

## **PENGARUH GAYA KEPIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI JURULATIH PUSAT CEMERLANG ANGKATAN TENTERA MALAYSIA**

**Mohd Ghazali Abdul Rahman & Wan Norhayati Wan Othman**

wannorhayati@upm.edu.my

Fakulti Inovasi, Perniagaan dan Teknologi, Kolej Universiti Islam Melaka

Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Putra Malaysia

### **ABSTRAK**

Konsep komitmen organisasi semakin menjadi pengukur kepada keberkesanan tingkah laku pekerja dalam organisasi. Tujuan kajian ini dijalankan bertujuan untuk melihat tahap komitmen kerja dalam kalangan jurulatih yang bertugas di Pusat Cemerlang ATM. Di samping itu kajian ini juga adalah untuk menganalisis hubungan dan pengaruh gaya kepimpinan juga kepuasan kerja dengan komitmen organisasi dalam kalangan jurulatih di Pusat Cemerlang ATM Malaysia. Hasil kajian mendapati terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepimpinan transformational dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Walaubagaimanapun hanya pemboleh ubah kepuasan kerja yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi dalam kalangan jurulatih Pusat Cemerlang Angkatan Tentera Malaysia. Oleh itu kajian ini sangat berguna terutamanya kepada Kementerian Pertahanan Malaysia bagi memastikan jurulatih di Pusat Cemerlang ATM mencapai kepuasan kerja yang tinggi agar dapat terus memberi komitmen yang baik terhadap organisasi bagi menghasilkan jurulatih yang mempunyai tingkahlaku yang baik dan cemerlang.

**Kata kunci:** Komitmen organisasi, kepuasan kerja

### **PENGENALAN**

Sejak kebelakangan ini, konsep komitmen organisasi semakin menjadi pengukur kepada keberkesanan tingkah laku pekerja dalam organisasi. Untuk lebih memahami konsep ini, pelbagai definisi telah dikemukakan oleh ramai penyelidik. Menurut Weiner (1982), adalah jelas bahawa komitmen organisasi adalah kekuatan dalaman atau tekanan untuk bertindak dengan kaedah yang selaras dengan keperluan organisasi. Dalam erti kata lain, menurut beliau (Weiner, 1982) komitmen organisasi dikatakan sebagai ikatan psikologi antara individu dan organisasi.

Menurut Daniel Goleman (1998) pula komitmen organisasi adalah proses pengenalan individu dengan organisasi, motivasi dan pengabdian kepada organisasi. Komitmen organisasi timbul apabila pekerja menyumbang yang terbaik untuk menyelesaikan tugas. Oleh itu, melalui komitmen organisasi yang optimum, mungkin mempunyai pemilikan dan penglibatan penuh dalam tenaga kerja. Kejayaan, masalah dan kegagalan sesebuah organisasi juga merupakan isu yang perlu diambil perhatian oleh pekerja. Oleh itu, pekerja yang menunjukkan kesetiaan kepada organisasi mereka, merasa terancam apabila organisasi atau institusi menerima kritikan, kecaman, masalah dan sebagainya.

Untuk mencapai matlamat pendidikan nasional bagi menghasilkan graduan sebagai sumber manusia yang berkualiti, adalah sangat penting bagi pendidik mempunyai komitmen dan kepuasan kerja yang tinggi. Ia bukan sahaja penting kepada diri mereka, tetapi juga penting kepada organisasi. Pendidik yang mempunyai tahap kepimpinan dan kepuasan kerja yang tinggi akan memberi komitmen yang tinggi juga kepada organisasi. Pendidik adalah individu yang mempunyai kemahiran komunikasi yang berkesan, kerjasama yang tinggi dan bermotivasi tinggi (Moran dan Hoy, 2001). Menurut Muna dan Atasya (2013), individu yang mencapai kepuasan kerja yang tinggi akan termotivasi, produktif dan mampu membantu mereka mencapai matlamat organisasi mereka.

Dalam usaha membangunkan satu sistem pendidikan yang bertaraf dunia, pelbagai perubahan turut dilakukan oleh Jabatan Pendidikan Angkatan Tentera Malaysia (ATM) bagi memantapkan sistem yang sedia ada dapat memenuhi pendidikan pegawai dan anggota ATM. Keadaan ini diakui Pengarah Pendidikan ATM Kol Dr. Janudin bin Awang (2015), yang berpendapat bahawa ATM perlu bertindak pantas menyuntik pembaharuan dalam sistem pendidikan secara menyeluruh dan bersepadu jika mahu mencapai sasaran untuk menjadikan ATM lebih dinamik setanding dengan negara maju. Kerancangan meneroka dan merencana program bagi memantapkan sistem pendidikan yang sedia ada pastinya akan membawa bersama kesan langsung dan tidak langsung kepada penggerak utama pendidikan iaitu golongan jurulatih. Aspek positif akan dapat memberikan semangat kepada jurulatih manakala aspek negatif pula akan membawa kepada wujudnya fenomena negatif kepada jurulatih itu sendiri. Keadaan ini mungkin akan menyumbang kepada kekusaran kesihatan mental terutamanya kepuasan kerja dalam kalangan jurulatih ATM.

Keadaan kerja boleh mewujudkan banyak sikap negatif di tempat kerja dan merupakan faktor kepuasan kerja dan mempengaruhi tahap komitmen pekerja kepada organisasi. Penemuan dari kajian Noraishah (2011) yang dijalankan di beberapa buah bank dan kilang di Batu Pahat, Johor, menyimpulkan bahawa kepuasan kerja sangat berkaitan dengan komitmen organisasi. Kajian Adey dan Bahari (2010) di Jabatan Perkhidmatan Awam Sabah (JPANS) juga mendapati bahawa kepuasan kerja adalah berkaitan secara positif dengan komitmen kakitangan atau pekerja kepada organisasi.

Apabila pekerja tidak berpuas hati dengan kerja dan iklim di tempat kerja, mereka kurang komited dan akan berusaha untuk bekerja di tempat lain dan jika mereka mencari pekerjaan yang lebih baik di tempat lain, mereka akan menggunakan peluang ini untuk bersara awal atau berhenti (Noraishah, 2011). Keadaan ini jelas menunjukkan bahawa ketidakpuasan kerja pekerja akan mengakibatkan komitmen organisasi terjejas kerana kakitangan atau pekerja tidak lagi komited. Oleh itu, komitmen organisasi dan kepuasan kerja adalah sikap yang paling penting dalam menilai kesediaan para pekerja untuk berhenti serta sumbangan keseluruhan tenaga kerja mereka di tempat kerja (Noraishah, 2010). Pekerja yang mempunyai tahap kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan komitmen mereka kepada organisasi (Adey dan Bahari, 2010).

Gaya kepimpinan memainkan peranan yang sangat penting dalam mempengaruhi cara pekerja bekerja di mana gaya kepimpinan akan mempunyai kesan positif dan negatif terhadap pekerjaan yang dipimpinnnya. Menurut Luthans (2002), gaya kepemimpinan adalah cara para pemimpin mempengaruhi orang lain atau bawahan mereka sehingga orang itu ingin memenuhi keinginan kepemimpinan untuk mencapai tujuan organisasi yang baik. Seorang pemimpin menerusi penerapan gaya kepimpinan mereka, mempunyai pengaruh yang besar terhadap organisasi yang dipimpinnnya dan setiap kebajikan yang dia hasilkan akan mempengaruhi kualiti kerja yang dihasilkannya. Kepimpinan yang betul akan

memotivasikan kerja seseorang pekerja bawahan untuk memperbaiki kerja dan organisasinya dan secara langsung akan memberi kepuasan kepada pekerja masing-masing.

Oleh yang demikian, institusi seperti kolej atau universiti, pengaruh dan kecekapan organisasi adalah penting dalam menentukan kejayaan sebuah kolej atau universiti di bawah kepimpinannya. Pembentukan organisasi pendidikan yang berkesan sangat bergantung kepada kepimpinan organisasi. Menurut Khainunnesa (2013), tingkah laku kepimpinan seseorang pemimpin atau pekerja termasuk komitmen terhadap organisasi dan kepuasan kerja menyebabkan pemimpin mempunyai kesan terhadap peningkatan motivasi kerja dan kepuasan kerja. Menurut Bushra (2011), kepemimpinan pemimpin adalah sama ada transformasional atau instruksional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pemilihan organisasi dan mempengaruhi sikap penglibatan yang efektif dalam tugas organisasi. Walaupun bagaimanapun kedua-dua tingkah laku kepimpinan itu mempunyai kesan positif terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja kakitangan.

Oleh hal demikian tahap komitmen terhadap organisasi dalam kalangan jurulatih sama ada pegawai mahupun anggota ATM sememangnya perlu dititik beratkan terutama bagi menjaga keamanan Negara Malaysia. Begitu juga dengan jurulatih di semua Pusat Cemerlang ATM di mana ia terbahagi kepada tiga perkhidmatan iaitu Tentera Darat Diraja Malaysia (TDM) diletakkan di bawah Markas Pemerintahan dan Doktrin Tentera Darat (MPLDTR), Manakala Tentera Laut Diraja Malaysia (TLDM) diletakkan di bawah Markas Latihan dan Pendidikan Laut Malaysia (MLPL) dan Tentera Udara Diraja Malaysia pula di bawah Markas Pemerintahan Pendidikan dan Latihan Udara (MPPLU). Ketiga-tiga perkhidmatan ini amat dititik beratkan bagi mencapai kepuasan kerja yang diperlukan sebagai jurulatih untuk mendidik pegawai mahupun anggota bawahan seperti latihan, kemudahan tempat kerja dan motivasi kerja yang mencukupi. Ini adalah kerana seseorang jurulatih akan cepat membuat keputusan untuk berhenti awal, meninggalkan tugas, penderaan kepada pelajar dan sebagainya (Khairunnesa, 2013).

Komitmen kerja jurulatih di Pusat Cemerlang ATM dikenal pasti sebagai satu isu yang serius dan merupakan halangan kepada produktiviti kerja yang baik. Individu yang mengalami ketiadaan kepuasan kerja biasa menunjukkan keadaan tertekan seperti cepat marah, mudah tersinggung, kurang memberi penumpuan terhadap tugas, ponteng kerja dan tidak bermotivasi terhadap kerja atau tidak berminat bekerja dan tidak berperanan dalam sesuatu tugas yang diberikan. Menurut Gnana (2007), kepuasan kerja ialah penyumbang utama kepada ketidakhadiran bekerja, moral yang rendah, penurunan kualiti kerja dan keinginan meninggalkan pekerjaan. Beberapa kajian empirikal telah menunjukkan komitmen organisasi terhadap jurulatih di Pusat Cemerlang ATM banyak dipengaruhi polisi pentadbir Institut Ketenteraan ATM itu sendiri dan suasana tempat kerja.

Kajian ini dijalankan bertujuan untuk melihat tahap komitmen kerja dalam kalangan jurulatih yang bertugas di Pusat Cemerlang ATM. Di samping itu kajian ini juga adalah untuk menganalisis hubungan dan pengaruh gaya kepimpinan juga kepuasan kerja dengan komitmen organisasi dalam kalangan jurulatih di Pusat Cemerlang ATM Malaysia.

## **Gaya Kepimpinan**

Menurut Kamus Dewan Bahasa dan Pustaka (2009), kepimpinan adalah dari perkataan pemimpin yang memberi makna keupayaan kepimpinan. Menurut Flynn (2009) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi individu yang digunakan dalam situasi tertentu untuk mencapai matlamat tertentu. Manakala Banerji dan Krishnan (2000) pula mendefinisikan kepemimpinan, adalah proses di mana

pemimpin membangunkan visi bersama orang yang di bawah pimpinannya bagi mempengaruhi tingkahlaku orang lain ke arah mencapai nilai bersama.

Gaya kepimpinan pula, pelbagai pandangan dan pendapat telah dikemukakan. Menurut Yahaya dan Ebrahim (2016), gaya kepimpinan adalah satu set harapan individu bagaimana dia menggunakan kuasa untuk melibatkan diri dan melibatkan orang lain dalam mencapai keputusan. Menurut Basiron (2013), gaya kepemimpinan merujuk kepada tingkah laku yang digunakan oleh para pemimpin untuk menerangkan dan mengenali gaya kepimpinan yang diterima oleh individu yang terlibat dalam tugas mereka. Bernard (1985) pula telah mengemukakan gaya kepimpinan adalah pengaruh pemimpin ke atas pekerjanya bagi mencapai matlamat organisasi mereka.

Kepimpinan transformasional adalah gaya kepimpinan yang menggunakan pendekatan kekuasaan bagi membuat keputusan dan pembangunan strukturnya. Menurut Ismail dan Ramlee (2010), kepemimpinan transformasional adalah gaya kepimpinan yang biasanya diamalkan oleh pengetua serta pegawai-pegawai di pejabat pendidikan. Menurut Mark dan Burn (2009), pemimpin yang mengamalkan kepemimpinan transformasional berjaya mengubah sikap orang yang mementingkan dirisendiri kepada sikap bekerjasama antara satu sama lain. Menurut Laohavichien (2009) mentafsirkan kepimpinan transformasional adalah kepimpinan yang mempunyai matlamat untuk memastikan kejayaan pengurusan berkualiti.

Menurut Kazmi dan Naaranoja (2015), gaya kepimpinan transformasi ditafsirkan sebagai gaya kepimpinan yang bersifat karismatik dalam kalangan pemimpin dan orang yang dipimpin bagi mencapai visi bersama. Dengan penerapan kepemimpinan transformasi, pekerja bawahan akan merasa dipercayai, dihargai dan dihormati oleh pemimpin mereka. Dari sudut pandangan di atas dapat disimpulkan bahawa dimensi kepemimpinan transformasional adalah keupayaan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk bertindak dengan cara mereka sendiri. Untuk mempengaruhi orang lain, pemimpin mempunyai banyak pilihan gaya kepimpinan yang akan digunakannya. Salah satu gaya kepimpinan yang paling popular dan disukai adalah kepimpinan transformasional.

### **Gaya Kepimpinan Instruksional**

Kepimpinan adalah bererti keupayaan untuk mempengaruhi, mendorong, mengubah sikap dan tingkah laku pengikutnya untuk mencapai matlamat organisasi. Manakala perkataan Instruksional adalah kata kerja yang bermaksud mengajar. Oleh itu, kepimpinan Instruksional adalah sama maksudnya dengan kepimpinan mengajar. Menurut Abdul Ghani (2011), sebagai pemimpin instruksional, beliau bertindak sebagai mentor, penyelia, penilai dan penyedia sumber untuk mempromosikan dan meningkatkan pengajaran dan pembelajaran di institusi.

Menurut Drake dan Roe (1986), kepemimpinan instruksional ditakrifkan sebagai usaha untuk mendorong dan menyokong mereka yang terlibat dalam proses pengajaran dan pembelajaran untuk mencapai matlamat institusi pendidikan dan penubuhan sistem pembelajaran sosial yang kuat. Menurut Hallinger, Taraseina, dan Miller. (1994)., kepemimpinan Instruksional adalah aktiviti yang dilakukan oleh pendidik untuk meningkatkan kejayaan proses pengajaran dan pembelajaran serta pembangunan institusi pendidikan.

Secara keseluruhannya dari perbincangan di atas dapat disimpulkan bahawa kepemimpinan instruksional adalah semua tingkahlaku kepemimpinan yang jelas yang dimaksudkan untuk mempengaruhi, memberi bimbingan dan dorongan kepada para pendidik dan mahasiswa dalam upaya

untuk memperbaiki dan meningkatkan program-program yang berkaitan dengan proses pengajaran dan pembelajaran untuk mencapai keadaan persekitaran akademik yang baik. Ini termasuk memastikan pelaksanaan perubahan pendidikan berjaya mencapai matlamat pendidikan.

### **Kepuasan Kerja**

McCormick dan Ilgen (1985) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai satu sikap individu terhadap pekerjaan dan berlaku dalam beberapa tahap. Ia merupakan satu tindak balas emosi terhadap pekerjaan dan boleh berlaku dalam bentuk positif dan negatif. Seseorang yang mempunyai tahap kepuasan tinggi juga mempunyai minat dan ketekunan terhadap kerja-kerjanya. Mereka akan merasa selesa dalam menunaikan tanggungjawab dan bersedia melakukan sebarang kerja sepanjang masa kerja. Manakala menurut Schultz dan Schultz, (1998) pula, kepuasan kerja merupakan satu set nilai sikap individu terhadap pekerjaannya. Sikap ini termasuklah aspek psikologikal individu terhadap pekerjaannya. Sikap yang dimaksudkan ialah sikap positif dan negatif. Menurut Landy dan Conte (2010) kepuasan kerja adalah tingkah laku positif atau keadaan emosi yang terhasil daripada penilaian pengalaman kerja seseorang. Menurut Ahmadi dan Alireza (2011), kepuasan kerja adalah tahap dimana seseorang menikmati pekerjaannya. Menurut Reis dan Pena (2011), sukar untuk melatih seseorang untuk mencapai tahap yang ada. Oleh itu, organisasi akan menghadapi masalah dalam menggaji pekerja baru jika fenomena berhenti menjadi budaya ketidakpuasan pekerjaan. Walau bagaimanapun, masih tiada bukti dari kajian yang mengatakan bahawa pekerja yang berpuashati dengan pekerjaan tinggi akan bekerja lebih keras (Reis dan Pena, 2011).

Kepuasan kerja jurulatih dalam kajian ini merujuk kepada tahap keseronokan yang diperoleh dari hasil kerja atau kerja seseorang jurulatih. Kepuasan kerja juga melibatkan perasaan positif atau negatif seseorang tentang pekerjaan mereka. Oleh itu, dalam pendefinisian kepuasan kerja dalam kajian ini, kepuasan kerja merujuk kepada tahap kepuasan pekerja di organisasi terhadap pekerjaan dan persekitaran kerja mereka. Terdapat banyak kekeliruan mengenai konsep kepuasan kerja kerana ia tidak mempunyai asas yang jelas dan tepat tentang bagaimana ketidakpuasan kerja dan kepuasan kerja yang timbul.

### **Komitmen Organisasi**

Menurut Kamus Dewan Bahasa dan Pustaka (2009), komitmen Organisasi ialah hubungan yang kuat dari identifikasi seseorang dan keterlibatannya dalam organisasi. Menurut George dan Jones (1996) komitmen terhadap organisasi ditakrifkan sebagai perasaan dan kepercayaan terhadap organisasi yang dianggotainya. Seseorang yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan sentiasa yakin dan seronok berada dalam organisasi dan bersedia untuk melakukan apa sahaja yang dianggap baik kepada organisasi. Berdasarkan definisi tersebut, komitmen terhadap organisasi adalah untuk melahirkan perasaan yang berterusan dan kejayaan organisasi.

Komitmen organisasi boleh didefinisikan sebagai keinginan seseorang untuk kekal bersama organisasi iaitu suatu ikatan psikologi antara pekerja dan organisasi (Noraishah, 2011). Yahya, Johari, Adnan, Isa, dan Daud (2008) merujuk kepada tafsiran oleh Agarwal dan Ramaswami (1993) mendefinisikan komitmen sebagai keinginan individu yang kuat untuk kekal menjadi ahli sesebuah organisasi walaupun wujud peluang untuk bertukar pekerjaan. Berdasarkan Yousef (2017), komitmen organisasi dan kepuasan kerja berkait rapat dengan niat untuk meninggalkan organisasi. Terdapat 3 jenis

komitmen organisasi iaitu yang pertama, komitmen afektif di mana pekerja mempunyai ikatan emosi dengan organisasi dengan kata lain mereka sendiri dengan rela hati ingin berada di organisasi itu. Komitmen yang kedua iaitu komitmen yang berterusan iaitu merujuk kepada situasi di mana seorang individu merasakan bahawa mereka akan kehilangan lebih banyak perkara berbanding mendapat keuntungan sekiranya mereka meninggalkan organisasi. Kerugian itu seperti prestij, pendapatan, persahabatan atau kehilangan aktiviti sosial. Seterusnya yang ketiga adalah komitmen normatif di mana seorang individu merasa perlu terus berada di organisasi atas beberapa sebab. Biasanya kerana rasa tanggungjawab kepada organisasi. Rasa tanggungjawab ini diperolehi dari moral, etika dan integriti yang ada pada diri individu. Dalam konteks kajian ini komitmen organisasi memfokuskan kepada tiga dimensi komitmen iaitu komitmen efektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif serta diukur berdasarkan tahap komitmen pekerja terhadap organisasi tempat ia bekerja.

Banyak penemuan kajian lepas yang menunjukkan bahawa gaya kepimpinan mempunyai kesan positif terhadap pekerja dan organisasi. Komitmen organisasi dianggap sebagai alat yang berguna untuk mengukur keberkesanan gaya kepimpinan pemimpin (Steers and Porter, 1979). Satu kajian yang dijalankan oleh Loui (1995) melibatkan 109 pekerja untuk mengenal pasti hubungan antara gaya kepimpinan dan komitmen pekerja kepada organisasi. Hasilnya, gaya kepimpinan yang sesuai dapat menghasilkan pekerja yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Hasil kajian De Cotiis dan Summers (1987) mendapati bahawa tahap komitmen yang tinggi di kalangan pekerja mengurangkan keinginan untuk berhenti dan menurunkan prestasi kerja.

Mengikut kajian Zoran Sušan (2012), telah membuat kajian terhadap 537 orang kakitangan dari pelbagai 17 organisasi di Croatia seperti perkilangan, sektor awam dan juga sektor perkhidmatan. Beliau telah membuat kajian bagi mengenalpasti peranan gaya kepimpinan ke atas komitmen organisasi di mana kepuasan kerja dan keadilan organisasi merupakan perantara antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut. Hasil kajian mendapati terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepimpinan dengan komitmen organisasi, terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepimpinan dengan kedua-dua pemboleh ubah perantara iaitu persepsi keadilan dan kepuasan kerja.

Menurut Beste, Salih dan Alev (2014), yang membuat kajian mereka ke atas 150 orang doktor perubatan di empat buah hospital swasta di Turkey. Tujuan kajian mereka adalah untuk mengenalpasti kesan budaya organisasi terhadap hubungan antara persepsi doktor terhadap gaya kepimpinan dan komitmen organisasi. Dapatan kajian mendapati terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepimpinan iaitu transformational, transaksional dan laissez faire terhadap komitmen organisasi. Namun budaya kerja tidak berperanan sebagai moderator terhadap hubungan antara gaya kepimpinan dan komitmen organisasi.

Begitu juga Menurut Ho (2012) telah membuat kajian bagi mengenalpasti kesan gaya kepimpinan iaitu gaya kepimpinan Transformational, Transaksional dan *Laissez Faire* terhadap komitmen organisasi dalam kalangan pekerja dan bidang penyediaan makanan. Sampel kajian adalah seramai 223 orang pekerja syarikat catering Chamonix. Setelah menganalisis dengan menggunakan LISREL Model Analysis, di dapati gaya kepimpinan Transformational berhubungan dengan komitmen organisasi terutamanya terhadap dimensi efektif komunikasi. Menurut pengkaji, sumber manusia memainkan peranan yang sangat penting dalam menstabil dan mengembangkan lagi sebuah organisasi. Oleh itu ketua perlu mempunyai gaya kepimpinan berbentuk Transformational bagi memajukan lagi organisasi mereka.

## **METOD KAJIAN**

Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif berbentuk kajian korelasi bagi mengenal pasti masalah yang hendak dikaji di dua belas (12) buah Pusat Cemerlang ATM di Semenanjung Malaysia. Pada asasnya ATM mempunyai 35 buah Pusat Latihan iaitu 17 buah daripada TDM, 4 buah TLDM, 12 buah TUDM dan 2 buah di bawah ATM. Namun begitu dua belas (12) buah yang dipilih dengan sebab Pusat Latihan ini dinaikkan taraf ke Pusat Cemerlang ATM kerana menyediakan tempat kepada pegawai dan anggota tentera untuk mendapatkan diploma di samping latihan ketenteraan.

Populasi kajian ini ialah jurulatih yang mengajar dan melatih pegawai serta anggota ATM yang berkursus dan menyambung pelajaran di dua belas (12) Pusat Cemerlang ATM, Semenanjung Malaysia. Dalam kajian ini, dua belas (12) Pusat Cemerlang ATM tersebut hendaklah telah ditadbir oleh komandan sekurang-kurangnya selama setahun dan jurulatih-jurulatih yang dipilih juga perlu berada di bawah pengurusan dan pentadbiran komandan tersebut sekurang-kurangnya juga setahun. Jumlah populasi jurulatih di dua belas (12) Pusat Cemerlang ATM seramai 520 orang. Dalam kajian ini, sampel merupakan kumpulan yang menjadi sumber informasi yang diperlukan. Manakala populasi pula dikatakan sebagai kumpulan yang lebih besar yang akan memperoleh manfaat daripada dapatan yang diperoleh (Noraini Idris, 2010). Sampel kajian ini adalah seramai 474 orang iaitu dalam kalangan jurulatih di dua belas Pusat Cemerlang ATM Malaysia. Jumlah pemilihan sampel kajian ini dirujuk berdasarkan kepada jadual sampel yang dikemukakan oleh Krejcie dan Morgan (1970). Menurut Borg, Gall dan Gal (1975), apabila terdapat banyak variabel dalam satu kajian, kebiasaannya saiz sampel adalah besar.

Instrumen yang digunakan terbahagi kepada tiga bahagian iaitu, Bahagian A: Demografi Responden, di mana mengandungi soalan yang bersangkutan dengan data demografi seperti umur, status perkahwinan, kelayakan akademik, pangkat, kor, gaji dan pengalaman mengajar. Soalan yang berkaitan dengan maklumat demografi sampel bertujuan untuk meneliti profil umum jurulatih yang berkhidmat di Pusat Cemerlang ATM yang merupakan responden kajian.

Bahagian B: *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). Set MLQ-5X ini ialah set pengukuran standard yang sering digunakan untuk mengukur gelagat gaya kepimpinan transformasional dan gaya kepimpinan instruksional bagi kajian berbentuk kuantitatif (Avolio dan Bass, 2004). Sebanyak 20 item telah digunakan untuk mengukur kepimpinan transformasional dan 12 item untuk gaya kepimpinan instruksional. Format skala Likert 5 mata digunakan untuk mengukur semua item iaitu daripada tidak pernah (1) hingga selalu (5) (Bass dan Avolio, 1995).

Bahagian C: *Job Satisfaction Survey* (JSS). Soal selidik ini telah dibina oleh Rene Svatek (2008) bagi tujuan kajian Sarjana Pengurusan bagi melihat kepuasan kerja. Soal selidik ini mengandungi 10 item di mana menggunakan skala likert lima pilihan jawapan iaitu 1-Sangat Tidak Setuju, 2-Tidak Setuju, 3-Tidak Pasti, 4-Setuju dan 5-Sangat Setuju.

Bahagian D: *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) Instrumen ini direka bentuk oleh Porter dan Smith (Mowday et al., 1987) untuk mengukur komitmen organisasi di mana ia diterjemahkan oleh pengkaji tempatan iaitu Hoh Hee Mee pada tahun 1990. Soal selidik ini mengandungi 23 item. Format jawapan soal selidik komitmen organisasi adalah berbentuk tertutup dan berdasarkan skala likert 5 iaitu Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Tidak Pasti (TP), Setuju (S), Sangat Tidak Setuju (SS).

## KEPUTUSAN DAN PERBINCANGAN

### **Objektif 1: Tahap komitmen terhadap organisasi dalam kalangan jurulatih Pusat Cemerlang ATM Malaysia.**

Soalan kajian pertama iaitu apakah tahap komitmen organisasi dalam kalangan jurulatih Pusat Cemerlang ATM Malaysia? Skor tahap kepuasan kerja telah digunakan sebagai petunjuk kepada soalan kajian ini. Keputusan ujian deskriptif bagi tahap komitmen organisasi ditunjukkan dalam Jadual 1. Tahap komitmen organisasi dibahagikan kepada tiga tahap iaitu rendah (1.00-2.32), sederhana (2.34-3.67) dan tinggi (3.68-5.00) dengan menggunakan formula iaitu  $\text{min} \pm \text{Sisihan Piawai (SP)}$ .

Jadual 1: Tahap Kepuasan Kerja Jurulatih Pusat Cemerlang ATM

Bil	Pembolehubah	Nilai Min
1	Komitmen Organisasi	3.80

Analisis data menunjukkan tahap komitmen organisasi jurulatih di Pusat Cemerlang ATM Malaysia. Data menunjukkan bahawa tahap komitmen organisasi adalah berada di tahap tinggi di mana ia berada dalam lingkungan 3.68 - 5.00. Dengan ini menunjukkan bahawa komitmen organisasi jurulatih di Pusat Cemerlang ATM Malaysia berada di tahap tinggi.

### **Objektif 2: Hubungan Antara Gaya Kepimpinan dan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi.**

Soalan kajian kedua ialah adakah terdapat hubungan antara gaya kepimpinan transformasional, gaya kepimpinan instruksional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Untuk menjawab soalan kajian ini, ujian Korelasi Pearson telah dilakukan. Analisis telah dilakukan bagi menentukan hubungan antara variabel bebas iaitu gaya kepimpinan transformasional, gaya kepimpinan instruksional dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Jadual 2 menunjukkan kepada keputusan hubungan antara gaya kepimpinan transformasional, gaya kepimpinan instruksional dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Hubungan antara gaya kepimpinan transformasional, gaya kepimpinan instruksional dan kepuasan Kerja dengan komitmen organisasi jurulatih Pusat Cemerlang Angkatan Tentera Malaysia telah diuji dengan menggunakan analisis statistik Korelasi Pearson. Hasil analisis seperti dalam jadual 2 di bawah

Jadual 2: Hubungan antara Gaya Kepimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Jurulatih Pusat Cemerlang ATM

Bil	Variabel	1	2	3	4
1	Gaya Kepimpinan Transformasional	1	.110*	.028	.186**
2	Gaya Kepimpinan Instruksional		1	.184**	-.013
3	Kepuasan Kerja			1	.359**
4	Komitmen Organisasi				1

\*\* Aras signifikan 99% ( $p < .01$ )



Daripada Jadual 2 didapati keputusan analisis korelasi Pearson yang menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif yang signifikan di antara gaya kepimpinan transformasional dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi, ( $r = .110$ ,  $p < .01$  dan  $r = .359$ ,  $p < 0.01$ ). Ini menunjukkan semakin tinggi kepimpinan transformasional dan kepuasan kerja, semakin tinggi komitmen terhadap organisasi dalam kalangan jurulatih Pusat Cemerlang ATM. Manakala hubungan gaya kepimpinan instruksional dengan komitmen organisasi menunjukkan kepada tiada hubungan ( $r = -.013$ ,  $p > .05$ ). Hasil daripada kajian menunjukkan komitmen organisasi berhubungan secara positif dan signifikan dengan kepimpinan transformasional dan kepuasan kerja walaupun kekuatan hubungan tersebut hanyalah rendah sahaja. Susunan kekuatan hubungan tersebut adalah bermula dari kepuasan kerja diikuti dengan gaya kepimpinan transformasional. Manakala faktor gaya kepimpinan instruksional tidak berhubungan dengan komitmen organisasi jurulatih Pusat Cemerlang ATM. Hasil daripada kajian menunjukkan hubungan komitmen organisasi berhubungan secara positif dan signifikan dengan dua variabel bebas sahaja iaitu gaya kepimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

### **Objektif 3: Faktor Peramal Komitmen Organisasi Jurulatih Pusat Cemerlang Angkatan Tentera Malaysia**

Soalan kajian ketiga ialah apakah faktor peramal kepada komitmen organisasi jurulatih Pusat Cemerlang ATM?

Bagi menjawab persoalan kajian ini, kaedah statistik regresi pelbagai dengan menggunakan prosedur stepwise telah digunakan. Prosedur stepwise ini adalah variasi prosedur penyelesaian ke hadapan (Chua Yan Piaw, 2012). Menurut Diekhoff (1992) menyatakan prosedur stepwise mempunyai kelebihan berbanding dengan regresi pelbagai yang lain iaitu prosedur ini lebih ekonomi kerana hanya variabel peramal yang signifikan sahaja dimasukkan ke dalam regresi. Selain itu kelebihan prosedur stepwise adalah dapat mengelakkan masalah multicollinearity yang wujud akibat korelasi yang kuat antara variabel peramal. Korelasi yang dibuat ini akan menyebabkan ia tidak bermakna dan akan menyebabkan analisis kurang tepat (Diekhoff, 1992). Analisis telah dibuat berdasarkan peramal bagi komitmen organisasi.

Ujian interkorelasi antara semua variabel bebas telah dilakukan dahulu sebelum ujian regresi pelbagai dibuat. Ujian interkorelasi dibuat untuk melihat adakah terdapat multicollinearity antara variabel bebas. Menurut Chua Yan Piaw, (2012) multicollinearity wujud apabila terdapat korelasi yang sangat kuat ( $r = > .90$ ) antara variabel bebas (peramal) dalam kajian. Jadual 2 menunjukkan hubungan antara pemboleh ubah bebas kajian. Nilai koefisien yang ditunjukkan dalam jadual menunjukkan nilai koefisien yang tertinggi ialah antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi iaitu .36. Oleh yang demikian ia menunjukkan bahawa kajian ini tidak mempunyai masalah dari segi *multicollinearity*.

Analisis regresi pelbagai prosedur stepwise dilakukan bagi mengenal pasti peramal bagi komitmen organisasi dalam kalangan jurulatih pusat Cemerlang ATM. Pemboleh ubah terikat adalah komitmen organisasi manakala pemboleh ubah bebas adalah gaya kepimpinan transformasional, gaya kepimpinan instruksional dan kepuasan kerja.

**Jadual 3: Ringkasan Model Mengikut Sumbangan Faktor Peramal  
Terhadap Komitmen Organisasi**

<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Terlaras</b>	<b>Anggaran Ralat Piawai</b>
1	.359 <sup>a</sup>	.129	.127	.322

Peramal: Kepuasan Kerja

Keputusan analisis regresi pelbagai dalam kajian ini (N=474), didapati hanya satu faktor peramal sahaja yang muncul sebagai faktor yang memberikan sumbangan kepada komitmen organisasi. Faktor tersebut adalah kepuasan kerja. Ini menunjukkan dua faktor peramal memberi sumbangan kepada komitmen organisasi. Secara signifikan, skor kepuasan kerja [F (1,472) = 70.04, p<0.001] menyumbangkan sebanyak 12.9% varians (R<sup>2</sup>.129) dalam skor komitmen organisasi. Ini bererti kepuasan kerja ( $\beta$ =.359, p<.001) merupakan petunjuk utama kepada komitmen organisasi jurulatih Pusat Cemerlang ATM. Secara keseluruhannya regresi yang ditunjukkan adalah rendah dan hubungan juga didapati semuanya signifikan.

Dapatan kajian mendapati terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepimpinan transformational dengan kepuasan kerja walaupun kekuatan hubungan tersebut hanya hubungan lemah. Manakala tidak terdapat hubungan antara gaya kepimpinan Instruksional dengan kepuasan kerja dalam kalnagn jurulatih Pusat Cemerlang ATM. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa selari dengan kajian yang telah dilakukan oleh Zoran Sušanj (2012), telah membuat kajian terhadap 537 orang kakitangan dari pelbagai 17 organisasi di Croatia seperti perkilangan, sektor awam dan juga sektor perkhidmatan. Beliau telah membuat kajian bagi mengenalpasti peranan gaya kepimpinan ke atas komitmen organisasi di mana kepuasan kerja dan keadilan organisasi merupakan perantara antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut. Hasil kajian mendapati terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepimpinan dengan komitmen organisasi, terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepimpinan dengan kedua-dua pemboleh ubah perantara iaitu persepsi keadilan dan kepuasan kerja.

Menurut Joseph dan Aleli (2015) dalam kajian berkenaan kesan gaya kepimpinan pengetua terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam kalangan guru-guru di India. Mereka telah membuat kajian berbentuk kuantitatif ke atas 150 orang guru-guru di lima buah sekolah tinggi di Selatan India iaitu Cannore (Kerala) dan Bangalore (Karnataka). Dapatan kajian mendapati, secara keseluruhannya pengetua-pengetua sekolah di Selatan India mengamalkan gaya kepimpinan transformational. Berdasarkan kepada hubungan gaya-gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua, hanya gaya kepimpinan transformational yang berhubung dengan secara positif dan signifikan dengan kepuasan kerja dan seterusnya membangkitkan komitmen mereka terhadap organisasi.

Menurut Beste, Salih dan Alev (2014), yang membuat kajian mereka ke atas 150 orang doktor perubatan di empat buah hospital swasta di Turkey. Tujuan kajian mereka adalah untuk mengenalpasti kesan budaya organisasi terhadap hubungan antara persepsi doktor terhadap gaya kepimpinan dan komitmen organisasi. Dapatan kajian mendapati terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepimpinan iaitu transformational, transaksional dan laissez faire terhadap komitmen organisasi. Namun budaya kerja tidak berperanan sebagai moderator terhadap hubungan antara gaya kepimpinan dan komitmen organisasi.

Ho (2012) telah membuat kajian bagi mengenalpasti kesan gaya kepimpinan iaitu gaya kepimpinan Transformational, Transaksional dan Laissez Faire terhadap komitmen organisasi dalam

kalangan pekerja dan bidang penyediaan makanan. Sampel kajian adalah seramai 223 orang pekerja syarikat catering Chamonix. Setelah menganalisis dengan menggunakan LISREL Model Analysis, di dapati gaya kepimpinan Transformational berhubungan dengan komitmen organisasi terutamanya terhadap dimensi efektif komunikasi. Menurut pengkaji, sumber manusia memainkan peranan yang sangat penting dalam menstabil dan mengambangkan lagi sebuah organisasi. Oleh itu ketua perlu mempunyai gaya kepimpinan berbentuk Transformational bagi memajukan lagi organisasi mereka.

Berdasarkan kepada kajian yang dilakukan oleh Shalini (2013), bagi melihat hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi dalam kalangan 247 orang pegawai di sektor swasta. Hasil kajian beliau mendapati terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Hal ini bermaksud, semakin tinggi kepuasan kerja pengurus-pengurus tersebut, semakin tinggi juga komitmen mereka terhadap organisasi mereka bekerja. Manakala kajian yang dilakukan oleh Cenk, Halil dan Yunus (2018), di mana kajian mereka ke atas 492 pekerja-pekerja di hotel empat dan lima bintang di Selatan Anadolliia iaitu yang terletak di daerah Turki. Tujuan kajian mereka adalah untuk melihat hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hasil kajian yang diperolehi menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan dua dimensi komitmen organisasi iaitu komitmen afektif dan komitmen normatif. Manakala mempunyai hubungan yang negatif antara kepuasan kerja dan komitmen berterusan.

## KESIMPULAN

Hasil kajian yang diperolehi menunjukkan bahawa terdapatnya hubungan antara gaya kepimpinan transformational dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dalam kalangan jurulatih Pusat Cemerlang ATM. Hasil kajian ini telah memberi sumbangan kepada bidang ilmu berkaitan dengan gaya kepimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam kalangan jurulatih Pusat Cemerlang ATM. Penemuan baru kajian ini juga boleh dijadikan sebagai panduan kepada pihak Pusat Cemerlang ATM, Jabatan Pendidikan ATM dan seterusnya pihak Kementerian Pertahanan Malaysia atau yang berkaitan dengan bidang ilmu pendidikan ketenteraan untuk meningkatkan lagi mutu pendidikan terutama dalam ATM. Oleh itu pihak ATM perlu menjaga kebajikan warga ATM khususnya jurulatih Pusat Cemerlang ATM agar mereka terus berpuas hati dengan pekerjaan mereka dan dapat memberi komitmen yang jitu terhadap ATM agar ATM terus cemerlang dan disanjung tinggi terutamanya dalam kalangan masyarakat Malaysia dan di mata dunia.

## RUJUKAN

- Abdul Ghani Abdullah.(2011). *Gaya-Gaya Kepimpinan Dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing Sdn Bhd.
- Adey, N.H dan K.Z Bahari (2010). Hubungan Antara Kecerdasan Emosi, Kepuasan Kerja dan Komitmen terhadap Organisasi. *Jurnal Kemanusiaan*, 16, 62-82.
- Ahmadi & Alireza, (2011). Work Motivation and job satisfaction among air force military pilots. *Journal of Social Sciences*, 3(3): 159-163.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set (3rd ed.). Redwood City, CA: Mindgarden. [http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602\\_2](http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2)

- Banerji, P. and Krishnan, V.R. (2000). Ethical preferences of transformational leaders: an empirical investigation. *Leadership and Organisation Development Journal*, 28(1):405-403.
- Bernard, M.B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press
- Beste, G., Salih, G. & Alev, K. (2014). Does Doctors' Perception Of Hospital Leadership Style And Organizational Culture Influence Their Organizational Commitment?. *Social Behavior And Personality*, 42(9), 1549-1562
- Borg, W.R., Gall, M.D., & Gall, J.P. (1975). *Instructor's guide*. New York: Davis McKay.
- Bushra, F. (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 261-267
- Cenk, Halil, I. Ş & Yunus, Y. (2018) Examination Of The Relationship Between Job Satisfaction Levels And Organizational Commitments Of Tourism Sector Employees: A Research In The Southeastern Anatolia Region Of Turkey. *Electronic Journal of Social Sciences*. Winter-Volume:17 Issue:65. www.esosder.org
- Chua, Y. P. (2012). *Mastering Research Methods*. Shah Alam: McGraw-Hill Education.
- Daniel Goleman. (1998). The emotional intelligence of leaders. *Leader & Leader*. Vol.1998, Issue 10, p: 20-26. <https://doi.org/10.1002/ltl.40619981008>
- Diekhoff, G(1992). *Statistics for the social and behavioral sciences*. Dubuque: Wm. C. Brown Publishers.
- Drake, T. L. & Roe, W. H. (1994). *The principalship*. Ed. ke-4. New York: Macmillan.
- Flynn, S.I. 2009. Transformational and Transactional Leadership. Research Starters. *Sociology*: 1-6.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1996). The experience of work and turnover intentions: Interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 318-325. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.318>
- Gnana, S.D. (2007). Hubungan Tekanan Kerja dan Kepuasan Kerja dengan komitmen terhadap organisasi: Satu kajian di ibu pejabat Jabatan Kerja Raya Malaysia. *Disertasi Sarjana*. Universiti Utara Malaysia.
- Hallinger, P., Taraseina, P., dan Miller, J. (1994). Assessing the Instructional Leadership of Secondary School Principals in Thailand. *School Effectiveness and School Improvement*, 5(4), 321-348.
- Ho Chia Hui. (2012). A Study On The Effects Of Leadership Style On Organizational Commitment In Catering Industry. *Pakistan Journal of Statistics*. Vol. 28(5), 597-606
- Joseph. M, Shila & Aleli V.S. (2015). The Impact of principals leadershipstyle on teachers job satisfaction and oraganizational commitment: An Indian perspective. *Indian Journal of Positive Psychology*, 6(1), 37-43
- Kamus Dewan (2009). Edisi Ke-4. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kazmi, S.A.Z and Naaranoja, M. (2015). Effect for Effective Organizational Transformation. *Social and Behavioral Sciences*, 181, 53-61.
- Khairunesa Isa. (2013). Kesan Komitmen Pekerja Terhadap Hubungan Antara Tingkah Laku Kepimpinan Dan Keberkesanan Organisasi. *Tesis Doktor Falsafah*. Universiti Teknologi Malaysia
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational And Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Landy & Conte (2010). *Psychology of work behavior*. California: Books/Cole Publishing Company.

- Laohavichien, T., Fredendall, L.D & Cantrell, R. S. 2009. The Effects of Transformational and Transactional Leadership on Quality Improvement. *The Quality Management Journal*. 16(2), 7-24.
- Luthans, F. (2012). *Organizational behavior*. Boston: McGraw Hill Publishing.
- Mc Cormick, W.J. & Ilgen, D.R. (1985). *Industrial and organizational Psychology*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Mowday, Leo & Eduardo. (1987). The Measurement of Organizational Commitment. *Vocational Behaviour*. Vol. 14. hlm. 224
- Moran, M.T. & Hoy, A.W. (2001). Teacher Efficacy: Capturing an Elusive Construct. *Teaching and Teacher Education*. 17(7):783-805. DOI: 10.1016/S0742-051X (01) 00036 -1
- Muna Mohd Bookeri & Atasya Osmadi.(2013). Produktiviti Dan Hubungannya Dengan Komitmen Dan Kepuasan Kerja Dalam Organisasi Pembinaan. *Journal Design + Built*. Volume 6
- Noraishah Daud. (2011). Jaminan kerja dan hubungannya dengan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. In: *International Conference on Ethics and Professionalism (ICEP 2010)*, Equatorial Hotel, Bangi -Putrajaya.
- Shalini Srivastava. (2013). Job Satisfaction and Organisational Commitment Relationship: Effect of Personality Variables. *The Journal of Business Perspective* 17(2). DOI: 10.1177/0972262912483529
- Schultz, D. & Schultz, S.E. (1998). *Psychology and work today: An introduction to industrial and organizational psychology* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Yahya, K. K., Johari, J., Adnan, Z., Isa, M. F., & Daud, Z. (2008). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen dalam Kalangan Penjawat Awam. *IJMS* (15), 199-223.
- Yousef, D.A. (2017). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government. *International Journal of Public Administration*, 40:1, 77-88, DOI: 10.1080/01900692.2015.1072217
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 3, pp. 418-428. DOI: 10.2307/257334
- Yahaya, R. and Ebrahim, F. (2016), "Leadership styles and organizational commitment: literature review". *Journal of Management Development*, Vol. 35 No. 2, pp. 190-216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Zoran Sušan. (2012). Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment *Psychological Topics* 21, 3, 509-526