators in the relationship between leadership practice and trust in leader. Through questionnaire, 33 leaders and 83 employees from 33 large manufacturers in Indonesia responded to this study. Most of the leaders who responded are CEO but not owners of the large manufacturers. The employees do not have family relationship to the CEO. As subordinates of the CEO, employees are decision

makers for a certain job that is correlated with employee's position, and employees who have only one position. The finding of this study shows that leadership practice (pioneering and exemplary) negatively predict trust in leader. Trust in leader did not mediate the relationship between leadership practice (pioneering and exemplary) and leadership effectiveness (employee motivation of democracy integrity). Organization ownership and organization hierarchy did not moderate the relationship between leadership practice (pioneering and exemplary) and trust in leader. Leadership practice (pioneering and exemplary) is an important predictor on extraordinary leadership effectiveness (employee motivation of democracy integrity). This study also discusses theoretical and practical implications, and provides suggestions for future research.

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.0 Pengenalan**

Kajian ini mengkaji hubungan di antara pemimpin dan subordinat, iaitu amalan kepimpinan dan kepercayaan kepada pemimpin dan selanjutnya hubungannya terhadap keberkesanan kepimpinan berasaskan teori transformasional. Oleh itu, kajian ini merupakan suatu kajian tentang kepimpinan moden. Selain itu, asas teori kajian ini adalah teori transformasional yang memperoleh sokongan daripada Burn (1978) dan Bass (1985) seperti juga Sulaiman (1995) yang mengatakan bahawa teori transformasional mempunyai objektif menghubungkan perilaku dan prestasi pemimpin.

Keberkesanan kepimpinan sebagai satu bidang kajian ini mempunyai daya tarik dan memberi peluang untuk dikaji. Ini disebabkan masih terdapat pelbagai ukuran untuk mengukur keberkesanan kepimpinan (Yukl, 2002).

Walaupun demikian, kajian ini mencuba mengkaji hanya dua dimensi keberkesanan kepimpinan daripada kajian (Yukl, 2002) yang meliputi kepuasan pekerja dan motivasi pekerja. Kedua dimensi ini (kepuasan dan motivasi pekerja) merupakan rujukan bagi dimensi lainnya daripada keberkesanan kepimpinan. Misalnya kejayaan pencapaian motivasi pekerja membawa kesan ke atas kejayaan pencapaian jualan, kos, dan keuntungan (Davis, Schoorman, Mayer & Tan, 2000). Di samping itu, kepuasan pekerja merupakan ukuran untuk mempertahankan iltizam dan semangat pekerja (Lussier & Achua, 2004). Mempertahankan semangat pekerja merupakan motivasi pekerja (Yukl, 2002).

Berdasarkan pertentangan dimensi keberkesanan kepemimpinan ini, maka pengkaji hanya menguji dua dimensi di atas di Syarikat Perkilangan Besar di Indonesia untuk membandingkannya dengan kajian Kouzes dan Posner (1993); Davis, Schoorman, Mayer dan Tan (2000); Yukl (2002); dan Lussier dan Achua (2004).

Pemboleh ubah penyederhana meliputi pemilikan organisasi, hubungan keluarga di antara pemimpin dan pekerja, dan struktur organisasi. Struktur organisasi meliputi hierarki organisasi, pemusatan, dan pengkhususan. Pemboleh ubah penyederhana ini menggambarkan hierarki arahan dalam hubungan di antara amalan kepemimpinan dan kepercayaan kepada pemimpin. Di samping itu, hubungan di antara pemboleh ubah penyederhana juga dapat dilihat.

Kajian lepas membicarakan pelbagai pemboleh ubah dan dimensi pemboleh ubah yang berlainan. Misalnya kajian Kouzes dan Posner (1993) membincangkan hubungan amalan kepemimpinan *LPI* (pemboleh ubah tidak bersandar), kepercayaan kepada pemimpin (pemboleh ubah bersandar), dan secara berasingan kepuasan terhadap pemimpin (pemboleh ubah bersandar) yang bukan merupakan dimensi keberkesanan kepemimpinan sebagai pemboleh ubah bersandar dan tidak melibatkan motivasi pekerja sebagai dimensi keberkesanan kepemimpinan (pemboleh ubah bersandar) seperti dalam kajian ini. Yau (2003) membincangkan hubungan kecerdasan emosi (pemboleh ubah tidak bersandar), keberkesanan amalan kepemimpinan *LPI* (pemboleh ubah pencelah) dalam hubungan di antara kecerdasan emosi dan keberkesanan kepemimpinan, dan keberkesanan kepemimpinan (pemboleh ubah bersandar) yang tidak melibatkan kepuasan pekerja dan motivasi pekerja sebagai dimensinya.

Sebaliknya, kajian ini menguji amalan kepimpinan (pemboleh ubah tidak bersandar) yang diukur dengan *Leadership Practice Inventory* (LPI) Kouzes dan Posner (1990), kepercayaan kepada pemimpin (pemboleh ubah pencilah) dalam hubungan di antara amalan kepimpinan dan keberkesanan kepimpinan, dan keberkesanan kepimpinan (pemboleh ubah bersandar) dengan melibatkan kepuasan pekerja dan motivasi pekerja sebagai dimensinya, dan dilihat sebagai hubungan tahap individu di antara individu pemimpin dan individu pekerja di dalam organisasi. Kajian ini menggunakan Syarikat Perkilangan Besar (*Large Manufacturing Industry/LMI*) di Indonesia, selanjutnya disebut Syarikat Perkilangan Besar di Indonesia.

Kajian ini memilih Syarikat Perkilangan Besar di Indonesia sebagai usaha memberi sumbangan rujukan amalan kepimpinan bagi Ketua Pengurus Besar di Syarikat Perkilangan Besar di Indonesia di Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berasaskan Pancasila. Selain itu, penggunaan Syarikat Perkilangan Besar di Indonesia kerana satu daripada bidang kajian ini berkenaan dengan kepercayaan kepada pemimpin. Kepercayaan diperlukan untuk menyokong kerjasama dalam sesebuah organisasi besar (Porta, Silanes, Shleifer & Vishny, 1997). Perlunya kepercayaan ini kerana ahli organisasi besar biasanya kurang berinteraksi sosial. Selanjutnya, mereka mengatakan bahawa tanpa kepercayaan maka tidak berlaku kerjasama yang baik dan tidak boleh mengembangkan reputasi. Oleh itu, kepercayaan kepada pemimpin menjadi asas interaksi dalam hubungan kerja di antara pemimpin dan pekerja. Ia juga merupakan satu daripada sumbangan kajian ini yang mengkaji hubungan antara amalan kepimpinan dan kepercayaan kepada pemimpin yang merupakan pemboleh ubah kajian ini. Hal ini disebabkan terdapat jurang daripada kajian lepas yang tidak menyokong hubungan pemboleh ubah

amalan kepemimpinan dan kepercayaan kepada pemimpin seperti yang akan diuraikan dalam Bab 3, yang meliputi Podsakoff, Mackenzie, Moorman dan Fetter (1990) dan Graen dan Uhl-Bien (1995).

Di samping itu, Syarikat Perkilangan Besar di Indonesia menyumbang kepada pertumbuhan ekonomi. Contohnya, pada tahun 2004 sektor perkilangan menyumbang sebanyak 28.34 peratus kepada Keluaran Dalam Negara Kasar (Badan Pusat Statistik, Jakarta, Indonesia, 2006). Indonesia sangat memerlukan sumbangan ini. Indonesia juga sangat memerlukan penyerapan tenaga kerja dalam bilangan besar sebagai usaha menurunkan bilangan pengangguran dan meningkatkan *peringkat* pendapatan. Selain itu, dalam perkilangan, pengaruh syarikat besar lebih kukuh (Acs & Audretsch, 1988). Di samping itu, ia boleh memperoleh penilaian kepercayaan kepada pemimpin yang pelbagai.

Oleh itu, responden kajian ini meliputi pemimpin dan pekerja yang berinteraksi langsung dalam hubungan kerja dengan pemimpin di Syarikat Perkilangan Besar. Pemimpin Syarikat Perkilangan Besar, yang selanjutnya disebut Ketua Pengurus Besar. Soal selidik yang dihantar kepada responden menggunakan terma *pemimpin perusahaan* untuk memudahkan pemahanan serta gambaran pemimpin Syarikat Perkilangan Besar. Pekerja Syarikat Perkilangan Besar selanjutnya disebut subordinat kepada Ketua Pengurus Besar, sub-subordinat kepada Ketua Pengurus Besar, dan pekerja bawahan kepada sub-subordinat kepada Ketua Pengurus Besar. Di dalam kajian awal, Ketua Pengurus Besar meliputi Pengarah Presiden dan *CEO*. Pekerja meliputi Pengarah, Pengarah Urusan, Pengarah Urusan Operasi, dan Timbalan Pengarah Urusan Bahagian Pengeluaran.

Kajian ini mensyaratkan interaksi langsung dalam hubungan kerja di antara pemimpin dan pekerja. Ini disebabkan kajian ini melibatkan hubungan secara

vertikal yang memiliki kuasa untuk memberikan arahan secara langsung. Hubungan vertikal atas – bawah, iaitu amalan kepimpinan oleh pemimpin kepada pekerja, dan hubungan bawah – atas, iaitu kepercayaan kepada pemimpin oleh pekerja.

Kajian ini berusaha menemukan permasalahan kajian berdasarkan isu-isu yang berlaku di organisasi perniagaan di Indonesia. Selanjutnya, pernyataan masalah kajian ini diperoleh berdasarkan kajian awal. Hal ini disebabkan di dalam amalan boleh diperoleh fenomena yang sememangnya berlaku dan dilakukan oleh pemimpin di dalam sesebuah organisasi.

### **1.1 Kajian Awal**

Kajian awal di dalam kajian ini bertujuan memperoleh pernyataan masalah. Selain itu, ia juga diperlukan untuk memperoleh maklumat tentang perkara sebenar yang berlaku dan dilakukan oleh pemimpin di Syarikat Perkilangan Besar di Indonesia. Kajian awal ini menggunakan kaedah temu bual berdasarkan 13 soalan pedoman yang terstruktur.

Pernyataan masalah yang diperoleh berdasarkan kajian awal menunjukkan empat buah Syarikat Perkilangan Besar di Indonesia–bersetuju menjadi responden dan temu bual. Responden terdiri daripada seorang Pengarah (subordinat kepada Ketua Pengurus Besar) dan seorang Pengarah Urusan Operasi (sub-subordinat kepada Ketua Pengurus Besar yang memiliki interaksi langsung dalam hubungan kerja dengan Ketua Pengurus Besar) di syarikat 1, seorang Pengarah Urusan (subordinat kepada Ketua Pengurus Besar) di syarikat 2, seorang Pengarah Urusan (pekerja bawahan kepada sub-subordinat kepada Ketua Pengurus Besar yang memiliki interaksi langsung dalam hubungan kerja dengan Ketua Pengurus Besar) di syarikat 3, dan seorang Timbalan Pengarah Urusan Bahagian Pengeluaran (pekerja

bawahan kepada sub-subordinat kepada Ketua Pengurus Besar yang memiliki interaksi langsung dalam hubungan kerja dengan Ketua Pengurus Besar) di syarikat 4.

Kriteria pemilihan empat buah Syarikat Perkilangan Besar di Medan adalah berdasarkan kepada kos, interaksi dan pemahaman antara penemu bual dan orang yang ditemu bual terhadap sasaran kajian awal ini iaitu untuk membentuk pernyataan masalah kajian ini. Di samping itu, keempat-empat syarikat ini dapat menggambarkan fenomena sebenar yang berlaku serta mempunyai pelbagai kriteria misalnya ibu pejabat di Medan dan Jakarta, Indonesia, dan Pulau Pinang, Malaysia, serta Singapura.

Bidang aktiviti keempat-empat syarikat ini mencakupi penerbitan dan percetakan; kilang aluminium; kilang minyak kelapa sawit, perladangan dan estet. Kelompok kilang berdasarkan Pengelasan Baku Lapangan Usaha Indonesia/KBLI (*Classification of All Economic Activities/ISIC*) terdiri daripada penerbitan, percetakan dan penghasilan media rakaman; barangan logam kecuali mesin dan peralatannya; perabot dan kilang pembuatan lainnya; dan logam dasar daripada 23 Pengelasan Baku Lapangan Usaha Indonesia. Produk utama terdiri daripada buku-buku pelajaran/sekolah; kepingan aluminium, aluminium mampat, termasuk aluminium bersalut, aluminium permukaan beranod dan perekaan serta pemasangan bingkai reka bentuk aluminium; minyak kelapa sawit dan kelapa sawit; dan batang aluminium (Badan Pusat Statistik, Jakarta, Indonesia, 2006).

Bentuk syarikat keempat-empat Syarikat Perkilangan Besar terdiri daripada *Perseroan Terbatas (P.T.) Perorangan*, dan *P.T. Persero/Badan Usaha Milik Negara*. Pemilikan organisasi adalah Ketua Pengurus Besar, ibu bapa Ketua

Pengurus Besar, Ketua Pengurus Besar bukan pemilik organisasi, dan pemerintah Indonesia.

Kajian ini menggunakan terma pemerintah bukan kerajaan dalam terma Bahasa Malaysia untuk membezakan dengan terma bentuk negara. Negara Indonesia berbentuk Republik dinyatakan dalam pembukaan (*Preamble*) *alinea* keempat dan batang tubuh (*pasal - pasal*) *pasal* 1 (1) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 (Undang-Undang Dasar 1945, 2002).

Ini bererti Negara Indonesia bukan berbentuk Kerajaan. Selanjutnya, di dalam Memorandum Dewan Perwakilan Rakyat Gotong Royong 9 Juni 1966 ditegaskan seperti berikut.

“Memorandum Dewan Perwakilan Rakyat Gotong Royong 9 Juni 1966 menegaskan bahawa “ Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 .... tidak boleh dirubah oleh siapapun juga termasuk Majelis Permusyawaratan Rakyat .... kerana merubah isi pembukaan berarti pembubaran Negara” (Wiyono, 1982)”.

Berkenaan dengan syarikat yang mempunyai kriteria ibu pejabat di Pulau Pinang, Malaysia, dan Singapura adalah merupakan Syarikat Perkilangan Besar di Indonesia merujuk kepada *pasal (article)* 1 butir 5 huruf c Undang-Undang Ketenagakerjaan nombor 13 tahun 2003 (Undang-Undang Ketenagakerjaan, 2003).

Gambaran tentang keempat-empat Syarikat Perkilangan Besar di Indonesia yang terlibat dalam kajian awal adalah seperti dalam Jadual 1.1.

Berdasarkan hasil temu bual, diketahui permasalahan yang dihadapi oleh pelbagai Syarikat Perkilangan Besar, antaranya rendahnya kepuasan pekerja terhadap pemimpin dan motivasi pekerja. Perkara ini berlaku di tiga buah Syarikat Perkilangan Besar. Permasalahan ini boleh dilihat berupa gejala tunjuk perasaan

**Jadual 1.1**

*Empat Syarikat Perkilangan Besar di Indonesia*

Huraian	Syarikat 1	Syarikat 2	Syarikat 3	Syarikat 4
Bidang aktiviti	Penerbitan dan percetakan	Kilang aluminium	Kilang minyak kelapa sawit, dan peladangan dan estet	Kilang aluminium
Kelompok perkilangan berdasarkan berdasarkan pengelasan lapangan usaha Indonesia/ <i>KLUI</i>	Penerbitan, percetakan dan penghasilan media rakaman	Barang-barang dari logam kecuali mesin dan peralatannya	Perabot dan kilang pembuatan lainnya	Logam dasar
Produk utama	Buku-buku pelajaran/ sekolah	Kepingan aluminium, aluminium mampat termasuk aluminium bersalut, aluminium permukaan beranod dan perekaan serta pemasangan bingkai reka bentuk aluminium	Minyak kelapa sawit dan kelapa sawit	Batang aluminium
Bentuk syarikat	<i>Perseroan Terbatas (P.T.) Perorangan, syarikat keluarga</i>	<i>Perseroan Terbatas (P.T.) Perorangan, syarikat keluarga</i>	<i>Perseroan Terbatas (P.T.) Perorangan, bukan syarikat keluarga</i>	<i>P.T. Persero/Badan Usaha Milik Negara (State Owned Corporation)</i>
Peringkat pekerja yang ditemu bual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subordinat kepada Ketua Pengurus Besar (Pengarah)</li> <li>Sub-subordinat kepada Ketua Pengurus Besar yang memiliki interaksi langsung dalam hubungan kerja dengan Ketua Pengurus Besar (Pengarah Urusan Operasi)</li> </ul>	Subordinat kepada Ketua Pengurus Besar (Pengarah Urusan)	Pekerja bawahan kepada sub-subordinat kepada Ketua Pengurus Besar yang memiliki interaksi langsung dalam hubungan kerja dengan Ketua Pengurus Besar (Pengarah Urusan)	Pekerja bawahan kepada sub-subordinat kepada Ketua Pengurus Besar yang memiliki interaksi langsung dalam hubungan kerja dengan Ketua Pengurus Besar (Timbalan Pengarah Urusan Bahagian Pengeluaran)

**Sambungan Jadual 1.1**

Huraian	Syarikat 1	Syarikat 2	Syarikat 3	Syarikat 4
Bilangan soalan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 38 Soalan (Pengarah)</li> <li>• 36 Soalan (Pengarah Urusan Operasi)</li> </ul>	47 Soalan	54 Soalan	61 Soalan
Pemilikan Organisasi	Ketua Pengurus Besar	Ibu bapa Ketua Pengurus Besar	Bukan Ketua Pengurus Besar	Pemerintah Indonesia ( <i>P.T. Persero/Badan Usaha Milik Negara</i> )
Hubungan keluarga di antara pemimpin dan pekerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengarah adalah anak kepada Ketua Pengurus Besar</li> <li>• Pengarah Urusan Operasi adalah cucu kepada Ketua Pengurus Besar</li> </ul>	Pengangkatan sebagai saudara angkat kesepuluh kepada Ketua Pengurus Besar	Ketua Pengurus Besar dan Pengarah Urusan tidak terdapat hubungan keluarga	Ketua Pengurus Besar dan Timbalan Pengarah Urusan Bahagian Pengeluaran tidak terdapat hubungan keluarga
Hierarki organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dari atas ke bawah: Ketua Pengurus Besar, Pengarah, Pengarah Urusan Operasi, Pengurus Bahagian Percetakan</li> <li>• Pengarah sebagai subordinat kepada Ketua Pengurus Besar</li> <li>• Pengarah Urusan Operasi sebagai sub-subordinat kepada Ketua Pengurus Besar yang memiliki interaksi langsung dalam hubungan kerja dengan Ketua Pengurus Besar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dari atas ke bawah: Ketua Pengurus Besar, Pengarah Urusan</li> <li>• Pengarah Urusan sebagai subordinat kepada Ketua Pengurus Besar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dari atas ke bawah: Ketua Pengurus Besar, Timbalan Pengarah Urusan (<i>Deputy Managing Director</i>), Pengarah Eksekutif (<i>Executive Director</i>), Pengarah Urusan, Pengurus Kanan, Pengurus</li> <li>• Pengarah Urusan sebagai pekerja bawahan kepada sub-subordinat kepada Ketua Pengurus Besar yang memiliki interaksi langsung dalam hubungan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dari atas ke bawah: <i>Rapat Umum Pemegang Saham, Badan Komisaris (Board of Comisaris/BoC)</i> terdiri daripada Komisaris dan Ketua Pengurus Besar, <i>Direksi (Board of Director/BoD)</i> terdiri daripada Ketua Pengurus Besar dan Pengarah (Pengarah Pengeluaran, Pengarah Sumber Manusia dan Umum, Pengarah Kewangan, Pengarah Perniagaan), Pengarah Urusan</li> </ul>

**Sambungan Jadual 1.1**

Huraian	Syarikat 1	Syarikat 2	Syarikat 3	Syarikat 4
			kerja dengan Ketua Pengurus Besar	(Pengkhususan oleh Pengarah), Timbalan Pengarah Urusan Bahagian Pengeluaran  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Timbalan Pengarah Urusan Bahagian Pengeluaran sebagai pekerja bawahan kepada sub-subordinat kepada Ketua Pengurus Besar yang memiliki interaksi langsung dalam hubungan kerja dengan Ketua Pengurus Besar</li> </ul>
Pemusatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keputusan sepenuhnya oleh Pengarah</li> <li>• Kuasa memutus kos oleh Pengarah Urusan Operasi terhadap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keputusan oleh Ketua Pengurus Besar</li> <li>• Pengarah Urusan memimpin dan menubuhkan suatu projek dengan kuasa penuh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keputusan sepenuhnya oleh Ketua Pengurus Besar</li> <li>• Kuasa memutus kos oleh Pengarah Urusan terhadap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keputusan sepenuhnya oleh Ketua Pengurus Besar</li> <li>• Timbalan Pengarah Urusan Bahagian Pengeluaran hanya mengamalkan polisi Ketua Pengurus Besar</li> </ul>
Pengkhususan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengarah</li> <li>• Pengarah Urusan Operasi merangkap Pengurus Bahagian Percetakan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengarah Urusan merangkap memimpin Pengarah Urusan lainnya di 25 syarikat yang sama di bawah ibu pejabat</li> </ul>	Pengarah Urusan, Pengurus Kanan, Pengurus	Timbalan Pengarah Urusan Bahagian Pengeluaran

**Sambungan Jadual 1.1**

Huraian	Syarikat 1	Syarikat 2	Syarikat 3	Syarikat 4
		yang sama <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pernah sebagai penasihat</li> </ul>		
Peringkat kepercayaan kepada pemimpin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sangat tinggi oleh Pengarah</li> <li>• Tinggi oleh Pengarah Urusan Operasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tinggi oleh Pengarah Urusan</li> </ul>	Antara ada kepercayaan kepada pemimpin dan tiada kepercayaan kepada pemimpin oleh Pengarah Urusan	Antara ada kepercayaan kepada pemimpin dan tiada kepercayaan kepada pemimpin oleh Timbalan Pengarah Urusan Bahagian Pengeluaran

yang berlaku setiap tahun (berdasarkan kajian awal) dan masih berlaku hingga kini di pelbagai organisasi perniagaan di Indonesia berdasarkan isu yang dihurai dalam gejala yang berlaku tersebut dalam Bab 1 Seksyen 1.0.

Contohnya hasil temu bual dengan Pengarah Urusan di syarikat 2. Mendapati bahawa kesediaan beliau bekerja di syarikat 2 dengan syarat beliau boleh bekerja di organisasi lain atau pindah kerja di provinsi lain yang juga merupakan anak syarikat atau cawangan daripada syarikat 2. Demikian juga Pengarah Urusan di syarikat 3 dan Timbalan Pengarah Urusan Bahagian Pengeluaran di syarikat 4 yang menyatakan ingin mengundurkan diri secara sukarela sebagai pekerja. Hal ini menunjukkan betapa rendahnya kepuasan pekerja terhadap pemimpin. Seperti, komunikasi hanya berlangsung sekali sahaja kepada Pengarah Urusan di syarikat 2 dan 3 dalam penyelesaian sesuatu projek. Hal ini juga menunjukkan tentang betapa rendahnya motivasi pekerja. Manakala komunikasi di antara pemimpin dan pekerja boleh meningkatkan motivasi pekerja. Seperti yang disarankan oleh Sosik, Potosky dan Jung (2002) bahawa dua daripada empat perilaku penting dalam teori transformasional, iaitu (3) motivasi berkomunikasi, dan (4) memotivasikan pengikut

melakukan aktiviti lebih baik daripada yang diharapkan. Selanjutnya, interaksi personal merupakan potensi paling besar membentuk peluang meningkatkan komunikasi yang berkesan (Crow, 2002), di sini komunikasi merupakan amalan kepimpinan *LPI* wawasan yang membangkitkan semangat (Kouzes & Posner, 1990).

Hasil temu bual dengan Pengarah Urusan di syarikat 3, mendapati betapa rendahnya motivasi pekerja, contohnya kuasa penentuan kos oleh Pengarah Urusan, yang menjadi penghalang penyelesaian pekerjaan. Begitu juga arahan yang dikeluarkan oleh Ketua Pengurus Besar tidak logik, tidak cekap, tidak berkesan dan tidak boleh dikerjakan. Manakala Pengarah Urusan lebih berpengalaman dari segi kepakaran daripada Ketua Pengurus Besar. Selanjutnya, hal yang tidak menyenangkan ke atas keluarga daripada Pengarah Urusan akibat daripada pengaruh kerjaya, dan Ketua Pengurus Besar tidak mengambil alih risiko pekerjaan sebagai pemangkin Pengarah Urusan ingin mengundurkan diri secara sukarela sebagai pekerja.

Hasil temu bual dengan Timbalan Pengarah Urusan Bahagian Pengeluaran di syarikat 4 menjelaskan bahawa Ketua Pengurus Besar tidak mengambil alih risiko pekerjaan dan kesediaan Timbalan Pengarah Urusan Bahagian Pengeluaran merancang untuk mengundurkan diri secara sukarela sebagai pekerja kerana tahap perkhidmatannya sudah mencapai maksimum dan tidak boleh dikembangkan lagi. Fenomena kajian awal di syarikat 3 dan 4 ini menunjukkan rendahnya kepuasan pekerja terhadap pemimpin dan motivasi pekerja.

Hasil temu bual dengan Pengarah dan Pengarah Urusan Operasi di syarikat 1 menjelaskan bahawa tunjuk perasaan tidak berlaku. Begitu juga dengan keinginan mengundurkan diri secara sukarela oleh pekerja. Hal ini menggambarkan tingginya

kepuasan pekerja ke atas pemimpin, tingginya kekerapan komunikasi, tingginya penghargaan terhadap pekerja oleh Ketua Pengurus Besar, Ketua Pengurus Besar sebagai inspirator pekerja serta bersikap terbuka. Hal ini menggambarkan tingginya motivasi pekerja.

Berdasarkan hasil dan temu bual dengan Pengarah Urusan di syarikat 2, kepercayaan kepada pemimpin oleh Pengarah Urusan adalah tinggi, amalan kepimpinan mempunyai hubungan secara langsung terhadap keberkesanan kepimpinan. Ini bererti bahawa betapa tingginya kepercayaan Pengarah Urusan kepada pemimpin, tidak menjamin keberkesanan kepimpinan yang tinggi. Contohnya, para pekerja mungkin menunjuk perasaan kerana tidak berpuas hati dengan tindakan Pengarah Urusan dalam mengendalikan pemutusan hubungan kerja secara sepihak oleh syarikat. Begitu juga dengan kes motivasi pekerja yang rendah, contohnya Pengarah Urusan ingin berpindah kerja ke organisasi atau ke cawangan syarikat di provinsi lain. Keberkesanan kepimpinan melibatkan tanggungjawab yang memerlukan bakat tertentu yang boleh diamati dengan aktiviti tertentu (Flynn, 2004).

Pengkaji berpendapat di syarikat 3 dan 4, amalan kepimpinan mempunyai hubungan terhadap kepercayaan kepada pemimpin. Selanjutnya, kepercayaan kepada pemimpin mempunyai hubungan terhadap keberkesanan kepimpinan.

Bagi syarikat 1 dan 2 pula, terdapat hubungan di antara amalan kepimpinan, kepercayaan kepada pemimpin dan keberkesanan kepimpinan, yang berbeza dengan syarikat 3 dan 4 di atas. Di kedua-dua syarikat ini juga didapati amalan kepimpinannya sangat berkesan, di samping kepercayaan kepada pemimpin yang tinggi. Hakikatnya, kepercayaan Pengarah, Pengarah Urusan Operasi, dan Pengarah Urusan terhadap pemimpin adalah tinggi. Begitu juga dengan kepercayaan kepada pemimpin yang mendorong kepada keberkesanan kepimpinan. Hal ini

menggambarkan hubungan amalan kepimpinan dan kepercayaan kepada pemimpin sebagai pemboleh ubah pencelah yang mempunyai hubungan terhadap keberkesanan kepimpinan. Amalan kepimpinan mempunyai hubungan secara langsung terhadap keberkesanan kepimpinan.

Terdapat kepelbagaian dalam permasalahan yang dihadapi oleh keempat-empat syarikat berdasarkan hasil temu bual kajian awal yang menyebabkan hubungan di antara pemboleh ubah tidak begitu jelas. Hal ini merupakan cabaran untuk melakukan kajian ini. Di samping itu, ia juga bersesuaian dengan percanggahan kajian lepas seperti Kouzes dan Posner (1993) dan Yau (2003); yang akan dihurai meliputi kajian Jung dan Avolio (2000); kajian yang akan dihurai dalam bab 2 meliputi Podsakoff, Mackenzie, Moorman dan Fetter (1990); Tichy dan Devana (1998); Butler, Cantrell dan Randall (1999); Davis, Schoorman, Mayer dan Tan (2000); Fry (2003); Lussier dan Achua (2004); dan Howell dan Frost (1989); Howel dan Avolio (1993); Kirkpatrick dan Locke (1996); Howell dan Hall-Merenda (1999); Waldman, Ramirez, House dan Puraman (2001); Jung dan Sosik (2002); dan kajian yang akan dihurai dalam bab 3 meliputi Xin dan Pelled (2003). Demikian juga amalan kepimpinan berdasarkan isu yang berlaku di organisasi perniagaan di atas menggambarkan kepelbagaian amalan kepimpinan yang membawa kesan terhadap hasil perilaku yang pelbagai pula, dan kepelbagaian arahan terhadap hubungan di antara perilaku dan hasil perilaku tersebut. Kepelbagaian dan percanggahan tersebut menggambarkan jurang kajian ini.

Pengkaji berpendapat hasil temu bual dalam kajian awal di syarikat 3 dan 4 menggambarkan kepentingan membangunkan kepercayaan kepada pemimpin dalam interaksi hubungan kerja di Syarikat Perkilangan Besar di Indonesia. Kepercayaan kepada pemimpin perlu untuk mencapai matlamat kepimpinan seseorang pemimpin.

Prestasi akan menurun apabila seseorang bekerja untuk pemimpin yang mereka tidak percayai (Anonymous, 2000). Kepercayaan sentiasa diperlukan semasa menangani pelbagai hal luar biasa di dalam organisasi (Kouzes & Posner, 1990). Di syarikat 2, walaupun berlaku penurunan prestasi, namun peringkat kepercayaan Pengarah Urusan kepada pemimpin adalah tinggi.

Percanggahan inilah yang menjadi dorongan serta cabaran untuk mengkaji kepercayaan kepada pemimpin sebagai pencilah dalam hubungan di antara amalan kepimpinan dan keberkesanan kepimpinan berdasarkan fenomena dalam kajian awal. Pada satu sisi, di syarikat 1 dan 2, kepercayaan kepada pemimpin mempunyai hubungan secara langsung dan tidak langsung terhadap keberkesanan kepimpinan. Namun demikian pada sisi yang lain, di syarikat 3 dan 4, kepercayaan kepada pemimpin merupakan pencilah dalam hubungan amalan kepimpinan dan keberkesanan kepimpinan.

Selain itu, pemboleh ubah penyederhana mempunyai arahan dalam hubungan di antara amalan kepimpinan dan kepercayaan kepada pemimpin di keempat-empat Syarikat Perkilangan Besar. Juga terdapat hubungan di antara dimensi pemboleh ubah penyederhana itu sendiri. Sebagai contoh hubungan pemilikan organisasi dan hubungan keluarga di antara pemimpin dan pekerja terhadap struktur organisasi, iaitu hierarki organisasi dan pemusatan.

Contoh, daripada hasil temu bual dengan Pengarah dan Pengarah Urusan Operasi di syarikat 1, Pengarah Urusan di syarikat 2 dan 3, dan Timbalan Pengarah Urusan Bahagian Pengeluaran di syarikat 4, ditemui bahwa fenomena pemilikan organisasi, hubungan keluarga di antara pemimpin dan pekerja, hierarki organisasi, pemusatan, dan pengkhususan di syarikat 1 dan 2 berbeza dengan di syarikat 3 dan 4. Demikian juga halnya dengan perbezaan hubungan pemboleh ubah penyederhana

dalam hubungan arahan di antara amalan kepimpinan dan kepercayaan kepada pemimpin di keempat-empat syarikat. Sebagai contoh, hierarki organisasi dan pemusatan memberi arahan lebih tinggi daripada pengkhususan dalam hubungan arahan di antara amalan kepimpinan dan kepercayaan kepada pemimpin. Hal ini yang berlaku di syarikat 1 dan 2 adalah berbeza dengan di syarikat 3.

Pengkaji berpendapat adanya kepentingan kualiti interaksi dalam hubungan kerja. Graen dan Scandura (1987) menyatakan bahawa semakin tinggi kualiti hubungan pemimpin dan anggota, maka semakin besar kepercayaan.

Hasil dan temu bual dengan Pengarah dan Pengarah Urusan Operasi di syarikat 1, Pengarah Urusan di syarikat 2 dan 3, dan Timbalan Pengarah Urusan Bahagian Pengeluaran di syarikat 4 menunjukkan bahawa fenomena pemilikan organisasi adalah lebih kukuh daripada hubungan keluarga di antara pemimpin dan pekerja sebagai penentu. Kuasa dan polisi pemimpin melakukan perubahan utama dalam organisasi adalah lebih tinggi sekiranya pemimpin merupakan pemilik utama atau pemilik saham organisasi (Yukl, 2002).

Namun, hubungan keluarga di antara pemimpin dan pekerja membawa hubungan arahan yang lebih konsisten dibandingkan dengan pemilikan organisasi, seperti yang disarankan oleh Tan dan Tan (2000). Contohnya di syarikat 1 dan 2 dibandingkan dengan syarikat 4.

Demikian juga dengan hierarki organisasi dan pemusatan yang menjadikan arahannya lebih kukuh daripada pengkhususan, bahkan bagi seorang pemimpin transformasional. Kepimpinan transformasional berasaskan kesahan kuasa dan birokrasi organisasi melebihi hubungan yang berasaskan kepada perubahan (Burn, 1978) walaupun satu daripada empat kunci nilai kepimpinan transformasional

terletak di bawah penyahpusatan pembuatan keputusan dan kuasa (Cadwell, Bischoff & Karri, 2002).

Pengkaji berpendapat bahawa hasil temu bual kajian awal di syarikat 1 dan 2 menggambarkan kepimpinan transformasional yang berkesan meningkatkan kepercayaan pekerja kepada pemimpin. Namun, kepimpinan transformasional boleh mengurangkan ketergantungan kepada pemimpin melalui delegasi kuasa kepada subordinat pemimpin (Yukl, 2002). Berdasarkan pendapat pengkaji, hal ini bertentangan dengan kajian Mayer, Davis dan Schoorman (1995) yang memerlukan ketergantungan untuk menjana kepercayaan. Graen dan Scandura (1987) menyatakan bahawa semakin tinggi ketergantungan hubungan pemimpin dan anggota, maka semakin tinggi kepercayaan. Percanggahan ini menjadi dorongan serta cabaran untuk melakukan kajian ini, khususnya kepercayaan yang berasaskan teori transformasional.

Berdasarkan huraian di atas, dapat dirumuskan bahawa keempat-empat buah syarikat tersebut memiliki pelbagai ciri yang berbeza yang dapat membentuk suatu pernyataan masalah. Selanjutnya, pemboleh ubah penyederhana yang meliputi pemilikan organisasi, hubungan keluarga di antara pemimpin dan pekerja, dan struktur organisasi (hierarki organisasi, pemusatan, dan pengkhususan) tidak semestinya mempunyai hubungan terhadap kepercayaan kepada pemimpin dalam keadaan tertentu. Sebaliknya, arahan pemilikan organisasi, hubungan keluarga di antara pemimpin dan pekerja, dan struktur organisasi berperanan dalam hubungan di antara amalan kepimpinan dan kepercayaan kepada pemimpin. Peranan arahan tersebut terlihat jelas di syarikat 1 dan 2. Arahan pemilikan organisasi, hubungan keluarga di antara pemimpin dan pekerja, dan struktur organisasi terlihat di syarikat 3 dan 4, yang hubungan amalan kepimpinan dan kepercayaan kepada pemimpin

berbeza dengan di syarikat 1 dan 2. Temuan atau dapatan ini menunjukkan terdapatnya pelbagai hubungan amalan kepimpinan dan kepercayaan kepada pemimpin berdasarkan arahan penyederhana tersebut. Dapatan ini masih merupakan hasil kajian awal dan belum ditemui dalam kajian lepas sehingga masih perlu diuji peranan arahan tersebut. Hal ini merupakan dasar memilih pemboleh ubah penyederhana dalam kajian ini.

Selain itu, amalan kepimpinan mempunyai hubungan terhadap kepercayaan kepada pemimpin, iaitu seperti yang terbukti di keempat-empat syarikat berkenaan. Di samping itu, terdapat pelbagai hubungan antaranya sama ada amalan kepimpinan mahupun kepercayaan kepada pemimpin mempunyai hubungan langsung terhadap keberkesanan kepimpinan. Hubungan ini terbukti dalam keadaan yang kepercayaan kepada pemimpin mesti mencelah dalam hubungan di antara amalan kepimpinan dan keberkesanan kepimpinan, yang terdapat kepuasan dan motivasi pekerja atau ketidakpuasan dan ketidakmotivasian pekerja.

## **1.2 Pernyataan Masalah**

Permasalahan kajian ini adalah keberkesanan kepimpinan (kepuasan dan motivasi pekerja). Kepelbagaian amalan kepimpinan membawa kesan terhadap kepelbagaian hubungan di antara pemboleh ubah yang menyebabkan hubungannya tidak begitu jelas berdasarkan isu di organisasi perniagaan di Indonesia, fenomena kajian awal, serta jurang kajian lepas.

Petikan atau rujukan utama tentang permasalahan atau isu yang wujud adalah daripada kesahihan laporan akhbar utama seperti *Rakyat Merdeka*, *MedanBisnis* dan *Global*. Di samping itu keseluruhan laporan akhbar diperoleh daripada laman sesawang peringkat antarabangsa iaitu <http://www.google.co.id>.

Masalah kepemimpinan dalam Syarikat Perkilangan Besar di Indonesia yang berlarutan sehingga kini adalah keberkesanan kepemimpinan (kepuasan dan motivasi pekerja) berdasarkan amalan kepemimpinan. Sebagai contoh, isu eksploitasi pekerja di Nike, yang menurut Anya Schiffrin et.al (2004) adalah suatu pelanggaran hak pekerja di Indonesia. Permasalahan ini adakalanya berlarutan sehingga tercetusnya tunjuk perasaan dalam kalangan pekerja. Sejak lima tahun kebelakangan ini, tunjuk perasaan di organisasi perniagaan tekstil dan produk tekstil lain mencatat peratusan tertinggi jika dibandingkan dengan sektor yang lain. Berdasarkan Sedane nombor 2 tahun 2004, berlaku sekitar 40 tunjuk perasaan yang melibatkan 39 ribu pekerja pada semester pertama 2004. Kemelut ini berterusan sehingga November 2004, yang mencatatkan 105 tunjuk perasaan yang melibatkan lebih daripada 102 ribu pekerja. Sekitar 19 ribu orang pekerja pusing ganti dan berterusan sehingga kini. Permasalahan ini seharusnya tidak berlaku kerana organisasi perniagaan ini boleh menyerap pekerja hingga dua juta orang (Fahmi, 2005).

Akibat daripada permasalahan ini telah mendorong pekerja bertindak ganas, contohnya di Tangerang, mereka mengancam untuk mengepong kota Jakarta (Sunarno, 2007 dan Syauckani, 2007). Permasalahan sebegini wujud kerana ketidakpuashatian pekerja terhadap sistem kerja kontrak (Sunarno, 2007), keselamatan pekerja tidak terjamin dan sistem pelantikan pekerja tidak jelas (Tjen, 2007).

Di samping itu, permasalahan ini juga wujud kerana Undang-undang Ketenagakerjaan nombor 13 tahun 2003 yang memberi kuasa penuh kepada pemilik syarikat (terdapat kebarangkalian pemilik syarikat merupakan Ketua Pengurus Besar) yang memungkinkan hak-hak pekerja tidak terbela atau dinafikan (Kelana, 2007b).

Selain itu, meskipun pekerja kagum terhadap usaha yang dilakukan oleh Ketua Pengurus Besar (seperti kecerdasan, kemampuan berkomunikasi, mencari peluang pasaran serta memotivasikan pekerja), namun permasalahan asas atau gejala klasik (seperti meningkatkan kesejahteraan pekerja, ketidakadilan pengembangan kerjaya, kawalan secara berlebihan dan paranoid terhadap aktiviti pekerja, memperlakukan pekerja bukan sebagai manusia, pekerja bosan dan ketidakbebasan berpendapat) yang belum dapat diatasi sebaiknya, menyebabkan para pekerja bersikap biadap serta mengingkari arahan beliau (Kelana, 2007a). Berdasarkan Marsudi (1992), dalam ciri-ciri kepimpinan Pancasila, satu daripada kualiti yang mesti dimiliki seorang pemimpin adalah sebagai seorang motivator yang boleh menggerakkan atau mempengaruhi anggotanya untuk mencapai matlamat kepimpinannya.

Harus diingatkan bahawa organisasi pekerja atau kesatuan pekerja terdiri daripada pekerja biasa / bawahan dan pekerja profesional. Cara mereka melakukan protes adalah berbeza (Kelana, 2007).

Selanjutnya, hak normatif pekerja (seperti cuti bersalin, sistem kontrak kerja, wang deposit tidak dikembalikan, tidak menjalankan mekanisme yang bersesuaian dengan Undang-Undang Nombor 13 tahun 2003, pertukaran tugas atau dipindah-tugas tanpa pengetahuan pekerja, tidak memberikan hak dasar pekerja seperti status pekerja tetap, masa kerja berlebihan dan bekerja pada cuti umum tanpa pampasan, kemudahan lain, kos seragam kerja dan alat kerja menggunakan wang deposit pekerja) tidak begitu ditekankan. Namun, Kepala Sumber Manusia Suzuya Rantauprapat, Darwan Yanto, mengatakan bahawa perkara dipindah-tugas adalah polisi syarikat dan hendaklah dipatuhi atau perlu ada pemutusan hubungan kerja secara sepihak oleh syarikat atau pertukaran pekerja (MedanBisnis, 2008).

Lanjutan daripada pelaksanaan Undang-Undang Nombor 25 tahun 2007 tentang penanaman modal asing, pekerja dianggap sebagai hamba/orang suruhan dengan mekanisme kerja kontrak (*outsourcing*), pekerja harian dan pemberhentian kerja dilakukan mengikut kehendak hati (Yusrizal, 2010).

Pengkaji berpendapat bahawa isu-isu di atas merupakan permasalahan ketidakberkesannya kepemimpinan sama ada ketidakpuasan terhadap pemimpin dan pekerja tidak bermotivasi seperti yang disarankan oleh Yukl (2002). Pengkaji juga berpendapat bahawa permasalahan yang berlaku di Syarikat Perkilangan Besar di Indonesia menggambarkan kepelbagaian amalan kepemimpinan yang membawa kesan ke atas hasil perilaku yang kepelbagaian pula, dan kepelbagaian arahan terhadap hubungan di antara perilaku dan hasil perilaku tersebut yang merupakan jurang kajian ini.

Selain itu, pengkaji juga berpendapat bahawa betapa berkesannya kepemimpinan seseorang pemimpin, hatta Ketua Pengurus Besar sekalipun, namun masih wujud rasa ketidakpercayaan kepada pemimpin. Yang menjadi fokus atau cabaran kajian ini adalah permasalahan ketidakberkesanan kepemimpinan.

Permasalahan ini berlarutan sehingga kini yang melibatkan perilaku pemimpin dalam amalan kepemimpinan. Gazalba (1978) mengatakan bahawa perilaku lahir daripada kemahuan/kehendak. Dalam kajian ini, ia berlaku atas kehendak pemimpin.

Permasalahan yang sebegini sepatutnya tidak berlaku di Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berteraskan Pancasila, Pancasila ini disokong oleh etika perniagaan Indonesia yang dikenali sebagai etika perniagaan Pancasila berpedoman kepada seluruh sila Pancasila atau huraian-huraiannya (Mubyarto, 2002). Pancasila ini dianggap sebagai pedoman perilaku bagi setiap individu dalam kehidupan

ekonomi dan perniagaan sehari-hari (Mubyarto, 2002). Pancasila merupakan pegangan nilai-nilai untuk berperilaku (Yudhoyono, 2005). Pancasila sebagai asas falsafah Negara Republik Indonesia, pandangan hidup bangsa Indonesia, dasar negara, jiwa dan keperibadian bangsa Indonesia, matlamat yang akan dicapai bangsa Indonesia, dan perjanjian luhur rakyat Indonesia (Wiyono, 1982 & Marsudi, 1992). Namun, sejauh mana ia diamalkan di Syarikat Perkilangan Besar di Indonesia boleh dijadikan kajian pada masa hadapan.

Di samping itu, permasalahan atau isu ini juga melibatkan penilaian kepercayaan para pekerja terhadap amalan kepimpinan seseorang pemimpin. Contohnya, isu kepercayaan dan ketidakpercayaan yang berlaku pada tahun 2003 banyak memberi kesan terhadap ekonomi dunia dan daya bertahan organisasi (Kaur, 2003). Di samping itu, isu ketidakpercayaan boleh menjejaskan psikologi sosial, pertumbuhan ekonomi dunia dan pengurusan (Mahathir, 2003). Kepercayaan memberi pengaruh terhadap manusia di seluruh dunia, yang kini sedang mengalami krisis kepercayaan (Covey, 2010).

Berdasarkan saranan kajian lepas, pemimpin dan pekerja dalam sesebuah organisasi perlu saling berinteraksi dalam hubungan kerja. Interaksi ini mempunyai hubungan terhadap kepercayaan (Thong & Yap, 1995, Simon & Peterson, 2000). Dalam usaha membentuk kepercayaan, pemimpin dan pekerja memerlukan organisasi dan sebaliknya organisasi memerlukan kepercayaan (Landabaso, Mouton & Miedzinski, 2003). Oleh itu, kajian ini tidak luput daripada perbincangan tentang organisasi dalam membincangkan kepercayaan kepada pemimpin sebagai satu daripada bidang kajian ini. Namun, kajian ini memberi sumbangan yang berbeza dengan kajian lepas yang mengkaitkan dengan keberkesanan organisasi manakala kajian ini adalah keberkesanan kepimpinan yang merupakan prestasi individu

pemimpin organisasi sama ada sebagai individu mahupun sebagai mewakili organisasi.

Rotter (1980) mengatakan bahawa terdapat beberapa tahap kepercayaan, iaitu daripada tahap rendah hingga tahap tinggi (Kouzes & Posner, 1987). Kepercayaan kepada pemimpin bergantung pada amalan kepimpinan dan penilaian kepercayaan pekerja (Kouzes & Posner, 1990 & 1992). Pemimpin tidak boleh mencapai sesuatu secara bersendirian, sebaliknya ia memerlukan interaksi (Kouzes & Posner, 1990).

Dalam hal ini, pengkaji berpendapat bahawa seseorang pemimpin memerlukan amalan kepimpinan yang berkesan dan kepercayaan daripada pekerja. Ini juga disokong oleh Tan dan Tan (2000) bahawa pemimpin bertanggungjawab untuk mewujudkan interaksi sosial dalam organisasi.

Untuk itu, wawasan merupakan asas interaksi pemimpin transformasi (Egan, 1985). Wawasan merupakan amalan kepimpinan (Kouzes & Posner, 1987, 1990 & 1993). Amalan kepimpinan *Leadership Practice Inventory* (LPI) menjangkakan hubungan amalan kepimpinan *LPI* dan kepercayaan kepada pemimpin, dan kepuasan terhadap pemimpin (Kouzes & Posner, 1993). Pengkaji berpendapat bahawa kepercayaan kepada pemimpin dan kepuasan pekerja terhadap pemimpin merupakan suatu yang ingin dicapai oleh seorang pemimpin dalam kepimpinannya di dalam sesebuah organisasi.

Di sini boleh dilihat bahawa kepimpinan transformasional melibatkan amalan kepimpinan, kepercayaan dan kepuasan pekerja ke atas pemimpin. Kepimpinan transformasional mempunyai hubungan positif terhadap hasil pada tahap individu (Avolio, 1999 dan Kirkpatrick & Locke, 1996). Huraian di atas menggambarkan hubungan pencelah di antara amalan kepimpinan dan kepercayaan kepada pemimpin,

kepercayaan kepada pemimpin dan keberkesanan kepimpinan, serta amalan kepimpinan dan keberkesanan kepimpinan.

Kepuasan pekerja terhadap pemimpin merupakan keberkesanan kepimpinan (Yukl, 2002). Asas bagi keberkesanan kepimpinan adalah dengan membentuk hubungan di antara pemimpin dan subordinat yang merupakan asas kepada teori kepimpinan moden yang telah dikembangkan sejak tahun 1950 sehingga kini (Yukl, 2002). Pengkaji berpendapat bahawa teori transformasional merupakan teori kepimpinan moden kerana ia telah dikembangkan semenjak 1950 sehingga kini oleh Burn (1978) dan Bass (1985).

Kepelbagaian isu, kepelbagaian kajian lepas dan kepelbagaian kajian awal boleh digambarkan dalam Lampiran B. Daripada lampiran ini boleh dilihat bahawa isu-isu tersebut merupakan permasalahan tentang kepelbagaian amalan kepimpinan seorang pemimpin, kepelbagaian kepercayaan kepada pemimpin, kepelbagaian keberkesanan kepimpinan (kepuasan dan motivasi pekerja), kepelbagaian pemilikan organisasi, kepelbagaian hubungan keluarga di antara pemimpin dan pekerja, dan kepelbagaian struktur organisasi (hierarki organisasi, pemusatan dan pengkhususan).

Berdasarkan kajian awal, diperhatikan bahawa isu-isu tersebut cenderung berlaku di syarikat 3 dan 4, sebahagian berlaku di syarikat 2, dan sedikit yang berlaku di syarikat 1. Selain itu, terdapat kepelbagaian dalam permasalahan yang dihadapi oleh keempat-empat syarikat tersebut berdasarkan hasil temu bual dalam kajian awal oleh pengkaji sehingga tidak jelas hubungan di antara pemboleh ubah dalam kajian ini. Kepelbagaian isu di organisasi perniagaan, kajian awal dan kajian Kouzes dan Posner (1990, 1992 & 1993); Thong dan Yap (1995); Simon dan Peterson (2000); Avolio (1999); dan Kirkpatrick dan Locke (1996) membawa kepada kepelbagaian hubungan di antara pemboleh ubah dalam kajian ini.

Kajian ini mengkaji hubungan amalan kepimpinan, kepercayaan kepada pemimpin dan keberkesanan kepimpinan dan menguji penyederhana dalam kajian ini secara lengkap yang belum terdapat dalam kajian lepas iaitu amalan kepimpinan dikaji pada peringkat individu dengan menggunakan amalan kepimpinan *Leadership Practice Inventory* (LPI) Kouzes dan Posner (1990) dan dipandang dari sudut psikologi sosial. Selanjutnya, teori transformasional sebagai asas teori dalam kajian ini sehingga dapatan kajian ini boleh mengukuhkan kelayakan teori transformasional untuk berterusan digunakan dengan hubungan amalan kepimpinan dan keberkesanan kepimpinan dalam kepimpinan moden masa kini. Kemudiannya, dapatan kajian ini boleh menentukan ukuran amalan kepimpinan yang berkesan dan keberkesanan kepimpinan. Selain itu, kepercayaan kepada pemimpin sebagai pencelah di antara amalan kepimpinan dan keberkesanan kepimpinan dan penyederhana pemilikan organisasi, hubungan keluarga di antara pemimpin dan pekerja, dan struktur organisasi (hierarki organisasi, pemusatan, dan pengkhususan) di antara amalan kepimpinan dan kepercayaan kepada pemimpin yang melibatkan tiga peringkat pekerja (subordinat, sub-subordinat, dan pekerja bawahan kepada sub-subordinat kepada Ketua Pengurus Besar) yang merupakan dapatan kajian awal merupakan satu sumbangan kajian ini yang jelas dan nyata dan berbeza dengan responden kajian lepas. Selanjutnya, dapatan kajian ini boleh menentukan kepercayaan kepada pemimpin sebagai pencelah dan pemilikan organisasi, hubungan keluarga di antara pemimpin dan pekerja, dan struktur organisasi (hierarki organisasi, pemusatan, dan pengkhususan) sebagai penyederhana.

Di samping itu, dapatan kajian ini merupakan maklumat rujukan kepada Ketua Pengurus Besar di Syarikat Perkilangan Besar di Indonesia dalam amalan kepimpinan kerana merupakan penghubung di antara pengamal dan pakar teori