

Hakcipta © tesis ini adalah milik pengarang dan/atau pemilik hakcipta lain. Salinan boleh dimuat turun untuk kegunaan penyelidikan bukan komersil ataupun pembelajaran individu tanpa kebenaran terlebih dahulu ataupun caj. Tesis ini tidak boleh dihasilkan semula ataupun dipetik secara menyeluruh tanpa memperolehi kebenaran bertulis daripada pemilik hakcipta. Kandungannya tidak boleh diubah dalam format lain tanpa kebenaran rasmi pemilik hakcipta.



**HUBUNGAN ANTARA TANGGAPAN GAYA
KEPIMPINAN, KOMUNIKASI KEPIMPINAN DAN
KOMITMEN AFEKTIF TERHADAP KUALITI
PERKHIDMATAN DIKALANGAN STAF
PENTADBIRAN UNIVERSITI SWASTA**



ROZETA CHE OMAR

UUM
Universiti Utara Malaysia

**DOKTOR PENTADBIRAN PERNIAGAAN
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
JUNE 2016**

**HUBUNGAN ANTARA TANGGAPAN GAYA KEPIMPINAN, KOMUNIKASI
KEPIMPINAN DAN KOMITMEN AFEKTIF TERHADAP KUALITI
PERKHIDMATAN DIKALANGAN STAF PENTADBIRAN UNIVERSITI
SWASTA**



UUM

Oleh: **ROZETA CHE OMAR**

Universiti Utara Malaysia

**Disertasi diserahkan kepada
Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business,
Universiti Utara Malaysia
bagi Memenuhi Sebahagian Syarat Ijazah Doktor Pentadbiran Perniagaan**



OTHMAN YEOP ABDULLAH GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI
(Certification of thesis / dissertation)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(We, the undersigned, certify that)

ROZETA HAJI CHE OMAR

calon untuk Ijazah _____ DOCTOR OF BUSINESS ADMINISTRATION
(candidate for the degree of)

telah mengemukakan tesis / disertasi yang bertajuk:
(has presented his/her thesis / dissertation of the following title):

HUBUNGAN ANTARA TANGGAPAN GAYA KEPIMPINAN, KOMUNIKASI
KEPIMPINAN DAN KOMITMEN EFEKTIF TERHADAP KUALITI PENTADBIRAN
DI KALANGAN STAF PENTADBIRAN UNIVERSITI SWASTA

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis / disertasi.
(as it appears on the title page and front cover of the thesis / dissertation).

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada:
20 Jun 2016.

(That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on:

20 June 2016.

Pengerusi Viva : Assoc. Prof. Dr. Chandrakantan Subramaniam

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Luar : Prof. Dr. Noormala Dato' Amir Ishak

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Dalam : Assoc. Prof. Dr. Sany Sanuri Mohd. Mokhtar

Tandatangan
(Signature)

Tarikh: 20 Jun 2016
(Date)

Nama Pelajar
(Name of Student)

: Rozeta Haji Che Omar

Tajuk Tesis / Disertasi
(Title of the Thesis / Dissertation)

: Hubungan Antara Tanggapan Gaya Kepimpinan, Komunikasi
Kepimpinan dan Komitmen Efektif Terhadap Kualiti Perkhidmatan di
Kalangan Staf Pentadbiran Universiti Swasta

Program Pengajian
(Programme of Study)

: Doctor of Business Administration

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia
(Name of Supervisor/Supervisors)

: Dr. Azizi Hj. Halipah

Prof. Dr. Rosli Mahmood



Tandatangan
(Signature)

Universiti Utara Malaysia

KEBENARAN MERUJUK

Disertasi ini dikemukakan sebagai memenuhi keperluan pengurniaan Ijazah Doktor Pentadbiran Perniagaan daripada Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya dengan ini bersetuju membenarkan pihak perpustakaan UUM mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada disertasi ini untuk tujuan akademik perlulah mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau Dekan Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business terlebih dahulu. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penyelidik dan UUM perlulah dinyatakan jika rujukan terhadap disertasi ini dilakukan.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan disertasi ini sama ada secara sebahagian atau sepenuhnya hendaklah di pohon melalui:



Dekan
Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman
Malaysia

ABSTRAK

Pertumbuhan pesat Institusi Pendidikan Tinggi Swasta (IPTS) dalam negara dan peningkatan persaingan dalam kalangan institusi ini telah merubah landskap industri ini. Terkini, institusi ini lebih memberi tumpuan kepada isu-isu penyediaan kualiti perkhidmatan cemerlang bagi menarik pelajar-pelajar yang berkeelayakan dan mencapai profil akademik tinggi sebagai tanda aras kelebihan persaingan dalam kalangan mereka. Namun begitu, isu komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di kalangan staf pentadbiran IPTS di Malaysia kurang diberi perhatian terutamanya dari aspek penilaian pelajar terhadap layanan yang mereka terima dari staf pentadbiran. Rentetan daripada itu, beberapa universiti di Malaysia telah kehilangan pelajar kerana tahap kualiti perkhidmatan yang tidak mencapai jangkauan mereka. Beberapa faktor perlu dikaji bagi melihat hubungan yang boleh dikaitkan dengan komitmen afektif staff pentadbiran di IPTS seperti faktor tanggapan gaya kepimpinan dan komunikasi kepimpinan. Oleh itu kajian ini adalah untuk meneliti hubungan antara tanggapan gaya kepimpinan dengan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di kalangan IPTS di Malaysia. Kajian ini juga bertujuan menentukan sama ada komunikasi kepimpinan mengantara hubungan antara tanggapan gaya kepimpinan dengan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Kaedah tinjauan kuantitatif menggunakan kaji selidik berstruktur telah digunakan untuk mengumpul data dan staf pentadbiran daripada IPTS di Lembah Klang telah dipilih sebagai sampel kajian. Sejumlah 1,825 kaji selidik telah diedarkan dan sebanyak 353 dikembalikan iaitu menghasilkan kadar maklum balas sebanyak 19.34 peratus. Dapatan kajian menunjukkan bahawa wujud hubungan signifikan antara tanggapan gaya kepimpinan transformasi dan tanggapan gaya kepimpinan transaksi dengan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Komunikasi kepimpinan juga didapati mengantara separa hubungan antara tanggapan gaya kepimpinan transformasi dan gaya kepimpinan transaksi dengan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Kajian ini diakhiri dengan perbincangan berkaitan implikasi teori dan pengurusan serta cadangan untuk kajian akan datang.

Kata kunci: Institusi Pendidikan Tinggi Swasta (IPTS), komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan, komunikasi kepimpinan, tanggapan gaya kepimpinan transformasi, tanggapan gaya kepimpinan transaksi.

ABSTRACT

The rapid growths of Private Higher Education Institutions (PHEIs) in the country and increased competition among these institutions have changed the landscape of the industry. These institutions are paying more attention to the issues of providing excellent quality service in order to attract qualified students and achieve a high academic profile which is the benchmark for competitive advantage among them. However, the issue of affective commitment towards service quality among administrative staff at the private universities in Malaysia is given less attention, especially on student assessment towards service they received from the staff. The sequence to that, few universities in Malaysia have lost students due to level of the service quality that did not reached their expectations. Therefore, several factors need to be examined for a relationship that can be associated with affective commitment among the administrative staff at private universities such as perceived of leadership and leadership communication. Thus this study investigated the relationships between perceived leadership styles and affective commitment towards service quality among the private universities in Malaysia. The study also aimed to determine if leadership communication mediates the relationships between perceived leadership styles and affective commitment towards service quality. The quantitative survey method using a structured questionnaire was used to collect data, and the administrative staff of private universities in the Klang Valley was selected as samples for the study. A total of 1,825 questionnaires were distributed and 353 were returned, giving a response rate of 19.34 percent. The findings indicated that significant relationships exist between perceived transformational leadership style and perceived transactional leadership style and affective commitment towards service quality. Leadership communication was also found to partially mediate the relationships between perceived transformational leadership style and transactional leadership style and affective commitment towards service quality. The study concluded with a discussion of the theoretical and managerial implications as well as suggestions for future research.

Keywords: Private Higher Education Institutions (PHEIs), affective commitment to service quality, leadership communication, perceived transformational leadership style, perceived transactional leadership style

PENGHARGAAN

Dengan nama Allah yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang serta salawat dan salam ke atas junjungan kita Nabi Muhammad S.A.W, saya panjatkan kesyukuran kepada ILAHI di atas limpah kurniaNya, tesis ini dapat disiapkan dengan sempurna.

Sepanjang tempoh saya mengikuti pengajian Doktor Pentadbiran Perniagaan (DBA) ini, pelbagai pihak sama ada di peringkat individu mahupun kumpulan telah banyak membantu dan memberikan kerjasama serta sokongan yang amat saya hargai dan perlu saya rakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih saya yang tidak terhingga kepada mereka. Pertamanya, setinggi-tinggi ucapan terima kasih kepada penyelia-penyelia saya iaitu Dr Azizi Hj Halipah dan Profesor Dr. Rosli Mahmood di atas segala tunjuk ajar, bimbingan, kritikan, perhatian, dorongan dan sokongan di sepanjang proses penyelidikan ini sehingga ia dapat disempurnakan dengan jayanya.

Penghargaan ini juga saya tujukan kepada almarhum bonda dan ayahanda yang tidak sempat menikmati kejayaan anaknya ini. Semoga Allah mencucuri rahmat ke atas kedua-duanya atas pengorbanan dalam mendidik dan membesarkan anakanda, Allah juga yang mampu membalasnya.

Penghargaan khas saya tujukan buat anak-anak dan keluarga saya Nik Ariff, Nik Anis, Nik Akiff, Mohd Ghazali, Datuk Dr Rothiah dan Rattinah atas sokongan serta semangat yang diberikan, kesabaran dan tolak ansur yang ditunjukkan menguatkan semangat saya untuk menempuh masa-masa yang sukar sepanjang tempoh pengajian ini.

Saya juga ingin mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan ribuan terima kasih kepada majikan saya UNITAR International University yang menyokong warga UNITAR untuk terus memperbaiki diri, yang mana merintis laluan awal bagi pencarian saya untuk meneruskan perjalanan DBA ini. Penghargaan ini juga saya tujukan pada ketua saya Mohd Johari Ismail yang banyak memberi sokongan dan ruang kepada saya untuk meneruskan penyelidikan ini dan memahami tugas saya sebagai seorang pelajar. Tidak lupa juga kepada semua staf saya Hisham, Izzuddin, Mazwin, Khairiah, Saadah, Shaidatul dan Affendi yang turut memberikan sokongan padu dan kerjasama kepada saya. Kepada rakan-rakan yang sama-sama mengharungi pahit manis pengajian DBA di Universiti Utara Malaysia, Dato' Dr Sabri, Dr Anis, Amir, Maizatul dan Effa saya ucapkan terima kasih atas semangat dan perangsang yang telah diberikan kepada saya.

Akhir sekali, diucapkan terima kasih kepada semua responden yang terlibat dengan kajian ini iaitu staff pentadbiran di semua universiti swasta, Lembah Klang, Malaysia. Kerjasama yang diberikan amat bererti sekali dan semoga universiti anda bertambah sukses dan terus menjana kecemerlangan dalam menghadapi kebangkitan fenomena ekonomi global ini. Wassalam dan terima kasih.

Universiti Utara Malaysia
Rozeta Che Omar

KANDUNGAN

Mukasurat

Kebenaran Merujuk	iii
Abstrak	iv
Absract	v
Penghargaan	vi
Kandungan	vii
Senarai Jadual	xiii
Senarai Rajah	xvii
Akronim	xviii

BAB SATU: PENGENALAN

1.1	Latar Belakang	1
1.2	Institusi Pendidikan Tinggi Swasta	9
1.3	Permasalahan Kajian	15
1.4	Persoalan Kajian	30
1.5	Objektif Kajian	31
1.6	Skop Kajian	32
1.7	Signifikan Kajian	33
1.8	Definisi Istilah Utama	36
1.9	Organisasi Tesis	38

BAB DUA: SOROTAN LITERATUR

2.1	Pengenalan	40
2.2	Komitmen Afektif Terhadap Kualiti Perkhidmatan	40
2.2.1	Komitmen Afektif terhadap Kualiti Perkhidmatan – Latar belakang teori	40

2.2.2	Definisi Komitmen Afektif Terhadap Kualiti Perkhidmatan	46
2.2.3	Komitmen Afektif Terhadap Kualiti Perkhidmatan	49
2.3	Gaya Kepimpinan	55
2.3.1	Tanggapan Gaya Kepimpinan	55
2.3.2	Kepimpinan – Latar Belakang Teori	58
2.3.3	Kepimpinan Transformasi	69
2.3.4	Kepimpinan Transaksi	72
2.4	Komunikasi Kepimpinan	77
2.4.1	Komunikasi Kepimpinan – Latar belakang teori	77
2.4.2	Definisi Komunikasi Kepimpinan	86
2.5	Teori Dasar	89
2.6	Gaya Kepimpinan dan Komitmen Afektif Terhadap Kualiti Perkhidmatan	94
2.6.1	Transformasi dan Komitmen Afektif Terhadap Kualiti Perkhidmatan	94
2.6.2	Transaksi dan Komitmen Afektif Terhadap Kualiti Perkhidmatan	100
2.7	Komunikasi Kepimpinan Sebagai Pengantara Hubungan Gaya Kepimpinan Dan Komitmen Afektif Terhadap Kualiti Perkhidmatan	103
2.8	Kerangka Konseptual	108
2.9	Ringkasan Bab	111
 BAB TIGA: METODOLOGI KAJIAN		
3.1	Pengenalan	113
3.2	Rekabentuk Kajian	113

3.3	Populasi dan Persampelan	
3.3.1	Populasi	117
3.3.2	Pensampelan	120
3.3.3	Penentuan Saiz Sampel	121
3.4	Rekabentuk Soalan Kaji Selidik	125
3.5	Instrumen Kajian	127
3.5.1	Instrumen Tanggapan Terhadap Gaya Kepimpinan	128
3.5.2	Instrumen Komunikasi Kempimpinan	132
3.5.3	Instrumen Komitmen Afektif Terhadap Kualiti Perkhidmatan	135
3.6	Prosedur Pengumpulan Data	136
3.7	Kesahan dan Kebolehpercayaan	138
3.7.1	Analisis Kesahan	138
3.7.2	Analisis Kebolehpercayaan	141
3.8	Pra Ujian Kajian Rintis	142
3.8.1	Pra Ujian	142
3.8.2	Kajian Rintis	143
3.9	Ujian Pelanggaran Andaian Regresi/Teknik Menganalisis Data	145
3.9.1	Penyediaan Dan Pemeriksaan Data	145
3.9.2	Pemeriksaan Data	145
3.9.3	Data yang Hilang	146
3.9.4	Penilaian Data Terpencil	147
3.9.5	Data Terpencil Multivariat	148
3.9.6	Analisis Normaliti	150

3.9.7	Kelinearan	155
3.9.8	Homosidastisiti	157
3.9.9	Multikolineariti	158
3.9.10	Kebebasan Pembakian	159
3.10	Analisis Faktor Instrumen Kajian	160
3.11	Analisis Data	163
3.11.1	Analisis Deskriptif	163
3.11.2	Analisis Inferensi	164
3.12	Ringkasan Bab	174
BAB EMPAT: ANALISIS DAN PENEMUAN		
4.1	Pengenalan	175
4.2	Pengumpulan Data dan Respon Kaji Selidik	176
4.3	Ralat Tiada Respon	177
4.4	Pembersihan Data	179
4.4.1	Pengesanan Data yang Hilang	179
4.4.2	Pengesanan Data Terpencil	180
4.5	Analisis Faktor	183
4.5.1	Pembolehubah Bersandar – Komitmen Afektif Terhadap Kualiti Perkhidmatan	185
4.5.2	Pembolehubah Bebas – Tanggapan Gaya Kepimpinan	187
4.5.3	Pembolehubah Pengantara – Komunikasi Kepimpinan	191

4.5.4	Analisis Kebolehpercayaan	193
4.6	Korelasi	194
4.7	Analisis Deskriptif	197
4.7.1	Profil Demografi Responden	198
4.7.2	Skor Purata (Min)	200
4.8	Andaian Untuk Regresi Berganda	207
4.8.1	Analisis Normaliti	207
4.8.2	Kelinearan	212
4.8.3	Multikolineariti	214
4.8.4	Homosidastisiti	215
4.8.5	Kebebasan Pembakian	216
4.9	Ujian Hipotesis	216
4.9.1	Analisis Regresi Berganda	217
4.9.2	Analisis Regresi Hierarki	220
4.10	Ringkasan Bab	230
BAB LIMA: KESIMPULAN DAN CADANGAN		
5.1	Pengenalan	231
5.2	Gambaran Keseluruhan Kajian	231
5.3	Dapatan dan Perbincangan	235
5.4	Implikasi Kajian	251
5.4.1	Implikasi Teori	251
5.4.2	Implikasi Pengurusan	255

5.5	Batasan Kajian	260
5.6	Cadangan Kajian Pada Masa Hadapan	262
5.7	Kesimpulan	266
	RUJUKAN	267
	LAMPIRAN	320



SENARAI JADUAL

Jadual	Perkara	Mukasurat
1.1	Bilangan Institut Pendidikan Tinggi (IPT) Awam dan Swasta	02
1.2	Jumlah Enrolmen Pelajar Antarabangsa di IPT Awam dan Swasta antara 2004 -2013	12
1.3	Jumlah aduan mengenai perkhidmatan IPT Swasta mengikut kategori antara 2010-2014	21
2.1	Model Gaya Kepimpinan Transformasi	72
2.2	Model Gaya Kepimpinan Transaksi	74
3.1	Statistik Institut Pendidikan Tinggi Swasta (IPTS) – Sehingga Februari 2015	118
3.2	Senarai Populasi Universiti Swasta, Kampus Utama di Lembah Klang	119
3.3	Item-item bagi Pembolehubah Bebas	131
3.4	Item-item bagi Pembolehubah Pengantara	134
3.5	Item-item bagi Pembolehubah Bersandar	136
3.6	Nilai Cronbach's alpha dari Kajian Rintis	144
3.7	Hubungan di antara pembolehubah dan nilai 'r'	166
3.8	Hubungan di antara pembolehubah dan nilai 'r' (Cohen)	166
3.9	Hipotesis dan Ujian Statistik	169
4.1	Statistik Perbezaan Kumpulan	178
4.2	Sampel ujian bebas dan ujian Levene	178
4.3	Ujian Mahalanobis	182

4.4	Ujian KMO dan Bartlett bagi Pembolehubah Bersandar – Komitmen Afektif Terhadap Kualiti Perkhidmatan	186
4.5	Pemberat untuk Skala Pembolehubah Bersandar – Komitmen Afektif Terhadap Kualiti Perkhidmatan	186
4.6	Ujian KMO dan Bartlett bagi Pembolehubah Bebas – Tanggapan Gaya Kepimpinan	188
4.7	Pemberat untuk Skala Pembolehubah Bebas – Tanggapan Gaya Kepimpinan	188
4.8	Ujian KMO dan Bartlett bagi Pembolehubah Pengantara – Komunikasi Kepimpinan	192
4.9	Beban Faktor untuk Skala Pembolehubah Pengantara – Komunikasi Kepimpinan	192
4.10	Nilai ' <i>Cronbach Alpha</i> ' Pembolehubah	194
4.11	Korelasi Koefisien	197
4.12	Ringkasan Analisis Demografi Responden	199
4.13	Skor Purata Pembolehubah	200
4.14	Skor Purata Komitmen Afektif Terhadap Kualiti Perkhidmatan	201
4.15	Skor Purata Tanggapan Gaya Kepimpinan Transformasi	202
4.16	Skor Purata Tanggapan Gaya Kepimpinan Transaksi	204
4.17	Skor Purata Komunikasi Kepimpinan	205
4.18	Ujian Kolmogorov-Smirnova dan Shapiro-Wilk	208
4.19	Ujian Skewness dan Kurtosis	212
4.20	Nilai Tolerance dan VIF	214

4.21	Ringkasan Model	216
4.22	Analisis Regresi Berganda di antara Kepimpinan Transformasi, Kepimpinan Transaksi dan Komunikasi Kepimpinan terhadap Komitmen Afektif Terhadap Kualiti Perkhidmatan	218
4.23	Analisis Regresi Berganda di antara TGK Transformasi terhadap Komunikasi Kepimpinan	223
4.24	Analisis Regresi Berganda di antara Komunikasi Kepimpinan dan Komitmen Afektif terhadap kualiti perkhidmatan	224
4.25	Kesan Komunikasi Kepimpinan terhadap hubungan di antara TGK Transformasi terhadap Komitmen Afektif Terhadap Kualiti Perkhidmatan	225
4.26	Keputusan Komunikasi Kepimpinan terhadap hubungan di antara TGK transaksi terhadap Komitmen Afektif Terhadap Kualiti Perkhidmatan	225
4.27	Analisis Regresi Berganda di antara TGK Transaksi terhadap Komunikasi Kepimpinan	227
4.28	Kesan Komunikasi Kepimpinan terhadap hubungan di antara TGK Transaksi terhadap Komitmen Afektif Terhadap Kualiti Perkhidmatan	228
4.29	Keputusan Komunikasi Kepimpinan terhadap hubungan di antara TGK Transaksi terhadap Komitmen Afektif Terhadap Kualiti Perkhidmatan	228
4.30	Ringkasan Hubungan Pengantara Komunikasi Kepimpinan Terhadap	229

TGK Transformasi, Gaya Transaksi Dan Komitmen Afektif Terhadap
Kualiti Perkhidmatan

5.1 Ringkasan Keputusan Hipotesis

235



SENARAI RAJAH

Rajah	Perkara	Mukasurat
2.1	Pembangunan Teori Kepimpinan	61
2.2	Cadangan Model Penyelidikan (Kerangka Konseptual)	110
3.1	Histogram residual plots Pembolehubah Bersandar	153
3.2	Plot Kebarangkalian Normal Pembolehubah Bersandar (Komitmen Afektif Terhadap Kualiti Perkhidmatan)	155
3.3	Plot Sisa Berselerak (<i>Residual Scatter plot</i>) Pembolehubah Bersandar (Komitmen Afektif Terhadap Kualiti Perkhidmatan)	157
3.4	Empat langkah analisis regresi seperti yang disarankan oleh Baron dan Kenny (1986)	171
4.1	Plot Kebarangkalian Normal Pembolehubah Bersandar (Komitmen Afektif Terhadap Kualiti Perkhidmatan)	210
4.2	Histogram Bagi Komitmen Afektif Terhadap Kualiti Perkhidmatan	211
4.3	Rajah Plot Berselerak (pembandingan plot Q-Q dan plot berserakan Q-Q)	213
4.4	Model Pengantara	221
4.5	Kesan Pengantara Separa Komunikasi Kepimpinan ke atas Tanggapan Gaya Kepimpinan Transformasi dan Komitmen Afektif Terhadap Kualiti Perkhidmatan	225
4.6	Kesan Pengantara Penuh Komunikasi Kepimpinan ke atas Tanggapan Gaya Kepimpinan Transaksi dan Komitmen Afektif Terhadap Kualiti Perkhidmatan.	228

AKRONIM

DV	:	Pembolehubah Bersandar (<i>Dependent Variable</i>)
GK	:	Gaya Kepimpinan
IPTS	:	Institusi Pendidikan Tinggi Swasta
IPTA	:	Institusi Pendidikan Tinggi Awam
IV	:	Pembolehubah Bebas (<i>Independent Variable</i>)
KMO	:	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
MV	:	Pembolehubah Pengantara (<i>Mediating Variable</i>)
PLS	:	<i>Partial least squares</i>
SEM	:	<i>Structural Equation Modeling</i>
SPSS	:	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SQC	:	<i>Statistical Quality Control</i>
TGK	:	Tanggapan Gaya Kepimpinan
VIF	:	Faktor Inflasi Varians (<i>Varians Inflation Factor</i>)

BAB SATU

Pengenalan

1.1 Latar Belakang

Menjangkau abad ke 21, Institusi Pendidikan Tinggi (IPT) di Malaysia akan berdepan dengan cabaran serius yang berpunca dari fenomena kebangkitan ekonomi global di mana ianya telah meningkatkan daya persaingan yang tiada sempadan. Fenomena ini telah menyaksikan kemunculan baharu “masyarakat berpengetahuan”, kebangkitan sektor perkhidmatan, dan kepergantungan masyarakat pada produk pengetahuan dan staf berpendidikan tinggi yang menjadi penanda aras untuk kemajuan ekonomi sesebuah negara (Kupfer, 2011). Keadaan ini memerlukan IPT meninjau cara-cara dan kaedah-kaedah untuk terus menangani persekitaran ekonomi yang bergelora bagi mencapai kelebihan kompetitif serta mencapai kelebihan daya saing berbanding pesaing mereka, demi untuk mempertahankan IPT mereka.

Peningkatan bilangan IPT yang merangsangkan juga telah menimbulkan cabaran dan persaingan sengit di kalangan 656 buah IPT yang sedia ada di Malaysia seperti jadual 1.1 di bawah. Cabaran yang bervariasi beserta dengan kos operasi yang meningkat, pembiayaan yang berkurangan daripada perbendaharaan, perkembangan enrolmen, akses yang disekat berbanding dengan tahap populasi, pengurangan dalam infrastruktur yang mudah diakses dan kemajuan teknologi dan maklumat merupakan sebahagian cabaran yang kini dihadapi oleh IPT di rantau ini. Justeru itu, dalam konteks pendidikan tinggi

terkini, Collis (2002) dan Mullin (2001) menyatakan bahawa adalah perlu bagi IPT untuk berubah, menyesuaikan diri dan hidup dalam persekitaran yang baru ini, petikan dari Nayar dan Mahmood (2014, ms.20) dan mendapat sokongan daripada Redman dan Wiek (2013).

Jadual 1.1

Bilangan Institut Pendidikan Tinggi (IPT) Awam dan Swasta

INSTITUSI PENDIDIKAN TINGGI	BILANGAN
<i>IPT Awam</i>	
Universiti	20
Politeknik	32
Kolej Komuniti	91
Jumlah	143
<i>Universiti swasta</i>	
Universiti	61
Kolej Universiti	33
Kampus cawangan (Antarabangsa & Tempatan)	9
Kolej Persendirian	410
Jumlah	513
Jumlah Keseluruhan IPT	656

Sumber: Bahagian Pendaftaran dan Piawaian, Kementerian Pendidikan Tinggi (2014)

Morshidi dan Abdul Razak (2008), pernah menyatakan bahawa perubahan landskap pendidikan antarabangsa akan memberikan impak yang besar kepada negara-negara industri yang giat membangun di rantau Asia, seperti Malaysia (petikan dari Abdul Shukor, 2012, ms.1). Sehubungan dengan itu, sejak awal 1990an, sektor pendidikan antarabangsa Malaysia telah berkembang dengan pesat di mana lebih banyak pendidikan antarabangsa yang lebih cemerlang secara relatifnya menawarkan pendidikan pada harga yang berpatutan sepertimana dinyatakan oleh Lim (2009) yang dipetik dari Abdul Shukor

(2012, ms.1). IPT di negara-negara membangun semestinya beralih-arah dengan tuntutan peralihan daripada ekonomi global serta perubahan keperluan di tempat kerja semata-mata untuk kekal berdaya saing dan bertahan (Kupfer, 2011; Johnstone, 2011). Senario globalisasi ini telah menukar corak dan kaedah pencarian harta kekayaan negara. Kuasa ekonomi global yang baru adalah berteraskan kreativiti, keaslian dan imaginasi para ilmuwan dan teknopreneur. Pengoptimuman inovasi dan idea, kreativiti, keterampilan dan penerokaan ilmu oleh rakyat merupakan faktor terpenting dalam kejayaan dan kesejahteraan sesebuah negara.

Seiring dengan senario globalisasi ini, Kementerian Pendidikan Tinggi telah mengumumkan keputusan Kerajaan Malaysia untuk menjenamakan Malaysia sebagai pusat kecemerlangan pendidikan dan untuk menetapkan Malaysia sebagai wilayah "Hab Pendidikan", yang secara langsung akan menggalakkan pembelajaran sepanjang hayat (Malaysia, 2006). Semenjak itu, Kementerian telah mula menggorak inisiatif dan memperkenalkan beberapa pembaharuan demi meningkatkan taraf pendidikan tinggi di Malaysia. Malaysia kini telah menyaksikan perubahan besar dalam landskap pendidikan tinggi dan juga ekonominya. Ekonomi Malaysia telah mengalami transformasi daripada ekonomi berasaskan pengeluaran kepada ekonomi berasaskan pengetahuan (k-pengetahuan), hanya melalui kebolehan mengeluarkan dan menggunakan tenaga kerja yang berpengetahuan melalui sistem pendidikan dan latihan yang kukuh sahaja peralihan untuk menjadi Malaysia sebuah negara maju akan menjadi kenyataan (Malaysia, 2008; Malaysia, 2010).

Menyedari kepentingan dan sumbangan sektor pendidikan ke arah pembinaan negara, telah menuntut kerajaan Malaysia untuk menjalankan kajian semula yang komprehensif ke atas falsafah, rangka kerja dan dasar sektor pendidikan yang sedia ada. Bersempena dengan ini, pada tahun 2007, kerajaan Malaysia telah melancarkan Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara (PSPTN). Matlamat PSPTN adalah untuk menjadikan pendidikan tinggi Malaysia lebih berupaya menyampaikan ilmu dan kemahiran yang diperlukan oleh masyarakat untuk memastikan pertumbuhan ekonomi di samping mengukuhkan negara sebagai hab kecemerlangan antarabangsa bagi pengajian tinggi. Di samping itu, PSPTN telah meletakkan asas yang kukuh untuk Kementerian Pendidikan Tinggi mengorak langkah ke hadapan dalam menjayakan pelaksanaan transformasi dan pendemokrasian sistem pendidikan Malaysia, khususnya pengajian tinggi dan pengukuhan keupayaan kementerian, seiring untuk menjadikan Malaysia sebuah negara maju berpendapatan tinggi yang rakyatnya berdaya saing serta berpemikiran inovatif (Kementerian Pendidikan Tinggi, 2014; Kaur & Manan, 2012).

Prakata utama Perdana Menteri Malaysia dalam buku Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2015-2025 (Pendidikan Tinggi) atau PPPM (PT) yang telah dilancarkan pada 7 April 2015 yang lalu, telah menegaskan bahawa “Pendidikan amat penting untuk pembangunan pesat negara kita yang tercinta. Pendidikan telah melengkapkan rakyat dengan pengetahuan, kemahiran, dan kecekapan yang memacu pertumbuhan dan membawa kemakmuran kepada negara” (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2015). Kenyataan ini menunjukkan bahawa Malaysia telah bersiap bersedia untuk menghadapi cabaran era baru ekonomi global seperti yang telah disarankan oleh Presiden Amerika

semasa ucapan utama beliau pada 24 Februari 2009 mengenai kemunculan ekonomi global (Martha, 2011). Malaysia kini akur bahawa pergantungan masyarakat pada produk pengetahuan dan staf berpendidikan tinggi menjadi penandaaras untuk kemajuan ekonomi sesebuah negara (Kupfer, 2011). Namun begitu, untuk mencapai matlamat sebagai negara maju menjelang tahun 2020, kita harus meningkatkan akses dan kualiti pendidikan tinggi di Malaysia.

Walau bagaimanapun, hasrat kerajaan untuk menjadi pusat kecemerlangan pendidikan serantau tidak akan tercapai sekiranya ianya tidak disokong oleh semua penyedia IPT di Malaysia. Sehubungan ini, penyedia IPT harus meningkatkan akses dan kualiti pendidikan bukan sahaja dalam proses pembelajaran dan kokurikulum malah IPT juga harus meningkatkan kualiti perkhidmtan mereka. Merujuk kepada isu-isu yang berkaitan dengan kualiti perkhidmatan seperti yang dilihat oleh pelajar-pelajar universiti di Malaysia, masih di tahap antara sederhana hingga tinggi sedikit daripada tahap sederhana seperti dilaporkan oleh Jain, Abu, Akhbar & Sapuan (2004), Firdaus (2006) dan Latif, Sungri & Bahrom (2009). Keadaan ini merupakan satu lagi halangan yang boleh menjejaskan peluang untuk menarik pelajar asing ke universiti-universiti Malaysia. Adalah juga dilaporkan bahawa sehingga 2013, kira-kira 83,631 pelajar antarabangsa telah dan sedang belajar di 522 institusi-institusi pendidikan tinggi Malaysia. Manakala, pada tahun 2015, Malaysia mensasarkan 150,000 pelajar antarabangsa untuk melanjutkan pelajaran mereka di negara ini dan seterusnya pada tahun 2020 Malaysia akan mempunyai kira-kira 200,000 pelajar antarabangsa seperti yang disasarkan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013).

Berdasarkan perspektif ekonomi, reformasi pendidikan yang diperbaharui ini bertujuan untuk mengurangkan pengaliran keluar tukaran asing akibat daripada pelajar Malaysia melanjutkan pelajaran di luar negara dan pada masa yang sama untuk memaksimumkan aliran masuk pertukaran asing melalui pelajar-pelajar asing (Hassan & Sheriff, 2006). Menurut Lim, (2009) adalah satu kelebihan kepada Malaysia apabila ia digelar sebagai pilihan utama destinasi pengajian dunia ke-11 dan ini menjadikan hasrat Malaysia untuk menjadi pusat kecemerlangan pendidikan serantau berada dalam realiti menjelang tahun 2020, petikan dari Abdul Shukor (2012, ms.2). Kadar pertumbuhan bagi output penyelidikan dan kualiti adalah antara yang tertinggi di dunia, dan insititusi pendidikan tinggi di Malaysia telah mencapai kedudukan yang kukuh dalam kalangan rakan negara di Asia. Malaysia kini merupakan antara destinasi pilihan utama untuk pelajar antarabangsa (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2015).

Walau bagaimanapun, menurut Down (2009) dalam perspektif global, Malaysia akan menghadapi persaingan yang kuat daripada konsep 'Global Schoolhouse' Singapura yang dilancarkan pada tahun 2002 yang mempunyai tujuan yang sama untuk menarik 150,000 pelajar antarabangsa ke Singapura pada tahun 2015, petikan dari Abdul Shukor (2012, ms.2). Menurut Professional International Education Resources (2009) pula, sama ada kerajaan Malaysia akan bersetuju atau tidak, Singapura telah berjaya menarik jumlah besar pelajar asing daripada Malaysia. Dengan kelebihan sumber-sumber dan infrastruktur-infrastruktur secara keseluruhan, sekurang-kurangnya untuk masa terdekat, Singapura akan kekal lebih menarik kepada institusi dan pelajar asing, petikan dari Abdul Shukor (2012, ms.2). Justeru itu, Malaysia perlu mengekalkan kedudukan yang kukuh

dalam pendidikan tinggi kalangan rakan negara di Asia dan menjadi antara destinasi pilihan utama untuk pelajar antarabangsa.

Literatur yang sedia ada dalam sektor pendidikan telah menunjukkan pergerakan ke arah pendidikan cemerlang iaitu menuju kepada penjenamaan bertaraf dunia, program akademik yang boleh dipasarkan, aktiviti penyelidikan dan kemudahan dalam menarik dan mengekalkan pelajar asing dan tempatan (Isahak 2007), tetapi bagaimana untuk seseorang bersaing menjadi yang berbeza? Badan pentadbiran kerajaan, seperti Agensi Kelayakan Malaysia (MQA) bertanggungjawab memberi akreditasi kepada program-program berkualiti dan memenuhi piawaian tertentu. Namun begitu, bagaimana universiti-universiti di Malaysia cuba untuk kekal berdaya saing dan mengekalkan pertumbuhan yang mampan dalam persekitaran yang tidak menentu ini di mana program telah dilihat secara global homogen, berdaya saing dari segi harga, signifikan lokasi dan penjenamaan? Persoalan ini kini telah mula mendapat perhatian yang agak meluas dikalangan penyelidik-penyelidik dunia. Sehubungan dengan ini, Hudson, Hudson dan Miller (2004) menyatakan bahawa prestasi kualiti perkhidmatan merupakan salah satu faktor utama mewujudkan niche pasaran dan mempunyai kelebihan daya saing yang memisahkan satu daripada pesaingnya. Sim dan Idrus (2004), Jusoh, Omain, Som dan Shamsuddin (2004), dan Sahney, Banwet dan Karunes (2008) turut bersetuju dan mereka pula menegaskan tanggapan bahawa komitmen afektif staf di sektor pendidikan mempengaruhi keseluruhan matlamat organisasi seperti dalam penyampaian kualiti perkhidmatan yang tinggi merupakan strategi terbaik dalam menggekal dan memuaskan hati pelanggan. Mereka selanjutnya mengatakan bahawa komitmen pekerja terhadap

kualiti perkhidmatan mempunyai pautan yang kuat terhadap manfaat kepada organisasi seperti peningkatan potensi pendapatan, keberkesanan dalam penurunan kos dan juga dalam menghasilkan graduan yang cemerlang.

Cabaran ekonomi berasaskan pengetahuan, kemajuan teknologi, perubahan pelajar, peningkatan permintaan awam, penurunan dalam sumber-sumber tradisional pembiayaan ditambah pula peningkatan dalam kos operasi, meletakkan tekanan ke atas institusi pendidikan tinggi untuk kekal berdaya saing dan mengekalkan pertumbuhan yang mampan (Bakar & Mahmood, 2014). Tambahan pula, dengan pembentukan semula trend pengantarabangsaan dan perubahan suasana ekonomi dan sosial global yang diramalkan akan memberi kesan kepada pentadbiran pendidikan tinggi di seluruh dunia (Bumatay, 2007). Justeru itu, IPT dikehendaki untuk menyampaikan apa yang telah dinyatakan dalam misi, visi dan objektif di samping untuk mengubah amalan pengurusan, strategi perniagaan dan tadbir urus mereka. Dengan itu, pengurusan IPT yang dalam pembentukan semula diri, perlu cenderung ke arah menjadi usahawan samada dalam sikap, tingkah laku, maupun pendirian mereka kerana hanya dengan ciri-ciri pengurusan ini mereka akan lebih cenderung untuk terus hidup dan bertahan dalam persekitaran perubahan yang pesat ini (Nayyar & Mahmood, 2014).

Oleh demikian, untuk mencapai tugas ini dan juga untuk menangani cabaran-cabaran ini, IPT perlu berfungsi sebagai institusi yang berkesan dan efektif. Cabaran serta pertumbuhan dalam persekitaran pendidikan terkini ini memerlukan kepemimpinan dari pihak pengurusan atasan untuk melengkapkan diri dengan ciri-ciri kepimpinan yang

berkualiti (Johnstone, 2011; Abdul Shukor, 2012; Hashim & Mahmood, 2012; Bakar & Mahmood, 2014) serta kemahiran komunikasi kepimpinan yang berkesan untuk melaksanakan mandat organisasi (Abbasi, Siddiqi & Azim, 2011; Bateman, Pike & Butler, 2011; Johnson, 2011, Tofanelli, 2013) iaitu untuk menggalakkan penglibatan dan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan yang cemerlang (Raemah, 2010; Jalali, Islam & Ariffin 2011; Koni, Zainal & Ibrahim, 2013; Martin & Dastane, 2014). Keperluan-keperluan ini adalah penting dalam menghadapi era gelombang globalisasi yang merupakan faktor utama yang memisahkan satu daripada pesaingnya (Hashim & Mahmood, 2012; Martin & Dastane, 2014). Menyedari kepentingan kualiti perkhidmatan yang cemerlang sebagai faktor utama yang dapat membezakan satu IPT daripada pesaingnya terutama untuk kekal berdaya saing, kajian ini perlu dilakukan terutama untuk menekankan peranan staf pentadbiran IPT, sebagai ejen perubahan yang telah diberi kepercayaan untuk membawa institusi mereka ke arah mencapai status bertaraf dunia.

1.2 Institusi Pendidikan Tinggi Swasta

Industri pendidikan tinggi di Malaysia menggunakan sistem dualistik yang terdiri daripada sektor pendidikan tinggi awam dan swasta (Tan, 2002). Universiti awam Malaysia (IPTA) adalah merujuk kepada universiti ditadbir di bawah Kementerian Pendidikan yang mendapat dapatan kerajaan persekutuan. Sedangkan tanda dagangan institusi pendidikan tinggi swasta (IPTS) ialah mereka sendiri menjana sumber mereka daripada dana, pelajar, pemegang saham, yuran dan aktiviti perniagaan yang berkaitan dengan perniagaan pendidikan. IPTS terdiri daripada kolej swasta, universiti swasta dan

kolej universiti, kampus cawangan universiti luar negara dan pusat-pusat pembelajaran jarak jauh. IPTS amat digalakkan untuk mengguna pakai kurikulum yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan pada tahun 1999 (Kaur & Manan, 2012). Selain itu, IPTS menawarkan pelbagai program pengajian iaitu; anugerah dalaman di peringkat sijil dan diploma, tuisyen untuk peperiksaan luaran profesional, sarjana muda, sarjana dan program kedoktoran dalam pelbagai disiplin (Shamsul, 2001; Kamaruzzaman & Kelch, 1999).

Sehubungan dengan pentingnya prestasi perkhidmatan berkualiti dan mengekalkan jaminan kualiti di IPTS, Kementerian Pendidikan Tinggi adalah bertanggungjawab untuk menentukan dasar dan hala tuju IPTS di Malaysia. Oleh itu, sejak penubuhannya dalam tahun 1930-an, penubuhan IPTS adalah tertakluk kepada enakmen beberapa undang-undang seperti Akta Pendidikan 1996; Akta Institusi Pendidikan Tinggi Swasta (Akta 555); Akta Agensi Kelayakan Malaysia (MQA, 2012); Akta Universiti dan Kolej Universiti (Pindaan) 1996 dan Akta Perbadanan Tabung Pendidikan Tinggi Negara (1997) dipetik dari Hassan dan Sheriff (2006, ms.62) dan Tan (2002, ms. 81). Enakmen ini telah diselaraskan pengendaliannya dengan penyedia IPTS dalam mempromosikan pendidikan berkualiti (Hassan & Sheriff, 2006; Kaur & Manan, 2012; Kementerian Pendidikan Tinggi, 2014). Pelaksanaan peraturan kawalan ini telah menyebabkan beberapa IPTS dikemuka dengan notis bagi penutupan, pembatalan lesen, pengeluaran surat tunjuk sebab, dan arahan untuk menghentikan penawaran program tertentu (Izwar, 2003).

Terkini, Malaysia menawarkan peluang pendidikan tinggi swasta yang disediakan oleh 61 universiti swasta, 33 kolej universiti, kampus cawangan 9 (tempatan dan antarabangsa) dan 410 kolej swasta seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1.1 (Kementerian Pendidikan Tinggi, 2014). Selain daripada itu, terdapat juga pelbagai institusi antarabangsa lain yang lebih tinggi taraf pendidikannya bekerjasama dengan kolej dan universiti yang menawarkan program berkembar dan pendidikan francais tempatan. Sebab utama penubuhan IPTS di Malaysia selain daripada untuk memenuhi peningkatan dalam permintaan untuk pendidikan tinggi di bawah dasar liberalisasi negara (Kaur & Manan, 2012), dan ianya juga bertujuan untuk memberi pendidikan tertinggi kepada bangsa dan negara seperti mana disebut oleh Ahmad (1993). Oleh itu, IPTS memainkan peranan penting dalam perkembangan pendidikan tinggi negara ini dari segi penyediaan peluang pendidikan tinggi, simpanan pertukaran wang asing dan sumbangan dalam menjadikan Malaysia sebagai hab kecemerlangan antarabangsa pendidikan tinggi (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2011) dan juga untuk menyokong permintaan semasa warga kerja yang berkebolehan dan cekap dalam zaman k-ekonomi (Malaysia, 2010).

Tahun 1990 mewakili era pembangunan yang pesat bagi IPTS di Malaysia dan digambarkan oleh pertumbuhan bilangan institusi, pelbagai kursus yang ditawarkan dan struktur kursus. Pertumbuhan pesat ini adalah disebabkan oleh dasar utama IPTA yang memberi tumpuan untuk kebaikan orang ramai dan melindungi keperluan dan permintaan tempatan. Oleh itu, mereka hanya dibenarkan untuk menawarkan 5% penempatan pelajar sarjana muda antarabangsa kerana mereka sepatutnya fokus untuk menjadi pusat

penyelidikan bagi pelajar-pelajar sarjana antarabangsa. Usaha ini akan membantu IPTA untuk meningkatkan kedudukan universiti melalui peningkatan penjana hasil penyelidikan dan bilangan pelajar antarabangsa (Chong & Mokhtar, 2013). Oleh itu, IPTS bukan sahaja melengkapkan pendidikan swasta yang lebih tinggi, tetapi juga merupakan pemangkin bagi merealisasikan Malaysia sebagai hab pendidikan tinggi antarabangsa yang cemerlang (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2011).

Sementara itu, sebagai IPTS penubuhan mereka adalah didorong ke arah pengkomersialan, maka sasaran mereka adalah kepada pelajar sarjana muda antarabangsa, justeru terdapatnya lebih banyak permintaan untuk program sarjana muda. IPTS didorong untuk menarik pelajar antarabangsa kerana ianya merupakan sumber pendapatan utama bagi IPTS melalui yuran pengajian. Berdasarkan trend dan statistik daripada Kementerian Pendidikan Tinggi kira-kira, 70% daripada pelajar antarabangsa belajar di IPTS. Dengan itu, adalah dijangkakan bahawa IPTS akan mempunyai kira-kira 140,000 pelajar antarabangsa atau 70% daripada 200,000 pada menjelang 2020. Jadual 1.2 menggambarkan enrolmen pelajar antarabangsa di IPTA dan IPTS bagi tempoh 10 tahun yang mana ianya menunjukkan peningkatan drastik dalam pendaftaran dominan di IPTS.

Jadual 1.2

Jumlah Enrolmen Pelajar Antarabangsa di IPTA dan IPTS antara 2004 -2013

Tahun	IPT Awam	Universiti swasta	Jumlah
2004	5,735	25,939	31,674
2005	6,622	33,903	40,525
2006	7,941	36,449	44,390

2007	14,374	33,604	47,928
2008	38,435	50,679	69,165
2009	27,456	58,294	80,750
2010	24,216	62,704	86,919
2011	24,886	46,215	71,101
(sambungan)			
2012	27,363	63,849	91,213
2013	31,033	52,598	83,631
		208,061	464,234
			647,296
		Jumlah Besar	1,319,591

Sumber:

- (1) Data dari tahun 2002-2007 (http://www.mohe.gov.my/web_statistik_pdf_2008_05/ipta_2-12.pdf dan http://www.mohe.gov.my/web_statistik/statistik_pdf_2008_05/ipts_3-16.pdf)
- (2) Data bagi tahun 2008 (http://www.mohe.gov.my/web_statistik/Buku_Perangkaan_2008.pdf)
- (3) Data bagi tahun 2009 (http://www.mohe.gov.my/web_statistik/satistik_2009.htm)
- (4) Data bagi tahun 2010 (http://www.mohe.gov.my/web_statistik/perangkaan_2010.pdf)
- (5) Data bagi tahun 2011 (http://www.mohe.gov.my/web_statistik/perangkaan_2011.pdf)
- (6) Data bagi tahun 2012 & 2013 Laporan Tahunan KPM, Pusat Pengetahuan, Putrajaya.

Situasi ini, telah membolehkan IPTS membantu usaha IPTA, yang merupakan rakan sejawatan dalam menghasilkan profesional terlatih dan berkemahiran tinggi untuk memenuhi Wawasan 2020. Matlamat wawasan ini adalah untuk menjadikan Malaysia sebuah negara maju sepenuhnya menjelang tahun 2020. Tambahan pula, IPTS juga telah memberi sumbangan besar kepada ekonomi Malaysia melalui pendapatan tukaran asing. Bilangan pelajar asing telah meningkat daripada 31,674 pada tahun 2004 kepada 83,631 pada tahun 2013 dalam sektor pendidikan tinggi sekaligus telah berjaya mengurangkan pengaliran keluar pertukaran asing yang dianggarkan pada 2.5 - 3 juta ringgit setiap tahun melalui pengurangan bilangan pelajar Malaysia yang mengikuti pengajian tinggi di luar negara. Trend sebegini mungkin akan berpanjangan sekiranya IPTS mampu menawarkan alternatif yang setanding dengan rakan IPTA mereka.

Oleh itu, adalah sangat penting bagi semua mereka yang terlibat dengan pentadbiran IPTS untuk memahami dan berpegang pada titik asas pendidikan tinggi pelan transformasi, yang bertujuan untuk melahirkan modal insan yang memiliki minda kelas pertama, berpendapatan tinggi dan berkualiti global untuk menghadapi cabaran ekonomi berasaskan pengetahuan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012). Sama seperti lain-lain organisasi, perancangan tanpa pelaksanaan adalah sia-sia dan untuk tujuan tersebut ketua pemimpin sesebuah IPT perlu memastikan IPT di bawah penjagaan mereka mempunyai kombinasi dan penggunaan yang betul dimana penggunaan pemikiran yang rasional, intelektual, logik dan kritikal dapat menghasilkan keyakinan dan seterusnya akan merangsang institusi untuk mencapai tahap yang lebih cemerlang seperti mana di perkatakan oleh Northouse (2007) dan Johnstone (2011).

Selain daripada sokongan dan program yang dijalankan oleh Kementerian Pendidikan Tinggi bagi meningkatkan taraf dan kedudukan IPTS melalui penubuhan enakmen, akses kepada piawaian kualiti kecemerlangan serta rantaian rangkaian antarabangsa, kepimpinan pengurusan tertinggi IPTS perlu melengkapkan diri dengan kualiti kepimpinan kerana ramai yang percaya kepimpinan adalah salah satu faktor kejayaan yang kritikal dalam usaha mentransformasikan pendidikan tinggi di seluruh dunia (Bakar & Mahmood, 2014; Abdul Shukor, 2012; Hashim & Mahmood, 2012; Johnstone, 2011; Bumatay, 2007). Tambahan pula seseorang pemimpin memerlukan kemahiran berkomunikasi yang berkesan untuk melaksanakan mandat organisasi (Tofanelli, 2013; Abbasi, Siddiqi & Azim, 2011; Bateman at al., 2011; Johnson, 2011) dan juga untuk

menggalakkan penglibatan dan komitmen kepada kualiti perkhidmatan yang cemerlang (Martin & Dastane, 2014; Redman & Wiek, 2013; Koni et al., 2013; Raemah, 2010; Jalali et al., 2011). Di mana keperluan ini adalah penting dan menjadi faktor utama dalam menghadapi gelombang globalisasi masa kini kerana hanya kualiti perkhidmatan yang cemerlang sahaja dapat membezakan satu daripada pesaingnya (Hudson, Hudson & Miller, 2004).

Akhir sekali, persekitaran yang kompetitif, undang-undang dan teknologi terkini telah mendorong IPTS menjadi lebih berdaya saing. Ditambah pula dengan kecanggihan pengguna yang semakin meningkat, dimana IPTS semakin berhadapan dengan cabaran untuk mendapatkan enrolmen pelajar yang dapat memberi pulangan modal, mengekalkan bahagian pasaran mereka dan akhirnya mendapatkan keuntungan yang dijangkakan. Sebagai tindak balas kepada senario mengelirukan ini dan dalam masa yang sama mengiktiraf kepentingan kualiti perkhidmatan yang cemerlang sebagai faktor utama yang memisahkan satu daripada pesaingnya untuk IPTS bertahan kompetitif, penyelidikan empirikal seperti kajian ini akan menjadi penting. Ianya akan membolehkan untuk mencetuskan pengiktirafan keperluan IPTS akan diperkenankan. Penemuan ini boleh digunakan sebagai platform untuk membantu IPTS dalam usaha melaksanakan strategi pemasaran yang teratur dan agresif dan usaha pengurusan untuk menjamin sasaran yang diperlukan untuk pendaftaran dan juga untuk menimbulkan cabaran baru dalam memastikan survival masa depan mereka.

1.3 Permasalahan Kajian

Dalam menghadapi fenomena ekonomi global yang akan meningkatkan persaingan di kalangan penyedia IPT serta pertumbuhan pesat IPT di Malaysia seperti di Jadual 1.1 di atas bakal memberi impak hebat kepada semua penyedia IPT. Sehubungan itu, IPT perlu meneroka cara dan kaedah untuk terus wujud dan mampan bertahan dalam persekitaran ekonomi yang bergolak demi mencapai kelebihan daya saing berbanding dengan pesaing-pesaing mereka. Bersempena dengan abad ke-21, yang akan dikenali sebagai ‘abad kualiti’ (Juran, 1992) yang bakal ditempuhi semua penyedia IPT di seluruh dunia maka adalah wajar untuk memastikan staf IPT memberi komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan demi masa depan IPT mereka. Sebagaimana yang dikatakan oleh Hudson et al. (2004) satu-satunya cara untuk mengekalkan kewujudan dalam persekitaran ini adalah dengan memberi kualiti perkhidmatan yang cemerlang. Mereka mengatakan bahawa prestasi kualiti perkhidmatan yang cemerlang adalah salah satu faktor utama dalam membina niche pasaran dan daya saing yang memisahkan satu daripada pesaingnya.

Penemuan ini turut disokong oleh Sahney, Banwet dan Karunes (2004), Green (2014), serta Ahmed dan Masud (2014) apabila mereka mengatakan bahawa persaingan yang semakin meningkat di kalangan IPT memaksa mereka untuk memberi perhatian yang lebih kepada isu-isu kualiti perkhidmatan. Oleh yang demikian, adalah sangat penting untuk IPT di seluruh dunia memberi komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan dengan mendorong staf mereka untuk komited dalam menyediakan kualiti perkhidmatan

kepada pelanggan, dimana ianya menjadi satu strategi utama untuk meningkatkan daya saing dalam institusi pendidikan. Terdapat bukti bahawa peranan dan tanggungjawab utama dan staf komuniti IPT bukan sahaja dalam pengajaran dan penyelidikan malah peranan yang dikenalpasti sebagai peranan ke tiga terpenting adalah untuk mempromosikan institusi kualiti perkhidmatan di IPT mereka (Majumdar, 2004, Terpstra & Honoree, 2004). Justeru itu, komitmen staf komuniti IPT terhadap kualiti perkhidmatan dijangka akan memperkukuhkan perkhidmatan cemerlang universiti-universiti di Malaysia.

Fenomena pendidikan tinggi global ini juga memberi impak kepada Industri pendidikan di Malaysia yang mana industri pendidikan negara menghadapi cabaran utama dengan kewujudan universiti luar negara yang terkenal di Malaysia serta pertambahan bilangan kolej swasta yang telah dinaik taraf ke status universiti. Sebagai tambahan, industri pendidikan negara juga dipengaruhi oleh perubahan pesat dalam teknologi, dasar pengantarabangsaan dan corak global dalam pendidikan yang bergerak ke arah "pendemokrasian" yang mana telah mengakibatkan persaingan global yang sengit (Morshidi, 2006). Terdapat 656 Institut pengajian tinggi (IPT) di Malaysia, yang terdiri daripada 513 universiti swasta dan 143 IPT Awam (Kementerian Pendidikan Tinggi, 2014). Institusi-institusi ini bukan sahaja bersaing antara satu sama lain dalam usaha menarik pelajar-pelajar tempatan dan antarabangsa untuk melanjutkan pengajian di universiti mereka malah mereka juga berada dalam persaingan di arena antarabangsa dengan negara-negara jiran seperti Singapura, Australia, Thailand, Indonesia dan India.

Jesteru itu, IPT di Malaysia harus sedar bahawa persaingan global yang semakin meningkat di kalangan IPT samada dari dalam negara mahu pun luar negara memaksa mereka untuk memberi perhatian yang lebih kepada isu-isu untuk memberi kualiti perkhidmatan yang terbaik untuk pelanggan mereka sebagaimana dapatan kajian Hudson et al. (2004) yang mendapat sokongan daripada Sahney et al. (2004), Green (2014), serta Ahmed dan Masud (2014). Mereka bersetuju bahawa staf IPT perlu didorong dan dilatih untuk komited dalam memberi kualiti perkhidmatan semasa mereka menjalankan tugas harian mereka. Persaingan di kalangan IPT untuk menarik pelajar yang berkelayakan untuk mencapai profil akademik yang tinggi memaksa mereka untuk memberi perhatian yang lebih kepada isu-isu menyediakan perkhidmatan yang berkualiti (Green & Ramroop, 2014).

Malangnya, tidak banyak perhatian telah diberikan kepada isu komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di kalangan staf IPT. Malahan masih ada yang berfikiran bahawa sebilangan besar penilaian pelajar terhadap kualiti perkhidmatan di universiti-universiti Malaysia adalah dipengaruhi oleh cara mereka dilayan oleh staf hadapan (Hasan, Rahman & Rahman, 2008; Ismail & Abiddin, 2009). Sementara itu, kajian lepas juga menunjukkan bahawa beberapa universiti di Malaysia telah kehilangan pelajar kerana taraf kualiti perkhidmatan tidak mencapai jangkauan pelajar (Jain et al., 2004; Firdaus, 2006; Latif et al., 2009; Ahmed & Masud, 2014; Shekarchizadeh, Amran & Huam, 2011; Slethaug & Manjula, 2012; Koni et al., 2013). Manakala, hasil kajian yang dilaporkan oleh Jusof, Omain, Majid, Som & Shamsuddin (2004), Sim dan Idrus (2004), Hassan, Rahman dan Rahman (2008), Ismail dan Abidin, (2009), Jalali et al. (2011), Martin dan

Dastane (2014), dan Choon, Teck dan Hoi (2010) mendapati bahawa tahap kualiti perkhidmatan di institusi pengajian tinggi di Malaysia adalah di antara sederhana dan sedikit melebihi tahap sederhana seperti mana yang dilihat dari persepsi pelajar-pelajar di universiti di Malaysia. Keadaan sedemikian, sedikit sebanyak menyebabkan kesukaran lain yang boleh menjejaskan peluang untuk menarik pelajar sama ada pelajar tempatan mahu pun pelajar asing ke universiti-universiti Malaysia (Isahak, 2007).

Sebaliknya, kajian yang dijalankan oleh Shekarchizadeh et al. (2011) ke atas komitmen kualiti perkhidmatan yang dilihat di lima IPT Awam Malaysia, pelajar pascasiswazah antarabangsa mendedahkan persepsi negatif mereka terhadap pengalaman berurusan dengan universiti-universiti awam di Malaysia. Ini memberi gambaran jelas menunjukkan bahawa usaha yang berterusan perlu dititikberatkan ke atas usaha-usaha bagaimana sepatutnya pelajar-pelajar dilayan dan dikendalikan. Implikasi daripada gambaran sebegini menyebabkan IPT di Malaysia bukan sahaja akan kehilangan pelajar-pelajar mereka yang berpotensi dan akan berjaya dalam kerjaya masing-masing malah juga kepada reputasi, operasi dan tenaga kerja dan kos universiti-universiti berkenaan (Curry, 2001) tetapi kehilangan yang paling besar sekali adalah dari segi pekerja-pekerja pengetahuan yang berpotensi kepada negara. Ini sekaligus, memberi kesan negatif ke atas usaha kerajaan Malaysia untuk menarik 200,000 pelajar antarabangsa menjelang 2020.

Kajian oleh Mang'unyi dan Govender (2014) menyokong kepentingan memberi komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan dikalangan staf IPT dimana mereka menggesa pengurus IPT dan pembuat dasar pendidikan tinggi untuk meningkatkan

komitmen staf mereka terhadap kualiti perkhidmatan dengan mengambil berat tentang manfaat kepada pelanggan iaitu memberi kualiti perkhidmatan yang membawa kepada kepuasan dan kecemerlangan IPT. Komitmen staf terhadap memberi kualiti perkhidmatan di IPT dianggap akan memperkukuhkan kecemerlangan perkhidmtan di IPT Awam mahu pun Swasta. Semenjak itu, subjek pengukuran kualiti perkhidmatan dalam pendidikan tinggi baru-baru ini mula menerima perhatian dari banyak penyelidik-penyelidik dunia (Min & Chey, 2014; Yousapronpaiboon, 2014; Koni et al., 2013; Calvo-Porall, Levi-Mangin & Novo-Corti, 2013; Sultan & Wong, 2012; Ong & Nankervis 2012; Jain, Sinha, & Sahney, 2011; Lee, 2010; Hasan, Ilias, Rahman & Razak, 2009; Pereda, Airey & Bennett, 2007; Peng & Samah, 2006; Petruzzellis, D'Uggento & Romanazze, 2006).

Namun begitu, persoalannya adakah penyedia-penyedia pendidikan di Malaysia mampu untuk mendorong staf mereka komited dalam memberi komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan walaupun telah banyak usaha-usaha kerajaan lakukan untuk membantu mereka memberi kualiti perkhidmatan yang cemerlang. Sebagai IPT Awam yang ditadbir urus oleh Kementerian Pendidikan dan mendapat dana dari kerajaan persekutuan, persoalan memberi komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan mungkin tidak akan menimbulkan masalah disebabkan mereka akan sentiasa dipantau oleh pihak kementerian. Sebaliknya, bagi universiti swasta yang mana mereka sendiri menjana sumber dana mereka tanpa bantuan kerajaan mungkin akan menimbulkan pemasalahan dalam perlaksanaan kerana ianya bergantung kepada bagaimana pandangan universiti swasta itu sendiri kepada komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan.

Walau bagaimanapun, universiti swasta terpaksa akur kepada tujuan utama penubuhan mereka selain daripada untuk memenuhi peningkatan dalam permintaan untuk pendidikan tinggi di bawah dasar liberalisasi negara (Kaur & Manan, 2012), ianya juga bertujuan untuk memberi pendidikan tertinggi kepada bangsa dan negara seperti mana rakan sejawatannya iaitu IPT Awam (Ahmad, 1993; Yaakub & Ayob, 1999; Kaur & Manan, 2012; Abdul Shukor 2012). Universiti swasta juga berperanan penting dalam perkembangan pendidikan tinggi di negara ini dari segi penyediaan peluang pendidikan tinggi, simpanan pertukaran wang asing dan sumbangan dalam menjadikan Malaysia sebagai hab kecemerlangan dalam pendidikan antarabangsa (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2011). Selain itu, universiti swasta juga telah menyokong permintaan semasa tenaga kerja yang berkebolehan dan cekap dalam zaman k-ekonomi (Malaysia, 2008). Universiti swasta bukan sahaja menjadi pelengkap kepada IPT Awam, tetapi juga merupakan pemangkin bagi merealisasikan objektif negara (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2011). Justeru itu, universiti swasta juga tertakluk di bawah dasar dan badan penguatkuasaan kerajaan dalam menentukan jaminan terhadap kualiti perkhidmatan.

Dalam usaha berterusan ke arah kualiti perkhidmatan di kalangan universiti swasta, Kementerian Pendidikan Tinggi (2014) telah menyusun satu kajian ke atas aduan mengenai kualiti perkhidmatan yang diberikan oleh universiti swasta berdasarkan aduan pelanggan seperti Jadual 1.3 di bawah:

Jadual 1.3
Jumlah aduan mengenai perkhidmatan Universiti swasta mengikut kategori antara 2010-2014

Bil.	Kategori Aduan	Tahun				
		2010	2011	2012	2013	2014
1	Pertanyaan Umum	4				
2	Governan Universiti swasta		12			
3	Disiplin	14				
4	Tenaga Pengajar	16	13	23	11	10
5	Premis/Hostel & Kemudahan	18	22	16	19	14
6	Bidang kuasa Agensi Lain	19	10	8	2	1
7	Penubuhan/Pendaftaran Institusi	19	5	3	10	3
8.	Pemasaran/Pengiklanan	21		4	6	9
9.	Pembiayaan Pengajian	27	8	5	7	8
10	Pengurusan Hal Ehwal Pelajar	67	38	38	38	63
11	Yuran	74	129	83	58	77
12	Program/Kursus Pengajian	87	49	46	40	16
(Sambungan)						
13	Pengurusan Akademik	89	78	53	17	44
14	Pengurusan Universiti swasta			53	19	61
		467	352	332	227	306
Aduan yang terlibat semasa berurusan dengan staf komuniti universiti swasta		277	200	229	144	208
		59.3%	56.8%	68.9%	63.4%	67.9%

Sumber: Bahagian Penguatkuasaan & Inspektorat, Jabatan Pendidikan Tinggi (2014)

Hasil kajian daripada aduan pelanggan di atas menunjukkan bahawa dalam tempoh lima tahun terdapat purata 63% daripada aduan yang berkaitan dengan faktor kelemahan staf komuniti universiti swasta dan daripada purata tersebut 27% aduan adalah berkaitan dengan staf akademik atau tenaga pengajar manakala bakinya sebanyak 36% aduan adalah daripada staf pentadbiran atau staff hadapan yang biasanya akan membawa kepada kelewatan atau rasa tidak puas hati kerana kelewatan yang tidak perlu dalam proses masing-masing. Dapatan dari kajian ini telah disokong oleh Soutar dan McNeil (1999) yang telah mengenal pasti bahawa pelajar menunjukkan kepuasan positif dalam hal ehwal akademik tetapi tidak dengan hal ehwal pentadbiran. Dalam hal yang sama, satu lagi

kajian yang dijalankan oleh Slethaug dan Manjula (2012) di universiti swasta, Malaysia telah membuktikan bahawa kumpulan pentadbiran memberi pengaruh utama kepada persepsi pelajar terhadap komitmen kualiti perkhidmatan yang disediakan oleh universiti berkaitan. Kajian mendapati pelajar antarabangsa telah kecewa dengan komitmen kualiti perkhidmatan staf pentadbiran di mana mereka dijangkakan lebih baik, ramah, senang berhubung, penyayang dan adil dalam menjalankan proses pentadbiran mereka terutama semasa kemasukan, pendaftaran subjek dan penambahan-pengurangan (add-drop) subjek. Embong (2013) juga bersependapat dengan dapatan di atas di mana tanggapan pelajar-pelajar antarabangsa di universiti swasta di Malaysia terhadap staf pentadbiran adalah kemudahan yang tidak mencukupi untuk menampung keperluan pelajar antarabangsa, masalah dengan keperluan visa, keciciran dan pematuhan kepada semua peraturan dan peraturan semasa mereka di Malaysia. Sentimen staf yang tidak cekap dari segi pengalaman dan kurang terlatih dalam menguruskan pelajar antarabangsa menjadi label kepada staf pentadbiran universiti swasta. Justeru itu kajian aduan mengenai perkhidmatan universiti swasta di atas menunjukkan bahawa universiti swasta di Malaysia perlu menyusun semula strategi halatuju IPT mereka terutamanya dalam mendorong dan melatih staff mereka untuk komited dalam memberi komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Universiti swasta perlu cenderung ke arah menjadi perkhidmatan mereka lebih berpusatkan pelajar (Khodayari & Khodayari, 2011; Faganel, 2010; Mahadzirah & Wan, 2003). Justeru itu, universiti swasta perlu mendorong dan memastikan staf pentadbiran dan staf hadapan mereka komited memberi kualiti perkhidmatan semasa berurusan dengan pelanggan.

Walaupun begitu, tidak banyak perhatian telah diberikan kepada isu komitmen afektif kepada kualiti perkhidmatan di kalangan staf pentadbiran di institusi pengajian tinggi swasta khususnya. Walaupun kumpulan pentadbiran telah terbukti mempunyai peranan penting untuk pembangunan IPT, namun masih terdapat ketidakperhatian untuk kerja-kerja yang dilakukan oleh para pentadbiran IPT, dan dalam kebanyakan kes sumbangan staf pentadbiran dianggap kurang diiktiraf (Szekeres, 2004). Sementara itu, beberapa penulisan telah diperhatikan bahawa hanya sebilangan kecil artikel khusus untuk pembangunan staf pentadbiran di peringkat kebangsaan dan antarabangsa setakat ini (Abdul Shukor, 2012; Romlee & Shamsudin, 2006; Choon, Teck & Hoi, 2010; Conway, 2000 ; Johnsrud, Heck & Rosser, 1998; Szekeres, 2004; Whitchurch, 2004).

Dapatan dari kajian-kajian sebelum ini ke atas universiti swasta telah menggambarkan bahawa pelanggan memerlukan seorang individu yang berilmu, berbudi bahasa, berkeupayaan untuk menyampaikan amanah dan berkeyakinan, penyayang dan berperhatian apabila mereka berurusan dengan staf pentadbiran atau staf hadapan universiti swasta (Hashim & Mahmood, 2011; Atmojo, 2015; Bakar & Mahmood, 2014). Sehubungan dengan ini, usaha berterusan pemilik universiti swasta perlu ditingkatkan dalam memastikan semua staf mereka samada tenaga pengajar atau staf pentadbiran berakur janji untuk sentiasa memberi komitmen terhadap kualiti perkhidmatan mereka. Walau bagaimanapun, kajian empirikal ke atas komitmen staf pentadbiran di universiti swasta terhadap kualiti perkhidmatan adalah tidak menyeluruh dan dalam kebanyakan kajian lepas, tumpuan mereka adalah pengurusan atau berdasarkan analisis peringkat

pelanggan. Kajian yang mengfokuskan individu, khusus tentang kajian staf pentadbiran adalah terhad dalam negara-negara membangun seperti Malaysia

Jesteru itu, kajian ke atas komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di kalangan staf pentadbiran di universiti swasta adalah penting dan perlu tetapi malangnya masih terdapat sedikit kemajuan penyelidikan dalam bidang ini. Kajian terdahulu mengenai komitmen afektif staf terhadap kualiti perkhidmatan adalah lebih tertumpu kepada pihak pengurusan atau berdasarkan analisis peringkat pelanggan (Babakus, Yavas, Karatepe & Avci, 2003; Hartline, Maxham & McKee, 2000; Slethaug dan Manjula, 2012; Ashill, Ragheb, Abd-El-Salam, & El-Samadicy, 2014; Malhorta & Mukherjee, 2004; Karatepe & Karadas, 2012; Ghorbani, Alemorad & Bojnord, 2013; Lau, 2014; Subramony, Beehr & Johnson, 2004; Ashill, Carruthers & Krisjanous, 2006; Little & Dean, 2006; Barnett, Tavitiyaman & Kim, 2009). Banyak soalan tentang apa yang benar-benar mendorong komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di kalangan staf pentadbiran universiti swasta masih tidak terjawab. Namun begitu, kajian yang terdahulu telah mengesyorkan bahawa mekanisme kepimpinan merupakan faktor penggerak yang memainkan peranan penting dalam mengegarkan kesedaran staf ke atas matlamat dan misi yang hendak dicapai dengan menyediakan suasana dan sumber yang akan mendorong mereka ke arah memberi komitmen afektif yang berterusan kepada kualiti perkhidmatan (Hashim & Mahmood, 2012; Long & Thean, 2011; Hartline, et al., 2000; Natalisa & Subroto, 2003; Clark, Hartline & Jones, 2008; Krantz, 1989; Juran, 1989; Deming, 1986; Lascelles & Dale, 1989).

Masih kurang jumlah kajian dijalankan untuk menyiasat gaya kepimpinan yang menyokong pelaksanaan komitmen afektif staf terhadap kualiti perkhidmatan yang mana masih memerlukan siasatan lanjut. Menurut Clark et al., (2008), Liao dan Chuang (2007), Erkutlu (2006), serta Barnett, McCormick dan Connors (2001), pemimpin mempunyai misi, visi dan keupayaan untuk mendorong komitmen afektif staf terhadap kualiti perkhidmatan. Menurut Hashim dan Mahmood 2012 peranan gaya kepimpinan adalah untuk mencipta persekitaran yang boleh menukar sikap pekerja terhadap komitmen afektif kepada kualiti perkhidmatan. Begitu juga, Wallace, de Chernatony dan Buil (2013) menyatakan bahawa gaya kepimpinan boleh menggalakkan pekerja terhadap komitmen afektif. Hujah ini disokong oleh (Mitchell, 2002) menyatakan bahawa pekerja akan lebih komited dalam organisasi apabila diperkukuh oleh gaya kepimpinan. Oleh itu, adalah penting untuk mengkaji peranan gaya kepimpinan kepada pekerja yang merupakan faktor penggalak komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan.

Berdasarkan perbincangan di atas, maka tidak syak lagi, persekitaran landskap fenomena global baru ini memerlukan gaya seorang pemimpin yang boleh membawa diri, fakulti dan universiti, berkembang mengikut perubahan, menggalakkan inovasi, menggalakkan amanah dan pembelajaran, dan akhirnya membawa organisasi ke masa depan yang berjaya (Bolden, Petrov & Gosling, 2008; Brown, 2001; King, 2008; ACRULeT, 2007). Walau bagaimanapun kurang kajian yang menyatakan secara khusus jenis gaya kepimpinan mana yang akan membawa komitmen staf pentadbiran kepada kualiti perkhidmatan. Gaya kepimpinan transformasi dalam konteks perkhidmatan lain telah dilaporkan sebagai pencetus kepada perubahan tingkah laku komitmen afektif staf terhadap kualiti

perkhidmatan (Clark et al, 2008). Sebagai tambahan, gaya kepimpinan transaksi telah menyokong tanggapan bahawa persepsi pengikut terhadap ganjaran kontingensi dan perilaku hukuman kepimpinan mungkin menjadi positif kepada perubahan sikap, persepsi dan tingkah laku mereka (Podsakoff, Bommer, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). Oleh itu, persoalan bagaimana transformasi dan gaya kepemimpinan transaksi akan membawa komitmen kepada kualiti perkhidmatan di kalangan staf pentadbiran adalah berfaedah untuk dikaji.

Literatur kepimpinan terdahulu telah juga mengaitkan pengaruh positif pemimpin transformasi dan transaksi terhadap komitmen afektif staf yang mana menyumbang kepada komitmen organisasi terhadap kualiti perkhidmatan (Jabnoun & Rasasi, 2005; Nguni, Slegers & Denessen, 2006; Bess & Goldman, 2001; Emery & Barker, 2007; Judge & Bono, 2000; Berson & Linton, 2005; Bass, 1999; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996; Clark et al. 2008; Barling, Mountinho & Kelloway, 2000; Hater & Bass, 1988; Geijsel Slegers, leithwood & Jantzi, 2003; Erkutlu, 2006; Barnett, Tavitiyaman & Kim, 2009; Liao & Chuang, 2007; Limsili & Ogunlana, 2008, Eunyoung, 2007; Walumbwa, Orwa, Wang & Lawler, 2005; Ismail & Yusuf 2009; Joo, Jun Yoon, & Jeung, 2012 Ali, Jan, Ali, & Tariq, 2014; Hashim & Mahmood, 2012, 2011). Sebaliknya, dapatan daripada kajian terdahulu juga ada melaporkan kesan negatif gaya kepimpinan ke atas komitmen pekerja (Wolverton, Montez & Gmelch , 2000; Heck, Johnsrud & Rosser , 2000); membina hubungan dengan pelanggan (Liao & Chuang, 2007); penglibatan pelajar dengan sekolah (Leithwood & Jantzi, 1990) dan ke arah pembaharuan sekolah (Geijsel et al. 2003).

Pada masa sama, Pecci dan Rosenthal (1997), Mai dan Akerson (2003) serta Hesselbein, Goldsmith, & Beckhard (1997) mengkonsepsikan kepentingan gaya pemimpin melalui komunikasi kepimpinan yang mempunyai kesan secara langsung ke atas kepuasan kerja dan kepercayaan staf untuk terus komited kepada kualiti perkhidmatan. Selain itu penyelidik terdahulu menyifatkan bahawa gaya kepimpinan adalah satu prosedur komunikasi pemimpin yang cuba untuk mempengaruhi pengikut-pengikut beliau demi mencapai satu matlamat yang sama (Yukl, 2006 & Northouse, 2010). Manakala kebelakangan ini, penyelidik-penyelidik telah mula sedar bahawa pentingnya pautan komunikasi kepimpinan yang berkesan dengan gaya kepimpinan transformasi dan transaksi dalam menghasil organisasi berkomitmen. Komunikasi kepimpinan adalah asas kepimpinan dan mungkin tingkah laku kepimpinan yang paling penting (Baltoni, 2003). Oleh itu, tanpa komunikasi kepimpinan yang betul dan mencukupi, ia mungkin membuat lebih sukar atau mustahil untuk melaksanakan rancangan atau mandat organisasi (Raineri, 2011). Pautan komunikasi kepimpinan dan gaya kepimpinan adalah perlu untuk menyediakan maklumat penting dan mendorong pekerja untuk melakukan sesuatu yang lebih baik. Komunikasi juga akan menggalakkan semangat kekitaan di kalangan warga kerja yang penting untuk memupuk komitmen dan perpaduan di kalangan pekerja (Raineri, 2011; De Varies, Bakker-Peiper, Siberg, Van Gameren & Vlug, 2009).

Namun begitu, masih wujud sokongan kabur yang menunjukkan hubungan langsung antara pembolehubah-pembolehubah tersebut. Persoalan sama ada tanggapan gaya kepimpinan dan komunikasi kepimpinan akan secara langsung atau tidak langsung

memperkuhkan komitmen staf pentadbiran terhadap komitmen kepada kualiti perkhidmatan masih tidak terjawab. Kebelakangan ini, penyelidik juga telah mula menyedari kehilangan pautan pengantara hubungan antara gaya kepimpinan dan dapatan organisasi, sebagai contoh, West dan Turner (2009), Prottas (2013) serta Neufeld, Wan dan Fang (2010) telah melaporkan kewujudan pembolehubah pengantara seperti komunikasi kepimpinan yang dianggap sebagai pencetus kepada hubungan individu dengan setiap ahli atau pemimpin mungkin akan menunjukkan hubungan signifikan yang ketara antara gaya kepimpinan, tingkahlaku organisasi, komitmen dan prestasi. Walaupun penemuan-penemuan empirikal telah terdahulu memahami tentang keadaan ini namun sedikit yang mengetahui tentang peranan pembolehubah pengantara komunikasi kepimpinan ini dalam hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dan transaksi dengan komitmen afektif staff pentadbiran terhadap kualiti perkhidmatan. Memandangkan pentingnya isu ini, lebih banyak bukti diperlukan untuk mengurangkan kesan kabur tanggapan gaya kepimpinan ke atas komunikasi kepimpinan.

Hasil kajian lepas juga telah menyatakan bahawa sifat hubungan antara komunikasi kepimpinan dan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan masih tidak konsisten (Clark et al, 2008). Namun begitu, pandangan yang dihujah oleh Prottas (2013), Neufeld et al, (2010) serta West dan Turner (2009) dapat diterima dimana mereka mengatakan bahawa sebelum komitmen boleh mengambil tempat, pekerja perlu memahami apa yang mereka kena lakukan dan maklumat itu hanya akan diperolehi melalui komunikasi (penerangan atau arahan) daripada pemimpin kepada mereka dan hubungan ini akan memujuk pekerja untuk bertindak ke sesuatu arah (Prottas, 2013). Adalah dianggap

bahawa tahap kepercayaan kepada pemimpin akan berkurangan apabila pekerja menerima maklumat tidak kena pada masanya (Thomas, Zolin dan Hartman (2009). Justeru itu pemimpin dan pekerja perlu kerap berkomunikasi dalam membantu mereka memahami apa yang diperlukan daripada satu sama lain demi untuk mendapatkan komitmen pekerja terhadap kualiti perkhidmatan. Walaupun pertumbuhan luar biasa industri pendidikan di Malaysia dalam fenomena global ini serta kepentingan staf pentadbiran sebagai faktor utama, masih kurang kajian yang dilakukan ke atas pautan komitmen terhadap kualiti perkhidmatan dan komunikasi kepimpinan dalam industri pendidikan.

Berdasarkan perbincangan di atas, maka tujuan kajian ini adalah untuk mengkaji kesan komunikasi kepimpinan sebagai faktor pengantara hubungan antara tanggapan terhadap gaya kepimpinan dan komitmen afektif staf pentadbiran terhadap kualiti perkhidmatan. Kajian empirikal telah sependapat bahawa tanggapan terhadap gaya kepimpinan, komunikasi kepimpinan, dan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan secara langsung dan tidak langsung menentukan hubungan antara konstruk. Walau bagaimanapun, sepanjang pengetahuan penyelidik, masih sedikit kajian yang telah menguji semua konstruk dalam model tunggal menggabungkan hubungan antara tanggapan gaya kepimpinan, komunikasi kepimpinan dan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di kalangan staf pentadbiran khususnya dalam konteks universiti swasta di Malaysia dan oleh hal yang demikian kajian ini adalah berfaedah untuk dikaji.

1.4 Persoalan Kajian

Berdasarkan perbincangan di atas, kajian ini cuba menjawab persoalan-persoalan seperti berikut:

1. Adakah wujud perhubungan yang signifikan di antara tanggapan gaya kepimpinan transformasi dengan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di kalangan staf pentadbiran universiti swasta di Malaysia?
2. Adakah wujud perhubungan yang signifikan di antara tanggapan gaya kepimpinan transaksi dengan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di kalangan staf pentadbiran universiti swasta di Malaysia?
3. Adakah komunikasi kepimpinan menjadi pengantara dalam perhubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transformasi dengan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di kalangan staf pentadbiran universiti swasta di Malaysia?
4. Adakah komunikasi kepimpinan menjadi pengantara dalam perhubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transaksi dengan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di kalangan staf pentadbiran universiti swasta di Malaysia?

1.5 Objektif Kajian

Objektif utama kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan antara tanggapan gaya kepimpinan dengan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan apabila komunikasi kepimpinan sebagai pengantara hubungan dipraktikkan di kalangan staf pentadbiran universiti swasta di Malaysia. Secara khususnya, objektif kajian ini adalah seperti berikut:

1. Untuk menentukan sama ada wujudnya perhubungan yang signifikan di antara tanggapan gaya kepimpinan transformasi dengan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di kalangan staf pentadbiran universiti swasta di Malaysia.

2. Untuk menentukan sama ada wujudnya perhubungan yang signifikan di antara tanggapan gaya kepimpinan transaksi dengan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di kalangan staf pentadbiran universiti swasta di Malaysia.
3. Untuk menentukan sama ada komunikasi kepimpinan menjadi pengantara dalam perhubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transformasi dengan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di kalangan staf pentadbiran universiti swasta di Malaysia.
4. Untuk menentukan sama ada komunikasi kepimpinan menjadi pengantara dalam perhubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transaksi dengan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di kalangan staf pentadbiran universiti swasta di Malaysia.

1.6 Skop Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji persepsi staf pentadbiran universiti swasta terhadap ketua mereka (contoh: ketua jabatan / ketua bahagian / ketua sekolah/ ketua fakulti). Penilaian persepsi mereka terhadap gaya kepimpinan yang dipraktikan oleh pemimpin mereka, bagaimana komunikasi digunakan oleh pemimpin berhubung dengan komitmen mereka terhadap kualiti perkhidmatan. Oleh itu, unit yang berkaitan analisis kajian ini adalah terdiri daripada setiap individu staf pentadbiran universiti swasta di sekitar Lembah Klang, Malaysia.

Secara khususnya staf pentadbiran dipilih untuk kajian ini berdasarkan fakta bahawa kumpulan ini merupakan warga kerja utama bagi memastikan keberkesanan pentadbiran harian universiti swasta. Sementara itu, Szekeres (2004) menyatakan bahawa staf pentadbiran adalah kumpulan warga kerja yang bertanggungjawab untuk menyelaraskan pelbagai aktiviti akademik ke dalam urusan perniagaan utama universiti swasta namun begitu sumbangan mereka dianggap kurang diiktiraf. Selain itu, staf pentadbiran juga bertanggungjawab memastikan keperluan organisasi serta pusat agensi organisasi seperti rakaman, laporan dan simpanan statistik pencapaian pelajar adalah selaras (Conway, 2000).

Sehubungan ini, terdapat beberapa kajian yang lepas menunjukkan bahawa beberapa universiti di Malaysia telah kehilangan pelajar kerana kurangnya komitmen afektif staf pentadbiran terhadap kualiti perkhidmatan dan tidak mencapai jangkauan pelajar (Jain et al., 2004; Mahadzirah & Wan, 2003; Latif et al., 2009; Ahmed & Masud, 2014; Soutar & McNeil, 1999; Faganel, 2010; Khodayari & Khodayari, 2011; Shekarchizade et al., 2011; Slethaug & Manjula, 2012; Koni, Zainal & Ibrahim, 2013; Embong 2013). Berdasarkan sebab-sebab di atas maka adalah wajar staf pentadbiran dipilih untuk kajian ini memandangkan mereka adalah mempunyai peranan penting dalam pembangunan IPT mereka. Manakala universiti swasta dipilih untuk kajian ini kerana sumbangan mereka dalam menyediakan peluang pendidikan tinggi kepada negara (Ahmad, 1993; Yaakub & Ayob, 1999; Abdul Shukor, 2012) serta sumbangan dalam merealisasikan Malaysia sebagai hab kecemerlangan pendidikan tinggi di peringkat antarabangsa (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2011).

1.7 Signifikan Kajian

Kajian ini adalah berkaitan dengan cabaran fenomena pendidikan tinggi dunia yang berpunca daripada kebangkitan ekonomi global yang mana telah meningkatkan persaingan yang tidak bersempadan. Situasi ini, memerlukan universiti swasta untuk menerokai cara dan kaedah untuk terus wujud dan bersaing dengan pesaing mereka demi pencapaian dan kemampanan institusi mereka. Kajian ini adalah untuk menjelaskan hubungan gaya kepimpinan pemimpin universiti swasta dan strategi mereka dalam mempromosikan sikap yang berkesan di kalangan staf pentadbiran universiti swasta terhadap komitmen afektif kepada kualiti perkhidmatan. Di mana, komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan adalah diakui penting untuk membawa pertumbuhan kewangan dan imej kemampanan sesebuah universiti swasta. Kajian ini juga diharap dapat memberi sumbangan penting kepada pembangunan teori dan mempermudah strategi pengurusan dengan meningkatkan sikap staf pentadbiran mereka melalui komitmen afektif kepada kualiti perkhidmatan.

Dari segi sumbangan kepada teori, kajian ini berhasrat untuk mencadangkan satu rangka kerja bagi universiti swasta di Malaysia. Ia menunjukkan pemahaman yang lebih baik tentang gaya kepimpinan yang dengan mudah akan dapat mengintegrasikan konsep komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di kalangan staf pentadbiran semasa proses transformasi di mana semua IPT di Malaysia akan dijenamakan semula sebagai usaha untuk mencapai kualiti bertaraf dunia. Kajian terdahulu telah membuktikan bahawa

kesan gaya kepimpinan (arahan, memberi kuasa dan penyertaan) boleh memberi kesan positif dan negatif ke atas komitmen afektif pekerja terhadap kualiti perkhidmatan. Manakala pautan komunikasi kepimpinan yang kukuh adalah diperlukan dalam gabungan antara gaya kepimpinan dengan komitmen staf terhadap kualiti perkhidmatan. Oleh itu, kajian ini adalah suatu percubaan untuk memeriksa dan menganalisis tahap empirikal individu terhadap gaya kepimpinan (transformasi dan transaksi) pemimpin beserta pautan komunikasi kepimpinan mereka yang mungkin mempunyai kesan langsung kepada sikap afektif staf pentadbiran kepada komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan universiti swasta di Malaysia.

Kajian ini juga cuba untuk menambah literatur yang sedia ada serta menyokong teori-teori yang lepas mengenai kepentingan kumpulan staf pentadbiran yang merupakan ejen perubahan bagi universiti swasta. Tidak banyak perhatian telah diberikan kepada isu komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di kalangan staf pentadbiran di universiti swasta walaupun kumpulan pentadbiran telah terbukti mempunyai peranan penting untuk pembangunan universiti swasta. Malangnya, terdapat ketidakprihatinan terhadap kerja-kerja staf pentadbiran dan dalam kebanyakan kes sumbangan mereka kurang diiktiraf. Oleh itu, kajian ini diharap dapat mengiktirafkan sumbangan kumpulan pentadbiran di universiti swasta sebagai rakan kongsi sekerja terhadap komuniti pendidikan yang berusaha sama untuk kepentingan dan kewujudan universiti swasta mereka.

Akhir sekali, dari perspektif pengurusan, dapatan daripada kajian ini berharap dapat membantu para pemimpin dan pembuat dasar universiti swasta sebagai majikan

menyedari kepentingan mendapatkan keuntungan dan kekayaan institusi adalah melalui komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan terutamanya di kalangan staf pentadbiran yang bertugas di barisan hadapan kaunter. Adalah penting dalam menghadapi fenomena ekonomi global ini universiti swasta mempertahankan bilangan keciciran serta kadar keciciran di kalangan pelajar dan semua ini boleh dicapai melalui penyediaan kualiti perkhidmatan terbaik yang disediakan oleh universiti masing-masing. Tambahan pula, kajian ini diharap dapat memberi para pemimpin dan pembuat dasar universiti swasta untuk mengoptimumkan peruntukan sumber manusia dalam memberikan nilai pelanggan yang terbaik dan juga untuk memberikan beberapa idea mengenai latihan masa depan bagi staf pentadbiran mereka demi meningkatkan kualiti perkhidmatan yang cemerlang dalam tugas harian mereka. Ini akan memberi manfaat kepada universiti swasta terutamanya apabila reputasi mereka dalam memberi perkhidmatan berkualiti yang cemerlang mula merebak dari mulut-ke-mulut daripada pelajar sedia ada kepada bakal pelajar yang akan datang.

1.8 Definisi Istilah Utama

Berikut adalah definisi istilah utama yang akan digunakan di dalam konteks kajian ini:

1.8.1 Komitmen afektif terhadap perkhidmatan berkualiti

Komitmen afektif terhadap perkhidmatan berkualiti adalah merujuk kepada pengakuan dedikasi dan kesanggupan staf pentadbiran dalam memberi perkhidmatan yang

melampaui apa yang diharapkan daripada mereka dalam mencapai kecemerlangan dan kualiti perkhidmatan serta memenuhi kepuasan pengguna terhadap pihak IPT di mana mereka bekerja. (disesuaikan daripada Clark, et al. 2008).

1.8.2 Tanggapan Gaya Kepimpinan

Tanggapan gaya kepimpinan adalah merujuk kepada persepsi staf pentadbiran terhadap pemimpin mereka. Persepsi dikatakan berdasarkan pengalaman lalu, kepercayaan dan perasaan mereka terhadap pemimpin mereka. (disesuaikan daripada Boring, 1982).

1.8.3 Gaya kepimpinan Transformasi

Gaya kepimpinan transformasi dalam kajian ini merujuk kepada kepimpinan yang mengubah staf pentadbiran mereka dengan menggunakan kepimpinan berkarisma dan berwawasan. Manakala staf pentadbiran mereka dilihat lebih rela berkorban dan mengenyakan kepentingan mereka sendiri demi memupuk semangat dan nilai-nilai untuk satu tujuan yang sama (disesuaikan daripada Northouse, 2007 & Yukl, 2010).

1.8.4 Gaya Kepimpinan Transaksi

Gaya kepimpinan transaksi dalam kajian ini merujuk kepada kepimpinan yang menggunakan ganjaran di luar jangkaan sebagai motivasi kepada staf pentadbiran mereka dalam mencapai matlamat yang sama. Pemimpin transaksi menggunakan ganjaran

sebagai sumber utama kuasa dan pengikut mematuhi pemimpin apabila ganjaran itu memenuhi keperluan mereka (disesuaikan daripada Flood, Hannan, Smith, Turner, West, & Dawson, 2000).

1.8.5 Komunikasi Kepimpinan

Komunikasi Kepimpinan adalah merujuk kepada semua bentuk komunikasi daripada pemimpin kepada staf pentadbiran mereka. Ianya berlaku apabila pemimpin menjelaskan atau menerangkan apa yang mereka maksudkan atau apakah arahan mereka yang sebenarnya dalam mencapai matlamat organisasi. Komunikasi kepimpinan yang berkesan telah berlaku apabila tanggungjawab kedua-dua pihak telah siap dengan memuaskannya hati pemimpin dan staf pentadbiran (disesuaikan daripada Shahid & Azhar, 2013).

1.8.6 Staf Pentadbiran

Staf pentadbiran adalah sekumpulan orang yang mengurus dan menyediakan kategori kerja-kerja yang pelbagai untuk memberi sokongan pentadbiran kepada aktiviti-aktiviti di IPT. Mereka juga adalah pekerja yang memegang jawatan bukan akademik dan boleh diklasifikasikan sebagai pentadbir, golongan profesional dan kakitangan juruteknik (disesuaikan daripada Johnsrud & Rosser, 1997).

1.9 Organisasi Tesis

Secara umumnya tesis ini mengandungi lima bab. Dimulai dengan bab satu iaitu pengenalan yang meliputi latar belakang kajian, pernyataan masalah kajian, persoalan kajian, objektif kajian, signifikan kajian, skop kajian, definisi konsep dan organisasi disertasi. Seterusnya, bab dua ialah sorotan literatur yang berkait dengan penyelidikan yang dilakukan serta menyediakan asas emperikal untuk metodologi dan analisis data. Bab tiga ialah metodologi penyelidikan dan prosedur yang digunakan di dalam kajian ini. Manakala bab empat pula iaitu penemuan dan keputusan hasil daripada pengumpulan data serta analisis yang berkaitan dan juga perbincangan kajian. Akhir sekali ialah bab lima iaitu kesimpulan dan cadangan dari kajian yang telah dijalankan yang memberikan gambaran keseluruhan terhadap kajian yang telah dijalankan. Turut dibincangkan kesimpulan hasil daripada ujian analisis, implikasi kajian dari sudut teori dan pengurusan, batasan-batasan dalam kajian dan cadangan kajian pada masa hadapan.

BAB DUA

SOROTAN LITERATUR

2.1 Pengenalan

Dalam bab ini, kajian semula yang komprehensif berkaitan kajian yang sebelumnya, penyampaian gambaran keseluruhan teori dan penyelidikan yang membina akan dibentangkan. Ia akan mengetengahkan hubungan yang mungkin bagi pembolehubah bebas tanggapan gaya kepimpinan dengan pembolehubah bersandar, komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di kalangan staff pentadbiran di universiti swasta yang terpilih Malaysia. Kajian ini juga cuba melihat kesan pembolehubah pengantara iaitu komunikasi kepimpinan dalam bagaimana ianya memberi kesan kepada hubungan antara tanggapan gaya kepimpinan dan komitmen afektif staf pentadbiran terhadap kualiti perkhidmatan. Semua pembolehubah ini akan ditentukan dan dikaji semula dalam konteks kepelbagaian umum dan juga khusus di universiti swasta supaya dapat memberi penjelasan yang lebih baik pada rangka kajian ini.

2.2 Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan

2.2.1 Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan – Latar belakang teori

Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan telah dikonsepsasikan daripada penyelidikan komitmen organisasi yang diperolehi daripada Porter, Steers dan Boulian (1973). Kajian mereka adalah berdasarkan kepada andaian bahawa komitmen organisasi

berakar umbikan kepada “sikap” individu dalam sesebuah organisasi. Sikap telah ditakrifkan oleh Tosi dan Mero (2003) sebagai imej yang menggambarkan seseorang itu suka atau tidak suka kepada orang-orang lain, acara atau aktiviti di persekitaran mereka. Mereka bersetuju bahawa sikap terutama terhadap kerja tidak mudah berubah kerana mereka mungkin mempunyai hubungan dengan pelbagai acara tersirat, bagaimanapun, sikap boleh berubah jika keadaan berubah. Sebaliknya, Davis dan Newstrom (1989) mentakrifkan sikap sebagai "perasaan dan kepercayaan yang sebahagian besarnya menentukan bagaimana pekerja melihat persekitaran mereka", kepada mereka ianya lebih kepada keadaan mental yang akan mempengaruhi sudut pandangan seseorang.

Komitmen organisasi adalah salah satu pembolehubah yang dikaji dalam kajian gelagat organisasi dan ianya dianggap memberi kesan kepada tingkah laku orang bawahan dan sumbangan mereka kepada organisasi (Ricketta, 2002). Manakala, Porter, et al. (1973), Mowday, Porter dan Steers (1982), Kadir dan Ardiyanto (2003) menyifatkan ciri-ciri pekerja komitmen organisasi terbahagi kepada tiga faktor: i) kepercayaan yang kukuh dalam penerimaan matlamat dan nilai organisasi; ii) kesediaan untuk berusaha bersungguh-sungguh bagi pihak organisasi; dan iii) keinginan yang pasti untuk mengekalkan keahlian dalam organisasi. Dalam kajian awal mereka, mereka memberi tumpuan kepada aspek-aspek sikap komitmen organisasi pelatih juruteknik psikiatri berhubung dengan aspek tingkah laku dan niat mereka dalam sama ada untuk meneruskan atau meninggalkan kursus latihan mereka. Menurut dapatan mereka melalui model yang diuji, komitmen organisasi seolah-olah memainkan peranan yang paling penting dalam membuat keputusan untuk terus bekerja daripada kerja itu sendiri. Sejak

itu teori komitmen organisasi ini telah menerima sokongan yang baik daripada pelbagai konteks, pekerjaan, pasukan kerja, program dan organisasi (Kroth, 2007).

Steers (1985) pula memberikan definisi bahawa komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif identifikasi (kepercayaan, keterlibatan, dan kepatuhan) individu terhadap organisasinya. Selain itu Bar-Hayim dan Berman (1992) juga mendefinisikan komitmen staf pada organisasi berkembang melalui identifikasi staf dengan tujuan-tujuan organisasi (komitmen afektif) dan kos yang dikeluarkan organisasi (komitmen berterusan). Terdapat banyak definisi komitmen organisasi, namun begitu definisi yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1991) adalah lebih hampir kepada kajian ini. Menurut Meyer dan Allen (1991) komitmen kepada organisasi dibangun dari keinginan, kewajipan, dan keperluan daripada anggota organisasi yang digambarkan melalui model tiga komponen komitmen organisasi iaitu; (i) Komitmen Afektif (*Affective Commitment*), (ii) Komitmen Berterusan (*Continuance Commitment*), dan (iii) Komitmen Normatif (*Normative Commitment*).

Model mereka telah menerima sokongan yang baik sejak 20 tahun lalu dalam bidang-bidang yang berbeza, perspektif dan tatapan (Kroth, 2007). Model tiga komponen komitmen organisasi dari Meyer dan Allen (1991) terdiri daripada tiga komponen berikut:

- a. Komitmen Afektif - biasanya disebut sebagai komitmen *attitudinal*, iaitu sikap seseorang ahli organisasi yang merasai bahawa matlamat dirinya dengan tujuan

organisasi adalah selari dan merasai nilai-nilai organisasi adalah seiring dengan nilai-nilai yang ada pada dirinya. Oleh kerana itu ahli-ahli yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan tetap berada di dalam organisasi kerana beliau ingin terus kekal dalam organisasi berkenaan (Meyer & Allen 1991). Hasil kajian Bar-Hayim dan Berman (1992) telah mendapati bahawa komitmen afektif staf kepada organisasi berkembang melalui identifikasi staf dengan tujuan organisasi dan biaya-biaya yang dikeluarkan organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasi bukan hanya sekadar keanggotaan formal, ianya juga meliputi sikap suka terhadap organisasi dan kesediaan untuk berusaha meningkatkan keupayaan yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian matlamat organisasi. Oleh hal yang demikian, dalam komitmen organisasi, mengandungi unsur-unsur kepatuhan terhadap organisasi, keterlibatan dalam organisasi, dan identifikasi terhadap nilai dan tujuan organisasi.

b. Komitmen Berterusan - disebut juga sebagai komitmen kalkulatif, iaitu pegawai memiliki pertimbangan secara ekonomi bahawa dia harus tetap berada pada organisasi tersebut. Pertimbangan ini diasaskan pada dua hujah iaitu (1) sebagai individu yang telah memperolehi masa kerja yang telah memberikan jaminan hari tua, sudah menjadi pegawai senior, kepakaran dan keahlian yang tidak dapat dipindah-pindah ke tempat lain, afiliasi lokal, ikatan keluarga, dan sebagainya yang telah mampat dan akan menuntut banyak pengorbanan secara ekonomi apabila dia berganti pekerjaan; dan (2) seseorang merasa harus tetap berada di tempat kerjanya pada saat ini kerana dia tidak punya alternatif pekerjaan lain. Dengan komitmen berterusan yang tinggi tetap berada dalam

pekerjaannya, kerana dia merasa pekerjaannya telah mampat bagi hidupnya atau kerana dia tidak punya alternatif lain, selain di tempat itu (Meyer dan Allen , 1991).

c. Komitmen Normatif – Komitmen normatif iaitu keinginan pegawai untuk tetap berada dalam organisasi kerana sudah merupakan tugas dan kewajiban hidup, pengabdian, atau kewajiban moral. Biasanya komitmen ini didorong oleh budaya individu dan etika kerja yang menyebabkan pegawai merasa perlu untuk terus berada dalam organisasi. Komitmen ini berbeza dengan dua komitmen yang lain (afektif dan berterusan), kerana komitmen ini tidak merefleksikan keperluan yang terkait dengan tujuan atau misi organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen normatif yang tinggi, akan tetap berada di organisasi kerana itu merupakan suatu kewajiban yang harus dijalaninya, sesuai dengan norma atau nilai yang dipegangnya. Hubungan komitmen ini dengan kepuasan kerja adalah positif (Meyer dan Allen, 1991).

Di antara ketiga-tiga komitmen organisasi di atas, komitmen afektif menerima sokongan yang lebih baik (Wong, Ngo & Wong, 2002; Malhotra & Mukherjee, 2004; Suliman, 2001; Emery & Barker, 2007; Clark, et al., 2008). Komitmen afektif telah disimpulkan sebagai mempunyai kesan yang sama ke atas pekerja sepertimana komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Ianya adalah berkaitan dengan "keinginan" atau "bersangkutan emosi" pekerja kepada matlamat organisasi dalam menyediakan kualiti perkhidmatan cemerlang dan memenuhi jangkaan pelanggan. Justeru itu, ciri-ciri komitmen afektif adalah lebih mirip kepada komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan yang merupakan pembolehubah bersandar kajian ini.

Bagi mengukur hubungan antara komitmen afektif staf pentadbiran terhadap kualiti perkhidmatan dalam konteks pendidikan adalah perlu ditakrifkan dengan literatur kualiti perkhidmatan. Diantara literatur yang paling ketara dan kontroversi dalam mengukur komitmen afektif dalam kualiti perkhidmatan adalah model GAP, dicipta oleh Parasuraman, Zeithaml dan Berry (1988) untuk menilai perbezaan antara persepsi dan jangkaan perkhidmatan yang diterima. Penilaian ke atas perbezaan ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dinamai SERVQUAL. Mereka telah meletakkan dasar literatur kualiti perkhidmatan yang komprehensif yang telah diterima pakai oleh banyak penyelidik-penyelidik di seluruh dunia. SERVQUAL mempunyai dua puluh dua (22) item skala dikumpulkan ke dalam lima (5) dimensi utama iaitu: keketaraan (*tangibility*), kebolehpercayaan (*reliability*), responsive (*responsiveness*), jaminan (*assurance*) dan empati (*empathy*), yang mana telah dibangunkan dan disahkan beberapa kali oleh para penyelidik. Model ini mengatakan bahawa hubungan antara jangkaan (apa yang diharapkan) dan hasil kualiti perkhidmatan yang diterima semestinya sepadan, dan hanya ini yang akan membuat pelanggan berpuas hati. Sekiranya yang dijangka tidak sepadan dengan hasilnya, ianya akan menjadi sebaliknya (Parasuraman et al., 1988).

Firdaus (2006), bagaimanapun menegaskan bahawa penilaian pelanggan terhadap kualiti perkhidmatan perlu hanya berdasarkan prestasi perkhidmatan semata-mata. Oleh itu, dengan menerima pakai instrumen prestasi kualiti perkhidmatan, SERVPERF oleh Cronin & Taylor, 1992 telah diubahsuai untuk sektor pendidikan tinggi yang telah dinamai sebagai HEdPERF dan mendakwa bahawa instrumen ini adalah jauh lebih hebat dalam mengukur prestasi kualiti perkhidmatan pendidikan tinggi. Beliau menggunakan

lima (5) lima prestasi kualiti perkhidmatan yang berdasarkan kepada dimensi-dimensi berikut; aspek bukan akademik (*non academic aspects*), aspek akademik (*academic aspects*), dan reputasi (*reputation*), akses (*access*) dan isu program (*programme issues*).

2.2.2 Definisi Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan

Komitmen Organisasi (KO) telah sering dikaitkan dengan organisasi dan telah didefinisikan oleh Porter, Steers, Mowday dan Boulian (1974) sebagai "Penglibatan dan pengiktirafan individu dalam sesebuah organisasi dan kesediaan mereka untuk mengerahkan usaha yang lebih untuk bekerja bersama-sama dan menjadi anggota organisasi dalam mencapai matlamat organisasi". Para penyelidik telah mengkaji KO dari perspektif global yang berbeza, sebagai contoh, Clarks et al., (2008) dan Hui, Chui, Yu, Cheng dan Tse (2007) yang telah menjalankan penyelidikan dalam konteks bukan pendidikan telah mendapati bahawa komitmen pekerja terhadap kualiti perkhidmatan mempunyai kesan yang besar kepada prestasi organisasi dan kepuasan pelanggan. Definisi ini adalah bersepadan dengan komitmen afektif yang ditakrifkan oleh Meyer dan Allen (1991) sebagai "emosi yang positif daripada seseorang ahli organisasi yang sudah menyangkut kepada, pengiktirafan dengan dan penglibatan dalam organisasi".

Kajian ke atas komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan dalam literatur pendidikan mengikut jejak langkah yang sama seperti definisi umum. Ianya ditakrifkan dan difahami sebagai "keakuran kepada spesifikasi" (Martin 1986; Witt & Steward, 1996; O'Neil & Palmer, 2004) dan dalam mencapai "kecemerlangan" (Peters & Waterman, 1982). Ianya

juga mengenai komitmen untuk memenuhi keperluan dan harapan pelajar (Witt & Steward, 1996), serta membina hubungan antara pelanggan dan organisasi (Kandampully, 2002). Sebaliknya, Kandampully (2002) juga telah menegaskan bahawa komitmen untuk penyampaian kualiti perkhidmatan dibatasi oleh masa yang mana ianya boleh menjadi sementara, tetap, hari demi hari dan masa demi masa, di antara individu atau antara kumpulan. Oleh itu, sewajarnya asas yang paling penting untuk penilaian kualiti adalah pengalaman pelanggan itu sendiri terhadap perkhidmatan yang terhasil daripada kualiti perkhidmatan staf dalaman. Komitmen dan kesediaan staf dalaman untuk berkhidmat demi kepentingan terbaik pelanggan, adalah prasyarat bagi mencapai kualiti perkhidmatan (Kandampully, 2002).

Clark et al. (2008) pula mentakrifkan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan sebagai "dedikasi pekerja untuk memberikan kualiti perkhidmatan dan kesediaan untuk melampaui apa yang diharapkan daripada mereka", manakala Pecci dan Rosenthal (1997) mentakrifkan komitmen pekerja terhadap kualiti perkhidmatan sebagai "pernyataan usaha pekerjaan mereka untuk manfaat pelanggan melalui penambahbaikan yang berterusan dimana ianya didorong oleh tindakan sosial dengan motivasi moral dan altruistik ". Penemuan yang lepas juga telah membuktikan bahawa pekerja yang komited kepada organisasi akan tetap setia dan tidak akan berbalik hati untuk meninggalkan organisasi berkenaan (Hartline et al, 2000; Clark et al, 2008; Elmadag, Ellinger & Franke, 2008). Dalam keadaan begini, pekerja berkenaan akan menghabiskan lebih banyak masa dan tenaga dalam membantu organisasi mereka mencapai matlamat sehingga mengenyampingkan kepentingan diri mereka sendiri (Porter et al, 1973; Tsai, 2008; Sohail & Shaikh, 2004;

Yiing & Ahmad, 2008). Mereka akan menyumbang kepada idea untuk menjadi warga organisasi dan komited sepenuhnya terhadap matlamat organisasi (Rashid, Sambasivan & Johari, 2003).

Manakala, Jain Sinha dan De (2010) pula mentakrifkan kualiti perkhidmatan sebagai sejauh mana perkhidmatan yang memenuhi atau melebihi jangkaan pelanggan. O'Neil dan Palmer (2004) mentakrifkan kualiti perkhidmatan dalam sektor pendidikan tinggi sebagai perbezaan antara harapan pelajar berbanding persepsi penyampaian. Kepentingan kualiti perkhidmatan dalam sektor pendidikan tinggi telah menarik ramai penyelidik secara empirikal untuk menyelidik kualiti perkhidmatan dengan pelbagai kajian yang dijalankan di pelbagai institusi pengajian tinggi dari negara-negara di seluruh dunia. Stukalina (2012) menegaskan bahawa universiti mengambil data kepuasan pelajar untuk lebih memahami dan menambah baik persekitaran pendidikan mereka dengan tujuan untuk meningkatkan kadar pengekalan pelajar.

Berdasarkan definisi dan pengtakrifan yang pelbagai, ianya boleh dianggap bahawa komitmen afektif staf pentadbiran terhadap kualiti perkhidmatan boleh dirujuk sebagai dedikasi dan kesediaan staf pentadbiran untuk memberi hasil kerja yang lebih daripada apa yang diharapkan daripada mereka dalam mencapai kecemerlangan terhadap kualiti perkhidmatan dan memenuhi kepuasan pelanggan terhadap universiti di mana mereka bekerja (disesuaikan daripada Clark et al., 2008). Definasi ini akan digunapakai sepanjang kajian ini.

2.2.3 Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan

Dalam sektor pendidikan, kebanyakan literatur memfokuskan kualiti perkhidmatan sebagai faktor anteseden di mana hasilnya bertujuan untuk memenuhi dan melebihi kehendak pelanggan (Sahney et al., 2004; Douglas, Douglas & Barnes, 2006; Yeo, 2008; Kumar, Kee & Manshor, 2009). Proses dan hasil penyampaian kualiti perkhidmatan yang disediakan oleh staf institusi pendidikan akan mempengaruhi kepuasan pelajar. Proses ini melibatkan ketika mana pelajar, sebagai pelanggan perkhidmatan utama dilayan oleh staf institusi pendidikan semasa berinteraksi, dan hasilnya adalah hasil sebenar yang dialami oleh pelanggan, Cuthbert (1996). Faktor ini juga mendapat sokongan daripada Yeo (2008) apabila beliau mencadangkan bahawa standard perkhidmatan yang ditambah baik dengan memenuhi keperluan pelanggan melalui prestasi kualiti perkhidmatan yang berkonsisten tinggi, bersabar dan menunaikan janji-janji yang sepatutnya menjadi keutamaan bagi universiti-universiti di Singapura dalam menjadikan mereka sebagai “Hub Pendidikan Asia”. Selain dari itu, faktor-faktor seperti berdaya saing dalam pasaran global, mengutamakan pelanggan, mempunyai staf sokongan yang berkualiti, reka bentuk kursus yang kreatif dan menyediakan kemudahan yang sangat baik juga penting untuk mencapai halatuju menjadi Hub Pendidikan Asia, Yeo (2008).

Sehubungan dengan ini, kualiti perkhidmatan di sektor pendidikan tinggi telah menarik minat ramai para penyelidik untuk membangunkan skala dan alat prngukur yang secara umumnya bersesuaian untuk tahap analisis dan konteks dengan pengajian tinggi (Koni, et al., 2013; Sultan & Wong, 2012; Jain, Sinha, & Sahney, 2011; Lee, 2010; Hasan et al., 2008; Pereda et al, 2007; Peng & Samah, 2006; Petruzzellis et al., 2006). Ford, Joseph

dan Joseph (1999) contohnya mengkaji kepentingan paradigma prestasi kualiti perkhidmatan di New Zealand pada tujuh (7) faktor model yang terdiri daripada: fizikal, kos atau masa, isu-isu akademik, isu-isu program, peluang kerjaya, lokasi dan lain-lain seperti faktor pemasaran "dari mulut ke mulut". Aspek fizikal didapati signifikan penting yang bersamaan dengan dimensi ketara (*tangibility dimension*) daripada Parasuraman et al. (1988, 1990) dan perkhidmatan seberkas (*servis bundle*) daripada Douglas et al., (2006).

Mengikuti jejak yang sama Green (2014) telah mengkaji "gap" yang terdapat dalam instrumen sediaada *SERVQUAL* yang mana menyebabkan kegagalan penyampaian perkhidmatan di Universiti Teknologi, Afrika Selatan. Kajian ini mengambil adaptasi dari lima (5) dimensi kualiti perkhidmatan *SERVQUAL* (keketaraan, responsif, empati, jaminan, dan kebolehpercayaan) dan dapatan daripada kajian ini memperlihatkan bahawa hasil purata pelanggan menaruh harapan tinggi pada dimensi-dimensi keketaraan, kebolehpercayaan, and jaminan dan yang paling tertinggi adalah dimensi jaminan. Dapatan daripada kajian ini amat berguna untuk dijadikan petanda aras oleh institusi pendidikan tinggi dalam mengenal pasti cara yang berkesan untuk mengurangkan kos operasi dalam pengurangan gap kualiti perkhidmatan.

Dalam kajian yang lain, LeBlanc dan Nguyen (1997) mencadangkan tujuh model kualiti perkhidmatan faktor berdasarkan skala yang diubahsuai daripada teori Parasuraman et al. (1988) seperti berikut; kenalan, fakulti dan pentadbiran, reputasi, bukti fizikal, kurikulum, responsif, dan akses kepada kemudahan. Hasil kajian menunjukkan bahawa

reputasi, fakulti dan pentadbiran menjadi lebih penting daripada faktor-faktor lain. Dalam hal yang sama, Soutar dan McNeil (1999) juga telah mengenalpasti dua faktor yang paling penting dalam pendidikan tinggi di Australia dan telah mengecualikan bukti fizikal dan akses kepada kemudahan dalam model mereka, walaupun keadaan ini dikatakan tidak sesuai. Adalah dilaporkan bahawa pelajar telah menunjukkan kepuasan positif dengan faktor akademik tetapi tidak dengan faktor pentadbiran. Memandangkan hubungan pertama pelajar dengan universiti adalah dengan staf pentadbiran semasa pendaftaran, maka adalah penting untuk staf pentadbiran sentiasa bersedia untuk menyampaikan kualiti perkhidmatan cemerlang semasa bertugas.

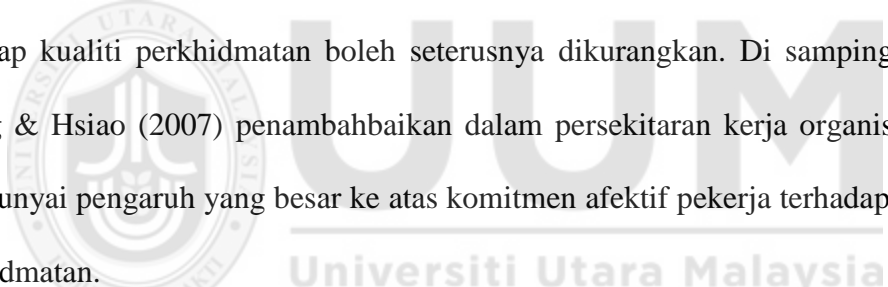
Oleh kerana komitmen afektif telah ditakrifkan sebagai sinonim dengan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan dan mempunyai kesan yang sama, kajian lepas juga telah menunjukkan bahawa komitmen afektif organisasi yang positif selalunya dikaitkan dengan pemimpin yang sangat efektif yang terdapat dalam organisasi (Rowden, 1999; Clark et al., 2008). Di samping itu, Malhotra dan Mukherjee (2004) dalam kajian mereka di pusat-pusat panggilan perbankan telah menunjukkan bahawa komponen afektif dalam komitmen adalah jauh lebih penting daripada kepuasan kerja dalam menentukan kualiti perkhidmatan untuk pekerja perhubungan pelanggan. Dalam perkembangan yang sama, satu kajian oleh Suliman (2001) di 20 syarikat di negara Emiriyah Arab Bersatu (UAE) tidak bersetuju bahawa komitmen afektif yang berkesan adalah lebih penting dalam pengantaraan atmosfera kerja yang dilihat dan berprestasi. Beliau juga menegaskan bahawa sokongan dan diperlakukan dengan adil oleh pihak pengurusan merupakan ikatan afektif atau emosi yang kuat antara pekerja dengan organisasi, yang mana ianya menjadi

penyebab utama pekerja mudah menerima apa-apa perubahan dari organisasi. Keadaan ini kemudiannya diterjemahkan ke dalam penyampaian perkhidmatan pelanggan yang bertambah baik, pengekalan pekerja yang lebih baik dan keupayaan untuk menjadi lebih produktif (Suliman, 2001; Wong, et al., 2002).

Manakala, O'Neil (2000) dalam kajian beliau di sektor pendidikan tinggi bersetuju bahawa pentingnya komitmen afektif staf dalaman terhadap kualiti perkhidmatan sebagai satu cara untuk mendapat kelebihan daya saing. Kepuasan pelanggan seperti contoh, pelajar yang berpuas hati, akan menyebarkan rasa kepuasan hati mereka melalui "*word of mouth recommendations*" iaitu kaedah rekomen dari mulut-ke-mulut, iaitu satu alat pemasaran yang sangat berkesan (Cuthbert, 1996) dan seterusnya akan mengesyorkan kawan-kawan mereka untuk sambung belajar di IPT yang mereka sedang belajar. Mang'unyi & Govender (2014) juga bersetuju bahawa kualiti perkhidmatan di sektor pendidikan mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan hati pelanggan. Kajian mereka terhadap persepsi kualiti perkhidmatan ke atas 522 pelajar universiti swasta di Kenya mendapati bahawa enam (6) dimensi kualiti perkhidmatan HEdPERF perlu dibubarkan kepada hanya empat (4) pembolehubah kualiti perkhidmatan dimana ianya amat signifikan kepada pelajar-pelajar di universiti swasta. Dimensi-dimensi ini mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan kualiti perkhidmatan dan sekaligus ini memberi kesan kepada kepuasan hati pelanggan. Jesteru itu, kualiti perkhidmatan dan kepuasan pelanggan bersama universiti swasta adalah satu perkara yang tidak boleh di ambil ringan dalam kajian pengurusan dan proses perancangan strategik. Dalam hal yang sama, Sahney, Banwet dan Karunes (2008) juga menyokong penemuan di atas dengan

menegaskan bahawa pentingnya komitmen pelanggan dalaman dalam memberikan kualiti perkhidmatan kerana ianya merupakan pra-syarat utama untuk kepuasan pelanggan.

Namun begitu, Worsfold (1999) berpendapat bahawa walaupun pekerja menunjukkan satu kecemerlangan dalam penyampaian kualiti perkhidmatan, mereka tidak semestinya komited kepada organisasi. Sebagai perkara fakta pekerja semata-mata dilihat tugas penghantaran sebagai sinonim dengan pekerjaan mereka yang memerlukan penambahbaikan yang berterusan bagi memenuhi kepuasan pelanggan dan untuk mengelakkan sebarang aduan pelanggan. Beliau juga mencadangkan bahawa melalui penambahbaikan dalam amalan Pengurusan Sumber Manusia, komitmen afektif pekerja terhadap kualiti perkhidmatan boleh seterusnya dikurangkan. Di samping itu, menurut Huang & Hsiao (2007) penambahbaikan dalam persekitaran kerja organisasi juga akan mempunyai pengaruh yang besar ke atas komitmen afektif pekerja terhadap penyampaian perkhidmatan.



Sementara itu, Hartline et al. (2000) telah menegaskan bahawa komitmen afektif daripada staf barisan hadapan untuk perkhidmatan yang berkualiti dalam industri hospitaliti tidak lama lagi akan menjadi kenyataan, jika mereka melihat bahawa pemimpin mereka mengambil berat dengan penambahbaikan yang berterusan terhadap kualiti perkhidmatan. Dalam mengesahkan kepentingan ini, Clark et al. (2008) telah mengkaji konteks yang sama dan menegaskan bahawa kepimpinan transformasi adalah sesuai dalam menguruskan komitmen pekerja barisan hadapan terhadap kualiti perkhidmatan. Sementara itu kajian dari Tsai (2008) menyokong kenyataan ini apabila beliau

mencadangkan bahawa pemimpin perlu peka kepada keperluan pekerja mereka dan menyediakan sokongan yang diperlukan untuk membina kesetiaan dan komitmen pekerja terhadap kepuasan pelanggan. Tahap komitmen yang tinggi bermakna melibatkan emosi kepada organisasi dan ikatan ini adalah sinonim kepada perkongsian dengan pihak atasan dan rakan sekerja yang mana hasilnya akan menawarkan niat pekerja untuk meneruskan tempoh perkhidmatan mereka di universiti (Narimawati, 2007; Rego & eCunha, 2008).

Penyusunan semula kesemua literatur-literatur lepas, membolehkan kita beranggapan bahawa kesemua penyelidikan yang telah dibuat ke atas kajian terhadap kualiti perkhidmatan adalah secara komprehensif. Namun begitu, masih terdapat kekurangan penyelidikan yang memberi tumpuan komitmen pekerja terhadap kualiti perkhidmatan dalam sektor pendidikan. Tinjauan daripada kajian literatur yang lepas juga telah menyokong pernyataan bahawa komitmen daripada pelanggan dalaman adalah penting bagi organisasi untuk berusaha ke arah matlamat yang ditetapkan. Walaupun komitmen tidak dapat diperlihatkan secara langsung namun adalah satu fakta yang diketahui umum bahawa ianya akan mengukuhkan sikap individu ke arah sesuatu tingkah laku yang telah diarahkan (Porter et al., 1974).

Sehubungan dengan itu, dalam memperlihatkan fakta di atas penyelidik terdahulu telah menggunakan instrumen kajian yang telah diadaptasikan daripada dua (2) kajian utama iaitu pengurusan kualiti dan dari komitmen organisasi skala yang dibangunkan oleh Mowday, Steers & Porter (1979). Walau bagaimanapun, penggunaan versi terkini yang telah diadaptasikan oleh Clark et al. (2008) telah digunapakai dalam kajian ini dengan

sedikit pengubahsuaian bertujuan melengkapkan konteks kajian yang berkaitan dengan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Instrumen ini telah digunakan oleh ramai penyelidik-penyelidik terdahulu dan terkini seperti Clark et al (2008), Raemah (2010), Sun, Hsu & Wang (2012) dan Pahi dan Hamid (2015) dalam mengaji komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan dikalangan staf hadapan perhotelan, staf akademik di universiti-universiti di Malaysia, staf barisan hadapan Starbuck di Taipie dan staf perubatan di Pakistan.

Perlakuan yang berkaitan dengan komitmen boleh menjadi pelbagai bergantung kepada konteks dan isu organisasi yang berbeza-beza seperti dalam perubahan pengurusan organisasi, inovasi dan pembelajaran organisasi dan dalam konteks yang berbeza seperti pendidikan, perkhidmatan dan pengeluaran. Namun begitu, masih kurang kajian yang telah dijalankan untuk mendedahkan kepentingan komitmen afektif staf pentadbiran terhadap kualiti perkhidmatan khusus berhubung dengan universiti swasta di Malaysia . Dalam hal yang sama juga masih kurang kajian yang cuba mengaitkan persepsi staf pentadbiran terhadap gaya kepimpinan pemimpin mereka dan komitmen afektif mereka terhadap kualiti perkhidmatan di peringkat analisis individu. Jesteru itu, kajian ini diharap dapat mengurangkan gap kekurangan di atas.

2.3 Gaya Kepimpinan

2.3.1 Tanggapan Gaya Kepimpinan

Menurut Boring (1982, ms.39), persepsi atau tanggapan merujuk kepada:

“... refers to the process whereby sensory stimulation translates into organized experience. That experience or precepts are the joint product of the stimulation and the process itself. Inferences can be developed, but because the perceptual process is not itself publicly or directly observable (except to the perceiver himself, whose precepts are given directly in experience) the validity of perceptual theory can only be checked indirectly”.

Oleh hal demikian, persepsi individu memainkan peranan penting dalam keputusan yang dibuat dalam sesebuah organisasi. Ianya bertujuan untuk individu memilih, menyusun dan mentafsir input deria mereka dalam memberi makna kepada dunia di sekeliling mereka (George & Jones, 1996). Mereka mempertikaikan bahawa dalam hubungan antara pekerja dan pemimpin, akan terdapat kecenderungan bagi pekerja untuk menetapkan minda mereka dan mempunyai persepsi sendiri mengenai pemimpin-pemimpin mereka yang mana mereka percaya bahawa ianya adalah benar. Persepsi-persepsi ini dikatakan berdasarkan pengalaman lepas, kepercayaan dan perasaan mereka. Walau bagaimanapun, tafsiran mungkin berbeza-beza bagi setiap individu dan tidak konsisten tetapi, apabila pemimpin yang dilihat sebagai adil dan saksama, tafsiran yang tidak konsisten akan berkurangan. (George & Jones 1996).

Terdapat banyak definisi yang mengenai kepimpinan. Kepimpinan ditakrifkan sebagai seorang yang bertindak sebagai pemangkin kepada pembebasan potensi pengikutnya untuk bertindak mengikut ke arah mencapai matlamat yang sama (Eunyong, 2007). Ianya

juga mengenai hubungan kerja di antara ahli-ahli kumpulan, penyertaan aktif, dan demonstrasi atas keupayaan mereka untuk bekerjasama demi menyelesaikan tugas (Bass, 1990). Menurut Bass (1990, ms.11) tanggapan gaya kepimpinan (TGK) juga ditakrifkan sebagai:

“...a focus on group process, as a matter of personality, as a matter of inducing compliance, as a form of persuasion, as a power relation, as an instrument to achieve goals, as an effect of interaction, as a differentiated role, as the initiation of structure, and as many combinations of elements”.

Manakala, Horner (1997) mentaksirkan tanggapan terhadap gaya kepimpinan sebagai proses mempengaruhi pengikut ke arah pencapaian objektif organisasi. Ianya juga mengenai keprihatinan pemimpin terhadap pemikiran dan perasaan pengikut mereka yang berhubung dengan persekitaran, organisasi dan kerja mereka (Boehnke, Bontis, DiStefano & DiStefano, 2003). Selain itu, pemimpin juga dianggap sebagai mempunyai ciri-ciri trait tertentu, kualiti, dan tingkah laku dan dianggap sebagai telah dilahirkan sebegitu, dan bukannya dibuat. Leithwood (2008) berkongsi idea yang sama melalui pemerhatiannya ke atas beberapa ciri-ciri teori awal mengenai kepimpinan sebagai berfikiran terbuka, fleksibel, gigih dan trait optimis yang telah ditinggalkan oleh para penyelidik baru-baru ini yang masih relevan. Sebagai contoh, dalam kebanyakan kes institusi pendidikan tinggi, pencapaian pelajar adalah tanda asas kepada keberkesanan pemimpin berbakat yang melakukan perkara yang betul dalam memastikan peningkatan kualiti program dan pembaharuan (Leithwood, 2008).

2.3.2 Kepimpinan - Latar Belakang teori

Tema kepimpinan boleh dikatakan sebagai perbincangan yang tidak berkesudahan untuk beberapa dekad ini (Bennis & Nanus, 1985; Kotter, 1999; Kouzes & Posner, 1995; McShane & Travaglione, 2007). Oleh kerana strukturnya yang kompleks, tiada pendekatan tunggal yang rasmi dapat menerangkan konsep kepimpinan setakat ini. Mungkin, salah satu sebab adalah kerana kepimpinan tidak hanya terhad kepada pemimpin semata-mata, tetapi banyak faktor mempengaruhi kepada kejayaan proses kepimpinan (Bass, 1985; Erkutlu, 2006; Gardner, 1990; Humphrey, 2002; Lussier & Achua, 2007). Walaupun begitu sedekad yang lepas terdapat perubahan dalam penekanan daripada pembangunan pengurusan kepada pembangunan kepimpinan. Meskipun penekanan kepimpinan ke arah memberikan inspirasi dan perubahan, meningkatkan hubungan kualiti, menggalakkan motivasi kepada diri sendiri dan orang lain, namun pengurusan semata-mata menumpukan kepada penganjuran matlamat, tugas dan peranan (Conger, 1999). Pada dasarnya pemimpin yang baik akan menggalakkan kedua-dua pengurusan dan kepimpinan tingkah laku dan kualiti.

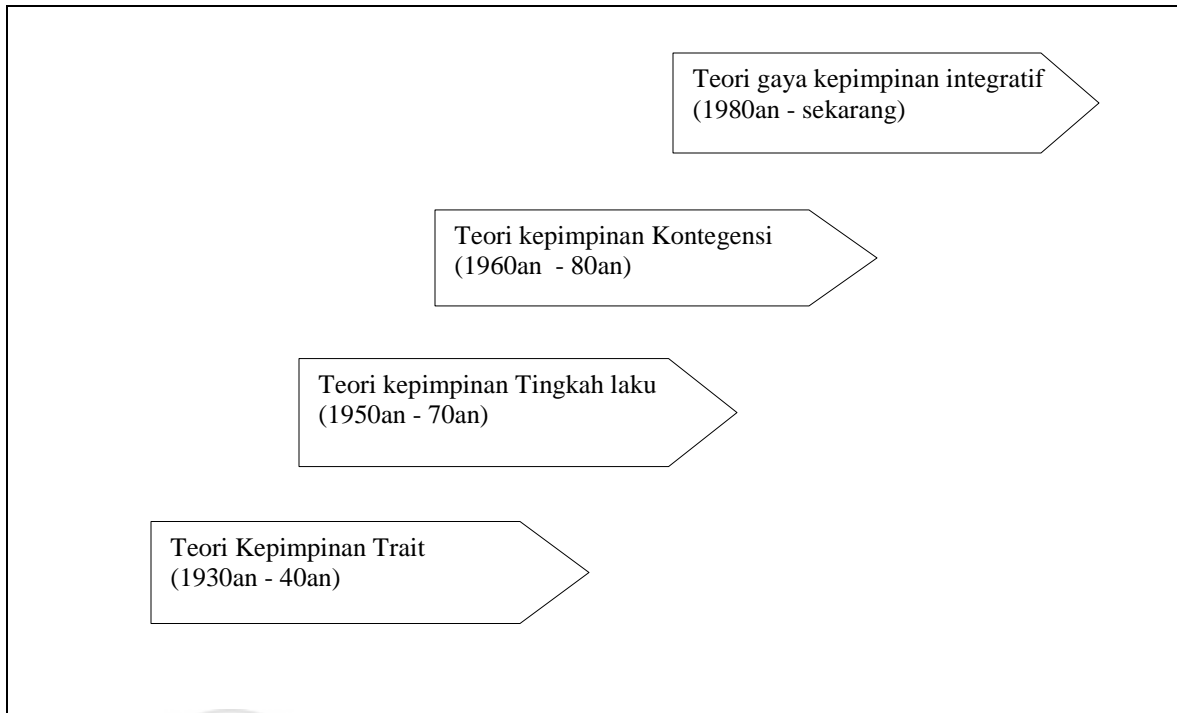
Dalam empat dekad terakhir ini, kesan gaya kepimpinan terhadap prestasi organisasi menjadi satu tajuk yang menarik minat ramai ahli akademik dan para penyelidik yang bergiat dalam bidang kepimpinan (Cannella & Rowe, 1995; Giambatista, 2004; Rowe, Cannella, Rankin & Gorman, 2005). Kemungkinan alasan yang paling kuat pada perkara ini ialah kepercayaan umum yang mengatakan kepimpinan boleh memberi kesan terhadap prestasi organisasi (Rowe et al., 2005). Gaya kepimpinan yang dipraktikkan,

dikategorikan oleh sesetengah penyelidik (Awamleh & Gardner, 1999; Conger, 1999; Dubinsky, Yammarino, Jolson & Spangler, 1995; Yammarino, Spangler & Bass, 1993) sebagai faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi dan dalam meningkatkan prestasi dalam kalangan staf (Barling, Weber & Kelloway 1996; Berson, Shamir, Avolio & Popper, 2001; Zacharatos, Barling & Kelloway, 2000). Walaubagaimanapun, menurut House & Aditya (1997). secara umum kesan kepemimpinan terhadap prestasi organisasi belum lagi dikaji sepenuhnya.

Kepimpinan adalah sangat penting dan dianggap sebagai sebahagian yang amat genting dalam industri dan psikologi organisasi (Bohn & Grafton, 2002). Oleh yang demikian, Fulmer & Conger (2004) telah menyifatkan bahawa literatur kepemimpinan kontemporari memberi tumpuan terutamanya kepada menerangkan ciri-ciri kemahiran, dan tingkah laku pemimpin yang berkesan dan berjaya. Tiada keraguan, bahawa semua organisasi memerlukan pengurusan yang cekap dan juga memerlukan keupayaan kepemimpinan ditahap tertentu (Conger, 1999). Skandal-skandal korporat baru-baru ini seperti salah lapor minyak rizab oleh Pelaburan Sekuriti Bernard L. Madoff dan Royal Dutch Shell, dan perniagaan yang berjaya seperti Dell Computer membuktikan kepemimpinan benar-benar membuat perbezaan (Weinberger, 2003, 2009). Justeru itu, pentadbir di sektor pendidikan, misalnya, yang kerja harian melalui beberapa jenis tingkah laku kepemimpinan dan kepemimpinan mereka mempunyai pengaruh yang besar terhadap hasil kejayaan institusi pendidikan mereka (Bolden et al., 2008; Johnsrud & Rosser, 1997; Wu, 2009).

Lazimnya, kepemimpinan akan kelihatan bukan sahaja di dalam seseorang tapi juga dalam sebuah organisasi (Chang & Lee, 2007). Bethel (1990) menyifatkan setiap pemimpin mempunyai keupayaan untuk mempengaruhi yang-lain. Sementara itu, Bohn dan Grafton (2002) mencadangkan bahawa kepemimpinan melambangkan cara untuk memulakan visi, dan mendorong pengikut mereka dengan keyakinan diri, melalui komunikasi dan koordinasi yang baik. Pada asasnya, teori-teori kepemimpinan berusaha untuk menerangkan pelbagai isu yang terdiri daripada pembangunan kepemimpinan, tingkah laku kepemimpinan dan yang akibatnya. Malah, teori kepemimpinan boleh menjadi sangat berguna dalam masalah pemahaman, meningkatkan ramalan, dan aplikasi kepemimpinan dan proses pembangunan (Bass & Stodgill, 1990; Lussier & Achua, 2007).

Pada asasnya, terdapat empat klasifikasi utama teori-teori kepemimpinan yang merentasi lebih lebih daripada 80 tahun iaitu: i) teori sifat/trait, ii) teori tingkah laku, iii) teori kontingensi, dan iv) teori kepemimpinan integratif (Lussier & Achua, 2007;. Mung, May, Kwang & Songan, 2009; Wu, 2009). Pengklasifikasian ini menunjukkan anjakan paradigma dalam pemikiran mengenai kajian evolusi kepemimpinan dalam tempoh di atas dan anjakan paradigma dalam kepemimpinan adalah seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 2.1.



Rajah 2.1:
Pembangunan Teori Kepimpinan. Di adaptasi dari Wu (2009)

a. Teori kepimpinan Trait/Sifat (Traits Theory)

Menurut Bass (1990) dan Northouse (2001), teori sifat adalah antara pendekatan terawal yang sistematik dalam kajian kepimpinan pada awal tahun 1930-an hingga 1940-an. Ianya adalah berdasarkan kepada kepercayaan bahawa pemimpin dilahirkan, bukan dibuat. Teori ini bertujuan untuk mengenal pasti satu set ciri-ciri peribadi atau ciri-ciri yang berbeza pemimpin yang berkesan daripada pemimpin yang tidak berkesan, atau pemimpin daripada pengikut mereka. Teori ini adalah lanjutan daripada teori Orang Hebat (*Great Man Theory*), merupakan kajian terawal teori trait (House & Aditya, 1997) dimana ianya menghuraikan kepimpinan berdasarkan keturunan dan mengandaikan

peranan genetik dan menyatakan keperibadian dari gelagat seseorang pemimpin yang hebat akan diwarisi oleh keturunan mereka (Chemers, 2000).

Dalam konteks ini, para penyelidik memeriksa keadaan fizikal dan psikologi ciri-ciri individu dalam usaha untuk mengenal pasti satu set ciri-ciri pemimpin yang berkesan. Secara umumnya, ciri-ciri berikut dianggap sebagai penting untuk pemimpin yang berkesan: kecerdasan, inisiatif, jaminan diri, dan sifat menyeluruh (Rowley, 1997). Walau bagaimanapun, tiada seorang penyelidik pun, setakat ini berjaya menyenaraikan ciri-ciri atau sifat-sifat yang dapat memberikan jaminan mengenai pemimpin yang berkesan (Lussier & Achua, 2007).

b. Teori kepemimpinan Gelagat/Tingkah Laku (Behavioral Theory)

Menjelang tahun 1950-an hingga awal 1970-an, kajian terhadap kepemimpinan beralih daripada fokus terhadap sifat atau trait kepada fokus terhadap gelagat atau tingkah laku seseorang. Kajian ini menyebabkan berlakunya anjakan paradigma dalam konstruksi kepemimpinan daripada pandangan yang mengatakan bahawa pemimpin dilahirkan dengan sifat kepemimpinan yang betul kepada teori bagaimana seseorang pemimpin bertindak dan berkelakuan (Bryman, 1992). Kajian mengenai tingkah laku boleh dikategorikan kepada dua, iaitu gelagat berorientasikan tugas dan gelagat berorientasikan hubungan (Northouse, 2001; Yukl, 2002). Gelagat yang berorientasikan tugas akan mengkaji bagaimana pemimpin melaksanakan peranan pengurusan sebagai pemudah cara untuk mencapai tujuan, manakala gelagat yang berorientasikan hubungan akan mengenal pasti

tingkah laku yang membawa kepada keberkesanan pemimpin dengan menjadikan kedua-dua pemimpin dan pengikut merasa selesa di antara satu sama lain. Konsep utama teori ini adalah untuk menghuraikan bagaimana pemimpin-pemimpin boleh menggabungkan gelagat-gelagat tertentu untuk mempengaruhi pengikut dalam usaha mencapai sasaran organisasi.

Teori tingkah laku mengakibatkan perubahan daripada tumpuan kepada personaliti dan sifat pemimpin kepada kesedaran mengenai impak terhadap pemimpin dan pengikut daripada aspek tugas dan hubungan (Vroom & Jago, 2007). Selain daripada itu, teori ini juga menyediakan asas kepada pembangunan teori-teori kepimpinan yang berikutnya di samping masih boleh diguna pakai pada hari ini (Bass, 1990). Walaupun terdapat banyak kajian yang telah dijalankan, namun masih tidak ada satu persetujuan bersama ke atas satu tingkah laku kepimpinan terbaik atau gaya yang boleh sesuai untuk semua situasi (McShane & Travaglione, 2007). Pada asasnya, kedua-dua teori kepimpinan trait dan tingkah laku, muncul untuk mencari satu teori yang universal atau satu gaya kepimpinan terbaik dalam semua situasi (Lussier & Achua, 2007).

c. Teori kepimpinan Kontigensi (Contingency Theory)

Selepas itu, pada awal 1960-an teori kepimpinan kontingensi (Yukl, 2002) telah muncul kerana para pengaji percaya tidak ada gaya kepimpinan terbaik dalam semua situasi. Teori ini adalah sub-kategori kepada Teori Situasi, yang mengatakan gaya kepimpinan yang paling berkesan perlu sesuai dengan situasi dan keadaan sekeliling kepimpinan

tersebut tanpa mengira masa. Menurut Howell dan Costley (2001), teori kontingensi juga berfokus kepada faktor-faktor situasi atau dalam konteks sosial, keberkesanan kepada gelagat pemimpin bergantung kepada situasi organisasi. Teori kontingensi menggabungkan gaya kepimpinan dan suasana untuk meramal keberkesanan pemimpin. Model kepimpinan kontingensi, model kepimpinan situasi dan teori arah tujuan (*path-goal*) merupakan antara model yang dikenali dalam teori ini (Daft, 2002; Howell & Costley 2001; Lussier & Achua, 2001).

Seterusnya, pada pertengahan tahun 1960-an, Fiedler (1967) mencadangkan teori kepimpinan ini sebagai teori kontingensi. Dia mencadangkan bahawa keberkesanan pemimpin adalah bersifat kontinjen, atau bergantung kepada kebolehan pemimpin untuk menyesuaikan tindakan dengan suasana. Tambahan lagi, keberkesanan pemimpin memerlukan adanya keserasian, atau kebolehannya untuk mempengaruhi satu-satu kumpulan, atau antara gaya kepimpinan dengan situasi tertentu (Fiedler, 1967). Model kepimpinan kontingensi Fiedler (1967) menguji kesahihan ramalan mengenai “ukuran sifat kepimpinan” berdasarkan pada pandangan pemimpin terhadap rakan sekerja. Walaupun model ini telah dikritik kerana kesahihan dan kebolehpercayaan skala LPC (Bass, 1990; Daft, 2002; Northouse, 2001; Yukl, 2002), namun sumbangannya kepada teori kontingensi awal telah menggalakkan ramai lagi penyelidik memeriksa faktor-faktor situasi dalam keadaan yang lebih komprehensif.

d. Teori kepemimpinan Integratif/Bersepadu (*Integrative Leadership Theory*)

Ekoran dari perkembangan teori sebelum ini, satu pendekatan baru yang dikenali sebagai teori kepemimpinan integrasi timbul pada pertengahan tahun 1970-an (Lussier & Achua, 2001). Teori ini melihat kepada pelbagai pembolehubah kepemimpinan seperti sifat atau trait, tingkah laku, proses yang mempengaruhi pemimpin dan pengikut serta faktor situasi. Teori kepemimpinan pelayan (*servant leadership theory*), teori kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership theory*), teori kepemimpinan transformasi (*transformational leadership theory*) dan teori kepemimpinan transaksi (*transactional leadership theory*) merupakan contoh-contoh dalam teori kepemimpinan Integrasi (Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985; Burns, 1978; Daft, 2002; House, 1976 Howell & Costley, 2001; Yukl, 2002). Teori kepemimpinan integrasi ini mengkaji kesan yang luar biasa oleh pemimpin yang berjaya terhadap pengikut dan sistem sosial (Shamir, House & Arthur, 1993). Berikut adalah teori-teori integratif/bersepadu seperti yang dinyatakan:

i) Teori kepemimpinan Pelayan

“Kepimpinan pelayan” ini telah dibina oleh Greenleaf pada tahun 70-an (Greenleaf, 1970). Model ini memberi penekanan kepada pengikut. Greenleaf (1970) berhujah bahawa pemimpin yang terbaik datang daripada seorang yang bersifat sebagai pelayan. Greenleaf, Frick, & Spears (1996) mengatakan kaedah seseorang akan menjadi pemimpin setelah dia menjadi pelayan. Seseorang pemimpin yang melayani perlu fokus kepada keperluan pengikut dan menolong mereka menjadi lebih berpengetahuan, lebih berdikari,

dan memperkuat pengikut dengan kehadirannya (Daft, 2002; Greenleaf et al., 1996; Howell & Costley, 2001; Lussier & Achua, 2001; Northouse, 2001). Kepimpinan pelayan menekankan pemimpin sepatutnya memberi perhatian kepada keperluan pengikut dan melahirkan sikap empati terhadap mereka. Pemimpin sepatutnya mengambil berat dan mengasuh serta mendidik pengikut. Dia menghargai penglibatan setiap orang dalam kehidupan bermasyarakat kerana dari situlah seseorang akan memperoleh kepercayaan, hormat dan kekuatan diri. Walaubagaimanapun, Northouse (2001) menyimpulkan penulisan mengenai kepimpinan jenis ini adalah terhad dan tidak disahkan menggunakan kaedah kualitatif dan kuantitatif.

ii) **Teori kepimpinan Karismatik**

Menurut Weber (1947) kajian terdahulu terhadap kepimpinan karisma adalah berasaskan sosiologi yang mengambil berat mengenai karisma individu. Beliau menghuraikan terma karismatik sebagai satu bentuk pengaruh berdasarkan persepsi pengikut yang mengatakan pemimpin dianugerahkan kualiti luar biasa, bukan atas pengaruh autoriti rasmi atau tradisi. Seterusnya, dia mengatakan pemimpin karismatik datang daripada golongan yang sedikit dalam masyarakat dan timbul sebagai pemimpin pada waktu krisis sosial yang hebat. Manakala yang terkini, berasaskan psikologi, timbul daripada kajian terhadap gelagat organisasi. Kajian ini berfokus kepada karakter peribadi dan tingkah laku pemimpin karismatik yang mempengaruhi orang lain untuk menyokong dan mengikuti mereka (Burns, 1978; Jacobsen & House, 2001; Shamir et al., 1993).

Shamir et al. (1993) pula mendefinisikan kepemimpinan karismatik sebagai interaksi antara pemimpin dan pengikut yang menghasilkan sifat-sifat seperti: i) harga diri para pengikut bergantung kepada visi dan misi yang diutarakan oleh pemimpin; ii) nilai-nilai dan tujuan yang tinggi, yang diterapkan oleh pemimpin terhadap pengikutnya; iii) komitmen moral dan personal yang tinggi terhadap nilai-nilai dan tujuan tersebut; dan iv) kesediaan pengikut mengorbankan kepentingan diri demi organisasi dan pasukan kerja.

Tambahan lagi, pemimpin karismatik menyediakan visi dengan tujuan, peluang dan peranan pengikut dan seterusnya menambah harga diri pengikut dan hala tuju (Howell dan Costley 2001). Teori ini memfokuskan kepada karakter dan tingkah laku individu yang menyebabkan seseorang pemimpin dianggap sebagai karismatik. Teori ini juga melihat bagaimana pengikut memberi respons kepada pemimpin dan melihat juga struktur sosial bagaimana pemimpin dan pengikut berinteraksi. Ciri-ciri pemimpin yang berkualiti ini mempunyai pengaruh yang kuat terhadap emosi, nilai, kepercayaan, sikap, dan tingkah laku pengikut (Burns, 1978). Namun begitu teori ini mendapat kritikan dari pengkritik yang mengatakan kepemimpinan karismatik ialah satu kepemimpinan berisiko kerana pemimpin selalunya menyalahgunakan kuasa sedangkan visi belum lagi direalisasikan (Daft, 2002; Howell & Costley, 2001; Yukl, 2006).

iii) Teori Kepimpinan Transformasi

Teori kepemimpinan transformasi merupakan model yang dianggap baru dalam kajian tentang kepemimpinan. Teori kepemimpinan ini bermula pada awal tahun 1980-an dan

kemunculannya memberi tumpuan kepada kepentingan karisma seseorang pemimpin yang berkesan. Teori dari House, 1976 (keimpinan berkarisma), Bass, 1998 (keimpinan transformasi), dan Conger dan Kanungo, 1988 (keimpinan berkarisma) digabungkan dalam kumpulan teori ini (Marilyn, 2006). Teori-teori ini memberi tumpuan kepada usaha untuk menjelaskan bagaimana pemimpin boleh mencapai perkara-perkara yang tidak dijangka dalam menongkah arus. Teori-teori juga menggariskan kepentingan inspirasi pemimpin dari pandangan orang bawahan, dedikasi dan kesetiaan tidak dipersoalkan melalui penyampaian visi yang jelas dan menarik.

iv) Teori Kepimpinan Transaksi

Teori kepimpinan transaksi melibatkan penggunaan ganjaran sebagai cara motivasi kepada pengikut mereka (Burns, 1978). Kepimpinan transaksi digambarkan sebagai tingkah laku ganjaran yang didorong di mana pengikut itu berkelakuan dengan apa cara bagi mendapatkan ganjaran atau sokongan daripada pemimpin (Herold & Fields, 2004). Teori ini memberi tumpuan kepada perjanjian bersama antara pemimpin dan pengikut, di mana bila pengikut menyiapkan kerja yang diberikan, mereka akan diberi ganjaran (Bass & Stogdill, 1990). Pemimpin transaksi menggunakan ganjaran sebagai sumber utama kuasa dan pengikut mematuhi pemimpin apabila ganjaran itu memenuhi keperluan mereka (Flood et al., 2000). Namun begitu, kepimpinan transaksi (juga diiktiraf sebagai kepimpinan pengurusan) memberi penekanan kepada peranan penyelian dan prestasi kumpulan.

Walaupun terdapat banyak teori-teori kepimpinan yang telah dihuraikan oleh penyelidik-penyelidik terdahulu namun begitu, TGK transformasi dan transaksi dipilih sebagai pembolehubah bebas dalam kajian ini. Ini adalah kerana sebelum ini, instrumen yang terlibat dalam kajian TGK transformasi dan transaksi telah melalui ujian kesahan dan kebolehpercayaan yang konsisten dan signifikan (Yu & Jantzi, 2002). Dalam hal yang sama, TGK transformasi telah dikenali sebagai pakar dalam mengeksploitasikan potensi pengikut mereka untuk menggalakkan komitmen melalui potensi dan kebolehan mereka (Eunyoung 2007). Pemimpin transformasi dapat memberi inspirasi kepada orang bawahan mereka untuk melakukan lebih daripada apa yang diharapkan dalam tiga cara; i) menaikkan tahap kesedaran pengikut mengenai nilai dan hasil yang mereka bakal kecapai, ii) memujuk orang bawahan untuk tidak melebihi kepentingan diri mereka sendiri demi untuk organisasi, pasukan dan ahli, dan iii) menaikkan tahap keperluan orang bawahan ke tahap tertinggi dengan tanpa mengendahkan keperluan aktualisasi diri sendiri (Lunenburg, 2003). Manakala dalam memastikan matlamat organisasi seperti yang dikehendaki tercapai, TGK transaksi amat diperlukan (Boehnke et al., 2003). Ini adalah kerana penyelidik bersetuju TGK transaksi akan membuka laluan kepada pencapaian matlamat dan akan secara tersirat difahami oleh pekerja melalui perjanjian kontrak yang dipersetujui bersama.

2.3.3 Kepimpinan Transformasi

Menurut Burns (1978) yang merupakan pengasas kepimpinan transformasi menegaskan bahawa kepimpinan ini menekan kepada perlunya pemimpin menyokong subordinatnya

supaya melakukan tanggungjawab lebih dari yang diharapkan. Oleh kerana itu pemimpin transformasi harus mampu mendefinisikan, memaklumkan, dan mengartikulasikan visi organisasi sehingga subordinatnya boleh menerima serta mengakui kredibiliti pemimpinnya. Beliau juga menyatakan kepemimpinan transformasi merupakan suatu proses di mana pemimpin dan pengikutnya secara bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moral dan motivasi masing-masing.

Pemimpin transformasi terkenal sebagai pemimpin yang berkarisma yang memberi motivasi kepada pengikut dan membawa mereka kepada cita-cita mereka dan nilai-nilai moral dengan mencipta dan mewakili wawasan inspirasi daripada masa hadapan (Bass & Avolio, 1997; Yukl, 2006). Bentuk kepemimpinan ini melibatkan penciptaan lampiran emosi antara pemimpin dan orang bawahan mereka. Pemimpin transformasi mengambil kepentingan sebenar dalam kesejahteraan pekerja mereka. Jin (2010) mencadangkan bahawa kepemimpinan transformasi mengintegrasikan unsur-unsur "empati, belas kasihan, kepekaan, membina perhubungan, dan inovasi". Ia membangunkan suasana saling percaya mempercayai, memupuk keyakinan pekerja dan menggalakkan pembangunan mereka individu (Men & Stacks, 2012).

Burns (1978) menyifatkan kepemimpinan transformasi sebagai satu proses yang mendorong pengikut dengan daya tarikan kepada idea-idea yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral dalam organisasi. Ianya juga dikatakan kepemimpinan transformasi dinamik yang melibatkan pengenalan peribadi yang kukuh dengan pemimpin, menyertai satu wawasan masa depan, atau melampaui pertukaran diri daripada ganjaran bagi pematuhan (Hater &

Bass, 1988). Kepimpinan transformasi dilihat sebagai faktor utama dalam kejayaan organisasi kerana mementingkan perpaduan pasukan, komitmen organisasi, dan tahap kepuasan kerja yang lebih tinggi (Avolio & Bass, 1995). Justeru itu, pemimpin transformasi dikatakan mempunyai gaya tertinggi, bermotivasi, kejituan nilai, menawarkan visi, dan kreatif menghasilkan pembaharuan dalam pelbagai keadaan dan cabaran (Burns, 1978), dan mereka juga menggabungkan kreatif wawasan, ketabahan, tenaga, gerak hati, dan kepekaan terhadap keperluan orang lain (Bass & Avolio, 1993).

Pemimpin-pemimpin transformasi membawa perubahan dan pembangunan dalam organisasi. Selain itu, para pemimpin yang cemerlang sering menggunakan kuasa dan kuasa untuk memberi motivasi dan memberi inspirasi kepada pengikut untuk mempercayai mereka (Bratton, Dodd & Brown, 2011). Di samping itu, pemimpin transformasi sering mengubah struktur yang sedia ada dan menggalakkan pengikut untuk menerima visi baru dan peluang-peluang baru. Walaubagaimanapun, aspek negatif pemimpin transformasi pengaruh yang kuat memerlukan kedua-dua pemimpin dan organisasi untuk menegakkan akauntabiliti yang tinggi untuk memastikan para pemimpin tidak menyalahi kuasa yang diberikan.

Pada asasnya, menurut Bass & Avolio (2000) mengatakan pemimpin transformasi memotivasikan pengikutnya agar bertindak mengikut keperluan keseluruhan, bukan kerana kepentingan peribadi melalui empat (4) komponen. Empat komponen utama gaya kepimpinan transformasi yang dicadangkan oleh Bass adalah; Pengaruh Ideal (*Idealized influence*), Motivasi Inspirasi (*Inspirational motivation*), Rangsangan Intelektual

(*Intellectual stimulation*), dan Pertimbangan Individu (*Individualized consideration*).

Jadual 2.1 membentangkan ringkasan gaya kepimpinan transformasi:

Jadual 2.1

Model Gaya Kepimpinan Transformasi

Pemimpin Transformational	Komponen
Pengaruh Ideal	Pemimpin menetapkan dan mempamerkan piawai etika dan moral yang tinggi dengan tekak serta mengembangkannya dan memelihara rasa percaya antara pemimpin dan pengikut.
Motivasi Inspirasi	Pemimpin mewujudkan inspirasi yang menimbulkan motivasi seperti membangkitkan semangat dalam menjalankan tugas pengikut.
Rangsangan Intelektual	Pemimpin mewujudkan stimulasi intelektual dengan tujuan untuk menggalakkan pengikut untuk menjadi lebih inovatif dan kreatif, menyelesaikan masalah lama mengikut cara baru.
Pertimbangan Individu	Pemimpin memberi pertimbangan individu dengan menyedari bahawa setiap pengikut memiliki perbezaan dan karakteristik unik yang berimpak pada perbezaan perlakuan ketika melakukan bimbingan dan tunjuk ajar kerana setiap individu memerlukan penghargaan diri dan pemenuhan pelbagai keinginan peribadi.

Sumber: Bass & Avolio (2000)

2.3.4 Kepimpinan Transaksi

Kepimpinan transaksi berasaskan kepada konsep pertukaran antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin memberikan pengikut sumber dan imbuhan dan menukarkan dengan produktiviti, motivasi, dan penyiapan tugas secara berkesan. Burns (1978) menganjurkan, walaupun teori ini melibatkan proses penukaran yang menyebabkan pengikut memenuhi atau mematuhi permintaan pemimpin, ianya tidak semestinya

menimbulkan minat dan komitmen terhadap tugas tersebut. Tambahan lagi, teori kepemimpinan transaksi berfokus kepada proses dinamik antara pemimpin dan pengikut serta pencapaian matlamat yang dipersetujui bersama iaitu pengikut akan diberi imbuhan dan pengiktirafan apabila mereka laksanakan tugas dengan jayanya serta setia kepada pemimpin (Bolden at al., 2008; Lussier & Achua, 2001). Menurut Howell dan Costley (2001), gelagat pemimpin yang berbentuk direktif termasuk dalam kategori ini dan pemimpin transaksi juga menegur dan menghukum pengikut apabila mereka tidak bekerja dengan baik.

Kepimpinan transaksi memotivasikan pengikut dengan mengimbu kepada kehendak nafsu mereka, berdasarkan transaksi ekonomi (Men & Stacks, 2012). Pemimpin transaksi pada asasnya menggunakan birokrasi, dasar, kuasa dan kuasa untuk mengekalkan kawalan; gaya kepemimpinan ini kadang-kadang dirujuk sebagai berwibawa (Bennett, 2009). Penyelidik kepimpinan sebelumnya seperti Bass (1985) dan Podsakoff, Mackenzie, Moorman dan Felter (1990) telah mengenal pasti ganjaran luar jangka yang melibatkan pemimpin menjelaskan peranan dan jangkaan tugas serta menyediakan ganjaran bergantung pada memenuhi obligasi kontrak, kerana tingkah laku menjadi ramuan utama untuk mewakili kepimpinan transaksi kerana ia "menawan tanggapan pertukaran asas kepada urus niaga tingkah laku pemimpin" (Podsakoff et al., 1990).

Kebanyakan pengkaji juga berpendapat bahawa aspek transaksi dalam kepimpinan adalah resipi penting kepada kepimpinan yang berkesan dalam organisasi (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). Teori kepimpinan transaksi juga dibina berdasarkan teori pengharapan

oleh Vroom (1964). Teori pengharapan menekankan bahawa seseorang itu menggunakan sejumlah daya usaha dalam menghasilkan sesuatu setimpal dengan jangkaan hasil yang diperoleh. Justeru, usaha seseorang itu bergantung kepada dua elemen: (a) keyakinan atau jangkaan bahawa hasil akan diperoleh atas usaha seseorang; dan (b) nilai hasil dan berapa banyak yang diinginkan dan dinilai, sebagai alat untuk mendapatkan hasil-hasil yang lain.

Pemimpin transaksi bertugas untuk menjelaskan peranan dan tugas yang diperlukan oleh anggota bawahan yang ingin melaksanakan sesuatu kerja untuk mendapatkan hasil. Penjelasan tersebut akan memberikan keyakinan kepada pengikut untuk menjalankan tugas, dan memberikan kefahaman kepada semua bagaimana keperluan-keperluan boleh dipenuhi akibat daripada prestasi yang memuaskan. Ini adalah proses transaksi dalam bentuk yang paling mudah (Bass, 1985). Zaleznik (1977) menghuraikan proses kepimpinan transaksi juga serupa dengan proses pengurusan. Menurut Zaleznik, pengurus cenderung kepada mengenal pasti keperluan orang bawahan, serta menetapkan tujuan untuk mereka, berdasarkan daya usaha yang bakal diberi. Menurut Bass (1985) komponen kepada kepimpinan transaksi ialah ganjaran kontinjen (*contingent reward*), pengurusan yang aktif (*management-by-exception*), dan pengurusan yang pasif (*management-by-exception*). Jadual 2.2 membentangkan ringkasan gaya kepimpinan transaksi:

Jadual 2.2
Model Gaya Kepimpinan Transaksi

Pemimpin Transformational	Komponen
Ganjaran Kontigen	Pemimpin-pemimpin dan pengikut berhubung dengan memberi tumpuan kepada pertukaran yang dijangkakan

	dan apa yang dikehendaki. Secara amnya, pertukaran adalah positif, tetapi boleh menjadi negatif dalam bentuk
(Sambungan)	
Pengurusan yang aktif	hukuman. Dalam organisasi, pertukaran terdiri pengakuan selesai tugas dan tanggungjawab tambahan. Pemimpin menyelia aktiviti untuk kegagalan dan kesilapan yang sudah atau mungkin berlaku. Kewaspadaan akan diberikan pada penemuan yang ketidaktentuan.
Pengurusan yang pasif	Pemimpin membolehkan amalan yang sedia ada dalam organisasi tanpa menangani kelemahan yang ada. Mereka lebih suka status quo, pendekatan lepas tangan dan akan mengelak daripada membuat perubahan. Mereka juga dikenali dengan pemimpin " <i>Laisser-faire</i> "

Sumber: Bass & Avolio (2000)

Terdapat perbezaan antara teori kepimpinan transformasi dan transaksi. Kepimpinan transaksi memberikan fokus kepada ganjaran untuk prestasi. Sebaliknya, tumpuan kepimpinan transformasi ialah memupuk kebolehan kepimpinan yang membina kepercayaan bersama, dan penentuan matlamat untuk pergi lebih jauh daripada keperluan jangka pendek bagi kumpulan-kumpulannya (Marilyn, 2006). Namun begitu, dalam kajian sebelum ini, kedua-dua gaya kepemimpinan transformasi dan transaksi telah dikaji dan didapati mempunyai korelasi yang kuat dengan hasil organisasi dalam pelbagai jenis organisasi (Snodgrass & Schachar, 2008; Vigoda-Gadot, 2007). Penemuan daripada Wu (2009) terhadap kepuasan kerja guru-guru Bahasa Inggeris asing menunjukkan bahawa kepimpinan transaksi mempunyai hubungan positif yang kuat dengan kepuasan kerja sepertimana kepimpinan transformasi yang menunjukkan kesan positif yang kuat dalam ramalan kepuasan kerja (Bass, 1998).

Dalam mengukur keberkesanan kedua-dua gaya kepemimpinan transformasi dan transaksi ini penyelidik telah menggunakan instrumen kajian yang telah diadaptasikan daripada Borang Soal Selidik Pelbagai Faktor Kepimpinan – MLQ 5x-bentuk-pendek, versi terkini (*Multifactor Leadership Questionnaires – MLQ 5x-short-form*) yang dibangunkan oleh Bass dan Avolio (1995). Instrumen ini terdiri daripada 32 item dengan 20 item untuk pengukur ciri-ciri kepemimpinan transformasi manakala, 12 item adalah untuk pengukur ciri-ciri kepemimpinan transaksi. Menurut Avolio, Bass dan Jung (1999) TGK transformasi dikonsepsikan sebagai pemimpin yang mempunyai keunggulan pengaruh atribut (*idealized influence-attribute*), keunggulan pengaruh tingkah laku (*idealized influence-behaviour*), motivasi berinspirasi (*inspirational motivation*), merangsangan intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individu (*individualized consideration*). Manakala, TGK transaksi sering dikonsepsikan sebagai pemimpin yang menggunakan ganjaran luar jangka (*contingency rewards*), pengurusan pengecualian aktif (*management-by-exception active*), Tajeda, Scandura dan Pillai (2001) dan pengurusan pengecualian pasif (*management-by-exception passive*), Avolio et al. (1999). Namun begitu, dalam kajian ini kesemua konstruk yang merangkumi TGK transformasi dan transaksi telah dianalisa sebagai satu faktor dimensi (*Unidimensional*). Penyelidik-penyelidik terdahulu telah memperlihatkan keberkesanan menggunakan instrumen MLQ ini dalam skala unidimensional di pelbagai sektor seperti sektor pembangunan dan penyelidikan (Berson & Linton, 2005), sektor pendidikan (Nguni, Slegers & Denessen, 2006, Raemah, 2010), sektor makanan dan perbankan (Emery & Barker, 2007) dan dalam sektor perkhidmatan (Khairun Nisa, 2016).

2.4 Komunikasi Kepimpinan

2.4.1 Komunikasi Kepimpinan – Latar belakang teori

Komunikasi kepimpinan adalah penting bagi pemimpin untuk melibatkan diri dan menyelaraskan pekerja untuk meningkatkan prestasi kerja serta menanam komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan dalam sektor pendidikan. Komunikasi kepimpinan adalah salah satu elemen dalam keluarga besar komunikasi justeru itu, dalam membincangkan tentang komunikasi kepimpinan keseluruhan teori yang diterima pakai dalam konteks kajian ini adalah daripada teori-teori komunikasi. Menurut Takala (1997), komunikasi adalah satu proses perkongsian maklumat, idea, atau sikap, yang mengakibatkan pemahaman antara penghantar dan penerima. Komunikasi melibatkan mesej yang disampaikan oleh seseorang dan diterima oleh orang lain, dan untuk komunikasi berkesan kedua-duanya perlu terlibat dengan seiring (Guttman, 2008). Komunikasi yang berkesan adalah satu sebab penting organisasi berjaya, dan sekiranya tiada komunikasi yang berkesan akan menyebabkan organisasi tersebut gagal (Takala, 1997). Pemimpin perlu berkomunikasi secara konsisten dan kerap supaya pekerja menerima dan memahami mesej dan pemimpin yang gagal berkomunikasi dengan berkesan akan gagal memenuhi matlamat organisasi (Baldoni, 2003).

Proses komunikasi melibatkan penghantar dan penerima dan terdiri daripada lima bahagian: i) Penghantar mempunyai idea dan mesej dikodkan dalam saluran, yang

kemudiannya membawa mesej; ii) Penerima menterjemahkan mesej dan menawarkan maklum balas mengenai mesej tersebut; iii) Dalam proses komunikasi ini, banyak halangan boleh memberi kesan kepada pengekodan dan penterjemahan mesej; iv) Gerak isyarat lisan dan bukan lisan; dan v) kepercayaan peribadi dan andaian, dan perbezaan jantina adalah beberapa halangan yang boleh mengganggu proses komunikasi (Guffey, 2012). Proses komunikasi ini menyediakan konteks yang boleh digunakan untuk memahami aplikasi teori-teori komunikasi seperti Teori Pelanggaran Jangkaan (*Expectancy Violations Theory*), Teori Interaksi Awal (*Initial Interaction Theory*), Teori Pengurangan Ketidakpastian (*Uncertainty Reduction Theory*), Teori Penembusan Sosial (*Social Penetration Theory*), Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*), Teori Pengurusan Komunikasi Privasi (*Communication Privacy Management Theory*), dan Teori Struktur Adaptasi (*Adaptive Structure Theory*):

a. Teori Pelanggaran Jangkaan (*Expectancy Violations Theory*)

Barker dan Gower (2009) menggunakan teori pelanggaran jangkaan untuk menerangkan tingkah laku bukan lisan (*nonverbal*) seseorang. Teras utama teori ini ialah bagaimana mesej disampaikan kepada orang lain berdasarkan tingkah laku yang diperhatikan semasa berlakunya sesuatu perbualan. Teori pelanggaran jangkaan ini membantu menjelaskan komunikasi bukan lisan yang berlaku antara staf pentadbiran dan pemimpin mereka, komunikasi bukan lisan sepatutnya perlu melengkapkan komunikasi lisan seseorang. Tindakan, dasar, dan bahasa gerak-geri badan seorang pemimpin harus mewakili mesej yang telah disampaikan secara lisan. Pemimpin harus konsisten dan menyelesaikan tugas

beliau sepertimana yang telah dijanjikan kerana sekiranya gagal melakukan janji tersebut akan menimbulkan mesej negatif yang kuat kepada institusi keseluruhannya. Jika komunikasi bukan lisan seseorang pemimpin adalah bertentangan secara langsung dengan komunikasi lisan mereka, akan menyebabkan kegagalan komunikasi dan seterusnya pekerja akan membuat kesimpulan negatif terhadap mesej dan juga pemimpin yang menghantar mesej tersebut.

b. Teori Interaksi Awal (*Initial Interaction Theory*)

Teori Interaksi Awal telah dimulakan oleh Berger & Calabrese (1975) untuk menjelaskan bagaimana komunikasi digunakan untuk mengurangkan ketidakpastian antara dua atau lebih orang dalam perbualan pertama mereka. Penyelidik pada awal penggunaan teori ini hendak mengemukakan bahawa orang asing selalunya lebih mengutamakan peningkatan pembolehramalan dalam komunikasi. Apabila tingkah laku adalah seperti yang diramalkan, tingkah laku masa hadapan dapat diramalkan dan seterusnya kejutan dapat dikurangkan dan ini akan menyebabkan komunikasi berlaku lebih berkualiti, dimana dapat memperdalamkan hubungan peribadi.

c. Teori Pengurangan Ketidakpastian (*Uncertainty Reduction Theory*)

West & Turner (2009) kemudiannya membuat penambahan kepada Teori Interaksi Awal, dengan menamakannya Teori Pengurangan Ketidakpastian, dan mencadangkan bahawa terdapat dua versi yang tidak pasti dalam pertemuan awal; ketidakpastian kognitif dan

ketidakpastian perlakuan. Ketidakpastian kognitif merujuk kepada tahap ketakpastian yang berkaitan dengan sikap dan kepercayaan individu, yang mana sikap dan kepercayaan boleh diperolehi daripada didikan dan masa kecil atau belajar melalui tingkah laku. Manakala ketidakpastian perlakuan merujuk kepada sejauh mana tingkah laku adalah diramalkan. apabila tingkah laku adalah diramalkan, akan timbul rasa yang lebih kuat dan selesa dalam perbualan atau apabila bekerja sebagai ahli pasukan.

Teori Pengurangan Ketidakpastian mengandungi tiga (3) fasa (Barker & Gower, 2009): i) Fasa kemasukan adalah permulaan perbualan dan biasanya apabila dua atau lebih individu pertama kali bertemu. Topik-topik berbentuk sosial yang senang diterima boleh dibincangkan semasa fasa ini berlaku, seumpamanya topik cuaca atau sukan; ii) Fasa seterusnya adalah Fasa peribadi, di mana interaksi mula berlaku secara spontan, semasa fasa peribadi, yang mungkin berlaku pada komunikasi yang pertama atau interaksi berikutnya; iii) Fasa seterusnya adalah maklumat peribadi dikongsi (West & Turner, 2009). Maklumat peribadi yang lebih cepat dikongsi oleh pemimpin akan lebih cepat hubungan berkembang dan kepercayaan akan diwujudkan (Fay, 2011). Kebiasaannya, interaksi pertama pemimpn dengan pekerja tidak selancar yang diharapkan, akibatnya West & Turner (2009) mencadangkan konsep teori pengurangan ketidakpastian perlu difahami untuk mengurangkan ketidakpastian tanpa kelebihan bergantung kepada bahasa gerak-geri badan dan ekspresi muka. Ini sangat berbeza dengan teori pelanggaran jangkaan (Barker & Gower, 2009), yang menegaskan tingkah laku yang diperhatikan semasa perbualan amat diperlukan.

d. Teori Penembusan Sosial (Social Penetration Theory)

Teori Penembusan Sosial telah dibangunkan oleh Bateman et al. (2011). Teori penembusan sosial dicadangkan untuk laluan kepada keakraban dan pendedahan diri adalah teras hubungan dan berlaku apabila orang yang tidak dikenali beralih dari komunikasi dangkal kepada sesuatu yang lebih bermakna (Bateman et al., 2011). Teori ini mempraktikkan komunikasi bersikap terbuka dan bercakap terus terang kerana ianya dianggap bernilai serta merupakan satu strategi penting untuk membina hubungan. Teori ini juga mencadangkan bahawa hubungan antara pemimpin dan pekerja berkembang secara beransur-ansur ke tahap keintiman yang berbeza semasa hubungan berkembang. Seterusnya, pemimpin dan pekerja membina hubungan, timbal balik, atau pulangan keterbukaan antara dua komunikator bagi memastikan perkembangan hubungan yang baik (Bateman et al., 2011).

e. Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory)

Antelo, Prilipko & Sheridan-Pereira (2010) mencadangkan kedua-dua sifat iaitu sifat positif dan sifat negatif wujud dalam perhubungan. Mereka mendapati apabila perbelanjaan ditolak daripada ganjaran perhubungan dan perhubungan bernilai merupakan produk. Antelo et al. (2010) mencadangkan apabila hubungan menghasilkan nilai negatif, hubungan itu perlu dinilai semula. Jesteru itu, mereka menamakan dapatan ini sebagai Teori Pertukaran Sosial dan menyatakan apabila pekerjaan atau pemimpin

menghasilkan keputusan yang negatif, pekerja akan mencari kerja lain atau hubungan yang akan berakhir kerana ia lebih lebih kepada kemusnahan daripada ganjaran. Antelo et al. (2010) mentafsirkan teori ini sebagai penjelasan kepada keinginan pekerja untuk menamatkan hubungan pengurusan mereka atau meninggalkan pekerjaan mereka sekarang. Oleh itu, adalah penting bagi pemimpin untuk melibatkan diri dan menyelaraskan pekerja untuk meningkatkan prestasi mereka dalam komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan dengan menggunakan komunikasi kepimpinan yang berkesan.

f. Teori Pengurusan Komunikasi Privasi (*Communication Privacy Management Theory*)

Teori Pengurusan Komunikasi Privasi adalah merujuk kepada bagaimana seseorang menguruskan sempadan antara maklumat yang mereka ingin menyimpannya sebagai peribadi dan maklumat yang mereka ingin membuatnya sebagai umum (Bateman et al, 2011; West & Turner, 2009). Sempadan ini memerlukan pemantauan berterusan dan pelarasan menyeluruh ke atas sesuatu hubungan (Bateman et al., 2011; West & Turner, 2009). DeRue, Sitkin & Podolny (2011) menyatakan bahawa dengan terbinanya kepercayaan antara pemimpin dengan pekerja, sempadan akan diselaraskan untuk berkongsi maklumat yang lebih peribadi dan privasi. Hubungan menjadi lebih mendalam dan pekerja menjadi lebih masa penglibatan apabila lebih maklumat privasi dikongsi (DeRue et al., 2011).

g. Teori Struktur Adaptasi (*Adaptive Structure Theory*)

Teori Struktur Adaptasi pertama kali dibentangkan dalam tahun 1979 (West & Turner, 2009). Teori ini mencadangkan bahawa setiap organisasi mempunyai struktur organisasi yang dicipta dan diciptakan semula untuk menghasilkan struktur sosial. Struktur sosial adalah sebahagian daripada budaya organisasi dan boleh menjadi sukar untuk berubah, seperti yang dilihat semasa organisasi bergabung atau memperoleh satu sama lain. Struktur sosial sering menetapkan peraturan-peraturan komunikasi dalam organisasi samada secara rasmi atau tidak rasmi, kekerapan komunikasi dan gaya komunikasi adalah sebahagian daripada teori struktur adaptasi (West & Turner, 2009). Peraturan-peraturan komunikasi dalam sesebuah organisasi menghasilkan protokol komunikasi dalam organisasi. Peraturan yang telah berkesan pada masa lalu mungkin akan terus dilaksanakan manakala, peraturan yang tidak berkesan mungkin akan diubah. Peraturan-peraturan ini hanya boleh difahami jika konteks sejarah dipertimbangkan (West & Turner, 2009). Oleh itu, tidak hairanlah sekiranya berlaku pengabungan dua syarikat atau apabila satu syarikat memperoleh satu lagi, peraturan komunikasi akan jadi tidak menentu dan akan mengakibatkan kesukaran dalam komunikasi (Gabriele & Rosa, 2009).

Ozen dan Kusku (2009) menyatakan bahawa pelaksanaan struktur sosial dan peraturan komunikasi adalah bersebab, dan sebab-sebab tersebut perlu ditinjau sepenuhnya demi untuk memahami kerasionalan organisasi. Ozen dan Kusku (2009) juga menyatakan dalam sesebuah organisasi, pekerja menggunakan dualiti struktur apabila membuat

keputusan mengenai proses komunikasi dan apakah tingkah laku atau tindakan yang boleh diterima pakai. Peraturan dan sumber merupakan komponen utama dalam dualiti struktur (Ozen & Kusku, 2009). Peraturan terdiri daripada proses di mana komunikasi berlaku atau kaedah di mana komunikasi diperlukan (Ozen & Kusku, 2009) manakala, sumber merujuk kepada kuasa yang dibawa oleh individu kepada organisasi. Terdapat lima (5) pangkalan kuasa sosial telah dikenal pasti oleh Pierro, Kruglanski & Raven (2012); kuasa ganjaran, kuasa unggul, kuasa rujukan, kuasa yang sah, dan kuasa pakar. Apabila struktur sosial, peraturan, dan sumber dipertimbangkan, proses komunikasi boleh menjadi unik untuk setiap organisasi, dimana ianya merumitkan peranan pemimpin dalam menyampaikan maktamat dan objektif organisasi.

Idea ini juga disokong oleh keterangan dari dua teori iaitu Teori Pengurangan Ketidakpastian mencadangkan keperluan bagi penghasilan komunikasi yang pelbagai untuk mewujudkan kepercayaan dalam hubungan (Barker & Gower, 2009). Manakala, Teori Penembusan Sosial menegaskan hubungan antara pemimpin dan pekerja dibina atas dasar kekerapan pertukaran (Bateman et al., 2011). Walaupun begitu, teor-teori ini adalah bertentangan dengan Thomas et al. (2009), yang mendakwa bahawa hubungan kepercayaan antara pemimpin dengan pekerja adalah berasaskan maklumat berkualiti, bukannya kuantiti.

Teori komunikasi juga mencadangkan bahawa kekerapan komunikasi kekal sebagai peramal yang penting dalam keberkesanan komunikasi pemimpin. Neufeld et al. (2010) menyatakan jika pemimpin tidak berkomunikasi dengan pekerja, keadaan akan sering

memberi tumpuan kepada pengulangan yang mana menyebabkan ciri-ciri mesej boleh berkurangan. Barker dan Gower (2009) mengakui bahawa pekerja yang secara fizikal berdekatan dengan pemimpin mereka, akan boleh mengadili petunjuk atau tanda saran bukan lisan pemimpin yang mana dapat mewujudkan kepercayaan pada setiap komunikasi pemimpin mereka.

Hasil kajian West dan Turner (2009) menyatakan tahap ketidakpastian seseorang pekerja adalah berkaitan dengan faktor kepercayaan dalam kebolehamalan tingkah laku. Pekerja mempunyai rasa yang lebih selesa apabila kebolehamalan tingkah laku berlaku (West & Turner, 2009). Dengan kata lain lebih cepat maklumat dikongsi oleh pemimpin; lebih cepat kepercayaan akan terbina (Fay, 2011). Menurut Fay (2011), salah satu cara untuk membina kepercayaan adalah melalui kekerapan komunikasi antara pemimpin dan pekerja.

Tanggapan ini disokong dalam keterangan Teori Pengurangan Ketidakpastian yang disediakan oleh Barker dan Gower (2009) yang mencadangkan keperluan komunikasi pelbagai untuk mewujudkan hubungan kepercayaan antara pemimpin dan pekerja. Bateman et al. (2011) menambahkan kepastian dengan mengatakan kedudukan hubungan pemimpin dan pekerja adalah terbina melalui komunikasi yang kerap. Kajian semula ke atas teori komunikasi mencadangkan kekerapan komunikasi antara pemimpin dan pekerja adalah faktor dalaman kepuasan organisasi pekerja.

West dan Turner (2009) melalui Teori Struktur Adaptasi mencadangkan satu struktur sosial organisasi menentukan kaedah-kaedah komunikasi dalam sesebuah organisasi. Mereka menegaskan bahawa kekerapan komunikasi adalah faktor penting dalam Teori Struktur Adaptasi. Ozen dan Kusku (2009) pula dengan mengambil priposisi teori ini selanjutnya menyatakan bahawa proses komunikasi adalah unik untuk setiap organisasi. Prottas (2013) seterusnya membuat rumusan ke atas karya-karya sebelum ini dengan menegaskan pemimpin menghasilkan hubungan individu dengan setiap pekerja, dan bahawasanya hubungan ini akan memujuk pekerja untuk bertindak dengan cara yang tertentu. Seperti yang dinyatakan oleh Neufeld et al. (2010), jika pemimpin tidak kerap berkomunikasi pujukan tidak mungkin terhasil. Berdasarkan teori-teori komunikasi yang telah dihuraikan di atas, Teori Struktur Adaptasi oleh West dan Turner (2009) adalah lebih mirip sebagai pemangkin dalam menggalakkan komitmen afektif staf pentadbiran terhadap kualiti perkhidmatan dan sebab itu ianya dipilih sebagai teori dasar kepada kajian ini.

2.4.2 Definisi Komunikasi Kepimpinan

Komunikasi Kepimpinan ialah tingkah laku yang digunakan oleh pemimpin dalam membina komuniti, kepercayaan, penyusunan tenaga kerja, dan penglibatan pekerja untuk memastikan penambahbaikan organisasi secara berterusan (Mai & Akerson, 2003). Kepercayaan adalah perlu bagi pemimpin untuk mewujudkan dan mengekalkan hubungan dengan pekerja. Manakala hubungan positif adalah syarat perlu bagi pemimpin dan pekerja bekerja bersama-sama dengan berkesan dan hubungan ini jugs amat perlu

bagi pemimpin untuk mewujudkan bon kritikal untuk menyampaikan mesej organisasi kepada pekerja. Hubungan pemimpin merupakan alat bantu dalam menubuhkan gabungan dan penyusunan untuk memastikan visi organisasi tercapai. Sekiranya ketiadaan komunikasi kepimpinan maka akan terhasil atmosfera ketidakpercayaan (Hesselbein at el., 1997).

Komunikasi kepimpinan dalam kontek kajian ini adalah merujuk kepada semua bentuk komunikasi daripada pemimpin untuk staf pentadbiran mereka. Ianya terjadi apabila pemimpin ingin menjelaskan apa yang mereka maksudkan. Penjelasan ini perlu menampilkan penjelasan yang nyata, seperti menyatakan visi, niat, dan arahan mereka serta penjelasan yang tersirat melalui sikap dan ekspresi mereka, demi menegaskan pengaruh ke atas pekerja dan menyelaraskan komitmen pekerja terhadap matlamat organisasi (Shahid & Azhar, 2013). Komunikasi kepimpinan yang berkesan dengan pekerja terbina apabila kedua-dua pihak iaitu pekerja telah menyiapkan tanggungjawab dengan memuaskan hati pemimpin mereka beserta dengan pekerja mempunyai tahap kepuasan yang tinggi dengan komunikasi pemimpin mereka (Shahid & Azhar, 2013).

Komunikasi kepimpinan adalah penting bagi pemimpin untuk melibatkan diri dan menyelaraskan pekerja untuk meningkatkan prestasi pekerja terhadap kualiti perkhidmatan bagi sektor pendidikan. Menurut Takala (1997), komunikasi adalah satu proses perkongsian maklumat, idea, atau sikap, yang mengakibatkan pemahaman antara penghantar dan penerima. Komunikasi melibatkan mesej yang disampaikan oleh seseorang dan diterima oleh orang lain, dan untuk komunikasi berkesan kedua-duanya perlu terlibat dengan seiring (Guttman, 2008). Komunikasi yang berkesan adalah satu

sebab penting organisasi berjaya, dan tidak berkesan komunikasi adalah sebab organisasi gagal (Takala, 1997; Schuttler & Burdick, 2010). Pemimpin perlu berkomunikasi secara konsisten dan kerap supaya pekerja menerima dan memahami mesej dan pemimpin yang gagal berkomunikasi dengan berkesan akan gagal memenuhi matlamat organisasi (Baldoni, 2003).

Sifat kerja yang dilakukan oleh organisasi memberi kesan kepada struktur organisasi dan struktur menjejaskan proses komunikasi (Scott & Davis, 2007). Organisasi harus membangunkan dan melaksanakan pelan komunikasi yang strategik untuk memastikan komunikasi yang berterusan di dalam sesebuah organisasi yang menyampaikan komunikasi pelan kecemerlangan organisasi dan pencapaian organisasi (INPO, 2007). Komunikasi kepimpinan mendorong kejayaan sesebuah organisasi dan juga kegagalan atau kebimbangan, dan pemimpin harus berkomunikasi melalui pelbagai kaedah. Isu-isu dan kebimbangan tidak boleh ditangani dengan hanya satu kaedah komunikasi.

Komunikasi kepimpinan merupakan tingkah laku pemimpin yang digunakan untuk membina sesebuah masyarakat, kepercayaan, pelarasan tenaga kerja, dan penglibatan pekerja untuk memastikan organisasi kearah pembaikan yang berterusan (Mai & Akerson, 2003). Kepercayaan adalah perlu bagi pemimpin untuk mewujudkan dan mengekalkan hubungan dengan pekerja. Hubungan yang positif adalah diperlu bagi pemimpin dan pekerja untuk terus bekerja bersama secara berkesan (Gebelein et al., 2004), dan hubungan ini adalah perlu bagi pemimpin untuk mewujudkan bon kritikal dalam menyampaikan mesej organisasi kepada pekerja. Hubungan ini membantu pemimpin dalam menubuhkan pakatan dan pelarasan untuk memastikan visi organisasi

disampaikan. Ketiadaan komunikasi kepimpinan yang berkesan boleh mewujudkan atmosfera ketidakpercayaan (Hesselbein, Goldsmith, & Beckhard, 1997).

Dalam mengukur keberkesanan komunikasi kepimpinan, kajian ini telah mengadaptasikan instrumen borang soal selidik Kepuasan Komunikasi (*Communication Satisfaction Questionnaire - CSQ*) yang dibangunkan oleh Down and Hasen (1977). Instrumen CSQ ini telah digunapakai sebagai alat utama untuk mengukur penyelidikan komunikasi dalaman (DeConinck, Johnson, Busbin, & Lockwood, 2008; Zwijze-Koning & de Jong, 2007). Selain dari itu, CSQ juga telah dinilai sebagai alat audit terunggul untuk mengukur keberkesanan komunikasi (Zwijze-Koning & de Jong, 2007). Kebolehpercayaan CSQ telah dilaporkan pada 0.94 dan telah dibuktikan melalui analisis faktor dan ini membuktikan kesahihan bersama semasa telah wujud (Down & Hazen, 1977). Walaupun instrumen CSQ ini terdiri daripada 46 item namun untuk melengkapkan konteks kajian, hanya 22 item sahaja yang digunapakai dalam kajian ini dengan mengekalkan empat (4) dimensi utama iaitu; kepuasan berkomunikasi dengan pengurusan tertinggi mereka, kepuasan berkomunikasi dengan pengurus atau penyelia terdekat mereka, kepuasan berkomunikasi dengan rakan sekerja mereka dan kepuasan berkomunikasi berkaitan dengan maklumbalas prestasi mereka. Keberkesanan CSQ sebagai alat audit terunggul untuk mengukur komunikasi telah gunapakai oleh ramai penyelidik-penyelidik komunikasi sehingga kini seperti Bhandarkar et al. (2010), Tofanelli (2013), Furuya (2013) dan Desmidt dan George (2016).

2.5 Teori Dasar

Teori yang telah digunakan untuk membangunkan model penyelidikan kajian ini telah diadaptasikan daripada teori psikologi dan sains sosial iaitu teori percanggahan kognitif (*Cognitive Dissonance Theory*) yang diperkenalkan oleh Festinger (1957) dan teori komunikasi struktur adaptasi (*Adaptive Structure Theory*) yang telah diperkenalkan oleh West & Turner (2009).

Teori percanggahan kognitif, Festinger (1957) telah diadaptasikan bagi menjelaskan bagaimana gaya kepimpinan membawa perubahan sikap dalam komitmen staff pentadbiran universiti swasta terhadap kualiti perkhidmatan terutama semasa industri pendidikan Malaysia menghadapi proses transformasi global. Teori ini adalah berdasarkan kepada idea bahawa staf pentadbiran perlu konsisten dalam tingkah laku dan sikap mereka serta kepercayaan atau pemikiran mereka. Tambahan pula, hubungan profesional antara pemimpin akademik dan pentadbir bawahan berkembang semasa waktu bekerja tetapi pada masa yang sama mereka juga bekerja secara bebas seolah-olah mereka sedang menjalankan penyelidikan atau melanjutkan pelajaran (Arokiasamy, Ismail, Ahmad & Othman, 2007). Oleh itu, sekiranya berlaku ketidakselarasan, mereka akan mencari jalan untuk mengurangkan atau menyelesaikan ketidakselarasan yang dialami dengan menyelaraskan tingkah laku, fikiran atau perasaan mereka dengan cara yang mereka rasa sesuai (Tosi & Mero, 2003; Morris & Maisto, 2009).

Menurut Morris & Maisto (2009) satu cara mudah untuk mengubah sikap mereka adalah dengan mengurangkan ketidakselarasan percanggahan. Percanggahan akan berlaku apabila staf pentadbiran bertemu pemimpin yang mungkin tidak berminat untuk mengiktiraf usaha-usaha mereka, terlalu menuntut atau mementingkan darjat persamaan dan mempunyai pekerja yang bersikap negatif terhadap pemimpin-pemimpin mereka. Oleh itu, apabila berlaku sebarang percanggahan pemimpin-pemimpin perlu memberi justifikasi yang sempurna untuk meyakinkan bahawa beberapa jenis ganjaran luar jangka, bimbingan, komunikasi atau arahan akan diberikan kepada staf. Ini akan mengurangkan percanggahan dan perubahan sikap staf pentadbiran dimana mereka akan lebih cenderung untuk mengamalkan sikap yang positif kepada komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan.

Teori percanggahan kognitif ini mengatakan bahawa pertembungan minda atau ketegangan akibat proses memperoleh pengetahuan atau pemahaman melalui deria dipanggil percanggahan kognitif. Dengan kata lain pertembungan fikiran berlaku apabila kita perlu membuat pilihan daripada pilihan-pilihan yang ditawarkan dan ini dipanggil percanggahan kognitif. Walaupun begitu, teori ini juga menegaskan bahawa minda kita mempunyai kecenderungan untuk mengelak dari mengalami ketegangan tersebut melalui pelbagai kaedah disamping mencapai keharmonian.

Teori ini juga mengatakan bahawa kita mempunyai keupayaan untuk mengekalkan keunggulan kognitif dan kebolehpercayaan yang kadang-kadang boleh membawa kepada keadaan yang tidak rasional. Fikiran akan mencapai keharmonian dengan langkah-

langkah berikut: i) Mengubah kognitif - mengubah sikap atau perilaku; ii) Menukar kognitif - menyusun semula kelakuan kita dengan menukar kognitif yang berbeza; dan iii) Menambah kognitif - menyusun semula kelakuan kita dengan menambah kognitif baru.

Teori ini telah diguna pakai untuk menjelaskan hubungan antara tanggapan terhadap gaya kepimpinan dan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di kalangan staf pentadbiran. Penambahbaikan atau peningkatan komitmen afektif melalui faktor-faktor motivasi yang berkaitan dengan unsur-unsur intrinsik penglibatan pekerja seperti, pencapaian, pengiktirafan, kerja itu sendiri, tanggungjawab, kemajuan dan pertumbuhan (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2005) akan mengurangkan sebarang ketidakselesaian pada percanggahan kognitif staf pentadbiran. Tindakan ini akan dijangka membawa perubahan kepada tahap keamatan komitmen staf pentadbiran dalam memberi perkhidmatan berkualiti.

Pemimpin transformasi sememangnya dikenali sebagai pemimpin yang berkebolehan dalam menerapkan komitmen dan kesetiaan pada pekerja, yang mana mereka akan melakukan sesuatu pekerjaan lebih baik daripada yang dijangkakan (Bass, 1990). Sebaliknya, teori kepimpinan transaksi yang diperolehi daripada Burns (1978) menerangkan penglibatan hubungan pemimpin dengan orang bawahan adalah berdasarkan pertukaran beberapa jenis barang yang "nilai-nilai material ekstrinsik" antara kedua-dua pihak (William, Ricciardi & Blackburn, 2007). Justeru, itu, adalah dijangkakan bahawa kedua-dua gaya kepimpinan melalui cara tersendiri akan dapat

membantu mengurangkan percanggahan yang mana akhirnya dapat menggalakkan staf pentadbiran ke arah menepati matlamat organisasi iaitu memberi komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan.

Manakala teori komunikasi struktur adaptasi (*Adaptive Structure Theory*) yang telah diperkenalkan oleh West & Turner (2009) telah integrasikan dan telah bertindak sebagai pemangkin dalam menggalakkan komitmen staf pentadbiran terhadap kualiti perkhidmatan. Ianya juga membantu pemimpin akademik dalam memahami apa yang diperlukan untuk mendapatkan komitmen staf pentadbiran terhadap kualiti perkhidmatan dengan meningkatkan aspek ekstrinsik dan intrinsik kandungan tugas mereka (Steers & Mowday, 1977). Teori ini mencadangkan bahawa setiap organisasi mempunyai struktur organisasi yang dicipta dan diciptakan semula untuk menghasilkan struktur sosial. Struktur sosial sering menetapkan peraturan-peraturan komunikasi dalam organisasi, samada secara rasmi atau tidak rasmi, kekerapan komunikasi dan gaya komunikasi adalah sebahagian daripada teori struktur adaptasi (West & Turner, 2009).

Teori komunikasi yang membawa maksud pemimpin sebagai pencetus kepada hubungan individu dengan setiap ahli, dan bahawasanya hubungan ini akan memujuk pekerja untuk bertindak ke sesuatu arah (Prottas, 2013). Teori komunikasi memberikan pembelajaran kepada sebab-sebab perbezaan dalam kepuasan berkomunikasi antara pemimpin dengan pekerja mereka, sepertimana yang dinyatakan oleh Neufeld et al. (2010), jika pemimpin tidak kerap berkomunikasi, maksud mesej mungkin akan hilang. Manakala, Thomas, et al. (2009) menyatakan tahap kepercayaan dengan pemimpin berkurangan apabila pekerja

menerima maklumat yang mereka percaya tidak kena pada masanya. Konsep-konsep ini berkaitan dengan kepuasan pekerja terhadap kekerapan berkomunikasi dengan pemimpin mereka, yang merupakan pembolehubah pengantara kajian ini serta pemangkin kepada komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan dikalangan staf pentadbiran universiti swasta di Malaysia.

2.6 Gaya Kepimpinan Dan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan

2.6.1 Transformasi dengan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan

Pemimpin transformasi memang terkenal dalam menjana semangat komitmen afektif yang kuat dikalangan pekerja mereka. Keadaan ini meningkatkan produktiviti dan prestasi dalam organisasi (Eunyoung, 2007; Walumbwa at el., 2005). Wawasan pemimpin transformasi mempunyai pengaruh yang kuat ke atas komitmen pengikut mereka untuk berubah memandangkan secara individu mereka dibenarkan untuk mengambil bahagian dalam membuat keputusan (Geijsel at el., 2003). Kesan-kesan daripada kepimpinan transformasi telah dianggap sebagai positif pada masa lalu. Manakala, dalam konteks yang berbeza, seperti dalam industri perhotelan, di mana tingkah laku memperkasa kepimpinan adalah dianggap menyerupai pemimpin transformasi yang mana telah mempengaruhi pelanggan dalaman untuk meletakkan tahap komitmen yang tinggi terhadap kualiti perkhidmatan (Clark et al., 2008).

Hasil kajian daripada Emery & Barker (2007); Erkutlu (2008); McCormick & Connors (2001) dan Liao & Chuang (2007) menyokong pandangan bahawa kepimpinan

transformasi mempengaruhi komitmen orang bawahan. Sebagai contoh, satu kajian oleh Erkutlu (2008) berdasarkan sebuah hotel butik di Turki, terdapat hubungan yang kuat antara gaya kepimpinan transformasi dan komitmen pekerja. Lebih penting ialah tanggapan umum bahawa pemimpin transformasi meningkatkan komitmen organisasi dikalangan pekerja mereka untuk memberi perkhidmatan berkualiti dan seterusnya akan mewujudkan kesetiaan dan sekaligus dapat mengurangkan pusing ganti di kalangan pekerja (Rayton, 2006).

Bass (1990); Christie (2002); Jabnoun dan Rasasi (2005); Rowold dan Heinitz (2007) dan Jansen, Vera dan Crossan (2009) adalah merupakan cendekiawan kepimpinan yang mengkaji kepimpinan dalam pelbagai organisasi. Mereka juga telah menegaskan bahawa terdapat kesan yang positif daripada kepimpinan transformasi dimana mereka mendapati gaya kepimpinan itu mempunyai pengaruh positif yang mendalam kepada usaha dan kepuasan bekerja staf bawahan dimana seterusnya mewujudkan komitmen terhadap organisasi. Dapatan ini mendapat sokongan daripada Thamrin (2012) yang bersependapat mengatakan bahawa terdapat hubungan signifikan antara kepimpinan transformasi dengan kepuasan bekerja dan komitmen dikalangan staf yang mana telah menghasilkan produk kerja yang berkualiti untuk organisasi mereka.

Hasil kajian Raemah (2010) menyokong penuh dapatan Thamrin (2012) bahawa kepimpinan transformasi mempunyai hubungan signifikan yang tinggi kepada komitmen terhadap perkhidmatan berkualiti di kalangan staf akademik di universiti-universiti tempatan Malaysia. Manakala, dalam sektor berlainan pula kajian yang dibuat

oleh Syarifah dan Normala (2012) yang dibuat mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dan keberkesanan kepemimpinan dalam SBK di bawah kerajaan persekutuan mendapati gaya kepemimpinan transformasi yang diamalkan membawa kepada keberkesanan kepemimpinan iaitu usaha yang lebih, kepuasan dan keberkesanan yang seterusnya membawa kepada keberkesanan organisasi.

Walau bagaimanapun pengujian hipotesis yang dibuat oleh Aslamiah (2014) menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasi guru besar dengan komitmen guru kepada komitmen terhadap sekolah-sekolah di Banjarmasin, Kalimantan. Dapatan ini juga menunjukkan tiada keselarian dengan teori kepemimpinan transformasi yang mencadangkan pemimpin transformasi berupaya menjadikan subordinat lebih komited melaksanakan kerja untuk organisasi (Bass, 1985). Dapatan yang tidak selari dengan teori kepemimpinan transformasional ini juga mendapat persamaan dengan kajian yang dilakukan oleh Hussein dan Da Costa (2008) dan Albulushi dan Hussein (2008) yang mendapati kepemimpinan transformasi tidak mempunyai hubungan dengan komitmen guru-guru kepada sekolah-sekolah di mana mereka mengajar. Selain itu, dapatan kajian ini hampir selari dengan kajian Ramachandran dan Krishnan (2009) yang mendapati tidak semua dimensi komitmen kepada organisasi mempunyai hubungan dengan kepemimpinan transformasi.

Di samping itu dapatan kajian ini seliran dengan Ross dan Gray (2006) yang menyatakan kepemimpinan transformasi bukanlah peramal yang kuat kepada komitmen. Selain kajian-kajian Hussein dan Da Costa (2008), Albulushi dan Hussein (2008) dan

kajian Ramachandran dan Krishnan (2009), masih banyak kajian yang menunjukkan kepemimpinan transformasi bukanlah merupakan peramal yang kuat kepada komitmen organisasi seperti kajian-kajian yang dibuat oleh Yu, Leithwood dan Jantzi (2002), Yun, Cox, Sim dan Salam (2007) dan Ram dan Prabhakar (2010). Mereka menyimpulkan bahawa hubungan antara kepemimpinan transformasi dengan komitmen organisasi adalah lemah. Dapatan-dapatan ini menunjukkan kepemimpinan transformasi bukanlah merupakan peramal yang kuat kepada komitmen organisasi.

Namun begitu, pemimpin-pemimpin terutama pemimpin transformasi juga terkenal dalam mempengaruhi emosi dan prestasi pengikut yang konsisten mengikut matlamat dan etika organisasi (Liao & Chuang, 2007). Emosi boleh juga dikaitkan dengan komitmen afektif (Meyer & Allen, 1991) dimana pengikut-pengikut yang mempunyai komitmen afektif yang sangat tinggi dalam industri perkhidmatan adalah terkenal dengan sikap menyumbang kepada matlamat dan budaya organisasi yang mengutamakan pelanggan (Liao & Chuang, 2007). Begitu juga House and Aditya (1997) mengakui bahawa teori kepemimpinan transformasi mempunyai ciri-ciri beberapa elemen yang menggambarkan usaha ke arah pencapaian cemerlang seperti bagaimana pemimpin memotivasi dan mendapatkan rasa hormat dari pengikut mereka, bagaimana pemimpin menyampaikan tingkah laku emosi menarik, dan akhirnya bagaimana pemimpin dapat meningkatkan harga diri, kepuasan dan prestasi pengikut mereka sehingga mereka berjaya memimpin pengikut mencapai matlamat organisasi. Dapatan ini, seterusnya mendapat sokongan daripada Abdul Shukor (2012) yang bersetuju bahawa pemimpin transformational

berjaya memimpin staf pentadbiran di universiti awam Malaysia dengan amalan kepimpinan yang positif.

Terdapat juga bukti daripada literatur terdahulu bahawa pemimpin transformasi mempunyai hubungan yang signifikan dan positif dengan hasil organisasi, seperti kualiti perkhidmatan (Jabnoun & Rasasi, 2005), membina hubungan jangka panjang dengan pelanggan (Liao & Chuang 2007), kesan penglibatan pelajar seperti penyertaan dan pengenalan dengan sekolah (Leithwood & Jantzi, 1990), dan komitmen dan usaha pengajar dalam reformasi sekolah (Geijsel et al., 2003). Hasil kajian Raemah (2010) memperakui bahawa pemimpin transformasi di IPT Malaysia berjaya meningkatkan komitmen staf akademik dalam memberi kualiti perkhidmatan terbaik untuk pelajar-pelajar mereka. Dapatan ini disokong oleh Sadiq dan Mahmood (2014) dan Bakar dan Mahmood (2014) bahawa pemimpin transformational mempunyai hubungan yang signifikan dengan kecemerlangan IPT di Nigeria dan prestasi IPT di Malaysia.

Emery dan Barker (2007) dalam kajian perbandingan mereka di sektor perkhidmatan makanan dan sektor perbankan telah mendapati tiada perbezaan antara kedua-dua dari segi pembolehubah kepimpinan transformasi yang berkaitan dengan karisma, rangsangan intelek dan pertimbangan individu. Dalam kajian mereka mendapati pemimpin dalam organisasi perkhidmatan perlu memberi kuasa kepada pekerja mereka untuk berusaha ke arah kesetiaan pelanggan melalui strategi perhubungan pemasaran. Salah satu cara untuk membina hubungan itu adalah melalui komitmen pekerja terhadap kualiti perkhidmatan yang boleh dicapai dengan memastikan kepuasan pelanggan mereka.

Namun begitu, dalam kajian yang lain oleh Yu dan Jantzi, (2002) mendapati komitmen untuk berubah di kalangan guru adalah berbeza dan bercanggah dengan hakikat bahawa pemimpin transformasi boleh dimodelkan sebagai pemimpin yang sangat mengambil berat tentang pembangunan kerjaya guru. Kajian ini juga melaporkan bahawa komponen rangsangan intelektual pemimpin transformasi telah menggalakkan guru-guru ini mempunyai autonomi yang memberi kuasa kepada mereka untuk berkhidmat sepenuh hati kepada pelajar dan masyarakat demi kepentingan sekolah. Sementara itu, Clark et al. (2008) juga bersetuju bahawa pemberian kuasa daripada pemimpin boleh mewujudkan suasana transformasi yang seterusnya boleh bertukar menjadi budaya mengutamakan pelanggan di kalangan staf barisan hadapan.

Walaupun begitu, tahap komitmen di kalangan guru-guru dari kajian Yu dan Jantzi, (2002) mendapati bahawa maklumbalas daripada pelajar dan ibu bapa adalah lebih penting berbanding dengan maklumbalas daripada pemimpin. Dapatan daripada kes-kes kajian seperti ini boleh disimpulkan bahawa guru-guru dalam persekitaran sekolah boleh terus memberi komitmen walaupun mereka melihat pemimpin mereka menjadi sebaliknya. Perbezaan ini mungkin disebabkan oleh keghairahan dan keikhlasan mereka. Oleh itu, adalah menjadi sesuatu yang menarik untuk mengetahui apa yang akan berlaku dalam persekitaran pengajian tinggi khususnya di universiti-universiti di negara-negara membangun seperti Malaysia.

Huraian terhadap gaya kepimpinan transformasi dengan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di atas telah membolehkan hipotesis berikut dibina:

H1: Tanggapan Gaya kepimpinan transformasi mempunyai hubungan signifikan dengan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan.

2.6.2 Transaksi dengan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan

Sebaliknya, kepimpinan transaksi dalam kebanyakan kes terpaksa bergantung kepada ganjaran kontegensi atau luar jangkaan sebagai balasan atas usaha mereka. Manakala tindakan pengecualian aktif (*Exception Active*) atau pasif (*Exception Passive*) perlu diambil untuk memantau prestasi pengikut (Bass, 1985, 1997, 1998) sehingga dimana pemimpin akan mengambil tindakan pembaikan atau hukuman kepada pengikut demi kebaikan mereka (Avolio & Bass, 1997). Kajian lepas oleh Emery dan Barker (2007) telah menyokong bahawa gaya kepimpinan ini akan memberi motivasi tinggi kepada pekerja untuk memberi komitmen terhadap organisasi mereka ditambah pula dalam organisasi perkhidmatan yang lebih bersifat struktur dan formal serta tahap penyelian yang rapat dan peranan pekerja yang jelas.

Nguni et al. (2006) telah menjalankan kajian di kalangan guru-guru di sekolah rendah Tanzania di mana mereka juga telah mendapati bahawa pemimpin transaksi akan menggalakkan guru untuk kekal di sekolah-sekolah yang ditetapkan. Dapatan ini juga di

persetujuan oleh McGuire dan Kennerly (2006) apabila kajian mereka ke atas perkhidmatan penjagaan kesihatan yang berdasarkan kepada faktor-faktor kepimpinan transaksi iaitu ganjaran luar jangka mempunyai korelasi tinggi yang signifikan dengan komitmen organisasi. Ianya menyokong tanggapan bahawa pemimpin perlu "menunjukkan cara" atau "lalu" kepada pengikut bagi memenuhi obligasi kontrak yang telah ditetapkan sebagai pertukaran untuk beberapa ganjaran (Bess & Goldman, 2001).

Sebaliknya, kajian oleh Heck et al. (2000) dan Wolverson et al. (2000) melaporkan sebaliknya. Mereka mendapati bahawa pemimpin akademik hanya memberi sedikit kesan negatif terhadap komitmen disebabkan oleh kesamaran yang dilihat dalam peranan mereka. Kesamaran ini berlaku mungkin disebabkan pemimpin akademik tidak menerima latihan yang cukup dalam kepimpinan atau ada antara mereka secara aktif memperolehi pengetahuan kepimpinan dengan menjalani tugas pengurusan atau kursus-kursus yang pelbagai dalam bidang pendidikan. Justeru itu, mereka kurang jelas dalam tugas, tanggungjawab, matlamat, harapan dan juga kuasa mereka dalam menghadapi cabaran global masa kini (Bajunid, 2004). Oleh itu, adalah penting bagi jabatan sumber manusia sebuah organisasi merancang bengkel, seminar, latihan dan kursus kepimpinan bagi pemimpin-pemimpin akademik demi untuk melengkapkan mereka dengan kemahiran dan pengetahuan dalam menghadapi cabaran global.

Hasil penyelidikan yang lalu banyak tertumpu kepada hubungan antara faktor-faktor kepimpinan transformasi dan transaksi yang mempunyai pengaruh ke atas hasil dapatan organisasi seperti komitmen terhadap organisasi (Emery & Barker, 2007; McGuire &

Kennerly, 2006; Raemah, 2010); kepuasan kerja (Judge & Bono, 2000; Berson & Linton 2005; Hashim & Mahmood, 2011); kelakuan kewarganegaraan organisasi (Nguni et al, 2006); dan prestasi kepemimpinan akademik (Abdul Shukor, 2012; Bakar, Mahmood & Esuh Ossai-Igwa Lucky, 2015). Dapatan dari kajian Aziz, Abdullah, Tajudin & Mahmood (2013) ke atas Industri Kecil Sederhana (SME) Malaysia juga memperakui bahawa kepemimpinan transaksi mempunyai hubungan signifikan dalam memberi impak yang positif ke atas prestasi perniagaan SME di Malaysia.

Gaya kepemimpinan transaksi juga didapati boleh bekerja dengan baik dalam budaya birokrasi dan sokongan yang menggalakkan komitmen pengikut kepada organisasi mereka (Chen, 2004). Manakala Bess dan Goldman (2001) menyatakan bahawa dalam persekitaran universiti, kepemimpinan transaksional adalah relevan terutamanya di mana tugas utama ahli akademik ini adalah untuk mengajar dan melakukan penyelidikan. Mereka hanya memerlukan usaha individu dan bukannya agenda yang berstruktur atau formal. Penekanan adalah kepada matlamat fakulti yang memerlukan ahli-ahli akademik untuk menjadi kompeten dalam proses pembelajaran dan penyelidikan, justeru itu terdapat keperluan untuk pemimpin transaksi menyokong dan menjelaskan arah yang perlu diambil untuk mencapai matlamat ini. Ia dilihat sebagai ganjaran yang ditukar untuk memenuhi obligasi kontrak yang dianggap menarik ini.

Walau bagaimanapun, hasil kajian daripada Jabeen, Behery dan Abu Elanain (2015) menunjukkan bahawa kontrak psikologi (transaksi dan hubungan) mempunyai hubungan yang positif dengan kepemimpinan transaksi. Kajian ini mengkategorikan beberapa hubungan berbangkit di antara kepemimpinan transaksi dan komitmen organisasi. Namun

begitu, kajian ini mendapati kepimpinan transaksi hanya mempunyai kesan pengantara separa berhubung dengan kepimpinan transaksi dan komitmen organisasi. Dapatan ini bercanggah dengan dapatan daripada Rangriz dan Mehrabi (2010) yang menyatakan terdapat hubungan positif antara kepimpinan transaksi dan komitmen organisasi. Justeru kepelbagaian dapatan daripada kajian-kajian terdahulu dan setakat pengetahuan penyelidik, masih terdapat kekurangan kajian yang telah dijalankan berhubung dengan kepimpinan transaksi dengan komitmen terhadap kualiti perkhidmatan dalam konteks pendidikan. Memandangkan kekurangan penyelidikan dalam bidang ini, maka lebih banyak ujian dan kajian yang masih diperlukan untuk mencari sokongan bagi pembolehubah-pembolehubah ini.

Huraian terhadap gaya kepimpinan transaksi dengan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di atas telah membolehkan hipotesis berikut dibina:

H2: Tanggapan Gaya kepimpinan transaksi mempunyai hubungan signifikan dengan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan

2.7 Komunikasi Kepimpinan Sebagai Pengantara Hubungan Gaya Kepimpinan Dan Komitmen Afektif terhadap kualiti perkhidmatan

Kajian yang telah dibuat oleh De Vries, Bakker dan Oostenveld (2010) mendapati bahawa gaya kepimpinan menjadi pengantara hubungan gaya komunikasi dan hasil kepimpinan. Dapatan De Vries et al. (2010) di persetujui oleh Dion (2012) yang menyatakan peranan pemimpin adalah untuk memujuk pekerja. Model umum pujukan,

telah dibangun pada tahun 1940-an, yang mempunyai empat kategori pujukan komunikasi yang menentukan keberkesanan komunikasi (Dion, 2012). Kategori-kategori yang dimaksudkan adalah ciri-ciri: i) komunikator, ii) mesej, iii) saluran, dan iv) para penonton. Dion juga menyatakan bahawa ciri-ciri komunikator adalah termasuk daya tarikan, status, dan reputasi orang yang menyampaikan mesej dan kenyataan ini dipersetujui oleh Neufeld et al. (2010) apabila mereka mendapati ciri-ciri ini membuat mesej yang hendak disampaikan lebih dipercayai. Ciri-ciri mesej adalah termasuk sama ada mesej difahami dan pengulangan mesej (Dion, 2012). Ciri-ciri saluran adalah termasuk medium pengantara di mana mesej dihantar dan Dion (2012) menyatakan bahawa mesej yang lebih kompleks adalah lebih mudah difahami apabila media bertulis digunakan. Selanjutnya, beliau mendapati bahawa ciri-ciri para penonton melibatkan sama ada penerima mesej adalah pintar dan telah dimaklumkan tentang topik tersebut.

Kepercayaan yang terjalin antara pekerja dan pemimpin juga telah dilihat sebagai satu komponen komunikasi yang berjaya (Zeffane, Tipu, & Ryan, 2011). Beberapa kajian mempunyai menunjukkan komunikasi memainkan peranan yang penting dalam membangunkan dan mengekalkan kepercayaan. Pada 1970-an, penyelidik mendedahkan bahawa amanah interpersonal mempunyai kesan positif ke atas kepuasan kerja (Driscoll, 1978; Muchinsky, 1977). Kepercayaan dan komunikasi, seperti penyertaan pekerja dan prestasi kerja, telah ditunjukkan untuk meningkatkan hasil organisasi (Hassan & Semercioz, 2010; Mahajan, Bishop, & Scott, 2012; Zeffane et al., 2011). Peningkatan hasil organisasi secara langsung dikaitkan dengan penggabungan atau kejayaan pengambilalihan yang berpunca dari komunikasi berkesan (Marks & Mirvis, 2011).

Menurut Thomas et al. (2009), tahap kepercayaan dan kepuasan pekerja diberi penilaian tinggi apabila pemimpin yang menyediakan pekerja dengan maklumat yang berkualiti tinggi berbanding maklumat yang berkuantiti tinggi. Tahap kepercayaan berkurangan apabila pekerja menerima maklumat yang mereka percaya adalah tidak tepat atau terlalu cepat (Thomas et al., 2009). Keperluan kualiti dan kuantiti adalah berbeza bergantung kepada orang yang menyampaikan maklumat. Thomas et al. (2009) menyatakan bahawa maklumat yang berkualiti akan meramalkan kepercayaan dalam hubungan antara pekerja dan pemimpin bukannya kuantiti maklumat yang diterima.

Keupayaan untuk berkomunikasi antara satu sama lain dapat menentukan bagaimana sesebuah organisasi berfungsi (Bossidy & Charan, 2002). Kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi boleh bergantung kepada keupayaan pemimpin untuk mewujudkan dan menyampaikan matlamat dan visi organisasi (Phillips, 1992). Tindakan pemimpin adalah sama penting dengan mesej kerana tindakan pemimpin menambahkan kewibawaan kepada mesej dan tindakan dan mesej harus konsisten (Kouzes & Posner 2002). Pemimpin yang menunjukkan kehadiran yang positif adalah pemimpin yang berkaliber manakala pemimpin yang menunjukkan kehadiran yang negatif akan cenderung untuk menjauhkan diri dan menjejaskan prestasi (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2003).

Gertman, Hallbert, Parrish, Stattision, Brownson, dan Tortorelli (2001) mengenal pasti bahawa kesilapan sebagai manusia seperti tugas-tugas dan tanggungjawab staf telah tidak

disampaikan dengan jelas, yang menyumbang kepada peristiwa-peristiwa dianalisis. Komunikasi adalah penting bagi menentukan kejayaan atau kegagalan pemimpin dan hubungan sesama pekerja dengan itu komunikasi boleh mempengaruhi keadaan persekitaran secara positif dan negatif. Kegagalan untuk berkomunikasi boleh menyebabkan kebimbangan di kalangan pekerja, yang boleh mewujudkan isu-isu kepercayaan antara pemimpin dan pekerja. Mempunyai dua hala komunikasi yang berkesan adalah perlu untuk membina kepercayaan antara pemimpin dan pekerja (Tichy & Devanna, 1990). Pemimpin mempunyai beberapa nilai termasuk kepercayaan dan rasa hormat kepada individu, keterbukaan, kerja berpasukan, integriti, dan komitmen kepada kualiti, yang meningkatkan proses komunikasi kepimpinan.

Menurut Bossidy, Charan, dan Burck (2003), komunikasi perlu mempunyai bahan termasuk keupayaan pemimpin untuk mendengar dan bercakap. Komunikasi kepimpinan harus ringkas dan mudah kerana mesej yang kompleks boleh disalah tafsir (Phillips, 1992). Pekerja memerlukan pemimpin untuk menyampaikan harapan dan memberikan panduan yang diperlukan dan latihan untuk memastikan jangkaan difahami dan adalah perlu apabila pemimpin berkomunikasi dengan seluruh organisasi. Pemimpin perlu menyedari bahawa untuk memberi motivasi kepada pekerja adalah bergantung sebahagian besar dalam keupayaan untuk berkomunikasi dengan berkesan (Phillips, 1992). Manakala Nickels, McHugh dan McHugh (2012), pula memperakui bahawa kebanyakan organisasi yang berprestasi tinggi mempunyai ciri-ciri persamaan dalam mengamalkan komunikasi terbuka serta kekerapan berkomunikasi antara pekerja dengan

pemimpin. Mereka beranggapan bahawa motivasi kepada pekerja tidak akan berkesan sekiranya tiada komunikasi berlaku.

Oleh itu, pemimpin yang berkesan sama ada transformational atau transaksi perlu berkomunikasi dengan jelas dan konsisten kerana pekerja yang menerima mesej yang bercampur-aduk boleh menyebabkan kekecewaan (Phillips, 1992). Ketidakpastian boleh membawa kepada kebimbangan dan memberikan kesan negatif terhadap semangat (Mintzberg, Lampel, Quinn, & Ghoshal, 2003). Pemimpin perlu konsisten berkomunikasi dengan pekerja untuk memastikan pekerja menyedari jangkaan, perubahan, atau syarat, yang boleh menjejaskan prestasi pekerja. Pekerja dikehendaki melaksanakan dan ikut arahan daripada penyelia. Higgs dan Rowland (2011) dan Bevan (2011) sependapat bahawa komunikasi kepemimpinan adalah amat diperlukan semasa berlakunya proses perubahan. Pemimpin mesti menggalakkan komunikasi dan penyertaan pekerja dalam proses perubahan ini. Pemimpin-pemimpin mesti faham bagaimana untuk berkomunikasi dengan pekerja demi untuk mendapatkan komitmen daripada pekerja dalam mencapai matlamat organisasi (De Vries et al., 2010).

Pemimpin perlu berkomunikasi secara terbuka dengan pekerja, dan komunikasi adalah perlu bagi pekerja untuk menjadi lebih produktif dan selamat. Komunikasi yang berkesan boleh menjadi halangan besar yang menghalang bagaimana sesebuah organisasi beroperasi (Nanna, 2010). Fungsi kepemimpinan boleh dipengaruhi oleh perhubungan antara pemimpin dan pekerja, hubungan boleh ditentukan oleh personaliti, gaya komunikasi, dan corak kerja (Harvey, Martinko & Douglas, 2006). Menurut Schuttler

dan Burdick (2010) terdapat dua undang-undang komunikasi yang perlu diberi perhatian iaitu sekiranya pemimpin gagal untuk berkomunikasi dengan berkesan menyebabkan prestasi pekerja terjejas, dan sekiranya komunikasi dalam organisasi tidak berkesan akan menyebabkan organisasi tersebut terjejas. Justeru itu, pemimpin mempunyai tanggungjawab untuk berkomunikasi dengan berkesan dan jelas dengan pekerja (Schuttler & Burdick, 2010). Amalan komunikasi yang berkesan menggalakkan keterbukaan antara staf pentadbiran dengan pemimpin dan sekaligus ianya membantu proses penyampaian visi dan matlamat organisasi dalam memberi komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan kepada pelanggan.

Huraian terhadap hubungan antara komunikasi kepimpinan sebagai pengantara antara gaya kepimpinan dan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di atas telah membolehkan hipotesis berikut dibina:

H3: Komunikasi kepimpinan menjadi pengantara hubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transformasi dan komitmen terhadap perkhidmatan berkualiti.

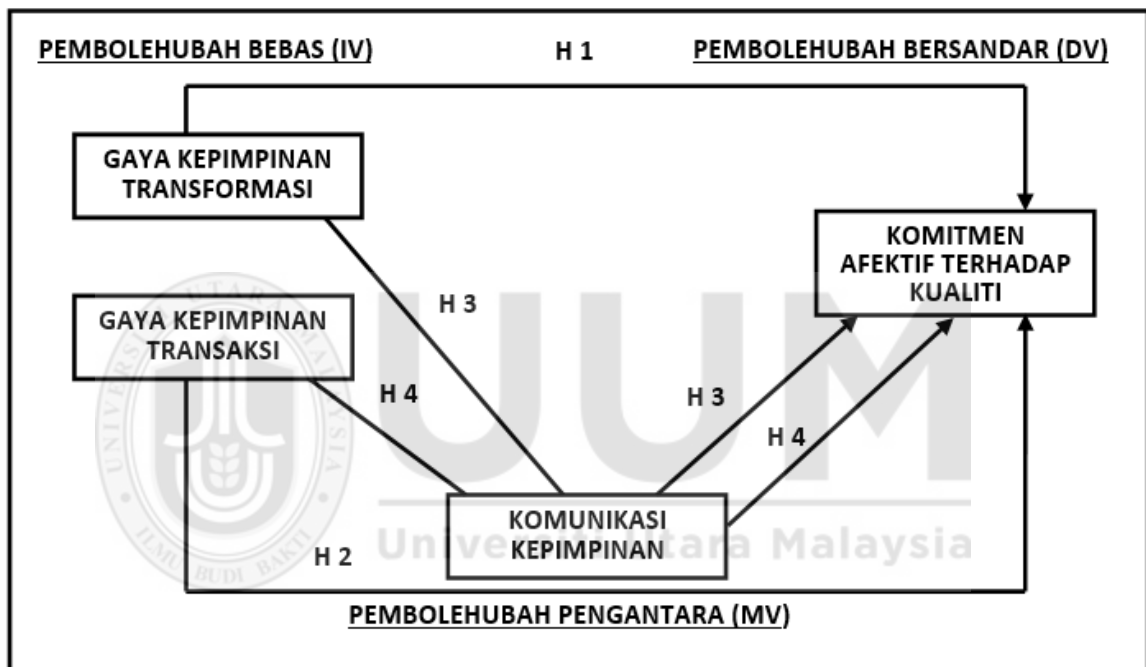
H4: Komunikasi kepimpinan menjadi pengantara hubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transaksi dan komitmen terhadap perkhidmatan berkualiti.

2.8 Kerangka Konseptual

Cadangan model penyelidikan atau kerangka konseptual seperti Rajah 2.1 di bawah telah dibangunkan untuk menggambarkan hubungan antara pembolehubah bersandar (*Dependent Variable*), pembolehubah bebas (*Independent Variable*) dan pembolehubah pengantara (*Mediator Variable*). Pembolehubah bersandar dalam kajian ini adalah komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan yang akan diukur pada unit individu manakala pembolehubah bebas adalah tanggapan gaya kepimpinan transformasi dan transaksi. Komunikasi kepimpinan pula menjadi pembolehubah pengantara. Hubungan antara tanggapan gaya kepimpinan transformasi dan transaksi, komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan dan pembolehubah pengantara, komunikasi kepimpinan akan ditentukan melalui ujian statistik. Analisis statistik juga akan digunakan untuk menentukan samada terdapat hubungan yang signifikan dengan hasil tanggapan gaya kepimpinan dengan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di kalangan staf pentadbiran universiti swasta.

Kerangka konseptual kajian ini telah dibangunkan melalui pembolehubah-pembolehubah yang telah dikaji oleh penyelidik-penyelidik terdahulu yang mana pembolehubah yang terlibat dikaji dalam beberapa bentuk kajian. Teori dasar yang digunakan untuk mengikat kerangka konseptual kajian ini adalah daripada dua (2) teori psikologi dan sains sosial iaitu teori percanggahan kognitif (*Cognitive Dissonance Theory*) yang diperkenalkan oleh Festinger (1957) dan teori komunikasi struktur adaptasi (*Adaptive Structure Theory*) yang telah diperkenalkan oleh West & Turner (2009). Pembolehubah-pembolehubah dalam kajian ini digabungkan dalam bentuk kerangka konseptual dan sebagai satu kajian (*one single study*). Teori percanggahan kognitif telah diadaptasikan bagi menjelaskan

bagaimana gaya kepimpinan membawa perubahan sikap dalam komitmen staf pentadbiran IPTS terhadap komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan terutama semasa industri pendidikan Malaysia. menghadapi proses transformasi global. Menurut Morris & Maisto (2009) satu cara berkesan untuk mengubah sikap mereka adalah dengan mengurangkan ketidakselarasan percanggahan.



Rajah 2.1
 Cadangan Model Penyelidikan (Kerangka Konseptual)

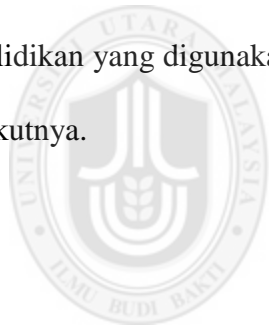
Percanggahan akan berlaku apabila staf pentadbiran bertemu pemimpin yang mungkin tidak berminat untuk mengiktiraf usaha-usaha mereka, terlalu menuntut atau mementingkan darjat persamaan dan mempunyai pekerja yang bersikap negatif terhadap pemimpin-pemimpin mereka. Oleh itu, apabila berlaku sebarang percanggahan pemimpin-pemimpin perlu memberi justifikasi yang sempurna untuk meyakinkan

bahawa beberapa jenis ganjaran luar jangka, bimbingan, komunikasi atau arahan akan diberikan kepada staf. Ini akan mengurangkan percanggahan dan perubahan sikap staf pentadbiran di mana mereka akan lebih cenderung untuk mengamalkan sikap yang positif kepada komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan.

Manakala teori komunikasi struktur adaptasi telah integrasikan dan telah bertindak sebagai pemangkin dalam menggalakkan komitmen staf pentadbiran terhadap kualiti perkhidmatan. Ianya juga membantu pemimpin dalam memahami apa yang diperlukan untuk mendapatkan komitmen afektif staf pentadbiran terhadap kualiti perkhidmatan dengan meningkatkan aspek ekstrinsik dan intrinsik kandungan tugas mereka (Steers & Mowday, 1977). Teori ini mencadangkan bahawa setiap organisasi mempunyai struktur organisasi yang dicipta dan diciptakan semula untuk menghasilkan struktur sosial. Struktur sosial sering menetapkan peraturan-peraturan komunikasi dalam organisasi, samada secara rasmi atau tidak rasmi, kekerapan komunikasi dan gaya komunikasi adalah sebahagian daripada struktur teori ini. Pemimpin sebagai pencetus kepada hubungan individu dengan setiap ahli, dan bahawasanya hubungan ini akan memujuk pekerja untuk bertindak ke sesuatu arah (Prottas, 2013). Kepuasan pekerja terhadap kekerapan berkomunikasi dengan pemimpin mereka, merupakan pemangkin kepada komitmen staf pentadbiran terhadap kualiti perkhidmatan di kalangan staf pentadbiran universiti swasta di Malaysia.

2.9 Ringkasan Bab

Secara keseluruhannya, bab ini membincangkan isu-isu dan sorotan kajian yang merupakan asas kajian ini bagi menjawab soalan-soalan kajian. Sorotan kajian memfokuskan kepada penyelidikan yang mendalam terhadap isu-isu dan teori-teori yang boleh menyokong penyelesaian masalah kajian. Kajian masa lalu dan kerja-kerja empirikal dalam bidang komitmen terhadap kualiti perkhidmtan yang sedia ada, khususnya yang berkaitan dengan tanggapan terhadap gaya kepimpinan telah dibincangkan. Kesan pengantara komunikasi kepimpinan dan dalam industri-industri berkaitan juga telah dibincangkan. Semua pembolehubah ini telah ditakrifkan dan dikaji semula dalam pelbagai konteks umum dan secara khusus di universiti swasta di Malaysia untuk memberikan penjelasan yang lebih baik mengenai rangka kerja kajian ini. Kaedah penyelidikan yang digunakan untuk menjalankan kajian ini akan dibincangkan dalam bab 3 berikutnya.



UUM
Universiti Utara Malaysia

BAB TIGA

METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pengenalan

Bab ini menerangkan metodologi dan prosedur penyelidikan yang digunakan oleh penyelidik untuk mengkaji hubungan antara tanggapan gaya kepimpinan, komunikasi kepimpinan dan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di kalangan staf pentadbiran universiti swasta di Malaysia. Ada pun aspek yang diberi penekanan adalah (1) reka bentuk kajian iaitu jenis kajian, populasi, kaedah pensampelan dan penentuan saiz sampel (2) prosedur pengumpulan data (3) instrumen kaji selidik (4) kesahan dan kebolehpercayaan (5) pra ujian dan kajian rintis (6) analisa data (7) pengujian hipotesis. Prosedur menganalisa data, yang kemudiannya diterangkan secara terperinci mengikut tajuk-tajuk kecil berikut. Seterusnya huraian berkaitan analisis data diterangkan beserta dengan ujian hipotesis yang menggunakan analisis regresi berganda dan analisis regresi.

3.2 Reka Bentuk Kajian

Matlamat utama kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan antara dua (2) pembolehubah bebas daripada tanggapan gaya kepimpinan iaitu gaya kepimpinan transformasi dan gaya kepimpinan transaksi dan kepimpinan komunikasi sebagai pembolehubah pengantara dapat memberi kesan kepada komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di kalangan staf pentadbiran universiti-universiti swasta di Malaysia.

Unit analisis kajian ini adalah peringkat individu yang terdiri daripada staf pentadbiran dari peringkat pengurusan, eksekutif dan staf sokongan. Persepsi mereka kepada pegawai atasan mereka seperti, pengurusan tertinggi, ketua bahagian atau ketua jabatan akan dikaji untuk mengenal pasti komitmen mereka terhadap terhadap kualiti perkhidmatan.

Dalam mencapai tujuan tersebut pendekatan kajian berbentuk kuantitatif menggunakan kaedah kaji selidik diguna pakai. Menurut kajian lepas kaedah kuantitatif ini boleh menentukan sesuatu idea ataupun konsep itu lebih baik berbanding cara kajian lain (Anderson, Sweeney & William, 2004). Disamping itu, kaedah ini juga membolehkan penyelidik mengukur dan mengawal pembolehubah-pembolehubah sepertimana yang dipersetujui oleh Leedy dan Omrod (2005). Menurut mereka, kajian kuantitatif adalah sesuai untuk menjawab persoalan mengenai hubungan di antara pembolehubah-pembolehubah yang diukur dalam menjelaskan, meramal dan mengawal pembolehubah terlibat. Oleh itu, reka bentuk kajian ini amat sesuai untuk memenuhi keperluan kajian kerana penyelidik ingin memberikan hasil yang sah dan boleh dipercayai.

Berry (2006), telah menyatakan bahawa pendekatan kuantitatif telah diterima baik dalam penyelidikan sains sosial dan juga pendidikan masa kini. Tambahan pula beberapa koleksi data asas pendekatan penyelidikan kuantitatif adalah berupa sejarah, kajian, kajian analisis dan kaedah eksperimen (Struwig & Stead, 2001). Sementara Bryman (2004) pula menjelaskan bahawa pendekatan kuantitatif adalah berkaitan dengan angka dan hubungan mereka dengan teori disamping meletakkan penekanan kepada penganalisan teori empirikal. Manakala Bell (1999) mendakwa bahawa penyelidikan

kuantitatif secara saintifik boleh mengkaji kenyataan hipotesis dan bukannya sekadar memahami tingkah laku manusia dan alam sekitar mereka sahaja. Oleh hal yang demikian, kaedah penyelidikan kuantitatif adalah lebih kepada mencari fakta daripada memberi penjelasan. Pendekatan penyelidikan kuantitatif juga boleh digunakan untuk kajian penyelidikan yang bersaiz besar iaitu dengan menggunakan pendekatan seperti temuduga berstruktur atau kaedah kaji selidik (Hair, Money, Samouel & Page, 2007).

Manakala kaedah kaji selidik pula digunakan dalam kajian ini kerana kaedah ini menyediakan asas untuk membuat keputusan kajian terhadap keseluruhan populasi (Girden, 2001). Tambahan pula, kaedah ini amat berkesan untuk mendapatkan maklumat dalam keadaan semulajadi dengan gangguan yang minima daripada penyelidik (Graziano & Ravlin, 1997). Babbie (1990) berpendapat bahawa beberapa kelebihan kaedah kaji selidik ini adalah ianya fleksibiliti, praktikal untuk sampel besar, kebolehpercayaan yang baik serta ianya boleh digunakan untuk tujuan deskriptif, keterangan dan tinjauan. Kaji selidik juga membolehkan pengumpulan data yang banyak daripada kumpulan yang berbeza dalam waktu yang singkat (Wimmer & Dominick, 1994). Tambahan pula, kaedah ini amat berkesan untuk mendapatkan maklumat dalam keadaan semulajadi dengan gangguan yang minima daripada penyelidik (Graziano & Ravlin, 1997).

Selain itu, kebaikan menggunakan kaedah kaji selidik adalah kerana walaupun jenis penyelidikan ini mencapai banyak responden tapi masa perhubungan jauh lebih singkat dengan responden (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2007). Kaedah kaji selidik ini akan disertakan dengan soalan-soalan berstruktur sebagai alat untuk membuat kajian.

Kelebihan menggunakan soalan-soalan adalah kerana ianya seragam, bertulis dan mempunyai skala, ekonomik dan menjimatkan masa (Kerlinger, 1973) serta menyenangkan responden untuk membaca dan memahami soalan tanpa mendedahkan identiti mereka (Cozby, 1989).

Menurut Babbie (2005) kaedah kaji selidik mempunyai kelebihan berikut: i) sesuai untuk sampel yang lebih besar, terutamanya jika ianya berbentuk '*self-administered*' kaji selidik ii) mempunyai fleksibiliti dalam memberi soalan mengenai topik, dan iii) mempunyai kebolehpercayaan yang kuat. Walau bagaimanapun, adalah dicadangkan, untuk tujuan mendapatkan maklumbalas yang baik penyelidik perlu mengamalkan beberapa teknik kreatif seumpamanya menghantar surat susulan, menggabungkan kaedah pengumpulan data, sertakan beberapa cenderamata kecil, menyediakan sampul surat pulangan yang telah bersetem atau menawarkan cabutan bertuah (Babbie 2005; Sekaran & Bougie, 2010). Jika ia kurang dijalankan secara berkesan, hasilnya nanti tidak mempunyai nilai dan akan menjadi satu pembaziran dari segi masa dan wang (Zikmund, 2003).

Dalam kajian ini, gabungan soal selidik berbentuk '*self-administered*' dalam talian internet dan edaran secara langsung atau bersemuka digunakan untuk mengumpul data individu mengenai responden (staf pentadbiran). Teknik kajian yang digunakan di sini ialah terdiri dari gabungan kaji selidik berasaskan laman web dan mel seperti yang disyorkan oleh Kroth, McPherson, Laverence, Pace, Daniels, Rhyn & Williams (2009) dan DSS Research (2000). Kaedah ini mempunyai kelebihan untuk mencapai kadar

respon yang lebih tinggi pada kos yang lebih rendah. Selain itu, DSS Research (2000), seorang pakar dalam penyelidikan pasaran penjagaan kesihatan, mendapati kedua-dua kaji selidik melalui internet dan mel mempunyai kebolehpercayaan dalaman yang sama (*Cronbach Alpha* yang melebihi 0.8) dan ketekalan dalam jawapan pada purata lebih 0.8 (*Guttman split-half*) untuk semua item.

Kaedah gabungan di atas, digunakan dalam kajian ini, yang mana telah didapati dapat mengurangkan dengan ketara jumlah kos keseluruhan (kos akan menjadi lebih tinggi jika hanya cara mel tradisional dihantar) dan belum mempunyai keupayaan untuk mengekalkan kadar respon yang mencukupi. Oleh kerana kajian ini menggunakan pendekatan pengujian hipotesis-deduktif analisis statistik yang sesuai seperti analisis korelasi statistik yang akan membantu untuk mengetahui sejauh mana hubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan dan kepimpinan komunikasi ke atas pelaksanaan perkhidmatan berkualiti (Sekaran, 2005).

3.3 Populasi Dan Persampelan

3.3.1 Populasi

Populasi kajian adalah subjek yang hendak dikaji (Arikunto, 2002) atau kumpulan manusia, peristiwa, atau perkara yang menarik yang mana penyelidik mahu membuat kesimpulan berdasarkan statistik sampel (Sekaran & Bougie, 2014). Berdasarkan statistik dari Kementerian Pendidikan Tinggi Malaysia (KPTM) di bawah Jabatan Pendidikan

Tinggi Swasta, 2015 terdapat 41 buah institusi pengajian tinggi swasta bertaraf “*universiti*”, kampus utama di seluruh Malaysia seperti dalam *Rajah 3.1* di bawah. Walaupun begitu, populasi kajian ini atau data hanya akan dipungut daripada 32 buah universiti swasta, kampus utama di sekitar Lembah Klang sahaja (*Jadual 3.1*).

Jadual 3.1

Statistik Institut Pendidikan Tinggi Swasta (IPTS) – Sehingga 28 Februari 2015

Rumusan Statistik IPTS sehingga 28 Februari 2015	
IPTS Aktif (Kampus Utama)	Total
Universiti	41
Kolej Universiti	28
Kampus Cawangan Universiti Luar Negara	8
Kolej	405
Jumlah	482
IPTS Aktif (Kampus Cawangan)	
Universiti	20
Kolej Universiti	6
Kampus Cawangan Universiti Luar Negara	1
Jumlah	27
Jumlah Besar IPTS Aktif	509

Sumber: Bahagian Pendaftaran dan Piawaian, Jabatan Pendidikan Tinggi Swasta, 2015

Kajian ini hanya terbatas kepada universiti swasta yang terletak di sekitar lembah klang kerana faktor kemudahan geografi yang mudah untuk akses kepada target responden. Kajian terdahulu dalam konteks pendidikan, sebagai contoh: Raemah (2010), Noordin dan Jusoff (2009), Arokiasamy at el. (2007) dan Santhapparaj dan Alam (2005) juga mengambil sampel-sampel yang kebanyakannya dari kawasan bandar dan oleh itu, kaedah ini telah disokong dari segi kesahihan luaran yang menyeluruh ke atas penemuan penyelidikan (Ariffin, 2006, Sekaran, 2005). Tambahan pula mengikut penyelidik terdahulu seperti Marshall (1996) dan Ritchie, Lewis dan Elam (2003) mengatakan bahawa jika populasi adalah agak homogen atau mempunyai ciri-ciri yang sama, maka

sampel yang lebih kecil akan merangkumi semua kepelbagaian dalaman yang diperlukan. Jesteru itu, pemilihan 32 buah universiti swasta, kampus utama di sekitar Lembah Klang mampu mewakili 41 buah universiti bertaraf universiti di Malaysia.

Memandangkan tidak ada data statistik yang dikeluarkan oleh KPM, di bawah Jabatan Pendidikan Tinggi Swasta berkaitan jumlah populasi keseluruhan staf pentadbiran di universiti swasta yang menjadi target kajian ini, maka pemilihan untuk populasi dan pensampelan adalah berdasarkan maklumat dari laman web universiti berkaitan. Memandangkan tidak semua universiti swasta mempamerkan profil staf pentadbiran di laman web mereka maka alternatif lain turut diguna pakai dan antaranya adalah melalui: kenalan peribadi, panggilan telefon dan e-mail kepada Jabatan Sumber Manusia dan Ketua Pegawai Eksekutif di universiti swasta berkaitan. Dalam urusan penghantaran e-mail kepada universiti-universiti yang berkaitan, surat sokongan daripada universiti Utara Malaysia (KL), Pejabat Menteri Pendidikan II dan Pejabat Timbalan Ketua Pengarah Pendidikan Tinggi Swasta telah dilampirkan bersama-sama dengan permohonan untuk tujuan mendapatkan data dari universiti swasta seperti di jadual 3.2.

Jadual 3.2

Senarai Populasi Universiti Swasta, Kampus Utama di Lembah Klang

UNIVERSITI SWASTA	STAF PENTADBIRAN
<i>Universiti Swasta - Selangor (Kampus Induk)</i>	
Universiti Multimedia (MMU)	642
Universiti Tenaga Nasional Kampus Putrajaya (UNITEN)	382
UNITAR International University	189
Universiti Selangor (UNISEL)	435
Malaysia University of Science and Technology (MUST)	270
Universiti Teknologi Kreatif Limkokwing (LUCT)	320
Al-Madinah International University (MEDIU)	73
Management and Science University (MSU)	275

Taylor's University	270
(sambungan)	
Sunway University	285
Perdana University	170
Malaysian Institute For Supply Chain Innovation (MISI)	160
Universiti SEGi	290
Binary University of Management & Entrepreneurship (BUME)	185
Universiti Infrastruktur Kuala Lumpur (IUKL)	385
Putra Business School (Graduate School of Management)	130
Asia Metropolitan University	225
Universiti Islam Malaysia	170
University Malaysia of Computer Science and Engineering	30
<hr/>	
Universiti Swasta – Kuala Lumpur (Kampus Induk)	
Universiti Tun Abdul Razak (UNIRAZAK)	100
International Medical University (IMU)	102
Universiti Terbuka Malaysia (UNITEM)	466
Universiti Kuala Lumpur (UNIKL)	256
Universiti Tunku Abdul Rahman (UTAR)	325
Asia e University (AeU)	67
International Centre for Education in Islamic Finance (INCEIF)	116
Universiti UCSI (UCSI University)	245
Universiti HELP	170
Asia Pacific University of Technology & Innovation (APU)	184
GlobalNxt University	65
MAHSA University	178
International University of Malaya Wales (IUMW)	100
<hr/>	
JUMLAH KESELURUHAN	N =7299

Sumber: Laman Web, kenalan peribadi, panggilan telefon dan e-mail kepada Jabatan Pengurusan Sumber Manusia dan Ketua Pegawai Eksekutif univeriti berkaitan, 2015

3.3.2 Pensampelan

Menurut Sekaran dan Bougie (2014) pensampelan merupakan satu proses di mana sebilangan kecil daripada keseluruhan populasi dipilih dan dikaji untuk membolehkan kita membuat generalisasi mengenai populasi tersebut. Ringkasnya, persampelan melibatkan penyelidikan terhadap sampel kajian bagi mewakili keseluruhan populasi kajian. Kaedah ini telah diguna pakai oleh penyelidik-penyelidik terdahulu samada daripada bidang sains tulen atau pun sains sosial (Sent, 2010).

Pensampelan secara rawak berstrata tidak seimbang (*Disproportionate stratified random sampling*) digunakan untuk kajian ini, kerana beberapa lapisan atau strata adalah bersaiz kecil jika dibandingkan dengan populasi sasaran lapisan lain yang mempunyai staf pentadbiran yang lebih besar. Keputusan persampelan yang tidak seimbang ini adalah baik ketika beberapa lapisan atau strata terlalu kecil atau terlalu besar atau apabila terdapat lebih kebolehubahan disyaki dalam strata tertentu (Sekaran dan Bougie, 2014).

Persampelan secara rawak tidak seimbang ini mempunyai kelebihan, kerana lebih mudah untuk menguruskannya, ringkas dan melibatkan kos yang rendah untuk memungut data daripada satu atau lebih daripada strata dari yang lain dan setiap segmen penting disediakan dengan baik (Sekaran, 2005; Babbie, 2005). Justeru itu, unsur keadilan atau pun representasi tidak boleh dipersoalkan (Davis & Consenza, 1998). Melalui kaedah ini penyelidik akan memilih secara rawak responden yang akan terlibat dalam kajian ini. Ini bermakna, tidak semua responden daripada jumlah populasi 7299 staf pentadbiran di universiti swasta, kampus utama di Lembah Klang akan terlibat. Bilangan responden yang terlibat adalah berdasarkan kepada minimum saiz sampel yang telah diperakui oleh penyelidik-penyelidik terdahulu.

3.3.3 Penentuan Saiz Sampel

Saiz sampel hendaklah memenuhi kehendak kajian, iaitu mempunyai bilangan yang secukupnya untuk menganggar karakter populasi serta memberikan hasil yang boleh dipercayai (McMillan & Schumacher, 2001). Pemilihan saiz sampel biasanya bergantung

pada keyakinan penyelidik terhadap data, margin kesalahan yang boleh diterima, jenis analisa yang akan digunapakai, masa dan kewangan yang ada, dan samaada dapatan akan digeneralisasikan (Hair et al., 2007). Sementara itu, Cohen (1992) mencadangkan bahawa penentuan saiz sampel adalah sangat penting kerana kelinearan responden dan juga kesan kos. Sekaran (2005) dalam sorotan literturnya, melontarkan satu pandangan “...dalam kajian yang berbentuk multivariate (termasuk analisa regresi berganda), saiz sampel sepatutnya beberapa kali lebih besar dari jumlah pembolehubah (sekurang-kurang 10 kali atau lebih) dalam kajian”.

Sementara itu, Cohen (1992) ada mengatakan bahawa saiz sampel adalah penting ditentukan kerana kos serta kelinearan dalam bilangan responden. Manakala menurut Coakes, Steed dan Dzidic (2006), 100 responden sebagai saiz sampel untuk analisis faktor boleh diterima, tetapi saiz sampel sebanyak 200 atau lebih adalah lebih baik. Comfrey dan Lee (1992) juga mencadangkan saiz sampel 200 atau lebih adalah lebih baik untuk melaksanakan analisis faktor. Ini adalah selari dengan peraturan Comfrey dan Lee (1992) dalam penemuan beliau (*Roscoe's rule of thumb*) yang menegaskan saiz sampel yang lebih besar daripada 30 dan kurang daripada 500 adalah sesuai untuk kebanyakan kajian.

Berdasarkan jumlah keseluruhan populasi kakitangan pentadbiran di universiti-universiti swasta, kampus utama di Malaysia sepertimana yang dinyatakan di Jadual 3.2, saiz sampel bersesuaian adalah seramai 365 orang. Jumlah ini dipilih berdasarkan saiz sampel yang dibangunkan oleh Krejcie dan Morgan (1970) yang mengatakan 365 bilangan

responden yang terlibat adalah berdasarkan kepada minimum saiz sampel yang akan digunakan. Kenyataan ini juga dipersetujui oleh Thomas (2004) yang mengatakan dengan saiz sampel sekitar 200 adalah mencukupi untuk membuat analisa dan Roscoe (1975) menyokong saiz sampel yang melebihi 30 dan kurang daripada 500 adalah bersesuaian untuk kebanyakan analisa kajian.

Sementara itu, Sekaran dan Bougie (2010) menyifatkan prosedur persampelan rawak dapat memastikan setiap sub-populasi yang wujud dalam jumlah besar populasi diwakili sepenuhnya. Jesteru itu, dengan mengambil kira saiz pensampelan 365 responden rawak kepada kajian ini akan dijalankan ke atas staf pentadbiran di 32 buah universiti swasta kampus induk di sekitar Selangor dan Kuala Lumpur. Pemilihan ini dibuat berdasarkan kehomogenan unit pensampelan yang hanya memerlukan sampel kecil untuk menganggar parameter populasi yang mempunyai kelebihan menghasilkan ralat pensampelan yang lebih kecil (Davis & Cosenza, 1998, Babbie, 2005).

Beberapa kajian di Malaysia mendapati kadar respon berkisar 15 hingga 25 peratus sahaja, khususnya pengumpulan secara pos (Lazim, Faizuniah & Siti, 2012; Nur, Mohd & Khairul, 2010; Kanapathy & Jabnoun, 1998; Sarachek & Aziz, 1993; Rozhan, 1991; Osman, 1987). Ramayah, Yan dan Sulaiman (2005) menyatakan kadar respon ialah sekitar 10 hingga 20 peratus, manakala Ainin, Kamarulzaman, Farinda dan Azmi (2010) dalam kajiannya mendapati 15 peratus sahaja. Bahkan dalam beberapa kes, peratusan kadar respon didapati serendah 10 peratus (Ahmad & Ghani, 2013; Reid, Dunn, Cromie

& Adams, 1999). Manakala ada juga dalam beberapa kes didapati kadar respon melebihi 25 peratus (Mustafa, 2014; Mei, Yahya & Teong, 2013; Ria, Raja & Tengku, 2006).

Berdasarkan perkara di atas, kajian ini mengambil kira kadar respon adalah dalam sekitar 20 peratus daripada keseluruhan soalan kaji selidik yang diedarkan. Minimum saiz sampel yang diperlukan ialah 365 responden, iaitu penyelidik mengandaikan hanya 20 peratus daripada pendedaran keseluruhan soalan kaji selidik. Sehubungan itu, 20 peratus ialah sekitar 365 responden dan ini bermakna penyelidik telah mengedarkan sebanyak 1,825 soalan kaji selidik kepada responden (365×5). Ini adalah berdasarkan kepada potensi untuk kadar respon yang rendah dari kajian mel, terutamanya melalui mel elektronik seperti yang telah dialami oleh penyelidik-penyelidik yang lalu (Manfreda, Bosnjak, Berzelak, Haas & Vehovar, 2008).

Boorang soal selidik akan diedarkan kepada staf pentadbiran dan data akan dikumpul dan dianalisis. Sebagai staf pentadbiran mereka mempunyai keupayaan untuk memahami soalan-soalan yang dikemukakan tanpa bantuan penemuduga. Namun begitu, memandangkan sampel kajian terdiri daripada semua staf pentadbiran universiti swasta yang kepelbagaian kaum maka instrumen kajian telah dibuat dalam dwibahasa supaya setiap soalan dapat difahami dengan baik. Selain itu, untuk memastikan persamaan dalam sampel yang dipilih, pemilihan adalah berdasarkan dengan ciri-ciri mereka seperti kepintaran, mempunyai inisiatif dan pengetahuan kontemporari yang mendalam dalam bidang yang mereka minat, kebolehan pembelajaran sendiri yang mendapat penghormatan daripada rakan-rakan profesion serta organisasi mereka (Majumdar, 2004)

dan persamaan dalam persekitaran akademik, polisi dan prosedur (Yusof & Shamsuri, 2006).

3.4 Rekabentuk Soalan Kaji Selidik

Rekabentuk soalan kaji selidik ini telah menjalani pelbagai proses dalam membangunkan alat pengukur, prinsip-prinsip soalan kaji selidik yang mana perlu mengambil kira proses-proses seperti menggunakan perkataan-perkataan atau ayat-ayat daripada soalan-soalan, bagaimana pembolehubah dikategorikan, skala, dan kod selepas menerima maklum balas dan juga pada penampilan am soalan kaji selidik. Literatur mencadangkan bahawa isu-isu penting yang perlu ditangani terlebih dahulu adalah untuk mengurangkan bias dalam penyelidikan dan keterangan dalam setiap isu yang dikaji (Sekaran & Bougie, 2010).

Soalan berstruktur digunakan dalam kajian ini bertujuan untuk memungut data daripada staf pentadbiran dalam persekitaran asal tempat mereka bekerja. Dalam merangka soalan kajian, soalan-soalan hanya digunakan apabila perlu untuk mencapai objektif kajian, mengelak daripada menggunakan perkataan serta terma berbentuk teknikal supaya mudah difahami. Untuk setiap persoalan, format “closed-ended” digunakan untuk memudahkan responden membuat keputusan dengan cepat berdasarkan beberapa pilihan yang ada. Dengan cara ini, ia akan membantu penyelidik mengekodkan maklumat dengan mudah untuk analisa berikutnya (Cavana, Delahaye & Sekaran, 2001). Kadar respons untuk kajian menggunakan surat biasanya sederhana. Justeru itu, langkah-langkah tertentu mesti diambil untuk meningkatkan kadar maklum balas. Dalam kajian ini, “*Total*

Design Method’ digunakan untuk memungut data. Menurut Churchill (1991), kaedah ini memerlukan penyelidik menghantar surat peringatan seminggu selepas itu sebagai tanda terima kasih terhadap maklum balas, serta memperingati kepada yang lain untuk menyiapkan dan memulangkan soalan kaji selidik.

Bahasa yang digunakan di dalam soalan kaji selidik adalah perlu sama tahap dengan kefahaman responden. Pilihan perkataan pula mesti bergantung kepada tahap pendidikan, penggunaan istilah dalam organisasi dan rangka rujukan daripada responden (Sekaran, 2005). Soal selidik ini pada asalnya direka dalam Bahasa Inggeris, tetapi memandangkan kajian ini dilaksanakan di semua universiti swasta, Kampus Utama di sekitar Lembah Klang yang terdiri daripada kepelbagaian kaum, maka ianya juga perlu diterjemahkan ke dalam Bahasa Malaysia demi untuk memberi pemahaman yang lebih jelas. Jesteru itu, untuk mengurangkan kesilapan dan soalan yang samar dalam kajian ini, terjemahan telah dibuat dengan menggunakan prinsip ‘*back-to-back translation*’ di mana terjemahan dibuat ke dalam Bahasa Malaysia dan diterjemahkan kembali ke dalam Bahasa Inggeris supaya masalah kekurangan kesetaraan dapat dikurangkan, seperti mana yang disyorkan oleh Brislin (1980). Sehubungan dengan ini, penyelidik juga telah merujuk dan mendapat semakan terakhir daripada dua orang Pensyarah Kanan Bahasa Malaysia dan Bahasa Inggeris, di Pusat Pengajian Asasi, UNITAR International University.

Jenis-jenis soalan adalah soalan tetap alternatif manakala bentuk soalan merujuk kepada sama ada soalan-soalan menggunakan ayat positif atau negatif. Bagi tujuan kajian ini, soalan alternatif tetap digunakan, di mana responden diminta untuk membuat pilihan dari

satu set alternatif. Jenis dan format soalan membantu responden untuk membuat keputusan yang cepat untuk memilih antara beberapa alternatif dan ini juga membantu penyelidik untuk mengkodkan jawapan untuk dianalisis. Terdapat juga soalan dengan ayat positif dan negatif dalam kajian ini dan ini adalah bertujuan untuk mengurangkan kecenderungan responden untuk memilih skala ke arah satu hujung skala.

Selepas langkah di atas diambil, soal selidik itu diserahkan kepada penyelia dan penasihat untuk penilaian dan untuk memeriksa sama ada kandungannya relevan dan panjang soalan adalah mencukupi. Langkah terakhir yang diambil oleh penyelidik pada soalan kaji selidik ialah menghantarnya kepada responden-responden yang telah dipilih.

3.5 Instrumen Kajian

Instrumen yang digunakan dalam kajian ini dibina daripada kajian sebelumnya dan sudah diuji untuk tujuan kebolehpercayaan dan kesahan dan berdasarkan pernyataan ini, Saunders et al. (2007) menasihati para penyelidik menerima pakai dan menyesuaikan soalan individu daripada soal selidik yang telah sedia ada. Justeru itu, sesetengah daripada soalan-soalan yang digunakan telah dipinda sedikit supaya lebih relevan dengan tujuan kajian ini. Dalam memastikan bahawa instrumen menepati data yang diinginkan daripada responden, tiga pertimbangan berikut akan diberi perhatian: 1) reka bentuk am soal selidik, 2) pengesahan instrumen melalui pra-ujian, dan 3) kaedah bagaimana soal selidik ditadbirkan (Hair et al., 2007).

Soalan berstruktur digunakan dalam kajian ini bertujuan untuk memungut data daripada staf pentadbiran dalam persekitaran asal tempat mereka bekerja. Dalam merangka soalan kajian, soalan-soalan hanya digunakan apabila perlu untuk mencapai objektif kajian, mengelak daripada menggunakan perkataan serta terma berbentuk teknikal supaya mudah difahami. Setiap persoalan, format “closed-ended” digunakan untuk memudahkan responden membuat keputusan dengan cepat berdasarkan beberapa pilihan yang ada. Dengan cara ini, ia akan membantu penyelidik mengekodkan maklumat dengan mudah untuk analisa berikutnya (Cavana et al., 2001). Kadar respons untuk kajian menggunakan surat biasanya sederhana. Justeru itu, langkah-langkah tertentu mesti diambil untuk meningkatkan kadar maklum balas. Dalam kajian ini, “*Total Design Method*” digunakan untuk memungut data. Menurut Churchill (1991), kaedah ini memerlukan penyelidik menghantar surat peringatan seminggu selepas itu sebagai tanda terima kasih terhadap maklum balas, serta memperingati kepada yang lain untuk menyiapkan dan memulangkan soalan kaji selidik.

3.5.1 Instrumen Tanggapan Terhadap Gaya Kepimpinan (Transformasi & Transaksi)

Instrumen yang digunakan untuk mengukur pembolehubah bebas iaitu tanggapan terhadap gaya kepimpinan adalah diadaptasikan daripada Borang Soal Selidik Pelbagai Faktor Kepimpinan – MLQ 5x-bentuk-pendek, versi terkini (*Multifactor Leadership Questionnaires – MLQ 5x-short-form*) yang dibangunkan oleh Bass dan Avolio (1995). MLQ versi terkini ini terdiri daripada 45 item merangkumi semua komponen model yang menerangkan ciri-ciri gaya kepimpinan transformasi, transaksi dan laissez-faire (*laissez-*

faire). Walau bagaimanapun hanya 32 item akan digunakan dalam kajian ini untuk mengukur dimensi tanggapan terhadap gaya kepemimpinan transformasi dan transaksi. Manakala baki kepada soalan gaya kepemimpinan ketiga, *laissez-faire* yang dibangunkan oleh Antonakis, Avolio dan Sivasubramaniam (2003) yang mengatakan "kepemimpinan terbaik adalah dengan kurangnya memimpin", adalah dikecualikan dari kajian ini.

Instrumen ini terdiri daripada 32 item dengan 20 item untuk pengukur ciri-ciri kepemimpinan transformasi manakala, 12 item adalah untuk pengukur ciri-ciri kepemimpinan transaksi. Menurut Avolio, Bass dan Jung (1999) kepemimpinan transformasi adalah dikonsepsikan sebagai pemimpin yang mempunyai keunggulan pengaruh atribut (*idealized influence-attribute*), keunggulan pengaruh tingkah laku (*idealized influence-behaviour*), motivasi berinspirasi (*inspirational motivation*), merangsang intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individu (*individualized consideration*). Manakala, kepemimpinan transaksi adalah dikonsepsikan sebagai pemimpin yang menggunakan ganjaran luar jangka (*contingency rewards*), pengurusan pengecualian aktif (*management-by-exception active*), Tajeda et al. (2001) dan pengurusan pengecualian pasif (*management-by-exception passive*), Avolio et al. (1999). Namun begitu, dalam kajian ini kesemua konstruk yang merangkumi TGK transformasi dan transaksi akan dianalisa sebagai satu faktor dimensi (*Unidimensional*).

Skala unidimensional yang diterima pakai dalam kajian ini adalah berdasarkan kajian penyelidikan sebelum ini mengenai faktor gaya kepemimpinan transformasi, seperti mana yang dicadangkan oleh Walumbwa et al. (2005). Manakala, untuk gaya kepemimpinan

transaksi juga akan mengikuti skala yang sama. Penyelidik-penyelidik terdahulu telah dilihat menggunakan skala unidimensional dalam pelbagai sektor seperti Berson dan Linton (2005) dalam sektor pembangunan dan penyelidikan, Nguni, Slegers dan Denessen (2006) serta Raemah (2010) dalam sektor pendidikan, Emery dan Barker (2007) dalam sektor makanan dan perbankan dan Khairun Nisa (2016) dalam sektor perkhidmatan. Ini menunjukkan bahawa skala unidimensional telah memenuhi prinsip parsimoni penyelidikan yang baik di mana pendekatan yang paling mudah lebih diutamakan berbanding dengan pendekatan pelbagai rupa (Hair et al., 2007). Oleh itu, berdasarkan ulasan berikut, kajian ini menerima pakai satu faktor dimensi untuk kedua-dua gaya kepimpinan transformasi dan gaya kepimpinan transaksi.

Responden diminta untuk memberi persepsi terhadap ketua mereka dengan menggunakan skala Likert lima mata (*five-point Likert scale*) iaitu 1=Sangat tidak setuju; 2=Tidak setuju; 3= Neutral; 4=Setuju; dan 5=Sangat setuju. Mengikut Lowe et al. (1996), Borang Soal Selidik *MLQ* telah digunakan untuk mengkaji kepimpinan di pelbagai peringkat, sama ada organisasi awam atau swasta, dalam perniagaan atau industri, ketenteraan, organisasi agama dan pendidikan. *MLQ* telah digunapakai di dalam banyak negara dan banyak budaya seperti di USA, Jerman, Sepanyol, Australia, Pakistan, Thailand, juga secara terhad di negara-negara Timur Tengah seperti Palestin, UAE dan Israel (Alsayed, Motaghi & Osman, 2012). Tidak terkecuali juga di Malaysia di mana kajian yang dilakukan oleh Raemah (2010), Aziz et al. (2013), Mustafa (2014), dan Khairun Nisa (2016) juga menggunakan borang soal selidik yang sama dalam mengkaji keberkesanan gaya kepimpinan.

Menurut Northouse (2007) Borang Soal Kaji Selidik MLQ ini telah digunakan dengan meluasnya untuk mengukur gaya kepimpinan transformasi dan transaksi. Manakala Lowe et al. (1996) turut menyokong bahawa Borang Soal Kaji Selidik MLQ juga digunakan untuk mengkaji kepimpinan di pelbagai peringkat, sama ada organisasi awam atau swasta, dalam perniagaan atau industri, ketenteraan, organisasi agama dan pendidikan. Penggunaan yang meluas terhadap instrumen ini adalah kerana instrumen ini telah terlibat dalam kajian tanggapan kepimpinan serta telah melalui ujian kesahihan dan kebolehpercayaan yang konsisten dan signifikan (Yu & Jantzi, 2002) kecuali gaya kepimpinan '*laissez-faire*' yang mana mempunyai nilai pekali yang rendah dan didapati tidak signifikan dan penting dalam kajian ini (Tajeda et al., 2001). Item-item instrumen yang digunakan untuk mengukur tanggapan gaya kepimpinan transformasi dan transaksi adalah seperti yang disenaraikan dalam Jadual 3.3 di bawah.

Jadual 3.3
Item-item bagi Pembolehubah Bebas

Kod	Item
PL1	Menanamkan rasa bangga dalam diri saya kerana dapat bekerjasama dengannya.
PL2	Tidak mementingkan kepentingan diri untuk kebaikan kakitangannya.
PL3	Menimbulkan rasa hormat saya kepadanya.
PL4	Menunjukkan kuasa serta keyakinan.
PL5	Bercakap hanya mengenai nilai dan kepercayaan yang paling penting.
PL6	Menyatakan kepentingan mempunyai rasa yang kuat ke atas sesuatu tujuan.
PL7	Mempertimbangkan kesan etika dan moral sesuatu keputusan.
PL8	Menekankan kepentingan misi berkumpulan.
PL9	Bersemangat apabila bercakap tentang masa depan.
PL10	Bersemangat apabila bercakap tentang apa yang perlu dilaksanakan dengan jayanya.
PL11	Menyatakan wawasan masa depan yang menarik.
PL12	Melahirkan keyakinan bahawa matlamat akan tercapai.
PL13	Menimbulkan andaian kritikal untuk meneliti kewajarannya.
PL14	Mendapatkan pandangan yang berbeza ketika menyelesaikan masalah.

- PL15 Membolehkan saya untuk melihat masalah dari pelbagai sudut yang berbeza.
- PL16 Mencadangkan kaedah baru untuk mengkaji dengan lebih teliti cara menyempurnakan tugas.

(Sambungan)

- PL17 Meluangkan masa untuk mengajar dan membimbing.
- PL18 Menganggap saya sebagai seorang individu, bukan sekadar ahli kumpulan.
- PL19 Menganggap saya mempunyai keperluan, kebolehan dan cita-cita yang berbeza dari orang lain.
- PL20 Membantu meningkatkan kekuatan saya.
- PL21 Memberikan bantuan dalam apa-apa perubahan untuk usaha saya.
- PL22 Berbincang dalam menentukan tanggungjawab untuk mencapai sasaran prestasi.
- PL23 Menjelaskan jangkaan saya apabila memenuhi matlamat prestasi.
- PL24 Menyatakan kepuasan apabila memenuhi jangkaan.
- PL25 Memberi tumpuan perhatian kepada penyelewengan / kesilapan / penyimpangan daripada piawaian.
- PL26 Memberi perhatian penuh dalam menangani kesilapan / aduan / kegagalan.
- PL27 Mengesan semua kesilapan yang berlaku.
- PL28 Mengarahkan perhatian saya terhadap kegagalan untuk memenuhi standard.
- PL29 Gagal untuk campur tangan sehingga masalah menjadi serius.
- PL30 Menunggu perkara yang tidak betul berlaku sebelum mengambil tindakan.
- PL31 Percaya untuk tidak membuat apa-apa perubahan melainkan jika perlu.
- PL32 Mengambil tindakan hanya apabila masalah menjadi bertambah kronik.

Sumber: Bass & Avolio (1995)

3.5.2 Instrumen Komunikasi Kepimpinan

Instrumen yang digunakan untuk mengukur pembolehubah pengantara iaitu komunikasi kepimpinan adalah diadaptasikan daripada borang soal selidik Kepuasan Komunikasi (*Communication Satisfaction Questionnaire - CSQ*) yang dibangunkan oleh Down and Hasen (1977). Instrumen CSQ ini telah digunapakai sebagai alat utama untuk mengukur penyelidikan komunikasi dalaman (DeConinck, Johnson, Busbin, & Lockwood, 2008; Zwijze-Koning & de Jong, 2007). Selain dari itu, CSQ juga telah dinilai sebagai alat audit terunggul untuk mengukur keberkesanan komunikasi (Zwijze-Koning & de Jong, 2007) dimana ukuran dibuat keatas kepuasan berkomunikasi dikalangan staf pentadbiran dengan pemimpin kanan mereka, dengan penyelia atau pengurus terdekat mereka, dengan

rakan sekerja mereka serta maklum balas prestasi kerja, dan juga kekerapan berkomunikasi. Kebolehpercayaan CSQ telah dilaporkan pada 0.94 dan telah dibuktikan melalui analisis faktor dan ini membuktikan kesahihan bersama semasa telah wujud (Down & Hazen, 1977).

Keputusan diukur pada skala jenis likert tujuh (7) mata (Bhandarkar, Wilikinson, & Laldas, 2010). Walau bagaimanapun, untuk selaraskan dengan item pembolehkan-pembolehkan yang lain di dalam kajian ini, instrumen bagi pembolehkan pengantara akan diukur pada skala Likert lima mata iaitu 1=Sangat tidak setuju; 2=Tidak setuju; 3=Neutral; 4=Setuju; dan 5=Sangat setuju. Kajian dari Dawes (2007) bersetuju bahawa samada kajian menggunakan skala likert 5 atau 7- mata timbangan, didapati akan menghasilkan skor min yang sama dengan satu sama lain serta menukar format berskala 5 dan 7 juga tidak akan merosakkan perbandingan data. Jesteru itu, pengubahsuaian skala likert 7 dan 5 mata boleh dilakukan. Manakala, kajian yang dibuat oleh Keh, Nguyen dan Ng (2007) juga berpendapat yang format skala boleh di ubahsuai untuk tujuan supaya selaras dengan terma-terma lain di dalam kajian yang berkaitan.

Instrumen ini terdiri daripada 46 item dengan sedikit pengubahsuaian yang bertujuan untuk melengkapkan konteks kajian, hanya 22 item sahaja yang digunakan dalam kajian ini. Walau bagaimanapun penyelidik masih mengekalkan empat (4) dimensi utama iaitu; kepuasan berkomunikasi dengan pengurusan tertinggi mereka, kepuasan berkomunikasi dengan pengurus atau penyelia terdekat mereka, kepuasan berkomunikasi dengan rakan sekerja mereka dan kepuasan berkomunikasi berkaitan dengan

maklumbalas prestasi mereka. Keberkesanan CSQ sebagai alat audit terunggul untuk mengukur komunikasi telah digunakan oleh ramai penyelidik-penyelidik komunikasi sehingga kini seperti Bhandarkar et al. (2010), Tofanelli (2013), Furuya (2013) dan Desmidt dan George (2016). Item-item instrumen yang digunakan untuk mengukur komunikasi kepimpinan adalah seperti yang disenaraikan dalam Jadual 3.4 di bawah.

Jadual 3.4
Item-item bagi Pembolehubah Pengantara

Kod	Item
LC1	Ketua saya berkomunikasi tentang keperluan kerja saya.
LC2	Ketua saya berkomunikasi tentang kemajuan kerja saya.
LC3	Ketua saya berkomunikasi tentang bagaimana saya akan dinilai.
LC4	Maklumat mengenai cara kerja saya membandingkan dengan orang lain.
LC5	Pengiktirafan diberi atas usaha saya.
LC6	Sejauh mana penyelia saya mendengar dan memberi perhatian kepada saya.
LC7	Sejauh mana penyelia saya memberi panduan bagi menyelesaikan masalah berkaitan kerja.
LC8	Sejauh mana penyelia percayakan saya.
LC9	Setakat mana saya menerima maklumat yang diperlukan untuk melakukan kerja saya.
LC10	Sejauh mana penyelia saya terbuka kepada idea-idea baru.
LC11	Sejauh mana jumlah penyeliaan yang diberikan kepada saya adalah mencukupi.
LC12	Sejauh mana saya berpuas hati dengan komunikasi kepimpinan pengurusan kanan organisasi.
LC13	Maklumat tentang keuntungan dan kedudukan kewangan syarikat.
LC14	Setakat mana arahan bertulis dan laporan yang diberi jelas dan ringkas.
LC15	Setakat mana konflik dikendalikan dengan sewajarnya melalui saluran komunikasi yang betul.
LC16	Sejauh mana sikap terhadap komunikasi dalam syarikat ini pada dasarnya sihat.
LC17	Setakat mana jumlah komunikasi dalam syarikat itu adalah mencukupi.
LC18	Komunikasi kepimpinan adalah berkait rapat dengan tugas anda dalam apa cara sekalipun demi untuk membuat anda lebih produktif.
LC19	Sejauh mana orang dalam organisasi saya mempunyai kebolehan hebat sebagai penyampai.
LC20	Sejauh mana khabar-khabar angin digunakan dalam syarikat saya untuk mendapatkan maklumat.
LC21	Sejauh mana mendatarnya komunikasi dengan pekerja lain adalah tepat dan bebas mengalir.
LC22	Sejauh mana kumpulan sekerja saya serasi dan sangat sesuai

Sumber: Down dan Hasen (1977)

3.5.3 Instrumen Komitmen Afektif Terhadap Perkhidmatan Berkualiti

Instrumen yang digunakan untuk mengukur pembolehubah bersandar iaitu komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan adalah diadaptasikan daripada dua (2) kajian utama iaitu pengurusan kualiti dan dari komitmen organisasi, skala yang dibangunkan oleh Mowday, Steers & Porter (1979). Walau bagaimanapun, penggunaan versi terkini yang telah diadaptasikan oleh Clark et al. (2008) telah digunakan dalam kajian ini dengan sedikit pengubahsuaian bertujuan melengkapkan konteks kajian yang berkaitan dengan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Item diukur pada skala Likert lima mata yang terdiri daripada 1=Sangat tidak setuju; 2=Tidak setuju; 3= Neutral; 4=Setuju; dan 5=Sangat setuju.

Instrumen ini telah digunapakai oleh ramai penyelidik-penyelidik terdahulu dan terkini seperti Clark et al (2008), Raemah (2010), Sun, Hsu & Wang (2012) dan Pahi dan Hamid (2015) dalam mengaji komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan dikalangan staf hadapan perhotelan, staf akademik di universiti-universiti di Malaysia, staf barisan hadapan Starbuck di Taipie dan staf perubatan di Pakistan. Item-item instrumen yang digunakan untuk mengukur komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan adalah seperti yang disenaraikan dalam Jadual 3.5 di bawah.

Jadual 3.5
Item-item bagi Pembolehubah Bersandar

Kod	Item
CSQ1	Saya amat merasa komited untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan universiti saya.
CSQ2	Saya senang membincangkan isu berkaitan kualiti dengan orang-orang di universiti saya.
CSQ3	Saya dapat rasakan pencapaian peribadi semasa memberi perkhidmatan yang berkualiti tinggi.
CSQ4	Saya telah diberi penerangan oleh penyelia tentang kepentingan menyediakan perkhidmatan yang berkualiti tinggi.
CSQ5	Saya sering membincangkan isu-isu berkaitan kualiti dengan orang di luar universiti saya.
CSQ6	Saya merasakan bahawa penyediaan perkhidmatan berkualiti tinggi harus menjadi keutamaan nombor satu universiti saya.
CSQ7	Saya bersedia untuk meletakkan usaha yang lebih daripada yang biasa bagi membantu universiti saya dalam menyampaikan perkhidmatan yang berkualiti tinggi.
CSQ8	Saya mempunyai firasat yang sama dengan universiti mengenai penyampaian perkhidmatan berkualiti tinggi.
CSQ9	Saya benar-benar mengambil berat tentang kualiti perkhidmatan universiti saya.

Sumber: Mowday et al (1979); Clark et al (2008)

3.6 Prosedur Pengumpulan Data

Kajian ini menggunakan kaedah gabungan soal selidik berbentuk '*self-administered*' dalam talian internet dan edaran secara langsung dan bersemuka untuk mengumpul data unit individu. Soal selidik '*self-administered*' adalah soal selidik yang ditadbir sendiri melalui arahan dan bimbingan dimana responden diberi pengenalan bahan dan arahan untuk membimbing mereka menjawab borang soal selidik berkenaan tanpa bantuan penyelidik (Jenkins & Dillman, 1995). Borang soal selidik telah diedarkan kepada responden, iaitu staf pentadbiran di IPTS, campus utama di Lembah Klang samada secara langsung dan bersemuka atau dalam talian mel individu. Sebelum itu surat memohon kebenaran mengadakan kaji selidik dihantar kepada Ketua Eksekutif di universiti-

universiti berkenaan untuk tujuan mendapatkan kebenaran. Surat permohonan di atas telah disertakan bersama dengan surat sokongan daripada Universiti Utara Malaysia (KL), Pejabat Menteri Pendidikan II Malaysia dan Pejabat Timbalan Ketua Pengarah, Institusi Pengajian Tinggi Swasta bagi tujuan mempercepatkan kelulusan. Isi kandungan surat memohon kebenaran menyatakan bahawa data yang diperolehi hanya untuk tujuan akademik dan segala informasi akan dianggap sebagai sulit bagi tujuan memberi keyakinan pada universiti-universiti berkenaan bahawa segala informasi yang dikumpul semasa kajian akan dianggap sulit.

Kaedah kajian melalui talian internet melalui mel yang digunakan dalam kajian ini adalah yang disyorkan oleh Kroth et al. (2009) dan DSS Research (2000). Kaedah ini mempunyai kelebihan untuk mencapai kadar respon yang lebih tinggi pada kos yang lebih rendah. Selain itu, DSS Research (2000), seorang pakar dalam penyelidikan pasaran penjagaan kesihatan, mendapati kedua-dua kaji selidik melalui internet dan mel mempunyai kebolehpercayaan dalaman yang sama (*Cronbach Alpha* yang melebihi 0.8) dan ketekalan dalam jawapan pada purata lebih 0.8 (*Guttman split-half*) untuk semua item.

Manakala, kaedah kajian secara langsung dan bersemuka dipungut dengan borang soal selidik, dengan cara mengedarkannya terus kepada responden, iaitu staf pentadbiran di IPTS, atau diedar melalui Jabatan Pengurusan Sumber Manusia disetiap universiti swasta berkenaan. Kaedah ini dipilih kerana dalam masyarakat Malaysia, kaedah ini adalah lebih baik kerana kaedah ini menimbulkan rasa persahabatan dan kepercayaan antara

penyelidik dengan responden seperti mana yang telah dilakukan oleh Aslamiah (2014) yang telah berjaya memungut 87.14% daripada guru-guru di Banjarmasin. Mengikut Kerlinger (1973) data berjaya dipungut melebihi 80% adalah dikira baik dan boleh terus dianalisis. Manakala, kaedah ini juga dikatakan akan menghasilkan pulangan yang tinggi sehingga 100 peratus kadar pungutan balik (Sekaran and Bougie, 2014).

3.7 Kesahan Dan Kebolehpercayaan

Adalah sangat penting untuk membuktikan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen atau alat untuk mengukur sebelum ianya digunakan untuk sesuatu kajian. Kesahan dan kebolehpercayaan merupakan dua konsep yang sering diguna pakai untuk mengukur dan menilai konstruk dalam kajian yang menggunakan pendekatan kuantitatif.

3.7.1 Analisis Kesahan

Kesahan ditakrifkan sebagai keberkesanan sesuatu instrumen dalam mengukur konstruk yang direka bentuk untuk diukur (Borg & Gall, 1989; Kubiszyn & Borich, 1987). Ia merupakan satu penunjuk tahap untuk mengukur sesuatu (Pallant, 2005; Borg & Gall, 1989). Pengukuran menjadi tidak sah apabila berlaku kesalahan “bukan rawak” yang menghalang pengukuran daripada mengukur sesuatu. (Carmines & Zeller, 1979). Sebaliknya, langkah-langkah ini boleh mewakili sesuatu yang lain daripada konsep yang dimaksudkan atau pun satu konsep yang berbeza sepenuhnya.

Terdapat dua jenis kesahan utama yang biasa digunakan dalam kebanyakan kajian ialah kesahan isi kandungan dan kesahan konstruktif. Kesahan isi kandungan merujuk kepada tahap di mana skala item berada dan ruang idea dalam ruang lingkup kajian tersebut (Davis & Consenza, 1998). Manakala, Pallant (2005) mengatakan ianya berkaitan dengan kecukupan yang ukuran atau skalanya telah diambil sampel daripada kajian sebelumnya atau domain kandungan. Ia juga merujuk kepada kesesuaian pengukuran (Churchill, 1988), dan kebanyakannya subjektif dan berdasarkan kepada pertimbangan (Green, Tull & Album, 1988).

Teknik matematik atau kuantitatif jarang digunakan untuk menyemak kesahihan, dan pekali atau indeks tidak digunakan untuk analisis (Kubiszyn & Borich, 1987). Sebaliknya, instrumen ujian biasanya disahkan dan tentukan berasaskan pertimbangan atau penilaian pakar (Lindeman, 1967). Pakar dalam bidang yang bersesuaian dengan ujian yang direka bentuk akan memeriksa instrumen untuk mengesahkan sama ada instrumen tersebut sudah memadai dan meliputi semua aspek yang hendak dikaji. Sehubungan dengan itu, pengkaji telah meminta pendapat dua orang pensyarah UNITAR International University yang pakar dalam kaedah penyelidikan kuantitatif, tingkah laku organisasi dan pengurusan kualiti perkhidmatan.

Kesahan konstruktif pula merujuk kepada sifat psikologi, sifat atau kualiti, sesuatu yang tidak boleh dilihat secara langsung tetapi disimpulkan daripada teori psikologi (Wiersma & Jurs, 1985; Borg & Gall (1989) mentakrifkan kesahan konstruktif sebagai uji kaji tertentu yang boleh ditunjukkan untuk mengukur dan membina hipotesis. Mereka juga

berpendapat, keperihatinan akan menentukan sama ada proksi yang dipilih mampu mewakili dan membina proksi yang baik. Pallant (2005) mencadangkan bahawa kesahan konstruk melibatkan ujian skala dari segi hipotesis teori yang diperolehi melalui jenis pembolehubah yang asas atau melalui pembinaan hipotesis. Kubiszyn dan Borich (1987) bersetuju bahawa ujian akan dikira mempunyai kesahihan konstruk sekiranya hubungan dengan maklumat lain sepadan dengan teori yang digunakan.

Kesahan konstruk yang ada dalam kajian ini akan ditentukan dengan analisis faktor (*Factor Analysis*). Analisis faktor ialah psikometri, matematik mudah, dan mengelakkan masalah yang membawa kepada ketidakpastian (Stevens, 1996). Analisis ini akan menentukan alat ukur atau item yang sesuai digunakan, seperti yang telah dikenal pasti oleh penyelidik sebelum ini (Venkatraman, 1989). Analisis faktor membantu mengurangkan sebilangan pembolehubah kepada satu set faktor yang bermakna, boleh diinterpretasikan dan senang diurus (Cavana et al. 2001). Analisis komponen utama mengubah semua pembolehubah ke dalam satu set komposit pembolehubah yang tidak berkait rapat antara satu dengan yang lain.

Tujuan menggunakan analisis faktor bukan sahaja untuk mengesahkan semua skala tetapi juga untuk menilai sejauh mana data memenuhi atau sesuai dengan jangkaan struktur kajian. Komponen-komponen utama analisis faktor akan digunakan untuk mengekstrak dan menghubungkan kait antara faktor. Bilangan faktor yang diambil kira akan ditentukan oleh saiz nilai eigen dan ujian scree (Kim & Mueller, 1978). Hanya skor faktor dengan nilai yang boleh diterima dianggap penting dalam menghuraikan faktor. Hair, Anderson,

Tatham dan Black (1995) mencadangkan bahawa bebanan faktor lebih besar daripada 0.30 dianggap memenuhi tahap minimum, manakala bebanan yang mempunyai nilai 0.40 dianggap lebih penting, dan jika pembebanan adalah 0.50 atau lebih, mereka dikira sangat signifikan. Menurut Comrey dan Lee (1992), nilai bebanan yang melebihi 0.71 dianggap cemerlang, 0.63 sangat bagus, 0.55 bagus, 0.45 adil, and 0.32 dan ke bawah dikira rendah/lemah. Walau bagaimanapun, seperti yang dicadangkan oleh Tabachnick & Fidell, (2001) nilai maksimum untuk saiz beban bergantung kepada kehendak dan juga keperluan penyelidik.

3.7.2 Analisis Kebolehpercayaan

Kebolehpercayaan ditafsirkan sebagai tahap ketekalan atau kekonsistenan dalaman atau kestabilan alat mengukur selepas beberapa waktu. Ia bermaksud kekonsistenan sesuatu alat untuk memberikan hasil yang sama setiap kali digunakan. Kebolehpercayaan tidak merujuk kepada ketepatan sesuatu ujian dalam mengukur, tetapi lebih kepada kekonsistenan dalam memberikan hasil yang sama. Teknik yang disyorkan untuk menganggar kebolehpercayaan alat ukuran adalah dengan menggunakan pekali Cronbach Alpha (Churchill, 1988). Pekali Cronbach Alpha mengukur berdasarkan kaedah berpecah-bahagian ketekalan dalaman.

Cronbach (1957) membuktikan bahawa jika semua ujian dilakukan secara berpecah, min pekali yang diperolehi akan menjadi Alfa. Nilai alfa menunjukkan kebolehpercayaan instrumen. Nilai alfa yang tinggi bermaksud instrumen berkorelasi baik dengan skor sebenar, sementara nilai alfa yang rendah menunjukkan instrumen tidak berfungsi dengan

baik (Nunnally, 1978). Biasanya, nilai pekali alfa 0.8 dan ke atas dikira bagus, dan nilai alfa sekurang-kurangnya 0.7 dikira sebagai boleh diterima (Nunnally & Bernstein, 1994).

3.8 Pra Ujian Kajian Rintis

3.8.1 Pra Ujian

Walaupun instrumen yang disesuaikan untuk mengukur Tanggapan Gaya Kepimpinan, Komunikasi Kepimpinan dan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan sebelum ini telah pun melalui proses kesahan, namun begitu adalah perlu untuk mengesahkan semula kandungannya (Sekaran, 2005). Pengesahan semula ini adalah perlu terutamanya jika instrumen tersebut telah digunakan dalam persekitaran yang berbeza, konteks yang berbeza, kumpulan responden yang berbeza dan ciri-ciri kajian asal yang telah dijalankan sebelum ini (Hair et al., 2007).

Seterusnya, bagi mewujudkan kesahan dan kebolehpercayaan penggunaan dan rekabentuk soalan kaji selidik (Zikmund, 2003) pra-ujian dijalankan di mana soalan kaji selidik diedarkan dalam dua peringkat kepada responden. Dalam peringkat pertama, untuk memperbaiki kandungan dan mendapatkan kesahan soalan kaji selidik, pendapat dari dua profesor pakar dari Universiti Utara Malaysia dan UNITAR International University yang merupakan pakar penyelidik dalam kaedah kuantitatif, tingkah laku organisasi dan pengurusan kualiti perkhidmatan diperolehi. Satu set soalan kaji selidik diedarkan kepada mereka untuk mendapatkan maklum balas dan penilaian terhadap reka

bentuk soalan kaji selidik, tatabahasa, penyusunan ayat dan kefahaman. Selepas menerima maklum balas dari mereka, soalan kaji selidik ini dipinda dengan sewajarnya.

3.8.2 Kajian Rintis

Kajian rintis merupakan kajian secara kecil-kecilan yang dilaksanakan sebelum kajian sebenar dilakukan (Chua, 2006). Kajian rintis diperlukan sebagai panduan kepada kajian yang lebih besar (Sekaran, 2005; Zikmund, 1991). Menurut Bryman dan Bell (2003), Kajian rintis amat disyorkan sebelum menjalankan kajian penuh ke atas sampel. Satu kajian rintis biasanya dilakukan terhadap anggota populasi yang relevan, tetapi mereka tidak boleh menjadi sebahagian daripada sampel akhir. Ini kerana ianya boleh mempengaruhi subjek kajian jika mereka telah terlibat dalam kajian terdahulu (Haralambos & Holborn, 2000). Oleh demikian, kajian rintis perlu dijalankan untuk menguji kebolehpercayaan instrumen kajian tersebut (Dalle, 2010a). Melalui kajian rintis, penyelidik dapat mengenal pasti item-item yang kabur hingga menyebabkan responden membuat tafsiran yang salah (Dalle, 2010b). Kajian rintis juga boleh memberi gambaran awal tentang kaedah serta protokol kajian yang boleh memberi kesan terhadap kejayaan sesuatu kajian.

Justeru itu, satu kajian rintis telah dilaksanakan dengan menggunakan versi awal soalan kaji selidik dengan melibatkan 30 staf pentadbiran, UNITAR International University. Jumlah ini selaras dengan cadangan Roscoe (1975) dan Browne (1995) yang menyokong penggunaan saiz minimum, iaitu 30 dan Robson (2002) juga menekankan setiap reka

bentuk kajian perlu didahulukan dengan kajian rintis. Tujuan kajian rintis adalah untuk memastikan responden memahami soalan-soalan kajian, mendapat maklum balas sama ada instrumen perlu pada penambahbaikan, serta menambahbaik kesahan dan kebolehpercayaan skala pengukuran (Cooper & Schindler, 2006; Good & Hardin, 2003). Di samping itu, ianya juga adalah untuk meningkatkan kesahan instrumen kajian dan meningkatkan sifat psiko metrik skala (Nunnally, 1978). Jadual 3.6 di bawah menunjukkan nilai *cronbach alpha* yang diperolehi dari kajian rintis.

Jadual 3.6
Nilai Cronbach's alpha dari Kajian Rintis

Pembolehubah	Seksyen	Jumlah Item	Pekali Alpha
TGK Transformasi	A	20	0.940
TGK Transaksi	B	12	0.877
Komunikasi Kepimpinan	C	22	0.928
Komitmen Afektif Terhadap Kualiti Perkhidmatan	D	9	0.794

Hair, Anderson, Tatham dan Black (2006) menyarankan alfa di bawah 0.5 tidak boleh diterima, manakala nilai 0.60 ke atas adalah biasa, 0.70 lebih dari biasa, 0.80 adalah membanggakan dan jika lebih dari 0.90 adalah sangat baik. Hasil daripada kajian ini, menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* tertinggi ialah bagi TGK transformasi iaitu 0.940 dan paling rendah adalah bagi komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan iaitu 0.794. Secara keseluruhannya, nilai *Cronbach Alpha* yang diperolehi dari kajian rintis ini melebihi 0.5 bermakna kebolehpercayaan terhadap soalan-soalan di dalam kajian ini boleh diterima.

3.9 Ujian Perlanggaran Andaian Regresi / Teknik Menganalisis Data

3.9.1 Penyediaan Dan Pemeriksaan Data

Selepas mengumpul semua soalan kaji selidik yang lengkap daripada responden dan dimasukkan ke dalam fail data, ketepatan data adalah untuk mengelakkan kesan negatif semasa analisis (Tabachnick & Fidell, 2001). Seksyen ini menggariskan prosedur yang digunakan dalam penyediaan data dan pemeriksaan sebelum analisis data. Pada dasarnya analisis data dilakukan untuk mencapai tiga objektif: mendapatkan rasa (*feel for the data*) untuk data, ujian kebaikan (*goodness*) data, dan menguji hipotesis yang dibangunkan untuk kajian ini (Sekaran, 2005). Data yang dikumpul telah dikodkan dengan menterbalikkan lima item-skor bagi item skor negatif dan seterusnya akan dikodkan sebelum analisis deskriptif awal dijalankan untuk mengenal pasti data yang hilang dari 353 kes yang diterima. Analisis deskriptif menunjukkan tiada kes nilai-nilai yang hilang. Oleh itu 353 respon boleh digunakan untuk penilaian data terpencil.

3.9.2 Pemeriksaan Data

Tujuan utama pemeriksaan data adalah untuk mengenal pasti *miscoded*, hilang atau data yang tidak kemas sebelum menjalankan analisis statistik bagi meningkatkan prestasi analisis statistik (Odom & Henson, 2002). Data yang dikumpul akan dimasukkan ke dalam *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) Software Versi 20. Kes-kes data yang hilang lebih daripada 50 peratus dikecualikan atau dipadamkan (*delete*) daripada analisis selanjutnya (Hair et al, 2007). Hujah ini disokong oleh Tabachnick dan

Fiddel (2001) yang mengatakan bahawa prosedur dalam mengendalikan data yang hilang adalah dengan hanya memadam kes itu.

3.9.3 Data yang Hilang

Data yang hilang adalah suatu gangguan dan merupakan masalah yang biasa dalam analisis data dan boleh menyebabkan kesan yang mendalam kepada keputusan analisis data (Tabachnick & Fidell, 2001). Untuk memastikan bahawa data benar-benar bersih, taburan kekerapan (*frequency*) dan analisis nilai data hilang (*missing value analysis*) bagi setiap pembolehubah dalam kajian ini dijalankan. Setelah selesai menerima soalan kaji selidik, semua soalan diperiksa untuk melihat sama ada responden telah menjawab soalan-soalan terlibat, tetapi nilai-nilai data yang hilang masih wujud dalam fail data. Menurut Hair, Black, Babin dan Anderson (2010) kesan umum data yang hilang (terutamanya dalam penyelidikan survey), analisis (1) data yang hilang akan memberi kesan kepada pengurangan saiz sampel yang ada untuk analisis iaitu dari sampel yang mencukupi untuk sampel yang tidak mencukupi jika remedi bagi data yang hilang tidak diaplikasi, (2) dari perspektif kepentingan, apa-apa keputusan statistik berdasarkan data dengan proses data yang hilang bukan rawak boleh bias jika data yang hilang membawa kepada keputusan yang salah.

Bagi soalan-soalan yang dikesan tidak berjawab, data yang hilang tersebut digugurkan. Hair et al. (2010) mencadangkan bahawa apabila didapati data yang hilang lebih daripada 15 peratus daripada data yang diperlukan maka ia perlu dipadam sekiranya sampel

memenuhi kriteria minimum yang diperlukan untuk penyelidikan. Cadangan ini adalah selaras dengan Tabachnick dan Fidell (2007) bahawa kes-kes kehilangan data hendaklah digugurkan.

3.9.4 Penilaian Data Terpencil

Data terpencil (*Outliers*) merupakan pemerhatian dengan gabungan unik ciri-ciri yang boleh dikenal pasti sebagai jelas berbeza dari pemerhatian lain dan terdapat empat kelas unsur data terpencil; kesilapan prosedur, keadaan luar biasa, pemerhatian luar biasa dan kombinasi unik pembolehubah (Hair, et al., 2010). Data terpencil tidak boleh tanpa ragu-ragu dikumpulkan sebagai memberi manfaat atau bermasalah sebaliknya ia perlu dikaji dalam konteks kajian ini. Langkah-langkah seterusnya adalah untuk mengesan data terpencil dalam univariat, bivariat atau multivariat dan meletakkan mereka ke dalam kelas masing-masing. Salah satu faktor utama yang boleh menjejaskan *skewness* dan kurtosis ialah kewujudan data terpencil. Data terpencil boleh wujud sama ada *univariat* atau *multivariat*. Walau bagaimanapun, Tabachnick dan Fidell (2001) mencadangkan supaya memeriksa dahulu data terpencil sebagai univariat. Kaedah grafik seperti histogram, *box plot* dan plot kebarangkalian normal dan *Detrended* plot kebarangkalian normal yang digunakan dalam kajian ini dan membenarkan penilaian awal data sebelum melaksanakan *time-consuming*, analisis statistik yang mendalam (*in-depth statistical analysis*) seperti yang disyorkan oleh Field (2009), Tabachnick dan Fidell (2001).

Jarak Mahalanobis dinilai sebagai *Chi-square* dengan darjah kebebasan sama dengan pembolehubah bergantung dengan semua pembolehubah lain sebagai pembolehubah bebas dalam model regresi serentak. Nilai-nilai ekstrim dikenal pasti dengan mengira jarak Mahalanobis bagi prosedur awal regresi. Ini bertujuan untuk menentukan sama ada kes tersebut tidak melebihi kriteria *Chi-square*. Berdasarkan jadual *Chi-square*, dengan menggunakan nilai alfa 0.001, darjah kebebasan (df) = 63, iaitu jumlah item dalam soalan kaji selidik, nilai kritikal *Chi-square* dalam kajian ini ialah 103.46. Jika nilai jarak Mahalanobis melebihi 103.46, ini bermakna responden yang memiliki nilai yang sama dan lebih perlu digugurkan dan diulang uji sehingga jarak Mahalanobis tidak melebihi atau sama dengan nilai *Chi-square*. Keputusan jarak Mahalanobis bagi kajian ini adalah seperti di para 4.4.2.

Sementara itu, bagi menyokong analisis regresi, empat andaian seperti normaliti, kelinearan, homosidastisiti dan kebebasan sisa telah diperiksa (Tabachnick & Fidell, 2001) melalui histogram, sisa regresi, kebarangkalian normal plot (*PP plot*) daripada sisa regresi (*residual scatterplot*) diseragamkan, gambar rajah berselerak plot (terdiri daripada plot Q-Q dan Detrended Q-Q plot) dan statistik Durbin Watson (Hair et al., 2006). Nilai cerapan statistik Durbin-Watson mestilah antara 1.50 dan 2.50 untuk menunjukkan kebebasan pembakian (Coakes et al., 2006).

3.9.5 Data Terpencil Multivariat

Hair et al. (2010) mencadangkan bahawa beberapa data terpencil individu boleh menjadi data terpencil multivariat apabila beberapa pembolehubah digabungkan. Jarak

Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) diambil untuk menilai unsur luaran multivariat dengan mengira nilai jarak Mahalanobis menggunakan Perisian SPSS. Jarak Mahalanobis diambil sebagai prosedur statistik untuk mengesan jarak suatu tindak balas individu tertentu bertolak dari sentroid (pusat min bagi semua lain-lain pembolehubah) dalam ruang pelbagai dimensi (Tabachnick & Fidell, 2007).

Samakan data untuk data terpencil dalam kajian ini juga dijalankan di mana nilai-nilai yang melampau pada item tertentu telah dilihat. Berhubung dengan pengurusan data sebelum analisis, langkah seterusnya selepas analisis data adalah pengesanan data terpencil. Data terpencil merupakan pemerhatian (kes-kes) dengan kombinasi unik ciri-ciri yang boleh dikenal pasti sebagai jelas berbeza dari pemerhatian lain. Satu ciri unik dinilai sebagai nilai yang luar biasa tinggi atau rendah ke atas pembolehubah, atau kombinasi unik nilai merentasi beberapa pembolehubah yang membuat pemerhatian menonjol dari yang lain. Data terpencil tidak boleh secara mutlak dilabelkan sebagai sama ada menguntungkan atau bermasalah tetapi perlu dipertimbangkan dalam konteks analisis dan dinilai oleh jenis-jenis maklumat yang mungkin diberi oleh responden. Manfaat data terpencil boleh menjadi petanda terhadap ciri-ciri populasi yang tidak akan ditemui dalam analisis biasa. Namun begitu, data terpencil yang bermasalah yang tidak mewakili populasi dan bertentangan dengan objektif analisis boleh mengganggu ujian statistik (Hair et al., 2010).

Dalam menguji data terpencil, SPSS 20 digunakan. Skor kes yang ekstrem mungkin mempunyai kesan yang besar ke atas keputusan yang mungkin terlalu tinggi, terlalu

rendah atau mempunyai kombinasi unik nilai terhadap beberapa pembolehubah kes akan dipadam (Hair et al., 2010). Oleh itu, dengan menggunakan analisis, memerlukan pengenalan dan rawatan data terpencil sewajarnya. Jarak Mahalanobis digunakan untuk mengenal pasti dan menangani kes-kes data terpencil. Ini bermakna bahawa kes-kes dengan nilai-nilai di luar julat nilai Mahalanobis biasa dianggap titik terpencil.

3.9.6 Analisis Normaliti

Ujian normaliti adalah pra-syarat untuk kaedah statistik inferensi (Hair et al, 2007; Coakes, Steed & Ong, 2010). Ujian ini dijalankan untuk memastikan bahawa data yang dikumpul adalah taburan secara rapat atau normal. Salah satu kaedah yang popular untuk menguji taburan normal adalah dengan menentukan kepencongan (*skewness*) dan kurtosis. Kepencongan dan kurtosis merujuk kepada bentuk taburan, dan dengan data peringkat dalaman dan nisbah, unimodal simetri keluk berbentuk loceng (Coakes et al., 2010). Kepencongan dan kurtosis merupakan dua langkah yang kebanyakannya digunakan untuk menentukan kenormalan data dalam kajian ini. Kepencongan digunakan untuk mengukur simetri yang menggambarkan bentuk pengagihan min. Grafik, kepencongan positif menunjukkan taburan dengan ekor simetri keluar ke arah sebelah kanan. Kepencongan negatif menunjukkan taburan yang mempunyai ekor simetri keluar ke arah bahagian kiri keluk normal (Hair et al., 2010; Kline, 2005).

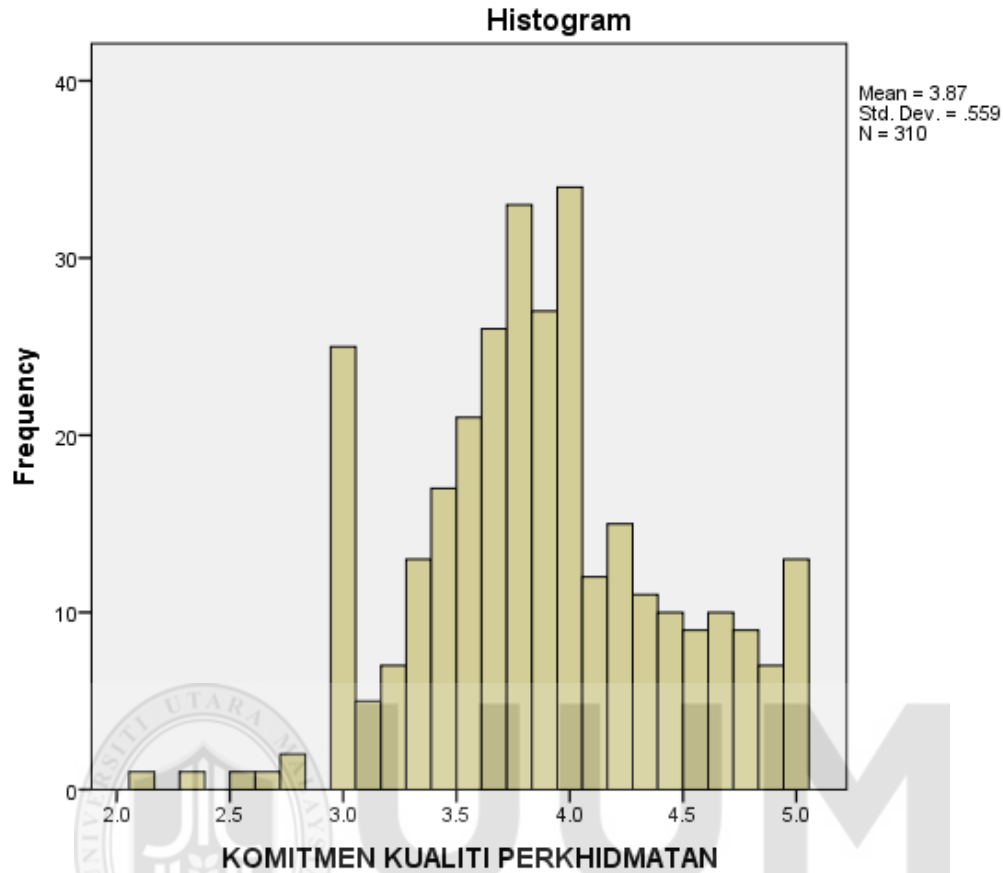
Dari segi nombor, jika nilai kepencongan adalah positif, maka pengagihan adalah condong positif. Begitu juga, jika nilai kepencongan adalah negatif, maka pengagihan

adalah condong negatif. Kurtosis menerangkan kualiti data dalam tempoh kebosanan yang berkaitan atau *peakedness* taburan berbanding taburan normal (Hair et al., 2010). Kurtosis dengan nilai positif menunjukkan taburan yang mempunyai puncak yang berkadar lebih besar daripada biasa. Nilai kurtosis negatif pula menunjukkan taburan yang berkadar lebih rata daripada biasa. Lebih dekat nilai kurtosis ke arah kosong, lebih dekat bentuk ke arah normal dan dicadangkan *peakedness* yang bersesuaian (Tabachnick & Fidell, 2001). Begitu juga, lebih ekstrem nilai kurtosis positif, lebih pengedaran berkumpul di sekitar ekor dan bukannya sekitar min. Field (2009) mencadangkan bahawa bagi saiz sampel lebih dari 200 (yang dalam kajian ini adalah 310), ianya adalah mencukupi hanya untuk memeriksa kepencongan dan kurtosis, dan memperlihatkan visual bentuk pengagihan.

Kline (2005) mencadangkan bahawa nilai kurtosis ± 1 dianggap sangat baik untuk kebanyakan kegunaan psikometrik, tetapi ± 2 biasanya mencukupi. Kajian ini menggunakan nilai kepencongan ± 2 seperti yang dicadangkan oleh West dan Meyer (1998), dan Yuan dan Bentler, (1999). Bagi data yang akan dianggap normal, Kline (2005) mencadangkan nilai julat untuk kurtosis menjadi ± 10 . Setiap pembolehubah dan semua kombinasi linear pembolehubah mesti normal sebagai pra-syarat andaian analisis regresi. Peraturan umum mengatakan bahawa apabila saiz sampel berukuran 30, sampel min yang diambil adalah hampir normal (Berenson, Levine & Krehbiel, 2004). Oleh kerana kajian ini melibatkan sampel yang besar (310 responden) *central limit Theorem* boleh digunakan dan data boleh dianggap normal (Yusuff 2015; Murjan, 2012; Syed & Norjaya, 2010). Walau bagaimanapun, adalah bagus menggunakan beberapa teknik

untuk menyediakan bukti yang cukup untuk menyokong andaian ini sebagai normaliti yang boleh dinilai mengikut salah satu kaedah statistik atau grafik. Normaliti berhubung dengan taburan normal yang merupakan penanda aras bagi kaedah statistik (Hair et al., 2010).

Ujian diagnostik paling mudah untuk memeriksa normaliti adalah melalui histogram yang membandingkan nilai-nilai data yang dilihat dengan taburan yang hampir dengan taburan normal (Hair et al., 2010). Kaedah yang lebih tepat adalah plot kebarangkalian normal (*normal probability plot*), di mana taburan normal berbentuk garis pepenjuru lurus, dan nilai-nilai data yang diplotkan dibandingkan dengan pepenjuru. Apabila peredaran data yang dilihat kebanyakannya menghala ke pepenjuru, peredaran data adalah biasa. Selain bentuk pengagihan, kurtosis dan kepencongan taburan juga boleh dilakukan untuk menguji andaian analisis pelbagai pembolehubah. Kurtosis adalah ukuran ekor dalam pengedaran yang relatif kepada taburan normal. Kepencongan adalah satu lagi corak biasa yang menunjukkan taburan pencongan positif atau negatif. (Sampel yang disediakan untuk kelinearan dan normal hanya mewakili pembolehubah bersandar: iaitu Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan).

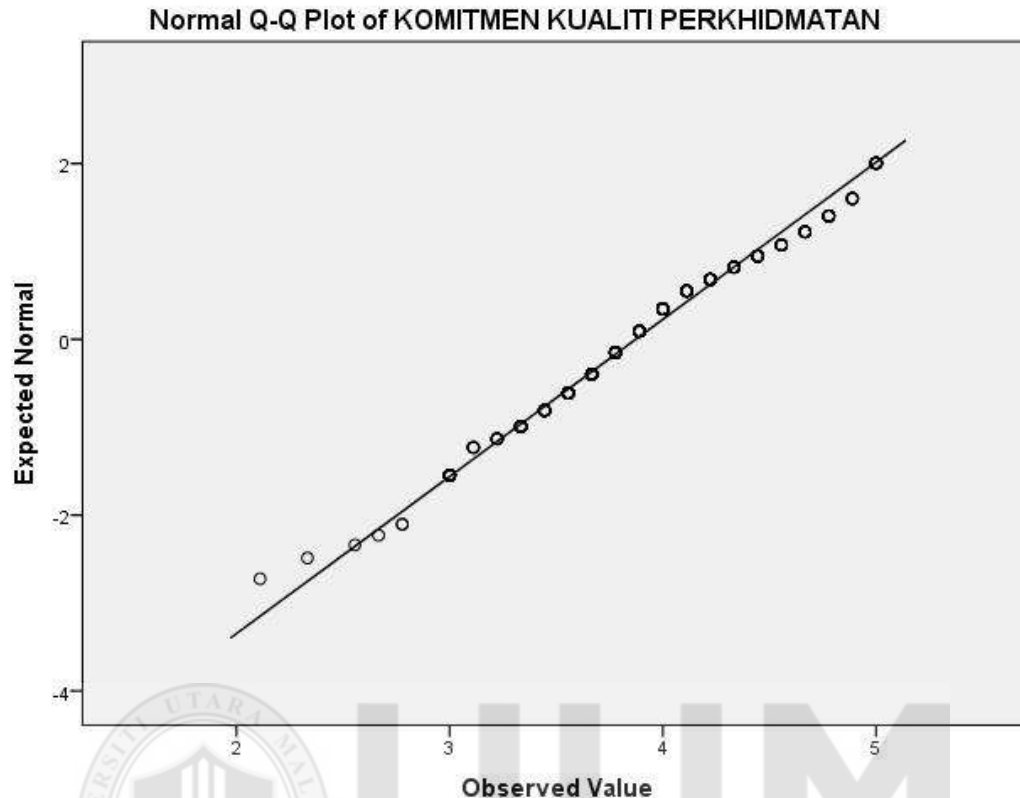


Rajah 3.1
Histogram residual plots Pembolehubah Bersandar

Ujian normaliti juga dilakukan untuk memastikan data telah dimasukkan dengan betul dan taburan pembolehubah yang digunakan dalam analisis adalah normal (Coakes & Ong, 2011). Ia merupakan satu ujian penting sebelum memulakan ujian inferensi untuk menentukan sejauh mana pengedaran data sampel sepadan dengan taburan normal iaitu unimodel simetri lengkung berbentuk loceng. Normaliti adalah salah satu andaian yang penting dalam analisis multivariat (Hair, et al., 2010) sebagai andaian kenormalan data adalah pra-syarat untuk statistik parametrik. Oleh kerana pembolehubah yang terlibat

dalam kajian ini berskala metrik, penilaian normaliti dijalankan dengan menggunakan kepencongan dan kurtosis pengagihan dan plot kebarangkalian normaliti. Penilaian ini dilaporkan secara grafik dan berangka.

Salah satu pendekatan untuk menilai andaian normaliti adalah melalui plot sisa histogram. Ianya merujuk kepada bentuk taburan data bagi pembolehubah berterusan individu yang sepadan dengan taburan normal. Dalam memenuhi andaian, pengagihan plot yang diperlukan mestilah bertaburan normal. Objektif utama kajian ini adalah untuk membuat kesimpulan dan kemudian menyaring normaliti yang merupakan langkah penting dalam hampir semua analisis (Tabachnick & Fidell, 2007). Rajah 3.1 menunjukkan histogram yang menggambarkan andaian normaliti dicapai kerana semua bar histogram adalah dekat dengan keluk normal. Sebaliknya, plot kebarangkalian normaliti memenuhi andaian homoscedastisiti daripada varians komponen ralat rawak kerana semua titik terletak di sepanjang 45° garis pepenjuru (Hair et al., 2010). Begitu juga dengan andaian normaliti bagi pembolehubah lain tidak dicabuli, dan oleh itu, data pembolehubah untuk kajian ini adalah bertaburan normal. Manakala, Rajah 3.2 menggambarkan plot kebarangkalian normal.



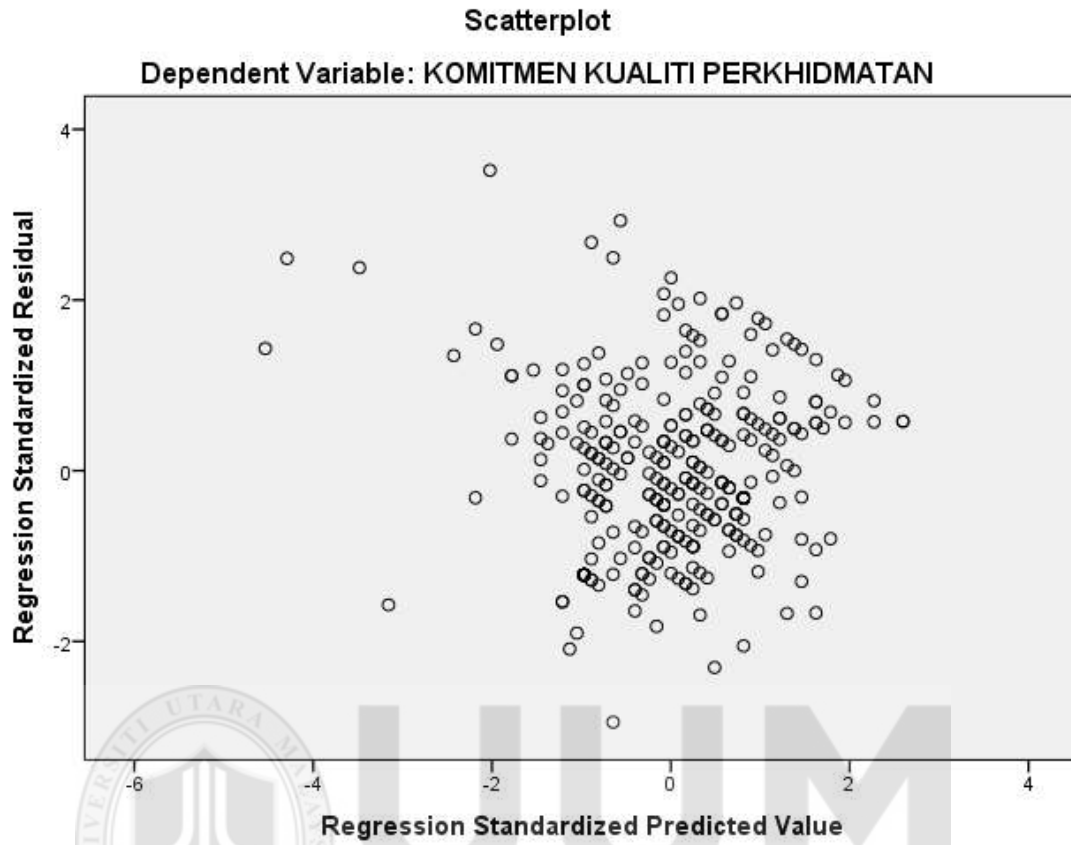
Rajah 3.2
Plot Kebarangkalian Normal Bagi Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan

3.9.7 Kelinearan

Selain daripada ujian normaliti, ujian kelinearan juga penting sebelum menjalankan analisis inferensi. Kelinearan boleh dianggap dari kelompok berbentuk sepanjang garis regresi. Menurut Hair et al., (2007), cara yang paling biasa untuk menilai kelinearan adalah dengan memeriksa *scatterplots* pembolehubah-pembolehubah dan untuk mengenal pasti apa-apa corak data yang tidak linear. Analisis regresi juga mempunyai andaian kelinearan. Kelinearan bermakna akan ada hubungan garis lurus di antara

pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar. Andaian ini adalah penting kerana analisis regresi hanya diuji untuk hubungan linear di antara pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar. Kelinearan adalah penting untuk analisis regresi kerana korelasi (*r Pearson*) hanya boleh menangkap kesepadanan linear antara pembolehubah dan jika ada hubungan tak-linear yang besar, ia akan diabaikan dalam analisis kerana ia akan diukur lebih rendah dari kekuatan hubungan sebenar (Murjan 2012 ; Tabachnick & Fidell, 2007).

Untuk menyemak kelinearan, kajian ini menggunakan plot sisa berselerak. Sekiranya berpuas hati dengan andaian yang dibuat, sisa akan berserakan sekitar 0 atau sebahagian besar skor perlu bertumpu di pusat sepanjang titik 0 (Flury & Riedwyl, 1988). Rajah 3.3 memaparkan plot yang bertaburan di antara faktor-faktor bebas dan bersandar. Plot menunjukkan skor sisa tertumpu di pusat sepanjang mata sifar (0), sekaligus, menunjukkan andaian kelinearan telah dipenuhi. Gambaran yang sama akan kelihatan kepada pembolehubah-pembolehubah yang lain dan ini menunjukkan bahawa andaian kelinearan itu tidak dilanggar.



Rajah 3.3:
Plot Sisa Berselerak (Residual Scatter plot) Pembolehubah Bersandar (Komitmen Afektif Terhadap Kualiti Perkhidmatan)

3.9.8 Homosidastisiti

Satu lagi ujian yang akan dilakukan sebelum menjalankan analisis regresi berganda adalah ujian homosidastisiti (*Homoscedasticity*). Homosidastisiti merujuk sebagai varians berterusan bagi jangka ralat dan varians pembolehubah bersandar yang lebih kurang sama pada tahap yang berbeza dalam menerangkan pembolehubah (Hair et al., 2006). Homosidastisiti ditunjukkan apabila lebar jalur sisa adalah lebih kurang sama pada tahap yang berbeza pembolehubah bersandar dan *scatterplot* yang menunjukkan corak sisa

normal sekitar min. Dalam menyemak homosidastisiti, *scatterplot* sisa yang seragam terhadap nilai-nilai yang diramalkan akan digunakan (Hair et al., 2006). Adalah perlu untuk menyemak plot sisa terhadap nilai ramalan untuk memastikan bahawa sisa taburan adalah secara rawak tanpa corak sistematik yang jelas.

Andaian homosidastisiti adalah tiada corak baki dalam pengedaran data dan taburan sisa secara rawak di sekitar garis mendatar melalui 0 (Norusis, 1999). Andaian homosidastisiti juga memerlukan varians pembolehubah bersandar yang sama di semua nilai pembolehubah bebas atau varian jangka ralat yang berterusan (Hair et al., 2010).

3.9.9 Multikolineariti

Salah satu analisis yang dilaksanakan dalam kajian ini adalah regresi berganda. Sebelum analisis regresi berganda dilakukan, data mestilah diuji untuk memastikan tiada multikolineariti (*Multicollinearity*). Multikolineariti ditakrifkan sebagai tahap korelasi antara pembolehubah bebas. Pembolehubah bebas mempunyai korelasi yang tinggi (melebihi 0.90) di antara mereka (Hair et al., 2010).

Multikolineariti disebabkan oleh korelasi yang tinggi pembolehubah penerangan tertentu dengan pembolehubah bebas yang lain (Yusuff, 2015; Murjan, 2012). Masalah boleh timbul dalam menterjemahkan masalah analisis regresi berganda kelak kerana disebabkan oleh multikolineariti sepertimana ia boleh menjejaskan ketepatan dan kestabilan model anggaran parameter. Jesteru itu, adalah perlu untuk menguji kolineariti pembolehubah

bebas sebelum proses analisis pelbagai regresi dijalankan, namun begitu, multikolineariti itu boleh dikesan dengan menggunakan faktor inflasi varians (VIF).

Dalam kajian ini, setiap pembolehubah penerangan diuji mengikut cadangan dari Hair et al., (2006). Jika VIF sama dengan 0, bermakna bahawa pembolehubah ini berkorelasi antara satu sama lain. Tetapi apabila VIF lebih besar daripada 5, ia menunjukkan bahawa terdapat terlalu banyak korelasi antara pembolehubah bebas (Hair et al., 2006). Nilai maksimum VIF melebihi 5 sering diambil sebagai petunjuk bahawa multikolineariti mungkin terlalu kurang mempengaruhi anggaran persegi (Neter, William & Michael, 1985).

3.9.10 Kebebasan Pembakian

Satu lagi andaian untuk regresi berganda ialah kebebasan pembakian (*Independence of residual*) yang menentukan model regresi adalah bebas daripada kesilapan (Hair et al., 2006). Ujian statistik Ujian *Durbin Watson* boleh dilakukan untuk menentukan sama ada salah satu andaian regresi berganda (kebebasan pembakian) dipenuhi (Coakes et al., 2006). Keputusan *Durbin-Watson* haruslah di antara julat 1.50 dan 2.50 bagi membolehkan ia memenuhi andaian regresi berganda.

3.10 Analisis Faktor Instrumen Kajian

Analisis faktor dijalankan untuk mewujudkan langkah yang lebih baik untuk skala yang digunakan memandangkan semua skala diambil daripada kajian sebelum ini. Sebilangan besar item yang digunakan untuk mengira pembolehubah ke dalam set faktor asas yang lebih kecil akan menjadi berkurang melalui analisis faktor dan ini boleh mengurangkan kehilangan maklumat (Hair et al., 2006). Terdapat dua jenis analisis faktor utama iaitu analisis faktor penerokaan (*exploratory factor analysis*) dan analisis faktor pengesahan (*confirmatory factor analysis*).

Tujuan analisis faktor penerokaan adalah untuk meringkaskan struktur satu set pembolehubah atau untuk mengenal pasti dimensi asas pembolehubah, seperti yang dinilai oleh alat pengukur tertentu (Coakes et al., 2006; Floyd & Widaman, 1995; Hair et al., 2006). Manakala analisis faktor pengesahan sesuai digunakan apabila bertujuan untuk menguji dan mengesahkan teori (Coakes et al., 2006; Floyd & Widaman, 1995). Matlamat utama menjalankan analisis faktor dalam kajian ini adalah untuk mendapatkan ringkasan struktur bagi semua pembolehubah yang digunakan dalam kajian ini, dan untuk melihat dimensi asas antara pembolehubah dalam analisis. Oleh itu, analisis faktor penerokaan dianggap sesuai dalam kajian ini.

Analisis faktor sering digunakan untuk meringkaskan struktur satu set pembolehubah (Coakes et al., 2006). Selain itu, analisis faktor adalah sejenis ujian kebolehpercayaan di mana penyelidik mempunyai cara tambahan untuk menentukan sama ada item yang

diambil adalah dari golongan konstruk yang sama (Coakes et al., 2006). Salah satu kaedah yang paling kerap digunakan ialah Analisis Komponen Utama (*Principal Component Analysis - PCA*). Dalam menjadikan analisis faktor menjadi lebih konklusif, saiz sampel adalah penting untuk diambilkira. Menurut Field (2005), saiz sampel minimum yang diperlukan adalah 300 kes bagi menentukan kebolehpercayaan analisis faktor. Apabila melakukan analisis faktor, Ujian *Barlett's Test of Sphericity* dianggap signifikan jika nilai $p < 0.05$ dan *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) ukuran kecukupan persampelan adalah lebih besar daripada 0.6 (Coakes et al., 2006).

KMO menentukan kesesuaian menggunakan analisis faktor terhadap data, manakala ujian *Barlett's Test of Sphericity* menentukan kesesuaian analisis faktor sampel untuk menjalankan analisis. Analisis faktor membolehkan penyelidik mengesahkan bahawa data yang dikumpul membina dimensi yang sama seperti penyelidik yang asal. Ini dapat dilihat daripada matriks faktor, iaitu beban matriks atau korelasi antara pembolehubah dan faktor. Menurut Hair, Anderson, Tatham dan William (1998), *factor loading* yang sesuai adalah 0.3 jika bilangan responden adalah lebih kurang 350. Satu faktor muncul dianggap sah jika ia mempunyai sekurang-kurangnya dua perkara (Hair et al., 1998). Walau bagaimanapun, literatur memberikan pendapat yang berbeza-beza, dan beberapa bimbingan *rule of thumb* pada ketika itu kadang-kadang boleh mengelirukan dan sering tidak mengambil kira kompleks dinamik analisis faktor (Mac Callum, Widaman, Zhang & Hong, 1999).

Kekurangan persefahaman juga dinyatakan oleh Hogarty, Hines, Kromrey, Ferron dan Mumford (2005) yang berpendapat bahawa “*disparate (sample size) recommendations have not served researchers well*”. Oleh itu, penyelidik mengambil kira bahawa kes-kes minimum yang diperlukan untuk analisis faktor adalah 300 kes sebagai garis panduan umum seperti yang dinyatakan sebelum ini (Field, 2009; Tabachnick & Fidell 2007) walaupun sesetengah pakar seperti Tabachnick dan Fidell (2007) mencadangkan optimum minimum 150 sampel jika *loading* yang tinggi ($> .80$) atau yang lebih konservatif 50 sampel setiap faktor (Pedhazur & Schmelkin, 1991). Nunnally (1978) mengesyorkan untuk mempunyai 10 kali lebih banyak item pembolehubah. Penyelidik dan pengamal secara meluasnya bersetuju bahawa penggunaan saiz sampel yang lebih besar dalam analisis faktor boleh membantu dalam menentukan sama ada struktur faktor dan item individu yang sah di seluruh persampelan berulang. Walau bagaimanapun, Comrey dan Lee (1992) percaya bahawa 50 sampel sebagai sangat tidak baik, 100 adalah tidak baik, 200 adalah adil, 300 adalah baik, 500 adalah sangat baik, dan 1000 adalah terbaik.

Faktor-faktor ditafsirkan melalui faktor *loading* mereka. Memandangkan pilihan *cut off* untuk saiz *loading* ditafsirkan sebagai satu keutamaan penyelidikan, penyelidik telah memilih untuk menggunakan *loading* faktor minimum 0.45 atau 20 peratus perbezaan pertindihan antara pembolehubah dan faktor (Tabachnick & Fidell, 2007). Tabachnick dan Fidell (2007) juga mencadangkan faktor *loading* minimum 0.32. Semakin besar *loading*, semakin besar pembolehubah adalah murni untuk mengukur faktor. Comfrey dan Lee (1992) mencadangkan bahawa *loading* yang melebihi 0.71 (50 peratus perbezaan

bertindih) dianggap cemerlang, 0.63 (40 peratus perbezaan bertindih) dianggap sangat baik, 0.55 (30 peratus perbezaan bertindih) dianggap baik, 0.45 (20 peratus varians bertindih) dianggap adil, dan 0.32 (10 peratus perbezaan bertindih) dianggap tidak baik.

Dalam membuat kesimpulan sama ada sampel adalah mencukupi untuk mengukur penyelidikan dan sesuai untuk analisis faktor, kedua-dua ujian *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)* dan *Bartlett's Test of Sphericity* dijalankan. KMO yang mengukur kecukupan pensampelan haruslah lebih besar daripada 0.5 untuk memuaskan analisis faktor yang dijalankan dan nilai wajaran sebanyak 0.8 atau lebih tinggi (Kaiser, 1970). Begitu juga, Kaiser (1974) menyarankan 0.5 sebagai nilai minimum yang boleh diterima, manakala nilai antara 0.7-0.8 boleh diterima, dan nilai-nilai di atas 0.9 memang hebat.

3.11 Analisis Data

Bahagian yang berikutnya membincangkan kaedah statistik yang digunakan dalam menganalisis data dan menguji hipotesis dalam kajian ini. Pakej Perisian *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versi 20, digunakan dalam analisis untuk mengukur data deskriptif dan inferensi bagi menguji korelasi Pearson, regresi berganda dan hierarki regresi berganda.

3.11.1 Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif seperti frekuensi, peratusan, min dan sisihan piawai, yang mana sesuai, digunakan untuk latar belakang pembolehubah responden. Tujuan utama ialah untuk menganalisis ciri-ciri responden. Analisis Deskriptif mengukur pembolehubah dengan kekerapan dan peratusan. Ianya boleh digunakan untuk menggambarkan sampel yang digunakan dalam analisis berdasarkan maklumat demografi responden seperti jantina, jenis organisasi, kelayakan akademik, tempoh perkhidmatan dan lain-lain analisis yang sama digunakan untuk mengukur atau untuk meringkaskan semua pembolehubah dan menyokong kenyataan fakta sebagai tindak balas kepada soalan-soalan penyelidikan dalam kajian ini (Trochim & Donnelly, 2008). Ia digunakan untuk mengkaji kecenderungan, penyebaran, normaliti, dan kebolehpercayaan sesuatu set data seperti pembolehubah demografi dan profil responden.

Dalam Tanggapan gaya kepimpinan (seksyen A), Komunikasi kepimpinan (seksyen B), dan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan (seksyen C) soal selidik yang dibentuk adalah pada skala lima mata Likert antara 1 hingga 5. Produk-masa Pearson pekali korelasi digunakan untuk menilai hubungan tanggapan gaya kepimpinan transformasi, tanggapan gaya kepimpinan transaksi (pembolehubah bebas), dan komunikasi kepimpinan (pembolehubah pengantara) kepada komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan (pembolehubah bersandar) kerana semua pembolehubah berskala selang. Profil demografi (seksyen D) menggambarkan jantina responden sama ada lelaki atau perempuan, universiti anda, umur, tempoh perkhidmatan, bangsa, dan tahap pendidikan. Prosedur 'box ticking' digunakan dalam memilih item-item yang disediakan.

3.11.2 Analisis Inferensi

Statistik inferensi merangkumi pelbagai prosedur untuk memastikan bahawa rumusan yang baik dan rasional walaupun mereka mungkin tidak selalunya tepat. Dengan kata lain, statistik inferensi membolehkan seseorang membuat keputusan yang yakin dan pasti. Statistik inferensi yang digunakan dalam kajian ini ialah Pearson korelasi, regresi dan regresi berganda hierarki. Setiap hipotesis dianalisis dengan menggunakan teknik yang berbeza. Keputusan sama ada untuk menolak atau gagal untuk menolak hipotesis dibuat mengikut tahap nilai signifikan iaitu nilai $p < 0.05$ atau pada 95 peratus tahap. Korelasi Pearson digunakan untuk mengkaji hubungan antara pembolehubah-pembolehubah dengan pelaksanaan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Kekuatan hubungan itu ditentukan oleh pekali korelasi Pearson (r) di mana "0" mewakili tiada hubungan, sementara "+1" menunjukkan hubungan positif yang sempurna dan "-1" menunjukkan hubungan negatif yang sempurna. Pearson Product-Pekali Moment Korelasi (*Pearson Product-Moment Correlation Coefficient*) digunakan untuk menilai hubungan campuran tanggapan gaya kepimpinan transformasi dan tanggapan gaya kepimpinan transaksi (pembolehubah bebas) kepada komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan (pembolehubah bersandar) kerana kedua-dua pembolehubah adalah dalam skala berselang.

Dalam kajian ini, 4 hipotesis utama dianalisis dengan menggunakan Korelasi Pearson. Dalam usaha untuk menentukan hubungan antara pembolehubah, korelasi penentuan, 'r' dianalisis untuk menunjukkan kekuatan hubungan antara pembolehubah sama ada negatif

atau positif. Dalam perspektif menentukan kekuatan hubungan pembolehubah bersandar dan bebas, kriteria yang telah ditetapkan oleh Davis (1971) digunakan sebagai rujukan. Davis (1971) pangkat nilai pekali untuk menilai kekuatan hubungan sebagai 0: tiada hubungan langsung, $\pm 0.01 - \pm 0.09$: hubungan paling rendah, $\pm 0.10 - \pm 0.29$: hubungan rendah, $\pm 0.30 - \pm 0.49$: hubungan sederhana, $\pm 0.50 - \pm 0.69$: hubungan besar dan ± 0.70 atau tinggi: hubungan paling besar. Jadual 3.7 menunjukkan hubungan antara pembolehubah dan nilai r , seperti yang ditetapkan oleh Davis (1971).

Jadual 3.7:
Hubungan di antara pembolehubah dan nilai 'r'

Nilai Korelasi r	Kekuatan Hubungan
± 0.70 atau tinggi	Hubungan Paling Besar
± 0.50 hingga ± 0.69	Hubungan Besar
± 0.30 hingga ± 0.49	Hubungan Sederhana
± 0.10 hingga ± 0.29	Hubungan Rendah
± 0.01 hingga ± 0.09	Hubungan Paling Rendah
0.0	Tiada Hubungan Langsung

Walau bagaimanapun, pengarang yang berbeza mencadangkan tafsiran yang berbeza, Cohen (1988) mencadangkan garis panduan berikut (Pallant, 2010) 0.10 hingga 0.29 mewakili kekuatan hubungan yang rendah, 0.30-0.49 mewakili kekuatan hubungan yang sederhana dan 0.50-1.00 mewakili kekuatan hubungan yang besar seperti di Jadual 3.8.

Jadual 3.8:
Hubungan di antara pembolehubah dan nilai 'r' (Cohen)

Nilai Korelasi r	Kekuatan Hubungan
0.10 hingga 0.29	Rendah
0.30 hingga 0.49	Sederhana
0.50 hingga 1.00	Besar

Garis panduan ini terpakai sama ada wujud atau tidak tanda negatif di hadapan nilai 'r'. Oleh itu, adalah penting untuk memberi perhatian bahawa tanda negatif hanya merujuk kepada arahan hubungan, bukan kekuatan. Kekuatan korelasi $r = 0.5$ dan $r = -0.5$ adalah sama, ianya hanya dalam arah yang berbeza. Tujuan penggunaan korelasi Pearson adalah untuk mengenal pasti sama ada pembolehubah dalam kajian ini adalah saling berkait rapat antara satu sama lain atau secara korelasi bebas serta untuk mengenalpasti magnitud dan arah korelasi antara pembolehubah. Sebelum menjalankan regresi, analisis korelasi Pearson akan dijalankan untuk mengukur sekiranya hubungan yang kuat wujud antara tanggapan gaya kepimpinan transformasi, tanggapan gaya kepimpinan transaksi, komunikasi kepimpinan dan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Korelasi yang tinggi di antara pembolehubah-pembolehubah mungkin menunjukkan kolinearan pelbagai, masalah yang perlu ditangani dalam analisis regresi (Stevens, 2002).

Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji hubungan di antara pembolehubah kajian dan hipotesis kajian (Sekaran dan Bougie, 2014). Analisis ini digunakan apabila terdapat lebih daripada satu pembolehubah bebas untuk menganggarkan pembolehubah bersandar, yang bermaksud untuk menganggarkan satu pembolehubah bergantung daripada dua atau lebih pembolehubah. Selain itu, analisis regresi berganda juga membolehkan penyelidik memahami tentang hubungan antara kedua-dua pembolehubah di samping mengetahui yang mana peramal terbaik (Aczel & Sounderpandian, 2006). Analisis regresi membenarkan pemahaman kepada hubungan antara pembolehubah bebas linear dan pembolehubah bersandar tunggal. Pekali regresi (Beta) setiap pembolehubah boleh

ditentukan dan yang digambarkan sebagai jumlah perubahan Y (pembolehubah bersandar) diberikan satu unit perubahan dalam pembolehubah bebas (X). Pekali regresi juga membolehkan penjelasan hubungan setiap pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar. Persamaan ini boleh diperolehi untuk membentuk satu model analisis linear seperti di bawah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Di mana 'a' adalah permulaan di Y, apabila $X = 0$;

Y = Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan (DV)

α = pemalar

X_1 = TGK Transformasi (IV)

X_2 = TGK Transaksi (IV)

X_3 = Komunikasi kepimpinan (MV)

b_1 , b_2 , dan b_3 adalah pekali yang seragam (Beta) dalam jadual pekali.

Ujian regresi berganda juga dijalankan untuk mengkaji keupayaan ramalan setiap faktor yang berkaitan dengan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Sebelum menjalankan analisis regresi, empat andaian yang menyokong penggunaan analisis regresi berganda akan dianalisis. Keempat-empat andaian tersebut ialah "normaliti, kelinearan hubungan, kebebasan sebutan ralat dan homoscedasticity" (Coakes et al, 2006; Hair et. al, 2006). Kebebasan sebutan ralat dinilai melalui statistic *Durbin-Watson* dengan nilai *Durbin-Watson* adalah antara 1.50 dan 2.50 yang menunjukkan kebebasan pemerhatian (Coakes et al., 2006).

Selain daripada empat andaian, data terencil (*outlier*) dan multikolinearan juga diperiksa. Dalam kajian ini, data terencil diperiksa melalui diagnostik *case wise*. Data terencil yang telah dikenal pasti dibawa keluar dari analisis selanjutnya (Hair et al., 2006). Multikolinearan yang merujuk kepada korelasi yang tinggi di kalangan pembolehubah bebas, diperiksa menggunakan kolinearan. Nilai penerimaan faktor inflasi lebih daripada 0.10 dan varians yang kurang daripada 10 menunjukkan tiada kewujudan masalah kolinearan yang serius (Hair et al., 2006). Jadual 3.9 meringkaskan hipotesis dan ujian statistik berkaitan.

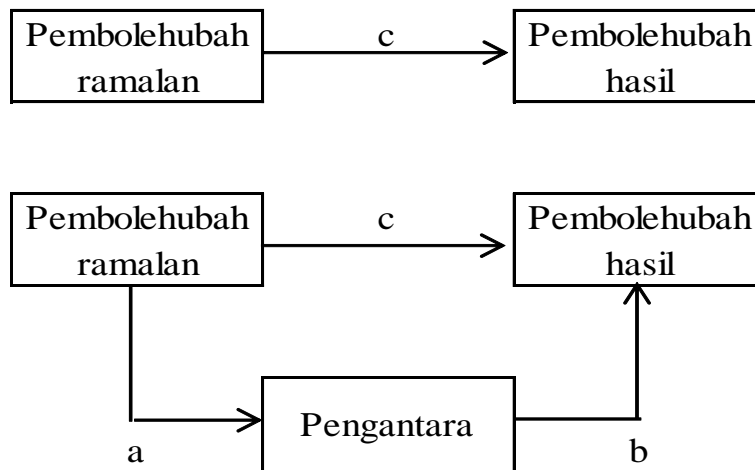
Jadual 3.9:
Hipotesis dan Ujian Statistik

Bil.	Kajian Hipotesis	Cadangan Ujian Statistik
H1	Tanggapan gaya kepimpinan transformasi mempunyai hubungan signifikan dengan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan	Regresi Berganda
H2	Tanggapan gaya kepimpinan transaksi mempunyai hubungan signifikan dengan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan	Regresi Berganda
H3	Komunikasi kepimpinan menjadi pengantara di antara tanggapan gaya kepimpinan transformasi dan komitmen afektif terhadap perkhidmatan berkualiti	Regresi Hierarki
H4	Komunikasi kepimpinan menjadi pengantara di antara tanggapan gaya kepimpinan transaksi dan komitmen afektif terhadap perkhidmatan berkualiti	Regresi Hierarki

Manakala untuk hipotesis 1 dan 2, analisis regresi digunakan untuk mengkaji hubungan antara semua pembolehubah dengan tanggapan gaya kepimpinan iaitu pembolehubah bebas dan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan sebagai pembolehubah bersandar. Manakala analisis regresi berganda akan digunakan untuk mengkaji hubungan

antara pembolehubah bebas (IV) dengan pemboleh ubah bersandar (DV); pembolehubah pengantara (MV) dengan pembolehubah bersandar (DV) dan pembolehubah bebas dengan pembolehubah pengantara (MV). Dalam menguji kesan pengantara seperti dalam Hipotesis 3 dan 4, prosedur regresi empat langkah diambil seperti mana yang dicadangkan oleh Baron dan Kenny (1986) dan McKinnon, Warsi dan Dwyer (1995).

Dalam menentukan sama ada wujud atau tidak komunikasi kepimpinan sebagai pengantara hubungan antara tanggapan gaya kepimpinan dan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan, empat langkah analisis regresi seperti yang disarankan oleh Baron dan Kenny (1986) telah diimplementasikan seperti berikut: Pertama pembolehubah bersandar (komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan) akan diuji untuk hubungan yang signifikan dengan pembolehubah bebas (tanggapan gaya kepimpinan). Kedua, pembolehubah perantara (komunikasi kepimpinan) akan diuji untuk hubungan yang signifikan dengan pembolehubah bebas. Ketiga, pembolehubah bersandar (komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan) dan pembolehubah pengantara (komunikasi kepimpinan) akan diuji bagi kewujudan hubungan yang signifikan, dan akhirnya, ujian akan dijalankan untuk menunjukkan sama ada kekuatan kesan pembolehubah bebas (tanggapan gaya kepimpinan) dan pembolehubah bersandar (komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan) semakin lemah dengan kehadiran pembolehubah pengantara (komunikasi kepimpinan). Model hubungan pengantara yang ditunjukkan dalam rajah 3.4 di bawah:



Rajah 3.4

Empat langkah gerakkerja analisis regresi seperti yang disarankan oleh Baron dan Kenny (1986)

Langkah Pertama: Bahagian c menunjukkan hubungan yang ketara di antara pembolehubah ramalan dan hasil.

Langkah Kedua: Bahagian a menunjukkan bagaimana pembolehubah ramalan mempunyai hubungan dengan pengantara iaitu komunikasi kepimpinan.

Langkah Ketiga: Bahagian b menunjukkan bagaimana pengantara mempunyai hubungan dengan pembolehubah hasil.

Langkah Keempat: Bahagian c menunjukkan kekuatan hubungan di antara pembolehubah ramalan dan pembolehubah hasil yang didapati terlalu lemah dengan kehadiran pengantara dalam persamaan itu.

Dalam menentukan kejayaan pembolehubah-pembolehubah tersebut, beberapa situasi perlu diambil kira seperti: tanggapan gaya kepimpinan seharusnya mempunyai kesan yang berbeza ke atas komunikasi kepimpinan dan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Manakala komunikasi kepimpinan menunjukkan keberkesanan yang jelas terhadap komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan dengan mengambilkira tanggapan gaya kepimpinan. Pengantara akan dikira mempunyai pengaruh sekiranya: i) syarat-syarat di atas dipenuhi; dan, ii) berlaku pengurangan terhadap kesan oleh tanggapan gaya kepimpinan ke atas komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan sekiranya komunikasi kepimpinan dimasukkan ke dalam persamaan tersebut.

Kajian ini telah memperkenalkan komunikasi kepimpinan sebagai pembolehubah yang menjadi pengantara dan kesannya sebagai faktor penentu pengantara hubungan pembolehubah bebas dan bersandar. Menurut Field, (2009) regresi hierarki merupakan kaedah regresi di mana ramalan yang dimasukkan ke dalam model regresi yang ditentukan oleh penyelidik berdasarkan kajian sebelum ini; pembolehubah-pembolehubah sudah diketahui sebagai penentu dimasukkan dahulu, pembolehubah baru dimasukkan selepas itu. Dalam regresi hierarki ramalan dipilih berdasarkan kajian yang lepas dan penyelidik memutuskan di mana untuk memasuki peramal ke dalam model. Sebagai peraturan umum, peramal yang telah dikenali (dari penyelidikan yang lain) hendaklah dimasukkan ke dalam model pertama mengikut keutamaan mereka dalam meramalkan hasil. Selepas peramal yang diketahui telah dimasukkan, penyelidik boleh menambah apa-apa ramalan baru ke dalam model. Peramal baru boleh dimasukkan sama ada secara sekaligus, dengan cara langkah demi langkah, atau hierarki (seperti peramal baru disyaki

menjadi yang paling penting dimasukkan dahulu) (Field, 2009). Menurut Coakes et al. (2010), kita perlu menentukan kemasukan perintah pembolehkan bebas berdasarkan pengetahuan teori.

Oleh itu, analisis regresi hierarki digunakan untuk menguji kesan perantara tersebut. Dalam menguji kesan pengantara budaya organisasi, pendekatan empat langkah sebab dan akibat digunakan untuk menentukan sama ada komunikasi kepimpinan mengantara hubungan di antara gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan transaksi dan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan (Baron & Kenny, 1986). Pembolehkan pengantara ditakrifkan sebagai "pembolehkan pengantara jika ianya menyumbang kepada hubungan antara dua pembolehkan lain" (Baron & Kenny, 1986; MacKinnon, 1994). Dalam model tanpa perantaraan, gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan transaksi (pembolehkan bebas) mempunyai kesan penuh ke atas komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan (pembolehkan bersandar) dan 'path' ini dipanggil "jumlah kesan". Walau bagaimanapun, "path" ini mengantara (interven) dengan komunikasi kepimpinan (pembolehkan pengantara) untuk menghasilkan "path" yang dipanggil "kesan langsung". Jumlah pengantaraan dikenali sebagai kesan tidak langsung atau secara matematikanya, jumlah kesan = kesan langsung + kesan tidak langsung. Dalam kajian ini, langkah-langkah pendekatan sebab dan akibat sebagai disyorkan oleh Baron dan Kenny (1986) dipatuhi. Langkah-langkah berikut hendaklah dipenuhi untuk menentukan sama ada komunikasi kepimpinan pengantara hubungan antara TGK transformasi dan TGK transaksi, serta komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan (Baron & Kenny, 1986). Dalam erti kata lain, setiap satu daripada

empat langkah perlu direalisasikan dalam proses sebab dan akibat untuk pengantaraan adalah benar (Judd & Kenny, 1981a, 1981b). Proses pengantara yang terperinci akan diterangkan dan dibincangkan dalam Bab Empat.

3.12 Ringkasan Bab

Pada amnya, Bab Tiga ini telah membincangkan metodologi kajian yang dijalankan yang merangkumi reka bentuk kajian, populasi dan pensampelan, pembolehubah kajian, instrumen kajian termasuk kesahan dan kebolepercayaannya. Selain itu bahagian ini telah membincangkan kaedah memproses data termasuk ujian-ujian yang digunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis kajian yang telah dibina.



BAB EMPAT

ANALISIS DAN PENEMUAN

4.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan analisis data dan membentangkan laporan keputusan ujian statistik yang diperolehi daripada sampel yang telah dikumpulkan. Bab ini dimulai dengan menghuraikan proses pengumpulan data dan respon kaji selidik, ralat tiada respon (*non-respon bias*) serta pembersihan data yang melibatkan penentuan data yang hilang (*missing data*) dan data terpencil (*outlier*). Diikuti dengan analisis deskriptif, iaitu dari aspek demografi dan skor purata. Seterusnya, dibincang mengenai korelasi dan andaian untuk regresi berganda yang melibatkan ujian normaliti, lineariti, multikolineariti, homoskedastisiti serta kebebasan pembakian (*independence of residual*). Kemudiannya, pembentangan mengenai analisis faktor serta analisis kebolehpercayaan bagi pembolehubah-pembolehubah dalam kajian ini. Akhir sekali, bab ini menerangkan ujian hipotesis menggunakan analisis regresi berganda dan analisis regresi hierarki bagi menguji hubungan di antara TGK transformasi, TGK traksaksi, komunikasi kepimpinan dan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di kalangan staf pentadbiran universiti swasta di Malaysia bagi menjawab soalan kajian, hipotesis serta objektif kajian serta membincangkan keputusan dari analisis data yang telah dijalankan.

4.2 Pengumpulan Data dan Respon Kaji Selidik

Pengumpulan data merupakan proses yang paling penting dalam sesebuah kajian. Justeru itu, di dalam kajian ini, penyelidik menggunakan kaedah soalan kaji selidik sebagai kaedah utama untuk mengumpul data kerana ia menyediakan kebolehpercayaan yang tinggi (Babbie, 1990). Manakala cara untuk mendapatkan data pula penyelidik menggunakan kaedah gabungan “*self-administered*” talian internet dan edaran secara langsung atau bersemuka. Setiap soalan kaji selidik yang di hantar ini disertakan bersama surat rasmi juga digunakan pada permulaan soalan kaji selidik untuk memberikan penerangan yang jelas tentang tujuan di sebalik penyelidikan, di samping memberi jaminan kepada responden bahawa namanya tidak disiarkan dan menjadi kerahsiaan penyelidik

Dalam kajian ini, penyelidik mengambil kira kadar respon adalah sekitar 20 peratus daripada keseluruhan soalan kaji selidik yang diedarkan iaitu 1,825 soalan kaji selidik. Minimum saiz sampel mengikut jadual Krejcie dan Morgan (1970) yang diperlukan ialah 365 responden, iaitu, penyelidik mengandaikan hanya 20 peratus daripada pendedaran keseluruhan soalan kaji selidik. Justeru itu, 20 peratus ialah sekitar 365 responden, ini bermakna penyelidik telah mengedarkan sebanyak 1,825 soalan kaji selidik kepada responden.

Selepas tamat satu bulan pertama (15 Disember 2015 hingga 14 Januari 2016) selepas borang soalan kaji selidik dihantar, didapati sebanyak 244 borang soalan kaji selidik yang

lengkap dan boleh diguna pakai diterima. Seterusnya selepas satu bulan tersebut, penyelidik telah membuat penyemakan susulan dengan menelefon responden bagi memastikan responden telah mendapat soalan kaji selidik. Selepas dua minggu susulan dengan menelefon dibuat, sebanyak 109 soalan kaji selidik yang lengkap dan boleh diguna pakai diterima. Keseluruhannya, 353 soalan kaji selidik yang lengkap dan boleh diguna pakai telah diterima selepas tamat tempoh 2 bulan pengumpulan data dari tarikh pertama dihantar kepada responden dengan kadar respon sebanyak 19.34 peratus.

4.3 Ralat Tiada Respon

Ralat tiada-respon (*Non-respon bias*) wujud apabila bukan responden dalam populasi berbeza dengan agak ketara dari responden (Cooper & Schindler 2006). Sekiranya wujud perbezaan yang ketara di antara responden awal dengan responden lewat, data dari kumpulan responden tidak boleh mewakili keseluruhan sampel atau populasi. Justeru itu, untuk menguji ralat tiada respon, prosedur ekstrapolasi (*extrapolation*) sepertimana yang disarankan oleh Armstrong dan Overton (1977) digunakan. Untuk menentukan kewujudan ralat tiada respon di antara responden awal dengan responden lewat. Manakala ujian T (*T-Test*) dijalankan untuk membandingkan skor min antara dua kumpulan responden tersebut. Perbezaan yang signifikan di antara dua kumpulan responden ini menggambarkan kewujudan ralat tiada respon (Lin & Schaeffer, 1995; Armstrong & Overton, 1977). Ujian T ini dibuat bagi mengatasi sebarang kelemahan atau sifat berat sebelah berkaitan data responden dan ianya juga dilakukan untuk melihat tahap respon

yang diterima bagi tujuan generalisasi bagi mewakili seluruh populasi dapat dicapai (Sekaran, 2003; Baum, 1993; McGrath & McMillan, 1992; Mueller & Thomas, 2001).

Dalam kajian ini sebanyak 353 soal selidik boleh guna telah diterima, dan daripada jumlah ini sebanyak 244 diterima pada awal kajian, manakala baki sebanyak 109 diterima pada akhir tempoh pengumpulan data. Berpandukan kepada prosedur yang disarankan oleh Armstrong dan Overton (1977) kumpulan akhir (109) dibandingkan dengan kumpulan awal (244), dan sekiranya terdapat perbezaan signifikan di antara kedua-dua kumpulan ini, bermakna ralat tiada respon wujud. Mengikut Pallant (2010) ralat tiada respon boleh dilaksanakan bukan sahaja kepada pembolehubah-pembolehubah tetapi boleh juga kepada demografi. Penyelidik hanya mengambil dua (2) pembolehubah bebas untuk melihat sekiranya terdapat perbezaan signifikan di antara kedua-dua kumpulan. Hasil ujian T yang dijalankan ke atas kedua-dua kumpulan menghasilkan nilai yang tidak signifikan, dan ini bermakna tidak ada perbezaan di antara responden awal dan responden akhir. Justeru itu, ralat tiada respon tidak menjadi isu dalam kajian ini (Sila lihat Jadual 4.1).

Jadual 4.1:
Statistik Perbezaan Kumpulan

	Kumpulan	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TGK Transformasi	1	244	3.72	.656	.042
	2	109	3.60	.633	.061
TGK Transaksi	1	244	3.57	.593	.038
	2	109	3.32	.520	.050

Jadual 4.2:
Sampel ujian bebas dan ujian Levene

	F	Sig	t	df	Sig. (2-tailed)
TGK Transformasi	.145	.703	1.324	351	.105
TGK Transaksi	5.987	.015	3.865	351	.000

Jadual 4.2 menunjukkan sampel ujian bebas dan keputusan ujian Levene yang menunjukkan tahap kepentingan TGK Transformasi $p = 0.703 > 0.05$ dan tahap TGK Transaksi $p = 0.015 > 0.05$. Semua ujian Levene untuk persamaan varians memberikan nilai kepentingan yang lebih besar daripada 0.05, ini bermaksud varian itu tidak signifikan, terdapat perbezaan yang sama dan mereka boleh digabungkan untuk analisis lanjut tetapi hanya 310 boleh digunakan selepas proses pembersihan data (iaitu selepas saringan data, penilaian data terpencil, normaliti, kelinearan, homosidastisiti dan multikoleneariti).

4.4 Pembersihan Data

Semua data kemudiannya dikemaskini ke dalam perisian SPSS bagi tujuan analisis. Semua data yang terkumpul diperiksa dan disemak semula untuk mengesan sebarang kecacatan atau tidak memenuhi piawaian statistik sebelum diproses bagi tujuan analisis dan tafsiran. Dalam proses pembersihan data, beberapa perkara dilakukan iaitu pengesanan data yang hilang (*missing data*) dan pengesanan data terpencil (*outliers*). Proses ini dilakukan untuk menentukan semua data yang dikumpul memenuhi piawaian pengukuran statistik dan relatif bebas daripada kesilapan seperti kesalahan memasukkan data dan sebagainya.

4.4.1 Pengesanan Data yang Hilang

Data yang hilang merujuk kepada maklumat yang tidak boleh didapati untuk beberapa kes sedangkan maklumat lain boleh didapati (Hair et al., 2006). Data yang hilang boleh memberi kesan kesahihan penemuan penyelidik, oleh itu ia mesti dikenal pasti dan diselesaikan (Sekaran, 2006). Terdapat banyak teknik dalam menangani data yang hilang, antaranya menggantikan nilai-nilai yang hilang untuk mengira min dan input ke dalam data; pendekatan lain adalah menggunakan perisian SPSS dengan menggantikan min sementara, manakala pendekatan lain adalah dengan kes penghapusan (Hair et al., 2006; Schafer & Graham, 2002). Pendekatan yang paling biasa untuk berurusan dengan data yang hilang adalah dengan membuang kes yang mengandungi hilang pemerhatian (Nakagawa & Freckleton, 2008).

Memandangkan data yang hilang akan mencetuskan masalah yang meluas dalam analisis data dan boleh menyebabkan kesan yang mendalam kepada keputusan analisis data (Tabachnick & Fidell, 2001) maka adalah wajar untuk memastikan bahawa data benar-benar bersih, taburan kekerapan (*frequency*) dan analisis nilai data hilang (*missing value analysis*) bagi setiap pembolehubah dalam kajian ini telah dijalankan dan hasil menunjukkan bahawa tiada data yang hilang dalam analisis ini.

4.4.2 Pengesanan Data Terpencil

Data terpencil (*outliers*) didefinisikan sebagai satu pemerhatian unik di mana nilai terkeluar atau tersasar daripada kombinasi ciri-ciri yang boleh dikenalpasti sebagai set kumpulan (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2005). Ianya juga dikenali sebagai kes data yang mempunyai nilai yang sangat berbeza daripada nilai kumpulan kebanyakan data. Data terpencil terjadi mungkin kerana kesilapan responden mengisi maklumat dan data, kesilapan memasukkan data oleh penyelidik, kehilangan data atau soal selidik tidak diisi oleh orang yang berkelayakan dan sebagainya (Ghazali, 2012). Sebagai tambahan Hair, et al. (2010) turut menyatakan bahawa terdapat empat kelas terjadinya unsur data terpencil; kesilapan prosedur, keadaan luar biasa, pemerhatian luar biasa dan kombinasi unik pembolehubah.

Data terpencil tidak boleh dianggap sebagai pencetus kepada masalah sebaliknya ianya perlu dikaji dalam konteks kajian ini. Langkah-langkah seterusnya adalah untuk mengesan data terpencil dalam univariat, bivariat atau multivariat dan meletakkan mereka ke dalam kelas masing-masing. Salah satu faktor utama yang boleh menjejaskan skewness dan kurtosis ialah kewujudan data terpencil. Data terpencil boleh wujud sama ada univariat atau multivariat. Walau bagaimanapun, Tabachnick dan Fidell (2001) mencadangkan supaya memeriksa dahulu data terpencil sebagai univariat. Kaedah grafik seperti histogram, box plot dan plot kebarangkalian normal dan Detrended plot kebarangkalian normal yang digunakan dalam kajian ini dan membenarkan penilaian awal data sebelum melaksanakan analisis statistik yang mendalam (*in-depth statistical analysis*) seperti yang disyorkan oleh Field (2009), Tabachnick dan Fidell (2001).

Jarak Mahalanobis diambil untuk menilai unsur luaran multivariat dengan mengira nilai jarak Mahalanobis menggunakan Perisian SPSS Versi 20. Jarak Mahalanobis diambil sebagai prosedur statistik untuk mengesan jarak suatu tindak balas individu tertentu bertolak dari sentroid (pusat min bagi semua lain-lain pembolehubah) dalam ruang pelbagai dimensi (Tabachnick & Fidell, 2007). Jumlah yang melampaui kes mungkin mempunyai kesan yang besar ke atas keputusan yang mungkin terlalu tinggi, terlalu rendah atau mempunyai kombinasi unik nilai merentasi beberapa pembolehubah akan dipadam (Hair et al., 2010). Oleh itu, dengan menggunakan analisis memerlukan pengenalan dan rawatan unsur luaran sewajarnya. Ini bermakna bahawa kes-kes dengan nilai-nilai di luar julat nilai Mahalanobis biasa dianggap titik terpencil.

Jarak Mahalanobis dinilai sebagai *Chi-square* dengan darjah kebebasan sama dengan pembolehubah bergantung dengan semua pembolehubah lain sebagai pembolehubah bebas dalam model regresi serentak. Nilai-nilai ekstrim dikenal pasti dengan mengira jarak Mahalanobis bagi prosedur awal regresi. Ini bertujuan untuk menentukan sama ada kes tersebut tidak melebihi kriteria *Chi-square*. Berdasarkan jadual *Chi-square*, dengan menggunakan nilai alfa 0.001, darjah kebebasan (df) = 63, iaitu jumlah item dalam soalan kaji selidik, nilai kritikal *Chi-square* dalam kajian ini ialah 103.46. Jika nilai jarak Mahalanobis melebihi 103.46, ini bermakna responden yang memiliki nilai yang sama dan lebih perlu digugurkan dan diulang uji sehingga jarak Mahalanobis tidak melebihi atau sama dengan nilai *Chi-square*. Keputusan jarak Mahalanobis bagi kajian ini adalah seperti berikut.

Jadual 4.3

Ujian Mahalanobis

	Minimum	Maximum	Min	Sisihan Piawawi	N
Jarak Mahalanobis	3.344	183.915	62.822	35.500	353

Berdasarkan jadual 4.3, nilai maksimum Mahalanobis ialah 183.915. Apabila dibandingkan dengan dengan nilai *Chi-square* bagi kajian ini iaitu $N63 = 103.46$. Jarak Mahalanobis diambil untuk menilai unsur luaran multivariat dengan mengira nilai jarak Mahalanobis. Jarak Mahalanobis diambil sebagai prosedur statistik untuk mengesan jarak suatu tindak balas individu tertentu bertolak dari sentroid (pusat min bagi semua lain-lain pembolehubah) dalam ruang pelbagai dimensi (Tabachnick & Fidell, 2007). Jumlah yang melampaui kes mungkin mempunyai kesan yang besar ke atas keputusan yang mungkin terlalu tinggi, terlalu rendah atau mempunyai kombinasi unik nilai merentasi beberapa pembolehubah akan dipadam (Hair et al., 2010). Oleh itu, kes-kes dengan nilai-nilai di luar julat nilai Mahalanobis biasa dianggap titik terpencil. Hasil kajian menunjukkan terdapat 43 kes-kes yang memerlukan penghapusan dari analisis lanjut yang mana menjadikan baki 310 soalan kaji selidik sahaja dipilih untuk kajian ini. Jadual 4.3 menunjukkan 310 responden yang dipilih melalui proses tersebut.

4.5 Analisis Faktor

Analisis faktor dijalankan untuk mewujudkan langkah yang lebih baik untuk skala yang digunakan memandangkan semua skala diambil daripada kajian sebelum ini. Sebilangan besar item yang digunakan untuk mengira pembolehubah ke dalam set faktor asas yang

lebih kecil akan menjadi berkurang melalui analisis faktor dan ini boleh mengurangkan kehilangan maklumat (Hair et al., 2006). Analisis faktor adalah sejenis ujian kebolehpercayaan di mana penyelidik mempunyai cara tambahan untuk menentukan sama ada item yang diambil adalah dari golongan konstruk yang sama (Coakes et al., 2006).

Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan analisis faktor penerokaan (*exploratory factor analysis*). Objektif analisis faktor penerokaan adalah untuk meringkaskan struktur satu set pembolehubah atau untuk mengenal pasti dimensi asas pembolehubah, seperti yang dinilai oleh alat pengukur tertentu (Coakes et al., 2006; Floyd & Widaman, 1995; Hair et al., 2006). Matlamat utama menjalankan analisis faktor dalam kajian ini adalah untuk mendapatkan ringkasan struktur bagi semua pembolehubah yang digunakan dalam kajian ini, dan untuk melihat dimensi asas antara pembolehubah dalam analisis. Oleh itu, analisis faktor penerokaan adalah sesuai dalam kajian ini.

Salah satu kaedah yang paling kerap digunakan ialah Analisis Komponen Utama (*Principal Component Analysis* - PCA). Dalam menentukan analisis faktor menjadi lebih konklusif, saiz sampel adalah penting. Menurut Field (2005), saiz sampel minimum yang diperlukan adalah 300 kes bagi menentukan kebolehpercayaan analisis faktor. Apabila melakukan analisis faktor, Ujian *Barlett's Test of Sphericity* dianggap signifikan jika nilai $p < 0.05$ dan *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) ukuran kecukupan persampelan adalah lebih besar daripada 0.6 (Coakes et al., 2006). KMO yang mengukur kecukupan pensampelan haruslah lebih besar daripada 0.5 untuk memuaskan analisis faktor yang dijalankan dan

nilai wajar sebanyak 0.8 atau lebih tinggi (Kaiser, 1970). Begitu juga, Kaiser (1974) menyarankan 0.5 sebagai nilai minimum yang boleh diterima, manakala nilai antara 0.7-0.8 boleh diterima, dan nilai-nilai melebihi 0.9 memang hebat. Nilai KMO untuk kajian ini ialah 0.963 untuk tanggapan gaya kepimpinan, 0.955 untuk komunikasi kepimpinan dan 0.919 untuk Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan yang mana cukup untuk analisis.

4.5.1 Pembolehubah Bersandar – Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan

Jadual 4.5 menunjukkan beban faktor dan nilai keseragaman untuk analisis faktor pembolehubah bersandar Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Pembolehubah bersandar ini diukur dengan 9 item dalam 1 dimensi, yang tertakluk kepada PCA menggunakan SPSS Versi 20. Sebelum melaksanakan PCA, kesesuaian data untuk faktor analisis dinilai. Matriks korelasi menunjukkan bahawa kebanyakan nilai pekali item ini ialah melebihi nilai 0.3. Dua kaedah statistik untuk menilai faktor data dijalankan melalui *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* dan *Bartlett's test of sphericity*. Nilai KMO adalah 0.919, di atas nilai yang disyorkan 0.50 seperti yang dicadangkan dan saiz sampel adalah mencukupi untuk analisis faktor yang dijalankan. Ia menunjukkan bahawa nisbah saiz sampel kepada bilangan item mencukupi untuk *factorability* dengan ujian *Bartlett's test of sphericity* adalah signifikan iaitu 1605.371, nilai $p < 0.05$ (Hutcheson & Sofroniou, 1999; Leech, Barrett & Morgan, 2005). Ujian *Bartlett's test of sphericity* adalah signifikan secara statistik yang menyokong *factorability* matriks korelasi, kerana nilai p adalah < 0.05 dan ini menunjukkan kecukupan menggunakan analisis faktor.

Faktor yang diabstrak mewakili jumlah varians 59.283%. Hanya faktor dengan nilai beban 0.3 dan ke atas dipertimbangkan, oleh itu, tiada item yang dipadam. Beban faktor seperti yang ditunjukkan di jadual 4.4 di bawah untuk skala pembolehubah ini mencatatkan nilai beban faktor antara 0.577 dan 0.842. Kesemua 9 item dimuatkan pada satu faktor, dan dinamakan sebagai Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Nilai pekali Cronbach Alpha bagi skala yang didapati sangat baik iaitu pada 0.912 seperti dalam Jadual 4.5 dibawah.

Jadual 4.4

Ujian KMO dan Bartlett bagi Pembolehubah Bersandar – Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan

Ujian Kaiser-Meyer Olkin	0.919
Ujian Bartlett's test of sphericity	1,605.371
Signifikan	0.000

Jadual 4.5

Pemberat untuk Skala Pembolehubah Bersandar – Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan

<i>Item</i>	<i>Pemberat</i>
SQ7 Saya bersedia untuk meletakkan usaha yang lebih daripada yang biasa bagi membantu universiti saya dalam menyampaikan perkhidmatan yang berkualiti tinggi.	.842
SQ9 Saya benar-benar mengambil berat tentang kualiti perkhidmatan universiti saya.	.837
SQ1 Saya amat merasa komited untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan universiti saya.	.813
SQ3 Saya dapat rasakan pencapaian peribadi semasa memberi perkhidmatan yang berkualiti tinggi.	.777

SQ8	Saya mempunyai firasat yang sama dengan universiti mengenai penyampaian perkhidmatan berkualiti tinggi.	.774
SQ2	Saya senang membincangkan isu berkaitan kualiti dengan orang-orang di universiti saya.	.769
SQ6	Saya merasakan bahawa penyediaan perkhidmatan berkualiti tinggi harus menjadi keutamaan nombor satu universiti saya.	.763
SQ4	Saya telah diberi penerangan oleh penyelia tentang kepentingan menyediakan perkhidmatan yang berkualiti tinggi.	.746
SQ5	Saya sering membincangkan isu-isu berkaitan kualiti dengan orang di luar universiti saya.	.577
Item		9
Varians		59.283%
Kebolehpercayaan		0.912

4.5.2 Pembolehubah Bebas – Tanggapan Gaya Kepimpinan

Jadual 4.7 menunjukkan beban faktor dan nilai keseragaman untuk analisis faktor pembolehubah bebas TGK transformasi dan transaksi. Pembolehubah bebas ini diukur dengan 20 item untuk TGK transformasi dan 12 items untuk TGK transaksi dalam 1 dimensi, yang tertakluk kepada PCA menggunakan SPSS Versi 20. Sebelum melaksanakan PCA, kesesuaian data untuk faktor analisis dinilai. Matriks korelasi menunjukkan bahawa kebanyakan nilai pekali item ini ialah melebihi nilai 0.3. Dua kaedah statistik untuk menilai faktor data dijalankan melalui *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* dan *Bartlett's test of sphericity*. Nilai KMO adalah 0.963 (seperti jadual 4.6), di atas nilai yang disyorkan 0.50 seperti yang dicadangkan dan saiz sampel adalah mencukupi untuk analisis faktor yang dijalankan. Ia menunjukkan bahawa nisbah saiz sampel kepada

bilangan item mencukupi untuk *factorability* dengan ujian *Bartlett's test of sphericity* adalah signifikan iaitu 8356.941, nilai $p < 0.05$ (Hutcheson & Sofroniou, 1999; Leech et al., 2005). *Ujian Bartlett's test of sphericity* adalah signifikan secara statistik yang menyokong *factorability* matriks korelasi, kerana nilai p adalah < 0.05 . Ini menunjukkan kecukupan menggunakan analisis faktor.

Faktor yang diabstrak mewakili jumlah varians 65.314 peratus (seperti jadual 4.6). Hanya faktor dengan nilai beban 0.3 dan ke atas dipertimbangkan. Oleh itu, tiada item yang dipadam. Beban faktor seperti yang ditunjukkan di jadual 4.6 di bawah untuk skala pembolehubah-pembolehubah ini mencatatkan nilai beban faktor antara 0.548 dan 0.904. Kesemua 32 item dimuatkan pada dua faktor, dan dinamakan sebagai TGK transformasi dan TGK transaksi. Nilai pekali *Cronbach Alpha* bagi skala yang didapati sangat baik iaitu pada 0.966 dan 0.867 setiap satu.

Jadual 4.6

Ujian KMO dan Bartlett bagi Pembolehubah Bebas – Tanggapan Gaya Kepimpinan

Ujian Kaiser-Meyer Olkin	0.963
Ujian <i>Bartlett's test of sphericity</i>	8,356.941
Signifikan	0.000

Jadual 4.7

Pemberat untuk Skala Pembolehubah Bebas – Tanggapan Gaya Kepimpinan

<i>Item</i>	Pemberat (TGK Transfor-masional)	Pemberat (TGK Transak-sional)
RPL30	Menunggu perkara yang tidak betul berlaku sebelum mengambil tindakan.	.904
RPL31	Percaya untuk tidak membuat apa-apa perubahan melainkan jika perlu.	.868

RPL29	Gagal untuk campur tangan sehingga masalah menjadi serius.	.849
RPL32	Mengambil tindakan hanya apabila masalah menjadi bertambah kronik.	.840
PL1	Menanamkan rasa bangga dalam diri saya kerana dapat bekerjasama dengannya .	.782
PL23	Menjelaskan jangkaan saya apabila memenuhi matlamat prestasi.	.762
(Sambungan)		
PL26	Memberi perhatian penuh dalam menangani kesilapan / aduan / kegagalan.	.756
PL5	Bercakap hanya mengenai nilai dan kepercayaan yang paling penting.	.740
PL14	Mendapatkan pandangan yang berbeza ketika menyelesaikan masalah.	.737
PL25	Memberi tumpuan perhatian kepada penyelewengan / kesilapan / penyimpangan daripada piawaian.	.733
PL2	Tidak mementingkan kepentingan diri untuk kebaikan kakitangannya.	.728
PL20	Membantu meningkatkan kekuatan saya.	.725
PL15	Membolehkan saya untuk melihat masalah dari pelbagai sudut yang berbeza.	.724
PL3	Menimbulkan rasa hormat saya kepadanya.	.717
PL22	Berbincang dalam menentukan tanggungjawab untuk mencapai sasaran prestasi.	.708
PL4	Menunjukkan kuasa serta keyakinan.	.706

PL16	Mencadangkan kaedah baru untuk mengkaji dengan lebih teliti ara menyempurnakan tugas.	.692	
PL27	Mengesan semua kesilapan yang berlaku.		.692
PL12	Melahirkan keyakinan bahawa matlamat akan tercapai.	.690	
PL9	Bersemangat apabila bercakap tentang masa depan.	.686	
(Sambungan)			
PL19	Menganggap saya mempunyai keperluan, kebolehan dan cita-cita yang berbeza dari orang lain.	.685	
PL11	Menyatakan wawasan masa depan yang menarik.	.681	
PL21	Memberikan bantuan dalam apa-apa perubahan untuk usaha saya.		.678
PL6	Menyatakan kepentingan mempunyai rasa yang kuat ke atas sesuatu tujuan.	.676	
PL17	Meluangkan masa untuk mengajar dan membimbing.	.672	
PL7	Mempertimbangkan kesan etika dan moral sesuatu keputusan.	.672	
PL10	Bersemangat apabila bercakap tentang apa yang perlu dilaksanakan dengan jayanya.	.665	
PL24	Menyatakan kepuasan apabila memenuhi jangkaan.		.660
PL13	Menimbulkan andaian kritikal untuk meneliti kewajarannya.	.652	
PL8	Menekankan kepentingan misi berkumpulan.	.598	
PL18	Menganggap saya sebagai seorang individu, bukan sekadar ahli kumpulan.	.595	

PL28	Mengarahkan perhatian saya terhadap kegagalan untuk memenuhi standard.	.548
	Item	32
	Varians	65.314%
	Kebolehpercayaan:	0.966
		0.867

4.5.3 Pembolehubah Pengantara – Komunikasi Kepimpinan

Jadual 4.9 menunjukkan beban faktor dan nilai keseragaman untuk analisis faktor pembolehubah pengantara Komunikasi Kepimpinan. Pembolehubah pengantara ini diukur dengan 22 item dalam 1 dimensi, yang tertakluk kepada PCA menggunakan SPSS Versi 20. Sebelum melaksanakan PCA, kesesuaian data untuk faktor analisis dinilai. Matriks korelasi menunjukkan bahawa kebanyakan nilai pekali item ini ialah melebihi nilai 0.3. Dua kaedah statistik untuk menilai faktor data dijalankan melalui *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* dan *Bartlett's test of sphericity*. Nilai KMO adalah 0.955, di atas nilai yang disyorkan 0.50 seperti yang dicadangkan dan saiz sampel adalah mencukupi untuk analisis faktor yang dijalankan. Ia menunjukkan bahawa nisbah saiz sampel kepada bilangan item mencukupi untuk *factorability* dengan ujian *Bartlett's test of sphericity* adalah signifikan iaitu 5245.395, nilai $p < 0.05$ (Hutcheson & Sofroniou, 1999; Leech et al, 2005). Ujian *Bartlett's test of sphericity* adalah signifikan secara statistik yang menyokong *factorability* matriks korelasi, kerana nilai p adalah < 0.05 . Ini menunjukkan kecukupan menggunakan analisis faktor.

Faktor yang diabstrak mewakili jumlah varians 66.856 peratus. Hanya faktor dengan nilai beban 0.3 dan ke atas dipertimbangkan. Oleh itu, tiada item yang dipadam. Beban faktor seperti yang ditunjukkan di jadual 4.9 di bawah untuk skala pembolehubah ini mencatatkan nilai beban faktor antara 0.414 dan 0.812. Kesemua 22 item dimuatkan pada satu faktor, dan dinamakan sebagai Komunikasi Kepimpinan. Nilai pekali *Cronbach Alpha* bagi skala yang didapati sangat baik iaitu pada 0.956.

Jadual 4.8

Ujian KMO dan Bartlett bagi Pembolehubah Pengantara – Komunikasi Kepimpinan

Ujian Kaiser-Meyer Olkin	0.955
Ujian <i>Bartlett's test of sphericity</i>	5245.395
Signifikan	0.000

Jadual 4.9

Beban Faktor untuk Skala Pembolehubah Komunikasi Kepimpinan

<i>Item</i>		<i>Pemberat</i>
KK20	Sejauh mana khabar-khabar angin digunakan dalam syarikat saya untuk mendapatkan maklumat.	.812
KK6	Sejauh mana penyelia saya mendengar dan memberi perhatian kepada saya.	.805
KK16	Sejauh mana sikap terhadap komunikasi dalam syarikat ini pada dasarnya sihat.	.803
KK7	Sejauh mana penyelia saya memberi panduan bagi menyelesaikan masalah berkaitan kerja.	.795
KK1	Ketua saya berkomunikasi tentang keperluan kerja saya.	.793
KK17	Setakat mana jumlah komunikasi dalam syarikat itu adalah mencukupi.	.788
KK2	Ketua saya berkomunikasi tentang kemajuan kerja saya.	.768

KK10	Sejauh mana penyelia saya terbuka kepada idea-idea baru.	.764
KK8	Sejauh mana penyelia percayakan saya.	.760
KK9	Setakat mana saya menerima maklumat yang diperlukan untuk melakukan kerja saya.	.737
KK11	Sejauh mana jumlah penyeliaan yang diberikan kepada saya adalah mencukupi.	.728
KK5	Pengiktirafan diberi atas usaha saya.	.712
(Sambungan)		
KK21	Sejauh mana mendatarnya komunikasi dengan pekerja lain adalah tepat dan bebas mengalir.	.709
KK3	Ketua saya berkomunikasi tentang bagaimana saya akan dinilai.	.702
KK14	Setakat mana arahan bertulis dan laporan yang diberi jelas dan ringkas.	.698
KK15	Setakat mana konflik dikendalikan dengan sewajarnya melalui saluran komunikasi yang betul.	.696
KK19	Sejauh mana orang dalam organisasi saya mempunyai kebolehan hebat sebagai penyampai.	.665
KK4	Maklumat mengenai cara kerja saya membandingkan dengan orang lain.	.655
KK12	Sejauh mana saya berpuas hati dengan komunikasi kepimpinan pengurusan kanan organisasi.	.652
KK13	Maklumat tentang keuntungan dan kedudukan kewangan syarikat.	.651
KK18	Komunikasi kepimpinan adalah berkait rapat dengan tugas anda dalam apa cara sekalipun demi untuk membuat anda lebih produktif.	.564
KK22	Sejauh mana kumpulan sekerja saya serasi dan sangat sesuai.	.414
	Item	22

Varians	66.856%
Kebolehpercayaan	0.956

4.5.4 Analisis Kebolehpercayaan

Ujian konsisten dalaman telah dijalankan untuk mengukur ketekalan atau konsistensi item pengukuran untuk semua pembolehubah. Untuk kajian ini, penyelidik telah menggunakan analisis pekali Cronbach Alpha untuk menguji kebolehpercayaan instrumen tersebut. Untuk penyelidikan awal, seperti yang dicadangkan oleh Sekaran (2005), pekali Cronbach Alpha antara 0.6 hingga 0.7 (tahap minimum kebolehpercayaan yang boleh diterima) digunakan. Seperti yang dicadangkan oleh Nunnally dan Bernstein (1994) dan Nunnally (1978), pekali Cronbach Alpha melebihi 0.7 digunakan sebagai cut-off kebolehpercayaan bagi kajian ini.

Jadual 4.10 menunjukkan pekali cronbach alpha bagi semua pembolehubah dalam kajian ini. Pembolehubah dalam kajian ini didapati mempunyai kebolehpercayaan yang sangat baik dengan pekali lebih daripada 0.7. Oleh ini, tiada nilai-nilai item-kepada-jumlah korelasi dikeluarkan dalam kajian ini kerana semua mempunyai nilai-nilai lebih daripada 0.3.

Jadual 4.10

Nilai Cronbach's alpha Pembolehubah-pembolehubah

Pembolehubah	Seksyen	Jumlah Item	Pekali Alpha
--------------	---------	-------------	--------------

Kepimpinan Transformasi	20	0.966
Kepimpinan Transaksi	12	0.867
Komunikasi Kepimpinan	22	0.956
Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan	9	0.912

4.6 Korelasi

Dalam kajian ini, semua hipotesis dianalisis dengan menggunakan korelasi Pearson. Dalam usaha untuk menentukan hubungan antara pembolehubah, korelasi penentuan, r dianalisis untuk menunjukkan kekuatan hubungan antara pembolehubah sama ada negatif atau positif. Tujuan menggunakan korelasi Pearson adalah untuk mengukur sama ada terdapat hubungan antara pembolehubah bebas yang merupakan tanggapan gaya kepimpinan transformasi, tanggapan gaya kepimpinan transaksi, komunikasi kepimpinan dan pembolehubah bersandar iaitu Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Hubungan antara pembolehubah bebas dan bersandar akan membolehkan pembaca untuk mengenal pasti jika wujud hubungan di antara mereka. Kekuatan dan arah hubungan juga ditunjukkan. Korelasi Pearson digunakan untuk mengkaji korelasi di antara pembolehubah. Matlamatnya adalah untuk mengenal pasti sama ada pembolehubah dalam kajian ini adalah saling berkait rapat antara satu sama lain atau secara bebas berhubung kait dan untuk mengenal pasti magnitud dan arah korelasi antara pembolehubah.

Sebelum menjalankan regresi, analisis korelasi Pearson dijalankan untuk menentukan sama ada hubungan yang kuat wujud antara kepimpinan transformasi, kepimpinan

transaksi, komunikasi kepimpinan dan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Korelasi yang tinggi di antara pembolehubah mungkin menunjukkan multikolineariti, satu masalah yang perlu ditangani dalam analisis regresi (Stevens, 2002). Korelasi boleh berkisar antara -1.0 dan +1.0, dan adalah penting untuk mengetahui jika wujud korelasi di antara dua pembolehubah samada signifikan atau tidak, iaitu, sama ada ia berlaku secara kebetulan semata-mata atau jika terdapat kebarangkalian yang tinggi untuk kewujudan yang sebenar (Sekaran & Bougie, 2010).

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti sekiranya ada hubungan di antara peramal pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar. Dalam usaha untuk menentukan hubungan antara pembolehubah, Pallant (2010) mencadangkan apabila nilai korelasi adalah 0, ianya menunjukkan bahawa tidak terdapat hubungan (sama ada positif atau negatif). Jika korelasi pekali +1 menunjukkan bahawa dua pembolehubah secara sempurna berkaitan satu sama lain secara positif, manakala pekali korelasi -1 menunjukkan bahawa dua pembolehubah secara sempurna berkaitan secara negatif. Jika korelasi menunjukkan nilai 0, maka ini menunjukkan tidak ada hubungan linear antara dua pembolehubah berkenaan.

Benny dan Feldman (1985) melalui peraturan “*rule of thumb*”, mencadangkan bahawa pekali korelasi yang melebihi 0.8 adalah yang sangat kuat dan mungkin menyebabkan multikolineariti. Manakala, Cohen (1988, 1992) pula mengemukakan garis panduan berpandukan kesan saiz pekali korelasi yang mana dikatakan amat sesuai dalam kajian sains sosial. Hubungan yang berpandukan kesan saiz ini adalah: kesan saiz kecil, $r = 0.1$

- 0,29, sederhana, $r = 0.30 - 0.49$, dan besar, $r = 0.50$. Oleh hal yang demikian, keputusan analisis korelasi menunjukkan tidak melanggar andaian selagi nilai mutlak adalah antara julat 0.352 – 0.700 iaitu yang lebih rendah daripada nilai “*cut off*” 0.8 yang boleh diterimapakai (Benny & Feldman, 1985).

Hasil daripada kajian ini, nilai korelasi dirangkumkan di dalam jadual 4.11 di bawah. Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan didapati mempunyai korelasi positif yang besar dengan pembolehubah TGK transformasi ($r = 0,565$, $p < 0.001$) tetapi mempunyai korelasi positif yang sederhana dengan pemboleh ubah TGK transaksi ($r = 0,448$, $p < 0.001$), namun begitu, ianya mempunyai korelasi positif yang kuat dengan pembolehubah komunikasi kepimpinan ($r = 0,597$, $p < 0.001$). Adalah juga diperhatikan bahawa TGK transformasi dengan TGK transaksi mempunyai korelasi positif yang besar dan kukuh ($r = 0,779$, $p < 0.001$) dan juga ianya mempunyai hubungan korelasi positif yang kuat dengan komunikasi kepimpinan ($r = 0,769$, $p < 0.001$). Akhirnya, nilai korelasi positif dan kukuh juga wujud antara komunikasi kepimpinan dan TGK transaksi ($r = 0,579$, $p < 0.001$). Kesimpulannya, kajian ini memperolehi korelasi atau perhubungan positif yang kuat dan sederhana di antara pembolehubah bersandar, pembolehubah bebas dan pembolehubah pengantara.

Jadual 4.11
Korelasi Koefisien

	KTF	KTS	KK	KKP
Kepimpinan Transformasi (KTF)	1			
Kepimpinan Transaksi (KTS)	.779**	1		
Komunikasi Kepimpinan (KK)	.769**	.579**	1	
Komitmen afektif terhadap kualiti	.565**			1

perkhidmatan (KKP)	.448**	.597**	1
--------------------	--------	--------	---

***. Korelasi adalah signifikan pada tahap 0.001 (ujian dua hala)*

4.7 Analisis Deskriptif

Di dalam bab ini diterangkan secara terperinci mengenai analisis deskriptif yang digunakan. Ianya terbahagi kepada dua bahagian, pertama ialah demografi yang menghuraikan bilangan bagi setiap item di bahagian demografi; dan kedua ialah skor purata (min) yang menghuraikan purata setiap item di dalam setiap pembolehubah. Analisis deskriptif mengukur pembolehubah dengan kekerapan dan peratusan. Ianya boleh digunakan untuk menggambarkan sampel yang digunakan dalam analisis berdasarkan maklumat demografi responden seperti jantina, umur, universiti, kelayakan akademik, tempoh perkhidmatan, bangsa dan lain-lain analisis yang sama digunakan untuk mengukur atau untuk meringkaskan semua pembolehubah dan menyokong kenyataan fakta sebagai tindak balas kepada soalan-soalan penyelidikan dalam kajian ini. Ianya digunakan untuk mengkaji kecenderungan, penyebaran, normaliti, dan kebolehppercayaan sesuatu set data seperti pembolehubah demografi dan profil responden.

4.7.1 Profil Demografi Responden

Kumpulan umur responden dikategorikan kepada responden yang berumur 20-30 tahun (44.2 peratus), 31-40 tahun (39.0 peratus), 41-50 tahun (11.9 peratus) dan melebihi 51 tahun (4.8 peratus). Jumlah tahun berkhidmat dikategorikan kepada kurang dari 5 tahun (50.3 peratus), 5-10 tahun (29.7 peratus), 11-15 tahun (10.0 peratus), 16-20 tahun (6.5

peratus) dan melebihi 20 tahun (3.5 peratus). Bangsa pula dikategorikan kepada Melayu (93.9 peratus), Cina (1.6 peratus), India (3.5 peratus) dan lain-lain (1.0 peratus). Tahap pendidikan responden dikategorikan kepada Doktor Falsafah (1.3 peratus), Ijazah Sarjana (15.8 peratus), Ijazah Sarjana Muda (49.0 peratus), Diploma (20.6 peratus) dan lain-lain (13.2 peratus). Secara ringkasnya, analisis demografi adalah seperti di jadual 4.12 di bawah:

Jadual 4.12
Ringkasan Analisis Profil Demografik Responden

Item	Frekuensi (N=310)	Peratus (%)
Jantina		
Lelaki	131	42.3
Wanita	179	57.7
Umur		
20 – 30 tahun	137	44.2
31 – 40 tahun	121	39.0
41 – 50 tahun	37	11.9
51 tahun ke atas	15	4.8
Jumlah Tahun Dalam Perkhidmatan		
Kurang dari 5 tahun	156	50.3
5 – 10 tahun	92	29.7
11- 15 tahun	31	10.0
16 – 20 tahun	20	6.5
Lebih dari 20 tahun	11	3.5
Bangsa		
Melayu	291	93.9
Cina	5	1.6
India	11	3.5
Lain-lain	3	1.0
Tahap Pendidikan		
Doktor Falsafah	4	1.3
Ijazah Sarjana	49	15.8
Ijazah Sarjana Muda	152	49.0

Diploma	64	20.6
Lain-lain	41	13.2

Kesimpulannya, seperti keputusan yang dipaparkan pada jadual 4.12 di atas tidak menunjukkan sebarang keraguan terhadap data yang diperolehi kerana ciri-ciri statistik yang diperolehi di dalam kajian ini mewakili populasi staf pentadbiran universiti swasta.

4.7.2 Skor Purata (Min)

Purata atau min merupakan kaedah yang paling umum digunakan untuk menggambarkan tendensi sentral atau kecederungan berpusat bagi set data yang dikumpulkan. Umumnya ada dua elemen serakan yang dilihat, iaitu rentang dan sisihan piawai. Serakan merujuk pada penyebaran nilai-nilai di sekitar tendensi sentral manakala rentang ialah nilai tertinggi dikurangkan nilai terendah. Sisihan piawai ialah anggaran yang lebih tepat dan terperinci tentang serakan kerana kewujudan *outlier* mampu melebarkan rentang. Sisihan piawai diambil untuk mengukur bagaimana tersebarnya titik data. Jika satu set data dengan sisihan piawai yang rendah bermakna ianya mempunyai titik data berpusat, dan jika satu set dengan kualiti sisihan piawai tinggi ia mempunyai titik data tersebar berserakan dan tidak berpusat.

Sampel yang boleh digunakan untuk kajian ini adalah 310 responden yang terdiri daripada staf pentadbiran universiti swasta di Malaysia. Jadual 4.13 di bawah menunjukkan min dan sisihan piawai bagi semua pembolehubah di dalam kajian ini.

Jadual 4.13
Skor Purata Pembolehubah

	Minimum	Maksimum	Min	Sisihan Piawai
TGK Transformasi	1.000	5.000	3.74	0.616
TGK Transaksi	2.000	5.000	3.54	0.540
Komunikasi Kepimpinan	1.000	5.000	3.54	0.561
Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan	2.000	5.000	3.87	0.559

TGK: Tanggapan Gaya Kepimpinan

Jadual 4.13 mencatatkan keputusan hasil daripada analisis terhadap skor purata untuk pembolehubah bebas, pengantara dan bersandar dalam kajian ini. Adalah didapati bahawa skor purata yang paling tinggi ialah Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan, iaitu 3.87. Ini bermakna responden banyak memberi skor yang tinggi kepada soalan dalam faktor ini. Diikuti oleh faktor TGK transformasi, iaitu 3.74, Komunikasi Kepimpinan iaitu 3.54 dan TGK transaksi iaitu 3.54. Semua pembolehubah diukur pada lima (5) skala selang. Min bagi semua pembolehubah adalah lebih tinggi daripada tiga (3) iaitu di antara 3.54 hingga 3.87. Ini menunjukkan bahawa TGK transformasi dan TGK transaksi, Komunikasi Kepimpinan dan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan berada pada tahap kepentingan sederhana hingga ke tahap tinggi. Semua sisihan piawai (*standard deviation*) adalah di bawah nilai satu (1) yang menunjukkan terdapat kepelbagaian dalam data (Sekaran, 2005).

Jadual 4.14
Skor Purata Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan

Item	Min (Mean)	Sisihan Piawai (Std.)
------	---------------	--------------------------

			<i>Deviation)</i>
SQ1	Saya amat merasa komited untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan universiti saya.	3.99	.710
SQ2	Saya senang membincangkan isu berkaitan kualiti dengan orang-orang di universiti saya.	3.83	.692
SQ3	Saya dapat rasakan pencapaian peribadi semasa memberi perkhidmatan yang berkualiti tinggi.	3.86	.707
SQ4	Saya telah diberi penerangan oleh penyelia tentang kepentingan menyediakan perkhidmatan yang berkualiti tinggi.	3.81	.750
(Sambungan)			
SQ5	Saya sering membincangkan isu-isu berkaitan kualiti dengan orang di luar universiti saya.	3.43	.832
SQ6	Saya merasakan bahawa penyediaan perkhidmatan berkualiti tinggi harus menjadi keutamaan nombor satu universiti saya.	4.07	.745
SQ7	Saya bersedia untuk meletakkan usaha yang lebih daripada yang biasa bagi membantu universiti saya dalam menyampaikan perkhidmatan yang berkualiti tinggi.	4.03	.724
SQ8	Saya mempunyai firasat yang sama dengan universiti mengenai penyampaian perkhidmatan berkualiti tinggi.	3.83	.730
SQ9	Saya benar-benar mengambil berat tentang kualiti perkhidmatan universiti saya.	4.01	.701

Berdasarkan jadual 4.14 di atas, responden memberi respon yang tinggi kepada soalan nombor enam (SQ6), iaitu “Saya merasakan bahawa penyediaan perkhidmatan berkualiti tinggi harus menjadi keutamaan nombor satu universiti saya” dengan nilai purata 4.07 dan sisihan piawai 0.745.

Jadual 4.15
Skor Purata TGK Transformasi

	Item	Min (Mean)	Sisihan Piawai (Std. Deviation)
PL1	Menanamkan rasa bangga dalam diri saya kerana dapat bekerjasama dengannya .	3.72	.782
PL2	Tidak mementingkan kepentingan diri untuk kebaikan kakitangannya.	3.70	.891
(Sambungan)			
PL3	Menimbulkan rasa hormat saya kepadanya.	3.85	.837
PL4	Menunjukkan kuasa serta keyakinan.	3.73	.815
PL5	Bercakap hanya mengenai nilai dan kepercayaan yang paling penting.	3.59	.790
PL6	Menyatakan kepentingan mempunyai rasa yang kuat ke atas sesuatu tujuan.	3.72	.752
PL7	Mempertimbangkan kesan etika dan moral sesuatu keputusan.	3.70	.822
PL8	Menekankan kepentingan misi berkumpulan.	3.85	.842
PL9	Bersemangat apabila bercakap tentang masa depan.	3.86	.775
PL10	Bersemangat apabila bercakap tentang apa yang perlu dilaksanakan dengan jayanya.	3.94	.735
PL11	Menyatakan wawasan masa depan yang menarik.	3.74	.772
PL12	Melahirkan keyakinan bahawa matlamat akan tercapai.	3.78	.719
PL13	Menimbulkan andaian kritikal untuk meneliti kewajarannya.	3.66	.762
PL14	Mendapatkan pandangan yang berbeza	3.76	.775

	ketika menyelesaikan masalah.		
PL15	Membolehkan saya untuk melihat masalah dari pelbagai sudut yang berbeza.	3.77	.773
PL16	Mencadangkan kaedah baru untuk mengkaji dengan lebih teliti arah menyempurnakan tugas.	3.77	.745
PL17	Meluangkan masa untuk mengajar dan membimbing.	3.65	.836
PL18	Menganggap saya sebagai seorang individu, bukan sekadar ahli kumpulan.	3.65	.822
(Sambungan)			
PL19	Menganggap saya mempunyai keperluan, kebolehan dan cita-cita yang berbeza dari orang lain.	3.69	.760
PL20	Membantu meningkatkan kekuatan saya.	3.70	.818

Berdasarkan jadual 4.15 di atas, responden memberi respon yang tinggi kepada soalan nombor sepuluh (PL10), iaitu “Bersemangat apabila bercakap tentang apa yang perlu dilaksanakan dengan jayanya” dengan nilai purata 3.94 dan sisihan piawai 0.735.

Jadual 4.16
Skor Purata TGK Transaksi

PL21	Memberikan bantuan dalam apa-apa perubahan untuk usaha saya.	3.72	.769
PL22	Berbincang dalam menentukan tanggungjawab untuk mencapai sasaran prestasi.	3.79	.791
PL23	Menjelaskan jangkaan saya apabila memenuhi matlamat prestasi.	3.67	.724
PL24	Menyatakan kepuasan apabila memenuhi jangkaan.	3.75	.741

PL25	Memberi tumpuan perhatian kepada penyelewengan / kesilapan / penyimpangan daripada piawaian.	3.74	.746
PL26	Memberi perhatian penuh dalam menangani kesilapan / aduan / kegagalan.	3.78	.783
PL27	Mengesan semua kesilapan yang berlaku.	3.64	.757
PL28	Mengarahkan perhatian saya terhadap kegagalan untuk memenuhi standard.	3.59	.794
RPL29	Gagal untuk campur tangan sehingga masalah menjadi serius.	3.20	1.016
(Sambungan)			
RPL30	Menunggu perkara yang tidak betul berlaku sebelum mengambil tindakan.	3.25	1.073
RPL31	Percaya untuk tidak membuat apa-apa perubahan melainkan jika perlu.	3.11	.997
RPL32	Mengambil tindakan hanya apabila masalah menjadi bertambah kronik.	3.26	1.117

Berdasarkan jadual 4.17 di atas, responden memberi respon yang tinggi kepada soalan nombor dua (PL22), iaitu “Berbincang dalam menentukan tanggungjawab untuk mencapai sasaran prestasi” dengan nilai purata 3.79 dan sisihan piawai 0.791.

Jadual 4.17
Skor Purata Komunikasi Kepimpinan

	Item	Min (Mean)	Sisihan Piawai (Std. Deviation)
KK1	Ketua saya berkomunikasi tentang keperluan kerja saya.	3.74	.760
KK2	Ketua saya berkomunikasi tentang kemajuan kerja saya.	3.70	.774

KK3	Ketua saya berkomunikasi tentang bagaimana saya akan dinilai.	3.64	.788
KK4	Maklumat mengenai cara kerja saya membandingkan dengan orang lain.	3.32	.811
KK5	Pengiktirafan diberi atas usaha saya.	3.57	.800
KK6	Sejauh mana penyelia saya mendengar dan memberi perhatian kepada saya.	3.63	.772
KK7	Sejauh mana penyelia saya memberi panduan bagi menyelesaikan masalah berkaitan kerja.	3.68	.815
(Sambungan)			
KK8	Sejauh mana penyelia percayakan saya.	3.76	.729
KK9	Setakat mana saya menerima maklumat yang diperlukan untuk melakukan kerja saya.	3.66	.763
KK10	Sejauh mana penyelia saya terbuka kepada idea-idea baru.	3.70	.779
KK11	Sejauh mana jumlah penyeliaan yang diberikan kepada saya adalah mencukupi.	3.62	.770
KK12	Sejauh mana saya berpuas hati dengan komunikasi kepimpinan pengurusan kanan organisasi.	3.49	.779
KK13	Maklumat tentang keuntungan dan kedudukan kewangan syarikat.	3.29	.789
KK14	Setakat mana arahan bertulis dan laporan yang diberi jelas dan ringkas.	3.45	.798
KK15	Setakat mana konflik dikendalikan dengan sewajarnya melalui saluran komunikasi yang betul.	3.42	.795
KK16	Sejauh mana sikap terhadap komunikasi dalam syarikat ini pada dasarnya sihat.	3.43	.763
KK17	Setakat mana jumlah komunikasi dalam syarikat itu adalah mencukupi.	3.39	.804
KK18	Komunikasi kepimpinan adalah berkait	3.63	.776

	rapat dengan tugas anda dalam apa cara sekalipun demi untuk membuat anda lebih produktif.		
KK19	Sejauh mana orang dalam organisasi saya mempunyai kebolehan hebat sebagai penyampai.	3.51	.732
KK20	Sejauh mana khabar-khabar angin digunakan dalam syarikat saya untuk mendapatkan maklumat.	3.32	.819
(Sambungan)			
KK21	Sejauh mana mendatarnya komunikasi dengan pekerja lain adalah tepat dan bebas mengalir.	3.37	.743
KK22	Sejauh mana kumpulan sekerja saya serasi dan sangat sesuai.	3.65	.752

Berdasarkan jadual 4.17 di atas, responden memberi respon yang tinggi kepada soalan nombor lapan (KK8) iaitu “Sejauh mana penyelia percayakan saya” dengan nilai purata 3.76 dan sisihan piawai 0.729.

4.8 Andaian Untuk Regresi Berganda

Terdapat lima andaian yang diperlukan sebelum menjalankan analisis regresi berganda. Andaian tersebut terdiri daripada normaliti, lineariti, multikolineariti, homosidastisiti dan kebebasan pembakian (Tabachnick & Fidell, 2001). Andaian ini telah diuji menggunakan histogram, plot kebarangkalian normal (plot P-P), gambar rajah plot berselerak (yang

merangkumi plot Q-Q dan plot berserakan Q-Q) dan statistik Durbin Watson (Hair et al., 2006).

4.8.1 Analisis Normaliti

Ujian normaliti adalah pra-syarat untuk kaedah statistik inferensi (Hair et al, 2007; Coakes et al., 2010). Ujian ini dijalankan untuk memastikan taburan data yang terkumpul dan teragih adalah secara normal. Salah satu kaedah yang popular untuk menguji taburan normal adalah dengan menentukan kepencongan (*skewness*) dan kurtosis. Kepencongan dan kurtosis merujuk kepada bentuk taburan, dan dengan data peringkat dalaman dan nisbah, unimodal simetri keluk berbentuk loceng (Coakes et al., 2010). Normaliti jua boleh diuji dengan pelbagai cara atau kaedah seperti Ujian Kolmogorov-Smirnova dan Shapiro-Wilk, histogram dan plot kebarangkalian normal (plot P-P) serta Ujian Skewness dan Kurtosis.

Jadual 4.18:
Ujian Kolmogorov-Smirnova dan Shapiro-Wilk

Pembolehubah Kajian	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Komitmen Terhadap Perkhidmatan Kualiti	0.100	310.000	0.000	0.979	310.000	0.000
Kepimpinan Transformasional	0.072	310.000	0.001	0.964	310.000	0.000
Kepimpinan Transaksional	0.092	310.000	0.000	0.978	310.000	0.000
Komunikasi Kepimpinan	0.073	310.000	0.000	0.967	310.000	0.000

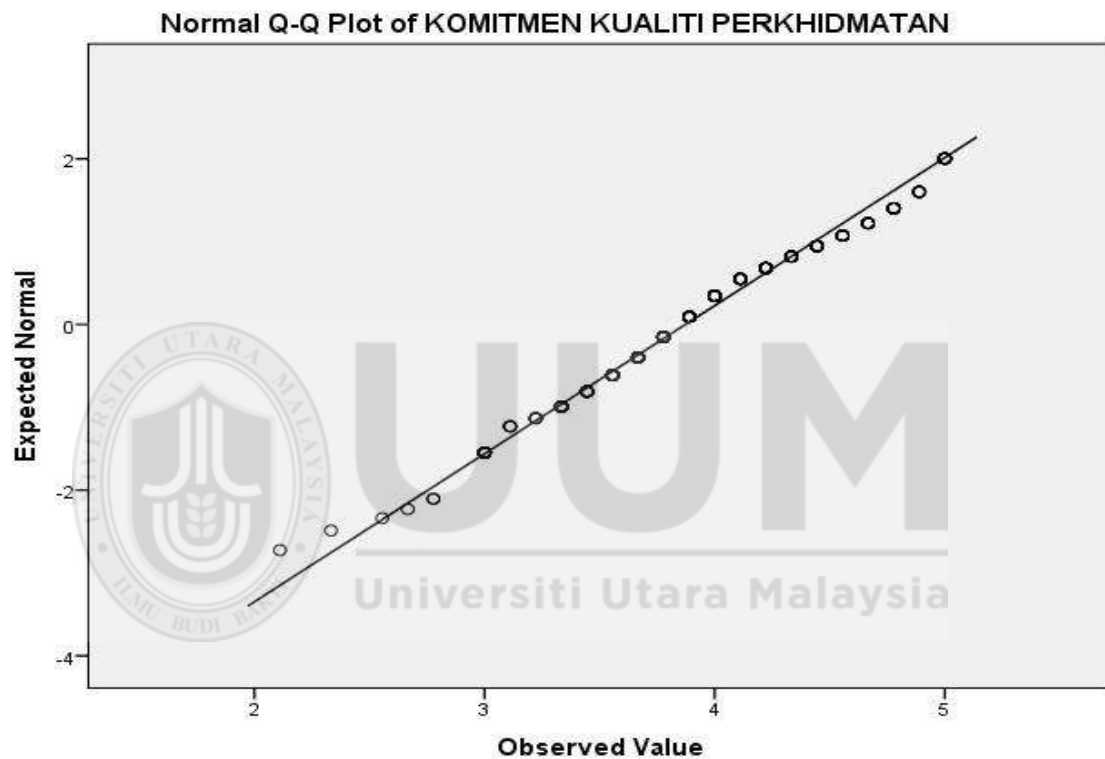
a. Signifikansi Lilliefors Koreksi (*Lilliefors Significance Correction*)

Taburan Normal: Kolmogorov-Smirnov dan Shapiro-Wilk > 0.05

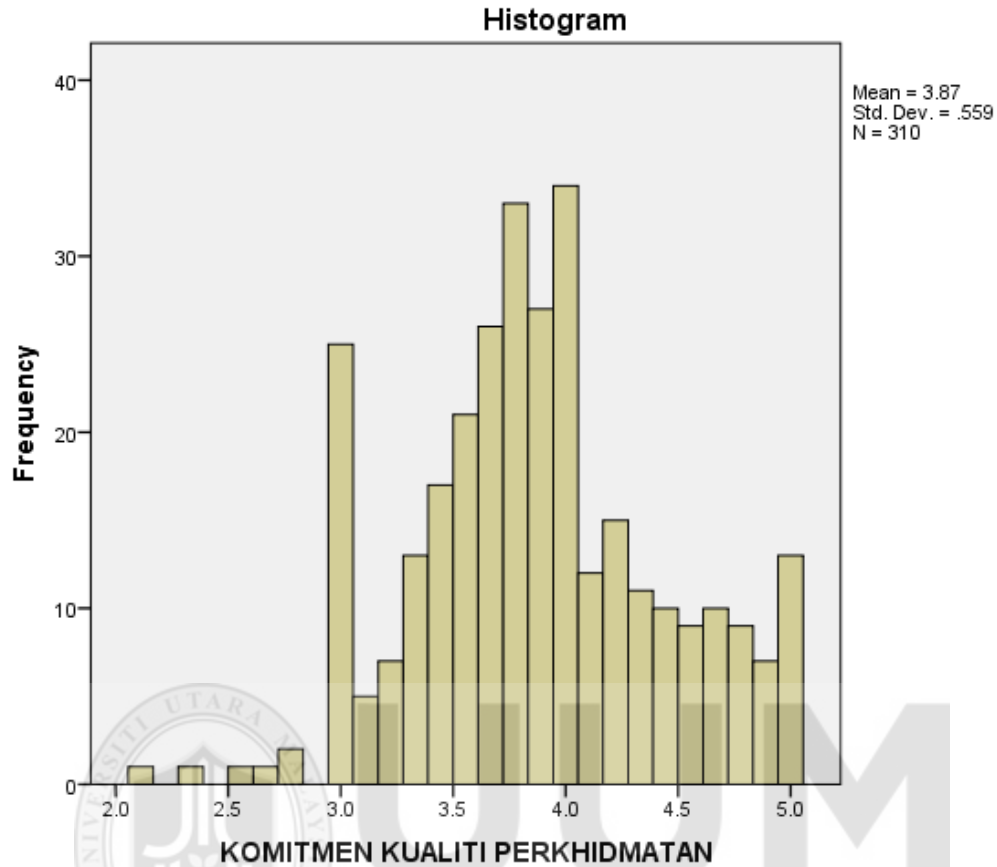
Ujian normaliti boleh dibuat berdasarkan ujian Kolmogorov-Smirnov yang digunakan untuk menentukan keserasian dan kejitian data, iaitu dalam keadaan set normal bersepadu (*uniform*). Ini sangat penting kerana kajian ini menggunakan pakai perisian SPSS bagi tujuan penganalisisan statistik. Penggunaan statistic Kolmogorov-Smirnov dengan tahap Kepentingan Lilliefors (*Kolmogorov-Smirnov statistic with a Lilliefors*) untuk ujian normaliti turut menghasilkan kebarangkalian normal atau kebarangkalian berserakan (*detrended*). Bagi jumlah sampel melebihi daripada $n=50$ tetapi kurang daripada 2000 nilai ujian Shapiro-Wilk turut boleh digunakan untuk menentukan taburan normaliti yang lebih baik. Jika nilai kedua-duanya melebihi 0.05, maka ini menunjukkan bahawa data yang dikumpul mempunyai taburan atau agihan normal. Daripada kedua-dua ujian tersebut didapati taburan data adalah bersifat normal apabila semua item mempunyai nilai Kolmogorov-Smirnova dan Shapiro-Wilk melebihi 0.05.

Seterusnya, ujian kenormalan boleh dilihat daripada plot kebarangkalian normal (plot P-P). Taburan normal diwakili oleh garisan pepenjuru lurus, dan data yang diplot dibandingkan dengan garis pepenjuru (Hair et al., 2006). Oleh itu jika taburan normal, maka garis yang mewakili data sebenar akan menghampiri garisan pepenjuru. Rajah 4.1 menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang rapat di antara garis taburan normal terkumpul dan nilai-nilai titik data individu. Keputusan ini menunjukkan bahawa data yang dikumpul untuk faktor prestasi syarikat adalah normal. Rajahan grafik atau dalam bentuk kekerapan atau dalam bentuk peta plot juga digunakan dalam menentukan kenormalan data. Secara grafik, ia digambarkan dalam bentuk “lekuk loceng” iaitu dalam

jangka titik di mana kemuncaknya adalah maksimum (min) dan berapa ia melebar (sisihan piawai). Ini bagi menggambarkan tentang keserasian dan kejituan data yang diambil adalah sesuai. Sebagai contoh sebuah histogram daripada pembolehubah Komitmen Terhadap Kualiti Perkhidmatan adalah seperti dalam Rajah 4.2.



Rajah 4.1
Plot Kebarangkalian Normal Bagi Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan



Rajah 4.2
Histogram Bagi Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan

Seterusnya, ujian normaliti juga boleh dilihat berdasarkan Ujian Skewness dan Kurtosis. Menurut Chua (2006), taburan data adalah normal jika nilai Skewness dan Kurtosis terletak di antara -2 dan +2. Terdapat beberapa pengarang telah mencadangkan yang *univariate* berada di sekitar sekurang-kurangnya 2.0 bagi *skewness* dan 7.0 bagi *kurtosis* sudah memadai (West, Finch & Curran, 1995; Yuan & Bentler, 1999). Nilai *Skewness* dan *Kurtosis* bagi kajian ini adalah seperti jadual 4.19 dan data adalah normal.

Jadual 4.19
Ujian Skewness dan Kurtosis

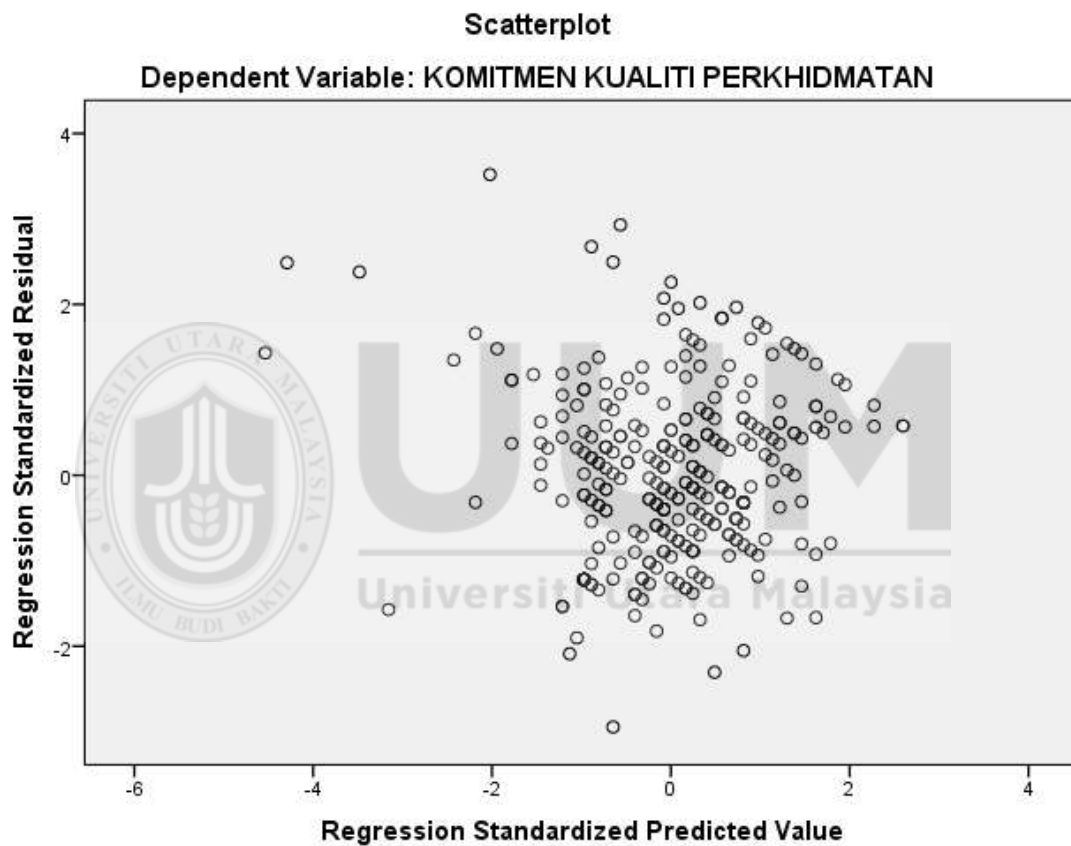
	Skewness	Kurtosis
Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan	0.065	-0.168
TGK Transformasi	-0.696	1.878
TGK Transaksi	0.110	0.416
Komunikasi Kepimpinan	-0.613	2.202

TGK: Tanggapan Gaya Kepimpinan

4.8.2 Kelinearan

Kelinearan boleh dianggap dari kelompok berbentuk sepanjang garis regresi. Menurut Hair et al., (2007), cara yang paling biasa untuk menilai kelinearan adalah dengan memeriksa *scatterplots* pembolehubah-pembolehubah dan untuk mengenal pasti apa-apa corak data yang tidak linear. Andaian asas yang paling penting dalam kelinearan ialah hubungan di antara pembolehubah bebas dan bersandar adalah linear (Tabachnick & Fidell, 2007). Coakes et al., (2006) mencadangkan bahawa "hubungan yang linear perlu wujud antara pembolehubah bersandar dan pembolehubah lain bagi setiap kumpulan dan hubungan ini boleh disahkan dengan memeriksa plot berselerak bagi setiap kumpulan". Jika kebanyakan nilai bertaburan di sekitar nilai sifar dan mempunyai bentuk bujur, ia bermakna bahawa andaian kelinearan dipenuhi (Tabachnick & Fidell, 2007). Hubungan yang tidak linear akan berada di bawah anggaran kekuatan sebenar hubungan dan boleh diabaikan dari analisis (Tabachnick & Fidell, 2007).

Hair et al. (2006) juga menyokong bahawa hubungan kelinearan boleh diperiksa menggunakan plot berselerak. Hasil kajian menunjukkan bahawa kebanyakan nilai pembakian tertumpu di sekitar nilai sifar dan mempunyai bentuk bujur, ini menunjukkan bahawa andaian kelinearan dipenuhi seperti Rajah 4.3.



Rajah 4.3
Rajah Plot Berselerak (pembandingan plot Q-Q dan plot berserakan Q-Q)

4.8.3 Multikolineariti

Multikolineariti ditakrifkan sebagai tahap korelasi antara pembolehubah bebas. Pembolehubah bebas mempunyai korelasi yang tinggi (melebihi 0.90) di antara mereka (Hair et al., 2010). Namun ramai penulis telah mencadangkan pengesanan untuk multikolineariti adalah dengan kaedah toleransi-formal atau faktor inflasi varians (VIF). Peraturan biasa yang digunakan ialah multikolineariti akan wujud apabila nilai VIF melebihi 10 dan dalam satu keadaan lain, nilai tolerance tidak boleh kurang dari 0.10. Daripada kajian ini, menunjukkan tiada tahap nilai multikolineariti yang dilakukan yang serius wujud. Tidak ada item yang dikenalpasti sebagai “outlier” dan tidak ada item yang harus dikeluarkan daripada senarai asal untuk analisa seterusnya.

Keseluruhannya, semua nilai VIF untuk pembolehubah pengantara dan bebas adalah tidak melebihi 10 dan semua nilai toleransi adalah melebihi 0.10. Hasil VIF kajian ini adalah seperti dalam Jadual 4.20 yang mana menunjukkan bahawa VIF terbesar ialah 4.158 iaitu tidak melebihi 10 dan semua nilai tolerance adalah melebihi 0.10, seperti yang dicadangkan oleh Hair et al., (2006). Pembolehubah bebas tidak berkait rapat antara satu sama lain, dan ini menandakan multikolineariti merupakan bukan satu isu dalam kajian ini.

Jadual 4.20

Nilai Tolerance dan VIF

Pembolehubah Bebas	Tolerance	VIF
TGK Transformasi	0.240	4.158
TGK Transaksi	0.391	2.555

Komunikasi Kepimpinan	0.407	2.454
<i>TGK: Tanggapan Gaya Kepimpina</i>		

4.8.4 Homosidastisiti

Coakes *et al.*, (2006) mencadangkan bahawa homosidastisiti, "merujuk kepada kebolehubahan dalam skor bagi satu pembolehubah adalah lebih kurang sama pada setiap nilai bagi pembolehubah lain, dalam erti kata lain ia melibatkan bagaimana untuk skor kelompok seragam tentang garis regresi". Homosidastisiti ditunjukkan apabila lebar jalur sisa adalah lebih kurang sama pada tahap yang berbeza pembolehubah bersandar dan *scatterplot* yang menunjukkan corak sisa normal sekitar min. Untuk menyemak homosidastisiti, plot berselerak (*scatterplot*) sisa yang seragam telah digunakan untuk memeriksa pembakian terhadap nilai-nilai yang diramalkan (Hair *et al.*, 2006). Adalah perlu untuk menyemak plot sisa terhadap nilai ramalan untuk memastikan bahawa sisa taburan adalah secara rawak tanpa corak sistematik yang jelas.

Plot sisa ini perlu disemak demi memastikan nilai ramalan dan sisa taburan adalah secara rawak tanpa corak sistematik yang jelas. Andaian homosidastisiti adalah tiada corak baki dalam pengedaran data dan taburan sisa secara rawak di sekitar garis mendatar melalui 0 (Norusis, 1999). Andaian homosidastisiti juga memerlukan varians pembolehubah bersandar yang sama di semua nilai pembolehubah bebas atau varian jangka ralat yang berterusan (Hair *et al.*, 2010). Hasil daripada pemerhatian pada plot berselerak kajian ini, seperti dalam rajah 4.3 menunjukkan tiada corak sistematik dalam mengurangkan atau meningkatkan sisa, justeru itu boleh dianggap bahawa andaian homosidastisiti tidak dilanggari.

4.8.5 Kebebasan Pembakian

Satu lagi andaian untuk regresi berganda ialah kebebasan pembakian yang menentukan model regresi adalah bebas daripada kesilapan (Hair et al., 2006). Ujian statistik *Ujian Durbin Watson* boleh dilakukan untuk menentukan sama ada salah satu andaian regresi berganda (kebebasan pembakian) dipenuhi (Coakes et al., 2006). Keputusan *Durbin-Watson* haruslah di antara julat 1.50 dan 2.50 bagi membolehkan ianya memenuhi andaian regresi berganda. Jadual 4.21 mempamerkan hasil daripada keputusan kebebasan pembakian kajian ini. Daripada pemerhatian ke atas ujian statistik *Durbin-Watson* menunjukkan nilainya ialah 1.839, yang mana ianya berada di dalam julat yang boleh diterima (1.50 hingga 2.50) dan ini menunjukkan tidak wujud masalah autokorelasi. Oleh itu, andaian bagi kebebasan pembakian juga dipenuhi.

Jadual 4.21
Ringkasan Model^b

R	R Square	Adjusted R Squared	Standard Error of Estimate	Durbin Watson
0.620 ^a	0.385	0.379	0.441	1.839

a. Pembolehubah: TGK Transformasi, TGK Transaksi, Komunikasi Kepimpinan

b. Pembolehubah Bersandar: Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan

4.9 Ujian Hipotesis

Di dalam bahagian ini, ujian hipotesis telah dilakukan bagi menjawab objektif kajian. Bagi hipotesis satu dan dua, penyelidik menggunakan hipotesis berganda manakala bagi hipotesis tiga dan empat, analisis regresi digunakan. Sebelum hipotesis diuji, hasil

keseluruhan ujian ditunjukkan di dalam 4.21 di atas. Dari jadual ringkasan model di atas, dua pembolehubah bebas iaitu TGK transformasi dan TGK transaksi dan pembolehubah pengantara iaitu Komunikasi Kepimpinan menunjukkan bahawa secara kolektifnya mempengaruhi 37.9 peratus daripada variasi (R^2 pekali penentuan). Ini menggambarkan bahawa pembolehubah Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan, Komunikasi Kepimpinan, TGK transformasi dan TGK transaksi meramalkan 37.9 peratus model Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan sebagai satu set prediktor dan baki sebanyak 62.1 peratus disumbangkan oleh lain-lain faktor yang tidak terdapat di dalam kajian ini.

Secara keseluruhan model, Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan ini mengesahkan bahawa pembolehubah Komunikasi Kepimpinan, TGK transformasi dan TGK transaksi mempengaruhi sebanyak 37.9 peratus Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan.

4.9.1 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji hubungan di antara pembolehubah kajian dan hipotesis kajian. Analisis ini digunakan apabila terdapat lebih daripada satu pembolehubah bebas untuk menganggarkan pembolehubah bersandar, yang bermaksud untuk menganggar satu pembolehubah bergantung daripada dua atau lebih pembolehubah.

Berikut ialah keputusan hasil analisis berganda yang telah dilakukan untuk menjawab objektif kajian pertama hingga objektif kajian keempat menerusi pengujian terhadap hipotesis-hipotesis kajian yang telah dibina. Jadual 4.22 merupakan ringkasan keputusan hipotesis pertama hingga hipotesis kedua untuk menguji tentang kepemimpinan transformasi dan kepemimpinan transaksi terhadap Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Manakala hipotesis ketiga dan keempat untuk menguji tentang Komunikasi Kepimpinan sebagai pengantara di antara hubungan kepemimpinan transformasi dan kepemimpinan transaksi ke atas Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan.

Jadual 4.22

Analisis Regresi Berganda di antara Kepimpinan Transformasi, Kepimpinan Transaksi terhadap Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan

Pembolehubah	Piawaian Pekali Beta	T	Sig
Kepimpinan Transformasi	0.565	12.021	0.000
Kepimpinan Transaksi	0.448	8.792	0.000

Pembolehubah Bersandar: Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan

Objektif pertama kajian ini ialah untuk menentukan sama ada wujud perhubungan yang signifikan di antara TGK transformasi dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Bersama dengan objektif ini, satu hipotesis dibina bertujuan untuk menguji tentang pengaruh secara terus antara TGK transformasi dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Hipotesis pertama adalah seperti berikut:

H1: Tanggapan Gaya kepimpinan transformasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan.

Hasil daripada analisis regresi berganda seperti di jadual 4.22 menunjukkan TGK transformasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan, iaitu nilai signifikannya ialah $p = 0.000$. Pekali beta bagi perhubungan ini ialah $\beta = 0.565$ dan nilai $t = 12.021$. Oleh itu, H1 adalah diterima. Justeru, pembolehubah TGK transformasi merupakan pembolehubah yang mempengaruhi Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan.

Objektif kedua kajian ini ialah untuk menentukan sama ada wujud perhubungan yang signifikan di antara TGK transaksi dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Bersama dengan objektif ini, satu hipotesis dibina bertujuan untuk menguji tentang pengaruh secara terus antara TGK transaksi dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Hipotesis kedua adalah seperti berikut:

H2: Tanggapan Gaya kepimpinan transaksi mempunyai hubungan yang signifikan dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan.

Hasil daripada analisis regresi berganda menunjukkan TGK transaksi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan, iaitu nilai signifikannya ialah $p = 0.000$. Pekali beta bagi perhubungan ini ialah $\beta = 0.448$ dan nilai $t = 8.792$. Oleh itu, H2 adalah diterima. Justeru, pembolehubah TGK transaksi merupakan pembolehubah yang mempengaruhi Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan.

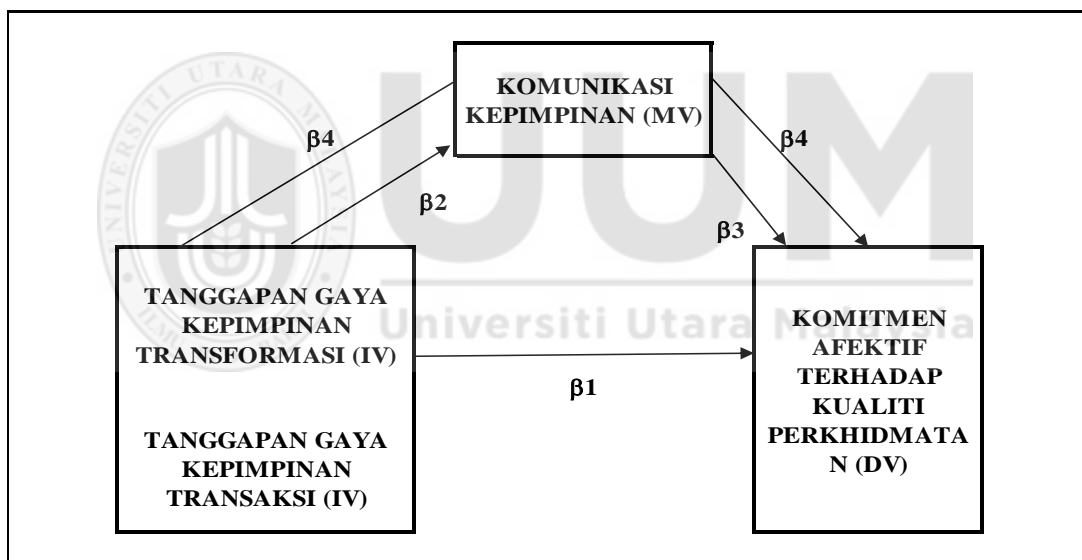
4.9.2 Analisis Regresi Hierarki

Dalam kajian ini juga, Komunikasi Kepimpinan diperkenalkan sebagai pembolehubah yang menjadi pengantara dan kesannya sebagai faktor penentu pengantara hubungan pembolehubah bebas dan bersandar. Menurut Field, (2009) regresi hierarki merupakan kaedah regresi di mana ramalan yang dimasukkan ke dalam model regresi yang ditentukan oleh penyelidik berdasarkan kajian sebelum ini; pembolehubah-pembolehubah sudah diketahui sebagai penentu dimasukkan dahulu, pembolehubah baru dimasukkan selepas itu.

Bagi menjawab objektif kajian ketiga dan keempat, analisis regresi seterusnya dibina, iaitu hipotesis 3 dan hipotesis 4. Hipotesis tersebut merupakan analisis bagi menentukan terdapat kesan pengantara kepimpinan transformasi ke atas Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di mana faktor pengantara di dalam kajian ini ialah Komunikasi Kepimpinan. Kajian ini menggunakan pendekatan Baron dan Kenny (1986) bagi mengesan kehadiran faktor pengantara terhadap pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar.

Analisis regresi hierarki digunakan untuk menganggarkan sama ada Komunikasi Kepimpinan mengantara hubungan antara TGK transformasi dan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Hipotesis ini diuji menggunakan analisis regresi hierarki. Prosedur dan langkah-langkah adalah seperti yang disarankan oleh Baron dan Kenny (1986) dan McKinnon et al. (1995) seperti berikut:

- a) Sebelum pembolehubah bebas mempengaruhi pembolehubah bersandar dalam ketiadaan pembolehubah pengantara, nilai beta adalah rendah,
- b) Sebelum pembolehubah bebas memberi kesan yang signifikan kepada pembolehubah pengantara,
- c) Pembolehubah pengantara mempunyai kesan signifikan yang unik pada pembolehubah bersandar, dan
- d) Kesan pembolehubah bebas ke atas pembolehubah bersandar mengecut apabila kehadiran pembolehubah pengantara kepada model ini.



Rajah 4.4
Model Pengantara

Persamaan pertama: β_1 mestilah signifikan di mana IV mesti mempengaruhi DV secara signifikan.

Persamaan kedua: β_2 mestilah signifikan di mana IV mesti mempengaruhi MV secara signifikan.

Persamaan ketiga: β_3 mestilah signifikan di mana MV mesti mempengaruhi DV secara signifikan.

Persamaan keempat: Jika β_4 tidak signifikan, pengantara dikenali sebagai pengantara sepenuhnya (*fully mediated*) dan jika β_4 berkurang dan signifikan maka pengantara itu dikenali sebagai pengantara separa (*partially mediated*).

Ujian umum untuk pengantaraan adalah untuk melihat hubungan antara pembolehubah bersandar dan pembolehubah bebas, pembolehubah bersandar dan pembolehubah pengantara dan pembolehubah pengantara dan pembolehubah bebas. Justeru itu, bagi tujuan ini semua pembolehubah mestilah berkorelasi signifikan antara satu sama lain.

Bagi menguji kesan pengantara Komunikasi Kepimpinan, analisis regresi berganda digunakan. Pembolehubah bebas TGK transformasi dan transaksi diuji terhadap Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Semua pembolehubah bebas telah mematuhi kepentingan statistik. Hasil statistik menunjukkan pekali regresi untuk TGK transformasi ialah $\beta = 0.565$, $p = 0.000$ dan TGK transaksi ialah $\beta = 0.448$, $p = 0.000$.

Objektif ketiga kajian ialah untuk menentukan sama ada Komunikasi Kepimpinan menjadi pengantara hubungan di antara TGK transformasi dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Di bawah objektif ini, satu hipotesis dibina bertujuan untuk menguji tentang pengaruh di antara TGK kepimpinan transformasi dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan dengan Komunikasi Kepimpinan sebagai pengantara. Hipotesis ketiga adalah seperti berikut:

H3: Komunikasi Kepimpinan menjadi pengantara terhadap perhubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transformasi dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan.

Kajian ini telah menggunakan Komunikasi Kepimpinan sebagai pembolehubah pengantara (*mediator*) dalam TGK kepimpinan transformasi dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Jadual 4.22 di atas telah melayakkan pra-syarat pertama di mana pembolehubah bebas mesti mempengaruhi pembolehubah bersandar secara signifikan iaitu TGK transformasi ($\beta = 0.565$, $p = 0.000$). Untuk melayakkan pra-syarat kedua, Komunikasi Kepimpinan sebagai pengantara dihubungkan (*regress*) dengan pembolehubah bebas (TGK transformasi). Jadual 4.23 menunjukkan bahawa pembolehubah bebas ini berhubung secara signifikan dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di mana TGK transformasi ($\beta=0.769$, $p=0.000$) berhubung secara signifikan terhadap pembolehubah pengantara, oleh itu, pembolehubah ini telah layak dan memenuhi pra-syarat pertama dan kedua ujian pengantara di mana pembolehubah bebas mestilah mempunyai hubungan yang signifikan dengan pembolehubah pengantara.

Jadual 4.23

Analisis Regresi Berganda di antara TGK Transformasi terhadap Komunikasi Kepimpinan

Pembolehubah	Piawaian Pekali Beta	T	Sig
Kepimpinan Transformasi	0.769	21.116	0.000

Pembolehubah Bersandar: Komunikasi Kepimpinan

Untuk melayakkan pra-syarat ketiga, pembolehubah bersandar (Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan) dihubungkan (*regress*) dengan pembolehubah pengantara (Komunikasi Kepimpinan). Jadual 4.24 di atas menunjukkan bahawa pembolehubah pengantara Komunikasi Kepimpinan berhubung secara signifikan dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di mana Komunikasi Kepimpinan ($\beta=0.597$, $p=0.000$) iaitu berhubung secara signifikan terhadap pembolehubah bersandar, oleh itu, pembolehubah-pembolehubah ini telah layak dan memenuhi pra-syarat pertama, kedua dan ketiga ujian pengantara di mana pembolehubah pengantara mestilah mempunyai hubungan yang signifikan dengan pembolehubah bersandar.

Jadual 4.24
Analisis Regresi Berganda di antara Komunikasi Kepimpinan dan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan

Pembolehubah	Piawaian Pekali Beta	T	Sig
Komunikasi Kepimpinan	0.597	13.076	0.000

Pembolehubah Bersandar: Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan

Untuk melayakkan pra-syarat keempat, pembolehubah bersandar (Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan) dihubungkan (*regress*) dengan pembolehubah bebas (TGK transformasi) dan pembolehubah pengantara (Komunikasi Kepimpinan) secara serentak. Baron dan Kenny (1986) mengatakan bahawa kesan pembolehubah bebas dan bersandar boleh berkurangan tetapi masih lagi signifikan samada secara pengantara separa (*partial mediation*) atau pengantara penuh (*full mediation*). Jadual 4.26 menunjukkan hubungan pengantara:

Jadual 4.25

Kesan Komunikasi Kepimpinan terhadap hubungan di antara TGK Transformasi terhadap Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan

Pembolehubah	Piawaian Pekali Beta	T	Sig
Kepimpinan Transformasi	0.565	12.021	0.000
Kepimpinan Transformasi	0.259	3.690	0.000
Komunikasi Kepimpinan	0.399	5.689	0.000

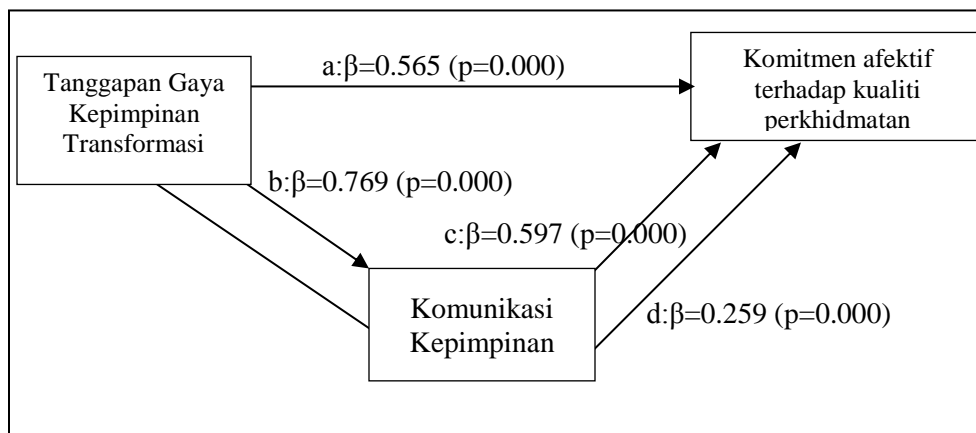
Pembolehubah Bersandar: Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan

Jadual 4.26

Keputusan Komunikasi Kepimpinan terhadap hubungan di antara TGK Transformasi terhadap Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan

Hubungan Signifikan Pembolehubah	Beta coefficient in regression (DV on IV)	Beta coefficient in regression (DV on IV and MV)	Keputusan
Tanggapan Kepimpinan Transformasi Gaya	0.565 (p=0.000)	0.259 (p=0.000)	Pengantara Separa (<i>Partial mediation</i>)
Komunikasi Kepimpinan	0.597 (p=0.000)	0.399 (p=0.000)	

Pengantara Komunikasi Kepimpinan boleh digambarkan seperti di Rajah 4.5 di bawah:



Rajah 4.5

Kesan pengantara separa Komunikasi Kepimpinan ke atas TGK Transformasi dan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan

Objektif keempat ialah untuk menentukan sama ada Komunikasi Kepimpinan menjadi pengantara hubungan di antara TGK transaksi dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Di bawah objektif ini, satu hipotesis dibina bertujuan untuk menguji tentang pengaruh di antara kepimpinan transaksi dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan dengan Komunikasi Kepimpinan sebagai pengantara. Hipotesis keempat adalah seperti berikut:

H4: Komunikasi Kepimpinan menjadi pengantara terhadap perhubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transaksi dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan.

Kajian ini telah menggunakan Komunikasi Kepimpinan sebagai pembolehubah pengantara (mediator) dalam hubungan kepimpinan transaksi dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Jadual 4.22 di atas telah melayakkan pra-syarat pertama di mana pembolehubah bebas mesti mempengaruhi pembolehubah bersandar secara signifikan iaitu TGK transaksi ($\beta = 0.448$, $p = 0.000$). Untuk melayakkan pra-syarat kedua, Komunikasi Kepimpinan sebagai pengantara dihubungkan (*regress*) dengan pembolehubah bebas (TGK transaksi). Jadual 4.27 menunjukkan bahawa pembolehubah bebas ini berhubung secara signifikan dengan Komunikasi Kepimpinan di mana TGK transaksi ($\beta=0.579$, $p=0.000$) berhubungan secara signifikan terhadap pembolehubah pengantara, oleh itu, pembolehubah ini telah layak dan memenuhi pra-syarat pertama dan kedua ujian pengantara di mana pembolehubah bebas mestilah mempunyai hubungan yang signifikan dengan pembolehubah pengantara.

Jadual 4.27

Analisis Regresi Berganda di antara TGK Transaksi terhadap Komunikasi Kepimpinan

Pembolehubah	Piawaian Pekali Beta	t	Sig
Kepimpinan Transaksi	0.579	12.458	0.000

Pembolehubah Bersandar: Komunikasi Kepimpinan

Untuk melayakkan pra-syarat ketiga, pembolehubah bersandar (Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan) di hubungkan (*regress*) dengan pembolehubah pengantara (Komunikasi Kepimpinan). Jadual 4.24 di atas menunjukkan bahawa pembolehubah pengantara Komunikasi Kepimpinan berhubung secara signifikan dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di mana Komunikasi Kepimpinan ($\beta=0.597$, $p=0.000$) berhubung secara signifikan terhadap pembolehubah bersandar, oleh itu, pembolehubah-pembolehubah ini telah layak dan memenuhi pra-syarat pertama, kedua dan ketiga ujian pengantara di mana pembolehubah pengantara mestilah mempunyai hubungan yang signifikan dengan pembolehubah bersandar.

Untuk melayakkan pra-syarat keempat, pembolehubah bersandar (Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan) di hubungkan (*regress*) dengan pembolehubah bebas (TGK transaksi) dan pembolehubah pengantara (Komunikasi Kepimpinan) secara serentak. Baron dan Kenny (1986) mengatakan bahawa kesan pembolehubah bebas dan bersandar boleh berkurangan tetapi masih lagi signifikan samada secara pengantara separa (*partial mediation*) atau pengantara penuh (*full mediation*). Jadual 4.29 menunjukkan hubungan pengantaraan:

Jadual 4.28

Kesan Komunikasi Kepimpinan terhadap hubungan di antara TGK transaksi terhadap Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan

Pembolehubah	Piawaian Pekali Beta	T	Sig
Kepimpinan Transaksi	0.448	8.792	0.000
Kepimpinan Transaksi	0.153	2.769	0.006
Komunikasi Kepimpinan	0.509	9.174	0.000

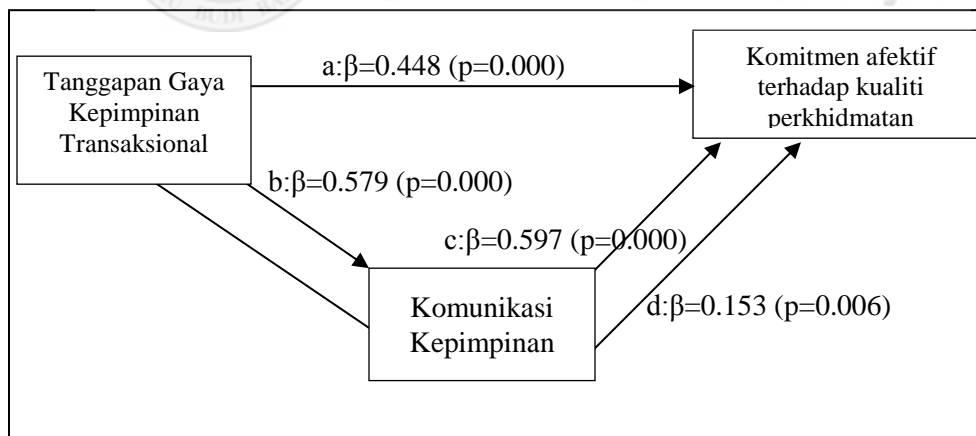
Pembolehubah Bersandar: Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan

Jadual 4.29:

Keputusan Komunikasi Kepimpinan terhadap hubungan di antara TGK transaksi terhadap Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan

Hubungan Signifikan Pembolehubah	Beta coefficient in regression (DV on IV)	Beta coefficient in regression (DV on IV and MV)	Keputusan
Kepimpinan transaksi	0.448 (p=0.000)	0.153 (p=0.006)	Pengantara Separa (Partial Mediation)
Komunikasi Kepimpinan	0.597 (p=0.000)	0.509 (p=0.000)	

Pengantara Komunikasi Kepimpinan boleh digambarkan seperti di Rajah 4.6 di bawah:



Rajah 4.6

Kesan pengantara separa Komunikasi Kepimpinan ke atas TGK transaksi dan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan

Secara ringkasnya hubungan pengantara Komunikasi Kepimpinan terhadap TGK transformasi, TGK transaksi dan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan adalah seperti berikut:

- a) Komunikasi Kepimpinan mengantara secara separa (*partial mediation*) hubungan di antara TGK transformasi dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan.
- b) Komunikasi Kepimpinan mengantara secara separa (*partial mediation*) hubungan di antara TGK transaksi dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan.

Jadual 4.30

Ringkasan Hubungan Pengantara Komunikasi Kepimpinan Terhadap TGK Transformasi, TGK Transaksi Dan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan

Pembolehubah Bebas	Pembolehubah Pengantara Komunikasi Kepimpinan
TGK Transformasi	Pengantara Separa (<i>Partial mediator</i>)
TGK Transaksi	Pengantara Separa (<i>Partial mediator</i>)

4.10 Ringkasan Bab

Dalam bab ini, dapat dirumuskan bahawa penemuan dari kajian ini telah dibentangkan di dalam bab ini. Pembersihan data telah dilaksanakan melalui pengesanan data yang hilang dan pengesanan data terpicil. Analisis faktor dilaksanakan diikuti dengan ujian-ujian korelasi. Seterusnya analisa deskriptif dilaksanakan bagi melihat profail demografik dan skor purata (min) dan diikuti dengan andaian untuk regresi berganda seperti analisis

normaliti, kelinearan, multikolariti, homosidastisiti dan kebebasan pembakian. Akhir sekali, ujian hipotesis dibuat selepas ujian andaian untuk regresi berganda.



BAB LIMA

KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan penemuan-penemuan yang telah dibentangkan di dalam bab sebelum ini. Sebagai permulaan, kajian ini akan membentangkan gambaran keseluruhan kajian ini diikuti dengan perbincangan secara umum terhadap dapatan dan perbincangan objektif-objektif kajian, implikasi kajian dari sudut teori dan pengurusan akan turut dibincangkan, batasan dalam kajian yang telah dijalankan, cadangan untuk penyelidikan masa depan dan akhir sekali, bab ini akan memberikan kesimpulan kepada keseluruhan kajian yang telah dijalankan.

5.2 Gambaran Keseluruhan Kajian

Tujuan kajian ini adalah untuk mengkaji faktor yang mempengaruhi komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan dikalangan staf pentadbiran universiti swasta. Secara khususnya, staf pentadbiran universiti swasta diminta untuk memberi pendapat mereka mengenai komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan dalam universiti mereka. Disamping itu staf pentadbiran juga diminta untuk menilai amalan komunikasi kepimpinan dan tanggapan gaya kepimpinan di dalam universiti mereka. Kajian ini juga bertujuan untuk menentukan kesan pautan komunikasi kepimpinan sebagai pengantara terhadap hubungan antara semua peramal pembolehubah bebas dan pembolehubah

bersandar. Kajian ini dikaji berlandaskan empat soalan penyelidikan iaitu: i) Adakah wujud perhubungan yang signifikan di antara tanggapan gaya kepimpinan transformasi dengan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan? ii) Adakah wujud perhubungan yang signifikan di antara tanggapan gaya kepimpinan transaksi dengan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan? iii) Adakah komunikasi kepimpinan menjadi pengantara perhubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transformasi dengan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan? iv) Adakah komunikasi kepimpinan menjadi pengantara perhubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transaksi dengan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan? Kajian ini menggunakan sampel yang terdiri dari staf pentadbiran universiti swasta di Malaysia.

Kerangka konseptual yang digunakan dalam kajian ini adalah diadaptasikan daripada teori psikologi dan sains sosial iaitu Teori Percanggahan Kognitif (*Cognitive Dissonance Theory*) yang diperkenalkan oleh Festinger (1957). Teori percanggahan kognitif telah diguna pakai untuk menerangkan bagaimana tanggapan gaya kepimpinan dapat membawa perubahan sikap staf pentadbiran dalam komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan semasa proses transformasi industri pendidikan di Malaysia. Pemimpin-pemimpin transformasi telah dikenali sebagai pencetus komitmen dan kesetiaan pekerja dalam memastikan bahawa mereka akan pergi lebih jauh dan dengan itu prestasi yang lebih baik daripada yang dijangkakan di kawasan masing-masing kerja (Bass 1990). Sebaliknya, pemimpin-pemimpin transaksi oleh Bums (1978) dan menyifatkan hubungan pemimpin dan pembabitan dengan staf bawahan mereka adalah berdasarkan pertukaran beberapa jenis "nilai-nilai material ekstrinsik" (William, et al., 2007). Oleh itu, adalah

dijangkakan bahawa kedua-dua gaya kepimpinan ini akan menggunakan cara tersendiri dalam membantu mengurangkan percanggahan dikalangan staf mereka dan juga mampu memberi motivasi kepada staf pentadbiran untuk cenderung kearah matlamat organisasi untuk memberi komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Sekiranya berlaku ketidakselarasan, mereka akan mencari jalan untuk mengurangkan atau menyelesaikan ketidakselarasan yang dialami dengan menyelaraskan tingkah laku, fikiran atau perasaan mereka dengan cara yang mereka rasa sesuai (Tosi & Mero, 2003; Morris & Maisto, 2009). Manakala teori komunikasi struktur adaptasi (*Adaptive Structure Theory*) yang telah diperkenalkan oleh West & Turner (2009) telah integrasikan dan telah bertindak sebagai pemangkin dalam menggalakkan komitmen staf pentadbiran terhadap kualiti perkhidmatan. Teori komunikasi ini juga yang membawa maksud pemimpin sebagai pencetus kepada bukan sahaja hubungan individu dengan pemimpin malah dengan setiap warga ahli IPTS dan bahawasanya kekerapan berkomunikasi dan gaya komunikasi pemimpin akan memujuk pekerja untuk bertindak ke sesuatu arah yang hendak dicapai (Prottas, 2013).

Unit analisis adalah terdiri dari individu staf pentadbiran sebagai responden untuk soalan kaji selidik kajian ini. Sebanyak 1,825 soalan kaji selidik telah diedarkan dengan sampel minimum yang dikehendaki sebanyak 365 (Krejcie & Morgan, 1970). Soalan kaji selidik telah diedarkan antara 15 Disember 2015 hingga pertengahan Februari 2016. Jumlah soalan kaji selidik yang telah dikembalikan adalah sebanyak 353 menjadikan kadar respon sebanyak 19.34 peratus. Kadar respon ini dianggap mencukupi berdasarkan kajian oleh Ramayah et al (2005) yang menyatakan kadar respon ialah sekitar 10 hingga

20 peratus. Namun begitu, daripada 353 jawapan yang berjaya dikumpulkan, hanya 310 telah digunakan untuk analisis setelah pembersihan data dibuat.

Pembolehubah dalam kajian ini didapati mempunyai kebolehpercayaan yang sangat baik dengan nilai *Cronbach Alpha* lebih daripada 0.7 iaitu dalam lingkungan 0.867 – 0.966. Oleh itu, tiada nilai-nilai item-kepada-jumlah korelasi dikeluarkan dalam kajian ini kerana mereka mempunyai nilai-nilai lebih daripada 0.3. Analisis regresi berganda dilaksanakan dalam kajian ini bagi melihat hubungan di antara pembolehubah-pembolehubah dan kesan pengantara Komunikasi Kepimpinan. Ujian normaliti, lineariti, multikolineariti, homosidastisiti dan kebebasan pembakian dijalankan untuk memastikan tiada pelanggaran untuk ujian analisis regresi.

Keputusan dari ujian regresi berganda telah menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara kedua-dua tanggapan gaya kepimpinan dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Bagaimanapun, kesan pembolehubah pengantara Komunikasi Kepimpinan terhadap hubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transformasi dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan menunjukkan pengantara separa (*partial mediator*). Begitu juga pembolehubah pengantara Komunikasi Kepimpinan terhadap hubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transaksi dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan yang turut menunjukkan pengantara separa (*partial mediator*).

5.3 Dapatan dan Perbincangan

Hasil daripada ujian statistik yang dibuat, semua telah menyokong hipotesis yang telah dibina. Secara keseluruhannya, keputusan penuh bagi hipotesis adalah seperti di Jadual 5.1 di bawah:

Jadual 5.1
Ringkasan Keputusan Hipotesis

H1	Tanggapan Gaya Kepimpinan Transformasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan.
Keputusan:	Diterima
Penerangan:	Tanggapan Gaya Kepimpinan Transformasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan.
H2	Tanggapan Gaya Kepimpinan Transaksi mempunyai hubungan yang signifikan dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan.
Keputusan:	Diterima
Penerangan:	Tanggapan Gaya Kepimpinan Transaksi mempunyai hubungan yang signifikan dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan.
H3	Komunikasi Kepimpinan menjadi pengantara terhadap perhubungan di antara TGK Transformasi dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan.
Keputusan:	Diterima
Penerangan:	Komunikasi Kepimpinan menjadi pengantara separa terhadap perhubungan di antara TGK Transformasi dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan.
H4	Komunikasi Kepimpinan menjadi pengantara terhadap perhubungan di antara TGK Transaksi dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan.
Keputusan:	Diterima
Penerangan:	Komunikasi Kepimpinan menjadi pengantara separa terhadap perhubungan di antara TGK transaksi dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan.

Nota: Nilai signifikan ialah $p < 0.05$

Di dalam kajian ini, nilai yang relatif adalah sederhana terhadap R square seperti yang digambarkan di dalam jadual Ringkasan Model seperti di Jadual 4.21 di Bab 4. Didapati nilainya ialah 0.379, ini menggambarkan bahawa kedua-dua pembolehubah bebas dan pembolehubah pengantara secara statistikalnya telah menjelaskan bahawa hubungan di antara TGK transformasi, TGK transaksi dan Komunikasi Kepimpinan ke atas Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di IPTS di Malaysia di anggap dalam julat yang memuaskan. Ini memberi makna bahawa kira-kira 37.9 peratus pembolehubah bersandar iaitu Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan telah dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak terdapat di dalam kajian ini seperti lain-lain tanggapan gaya kepimpinan dengan dimensi-dimensi yang berbeza.

Ringkasnya, kajian ini berjaya memberikan ujian empirikal tentang kesan TGK transformasi, TGK transaksi dan Komunikasi Kepimpinan ke atas Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan dengan menggunakan pembinaan pendekatan unidimensional, iaitu menggunakan satu dimensi sahaja untuk semua pembolehubah dalam kajian ini. Kebanyakan keputusan statistikal mendapati hipotesis berpadanan dengan teori dan selari dengan beberapa kajian sebelumnya seperti yang telah dibincangkan di dalam sorotan literatur (Bab 2).

Penyelidik turut melihat sejauh mana tahap Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan staf pentadbiran universiti swasta di Malaysia, berdasarkan analisis yang dibuat melalui skor purata. Tahap kepentingan ini diukur mengikut ranking kriteria berdasarkan kepada empat faktor yang disenaraikan mengikut turutan kepentingan

persetujuan mereka seperti yang digunakan oleh Raemah (2010), Mahmood (2005), Mahmood dan Rahman (2007) iaitu; amat penting (kedudukan min 4.21 dan ke atas), penting (kedudukan min antara 3.41-4.20), sederhana penting (kedudukan min antara 2.60-3.40) dan kurang penting (kedudukan min 2.59 dan ke bawah). Hasil kajian mendapati nilai min bagi pembolehubah Komitmen afektif staf pentadbiran universiti swasta terhadap kualiti perkhidmatan berada pada tahap penting iaitu di antara 3.43 - 4.07. Manakala skor bagi sisihan piawai (*standard deviation*) di antara 0.692 – 0.832 iaitu di bawah nilai satu yang menunjukkan terdapat kepelbagaian dalam data (Sekaran, 2005) serta kewujudan konsistensi dalam jawapan yang diberi oleh responden (Field, 2009).

Ini menunjukkan bahawa staf pentadbiran di universiti swasta di Malaysia begitu mementingkan kualiti perkhidmatan dan situasi ini terbukti berdasarkan skor purata (*mean score*) yang tertinggi bagi soalan nombor enam (SQ6), iaitu “Saya merasakan bahawa penyediaan perkhidmatan berkualiti tinggi harus menjadi keutamaan nombor satu universiti saya” dengan nilai purata min 4.07 dan sisihan piawai 0.745. Ini diikuti dengan skor kedua tertinggi iaitu soalan nombor tujuh (SQ7) iaitu “Saya bersedia untuk meletakkan usaha yang lebih daripada yang biasa bagi membantu universiti saya dalam menyampaikan perkhidmatan yang berkualiti tinggi” dengan nilai purata 4.03 dan sisihan piawai 0.724. Manakala skor ketiga tertinggi ialah soalan nombor Sembilan (SQ9) iaitu “Saya benar-benar mengambil berat tentang kualiti perkhidmatan universiti saya” dengan nilai purata 4.01 dan nilai sisihan piawai 0.701.

Melalui dapatan kajian ini, komitmen staf pentadbiran di universiti swasta berada pada tahap penting terhadap komitmen afektif kepada kualiti perkhidmatan yang mana ianya menunjukkan bahawa staf pentadbiran merasakan komitmen mereka adalah penting untuk memberikan kualiti perkhidmatan kepada universiti mereka. Peranan mereka dalam memberikan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di universiti mereka mampu memberi kepuasan kepada pelanggan terutamanya para pelajar, ibu bapa, para pensyarah dan juga orang awam yang berurusan dengan pihak universiti. Oleh itu, kualiti perkhidmatan sesebuah universiti itu bukan sahaja terletak kepada kualiti pembelajaran oleh para akademik semata-mata malahan komitmen staf pentadbiran juga tidak terkecuali. Staf pentadbiran universiti swasta perlu meningkatkan komitmen mereka terhadap kualiti perkhidmatan melalui usaha yang berterusan. Manakala pemilik atau pemimpin universiti swasta harus sentiasa bersedia untuk menyusun strategi semula halatuju universiti mereka demi untuk bersaing dalam fenomena pendidikan global masa kini.

Dapatan kajian ini juga adalah selari dengan penemuan Raemah (2010) di mana nilai min bagi pegangan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan dikalangan staf akademik di universiti-universiti Malaysia (IPTA & IPTS) dilaporkan pada tahap penting. Pengkaji mendapati bahawa penemuan penyelidik ini adalah selari dengan kajian oleh Mang'unyi dan Govender (2014) yang menyokong kepentingan memberi komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di kalangan IPT. Selain dari itu, dapatan kajian ini juga selari dan menunjukkan kepentingan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan dengan kajian yang telah dijalankan oleh Mahadzirah dan Wan (2003), Faganel (2010) dan Khodayari dan Khodayari (2011) di mana universiti swasta di Malaysia perlu menyusun strategi IPT

mereka ke arah memberi komitmen kepada kualiti perkhidmatan dan mereka juga perlu cuba untuk menjadi perkhidmatan mereka lebih berpusatkan pelajar.

Menurut pengkaji-pengkaji yang lepas, penyampaian kualiti perkhidmatan yang cemerlang dianggap sebagai strategi yang terbaik dalam mengekalkan kepuasan pelanggan (Parasuraman et al., 1990; Hudson et al., 2004; Clark et al., 2008; Sahney et al., 2008; Green, 2014 Ahmed & Masud, 2014; Green & Ramroop, 2014). Penemuan dari kajian-kajian terdahulu turut menunjukkan bahawa ada universiti telah kehilangan pelajar kerana standard kualiti perkhidmatan yang tidak mencapai jangkaan pelajar (Jain et al. (2004), Firdaus (2006), Latif et al., (2009), Ahmed & Masud, 2014; Shekarchizadeh et al., 2011; Slethaug & Manjula, 2012; Koni et al., 2013). Situasi ini menggambarkan bahawa sama ada staf akademik maupun staf pentadbiran tidak mahu dipersalahkan atas kadar keciciran pelajar yang tinggi, justeru itu mereka perlu mengambil berat tentang pentingnya komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan pada universiti mereka dan mahu ianya dianggap sebagai satu keutamaan yang harus dititiberatkan.

Selain dari itu, dapatan kajian ini juga telah mendapati bahawa TGK transformasi merupakan gaya kepimpinan yang lebih baik daripada TGK transaksi dalam mempengaruhi komitmen afektif staf pentadbiran di universiti swasta setelah dibuat perbandingan di antara yang mana lebih baik antara kedua-dua tanggapan gaya kepimpinan ini. Penemuan ini telah dibuktikan melalui analisa regresi seperti di para 4.9.1 dan 4.9.2 di atas di mana nilai piawaian pekali beta bagi pembolehubah TGK transformasi didapati lebih besar daripada nilai piawaian pekali beta TGK transaksi.

Namun begitu, dapatan kajian mendapati bahawa kedua-dua gaya kepimpinan ini menghasilkan hubungan pengantara separa apabila dimasukkan pembolehubah Komunikasi Kepimpinan sebagai pengantara yang mana menunjukkan bahawa kedua-dua gaya kepimpinan memerlukan komunikasi kepimpinan sebagai pemangkin untuk menyampaikan mesej dan objektif universiti kepada staf pentadbiran mereka. Adalah jelas bahawa melalui analisis regresi yang telah dijalankan telah membuktikan bahawa TGK transformasi adalah lebih baik daripada TGK transaksi. Oleh itu, dalam penilaian untuk melantik bakal pemimpin dalam sesebuah universiti, pihak pengurusan bolehlah mempertimbangkan pemimpin yang mempunyai ciri-ciri pemimpin transformasi daripada transaksi di samping mengamalkan komunikasi kepimpinan yang baik dan berkesan dalam memastikan perjalanan pengurusan universiti mencapai objektifnya.

Bagi mengesahkan tujuan kajian ini seperti yang telah dijelaskan dalam bab-bab sebelumnya, berikut dibentangkan semula objektif, penemuan kajian dan perbincangan kajian. Dalam kajian ini, terdapat empat objektif yang dirangka dalam bentuk hipotesis iaitu hipotesis H1, H2, H3 dan H4.

5.3.1 Objektif 1

Persoalan kajian yang pertama iaitu adakah wujud perhubungan yang signifikan di antara tanggapan gaya kepimpinan transformasi dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Hipotesis 1 ialah TGK transformasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Hipotesis ini

disokong melalui analisis regresi berganda yang menunjukkan TGK transformasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan, di mana nilai signifikannya ialah $p = 0.000$. Pekali beta bagi perhubungan ini ialah $\beta = 0.565$ dan nilai $t = 12.021$. Oleh itu, H1 adalah diterima.

Staf pentadbiran di universiti swasta telah bersetuju bahawa TGK transformasi menyumbang kepada komitmen mereka terhadap kualiti perkhidmatan di mana mereka telah memberikan skor purata yang tertinggi kepada soalan nombor sepuluh (PL10) iaitu iaitu “Bersemangat apabila bercakap tentang apa yang perlu dilaksanakan dengan jayanya” dengan nilai purata 3.94 dan sisihan piawai 0.735. Diikuti dengan soalan nombor Sembilan iaitu “Bersemangat apabila bercakap tentang masa depan” dengan nilai purata 3.86 dan sisihan piawai 0.775. Skor purata min ketiga tertinggi pula ialah soalan nombor lapan iaitu “Menekankan kepentingan misi berkumpulan” dengan nilai purata 3.85 dan sisihan piawai 0.842.

Berdasarkan penilaian TGK transformasi oleh staf pentadbiran terhadap pemimpin mereka, mendapati bahawa pemimpin mereka merupakan seorang yang berwawasan dan berpandangan ke hadapan ke arah kecemerlangan IPTS mereka. Pemimpin transformasi dikatakan sering memberi penekanan ke atas perlu bekerja sebagai satu kumpulan dalam merealisasikan visi dan misi IPTS mereka. Ini menunjukkan bahawa peranan pemimpin adalah sangat signifikan dan penting dalam memastikan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan oleh Staf Pentadbiran di IPTS di Malaysia.

Hasil kajian ini didapati selari dengan kajian-kajian sebelum ini dalam berbagai bidang yang berbeza. Ianya menyokong pendapat dan penemuan Thamrin (2012) yang mana mengatakan bahawa terdapat hubungan signifikan antara kepimpinan transformasi dengan kepuasan bekerja dan komitmen di kalangan staf. Begitu juga hasil kajian Raemah (2010) mendapati bahawa pemimpin transformasi di IPT Malaysia berjaya meningkatkan komitmen staf akademik dalam memberi kualiti perkhidmatan terbaik untuk pelajar-pelajar mereka, manakala Sadiq dan Mahmood (2014) dan Bakar dan Mahmood (2014) mengatakan bahawa pemimpin transformasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kecemerlangan IPT di Nigeria dan prestasi IPT di Malaysia.

Kajian oleh Syarifah dan Normala (2012) juga selari dengan dapatan kajian ini di mana gaya kepimpinan transformasi yang diamalkan dalam SBK di bawah kerajaan persekutuan membawa kepada keberkesanan kepimpinan iaitu usaha yang lebih, kepuasan dan keberkesanan yang seterusnya membawa kepada keberkesanaan organisasi. Dapatan kajian ini juga selari dengan kajian oleh Abdul Shukor (2012) bahawa pemimpin transformasi berjaya memimpin staf pentadbiran di universiti awam Malaysia dengan amalan kepimpinan yang positif. Namun begitu, dapatan kajian ini tidak selari dengan kajian oleh Aslamiah (2014) yang menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasi guru besar dengan komitmen guru kepada komitmen terhadap sekolah-sekolah di Banjarmasin, Kalimantan.

Selain dari itu, Pahi dan Hamid (2015) juga bersetuju mengatakan pemimpin transformasi mempunyai hubungan positif dengan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di

kalangan doktor perubatan di hospital-hospital Pakistan. Manakala dapatan daripada kajian-kajian lepas seperti kajian yang telah dibuat oleh Clark et al., (2008), Lowe et al., (1996) dan Bass (1998) serta Hashim dan Mahmood (2012, 2011) turut menyokong bahawa staf mendapati kepimpinan transformasi adalah lebih berpotensi dalam mempengaruhi staf daripada gaya kepimpinan yang lain terutamanya dalam meningkatkan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan.

5.3.2 Objektif 2

Soalan penyelidikan yang kedua iaitu adakah wujud perhubungan yang signifikan di antara tanggapan gaya kepimpinan transaksi dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan?. Hipotesis 2 ialah TGK transaksi mempunyai hubungan yang signifikan dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Hipotesis ini disokong melalui analisis regresi berganda menunjukkan TGK transaksi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan, iaitu nilai signifikannya ialah $p = 0.000$. Pekali beta bagi perhubungan ini ialah $\beta = 0.448$ dan nilai $t = 8.792$. Oleh itu, H2 adalah diterima.

Staf pentadbiran universiti swasta telah memberikan skor purata tertinggi kepada soalan nombor dua (PL22) iaitu “Berbincang dalam menentukan tanggungjawab untuk mencapai sasaran prestasi” dengan nilai purata 3.79 dan sisihan piawai 0.791. Diikuti dengan soalan nombor enam (PL26) iaitu “Memberi perhatian penuh dalam menangani kesilapan / aduan / kegagalan” dengan nilai purata 3.78 dan sisihan piawai 0.783 dan

seterusnya diikuti dengan nilai purata ketiga tertinggi iaitu soalan nombor empat (PL24) iaitu “Menyatakan kepuasan apabila memenuhi jangkaan” dengan nilai purata 3.75 dan sisihan piawai 0.741.

Gaya kepemimpinan transaksi ini begitu signifikan dengan komitmen staf pentadbiran di universiti swasta di mana pemimpin transaksi sentiasa memberi ganjaran dalam pertukaran prestasi untuk subordinat mereka (Burn, 1978) di mana pemimpin bersedia sepenuhnya untuk memenuhi keperluan pengikut sebagai pertukaran untuk prestasi mereka dalam memenuhi objektif organisasi (Jabnoun & Rasasi, 2005). Menurut Chen (2004), kepemimpinan transaksi boleh bekerja dengan lebih baik dalam budaya yang menyokong dan birokrasi yang mana dapat membangkitkan pengikut mereka kepada komitmen terhadap organisasi. Dalam kebanyakan kes pemimpin transaksi banyak bergantung pada ganjaran luar jangka dalam pemantauan prestasi pekerja (Bass, 1997, 1998). Kajian-kajian lepas menunjukkan bahawa kepemimpinan jenis ini sangat mendorong pekerja kepada komitmen organisasi afirmatif (Emery & Barker, 2007). Nguni et al., (2006) pula menyatakan bahawa kepemimpinan transaksi mempunyai keupayaan untuk membangkitkan inspirasi pengikut mereka kepada komitmen terhadap organisasi.

Peranan pemimpin transaksi dengan komitmen kepada kualiti perkhidmatan telah terbukti memberi impak positif dan ianya adalah selari dengan kajian oleh Aziz et al. (2013) di Industri Kecil Sederhana (SME) Malaysia di mana kepemimpinan transaksi mempunyai hubungan signifikan dalam memberi impak yang positif ke atas prestasi perniagaan SME di Malaysia. Begitu juga dapatan dari kajian Pahi dan Hamid (2015) yang mendapati

terdapat hubungan yang positif antara pemimpin transaksi dengan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan dikalangan doktor perubatan di 43 buah hospital di Pakistan. Menurut Hasim dan Mahmood (2012), yang melaksanakan kajian dalam sektor pendidikan IPTA dan IPTS di Malaysia juga menunjukkan bahawa kepimpinan transaksi mempunyai hubungan dengan komitmen afektif staf terhadap kualiti perkhidmatan.

5.3.3 Objektif 3

Soalan penyelidikan yang ketiga iaitu adakah Komunikasi Kepimpinan menjadi pengantara perhubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transformasi dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan?. Hipotesis 3 ialah Komunikasi Kepimpinan menjadi pengantara terhadap perhubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transformasi dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Hipotesis ini disokong dengan analisa regresi hierarki. Prosedur dan langkah-langkah seperti yang disarankan oleh Baron dan Kenny (1986) dan Mc Kinnon, Warsi dan Dwwyer (1995) digunakan.

Pra-syarat pertama telah dipenuhi di mana pembolehubah bebas mesti mempengaruhi pembolehubah bersandar secara signifikan iaitu TGK transformasi ($\beta = 0.565$, $p = 0.000$). Pra-syarat kedua, Komunikasi Kepimpinan didapati berhubung secara signifikan dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di mana TGK transformasi ($\beta=0.769$, $p=0.000$) berhubung secara signifikan terhadap Komunikasi Kepimpinan, oleh itu, pembolehubah ini telah layak dan memenuhi pra-syarat pertama dan kedua ujian

pengantara di mana pembolehubah bebas mestilah mempunyai hubungan yang signifikan dengan pembolehubah pengantara. Pra-syarat ketiga, menunjukkan bahawa Komunikasi Kepimpinan berhubung secara signifikan dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di mana Komunikasi Kepimpinan ($\beta=0.597$, $p=0.000$) berhubung secara signifikan terhadap pembolehubah bersandar, oleh itu, pembolehubah-pembolehubah ini telah layak dan memenuhi pra-syarat pertama, kedua dan ketiga ujian pengantara.

Untuk melayakkan pra-syarat keempat, Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan dihubungkan dengan TGK transformasi dan Komunikasi Kepimpinan secara serentak. Baron dan Kenny (1986) mengatakan bahawa kesan pembolehubah bebas dan bersandar boleh berkurangan tetapi masih lagi signifikan samada secara pengantara separa (*partial mediation*) atau pengantara penuh (*full mediation*). Oleh itu, hasil dari ujian regresi hierarki bagi Hipotesis 3 menunjukkan bahawa Komunikasi Kepimpinan menjadi pengantara separa terhadap perhubungan di antara TGK transformasi dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan.

Ini menunjukkan bahawa, dalam memastikan komitmen afektif staf pentadbiran terhadap kualiti perkhidmatan di universiti swasta di Malaysia, peranan pemimpin transformasi dan komunikasi kepimpinan memainkan peranan yang sama penting. Atau dengan kata lain, pemimpin yang mengamalkan TGK transformasi akan meningkatkan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan dengan mengaplikasikan sebahagian dari Komunikasi Kepimpinan yang diamalkan di dalam universiti swasta tersebut.

5.3.4 Objektif 4

Soalan penyelidikan yang terakhir iaitu yang keempat adakah Komunikasi Kepimpinan menjadi pengantara perhubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transaksi dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan?. Hipotesis 4 ialah Komunikasi Kepimpinan menjadi pengantara terhadap perhubungan di antara TGK transaksi dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Hipotesis ini disokong dengan analisa regresi hierarki. Prosedur dan langkah-langkah seperti yang disarankan oleh Baron dan Kenny (1986) dan Mc Kinnon, Warsi dan Dwyyer (1995) digunakan.

Pra-syarat pertama telah dipenuhi di mana di mana pembolehubah bebas mesti mempengaruhi pembolehubah bersandar secara signifikan iaitu TGK transaksi ($\beta = 0.448$, $p = 0.000$). Pra-syarat kedua, Komunikasi Kepimpinan didapati berhubung secara signifikan dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di mana TGK transformasi ($\beta=0.579$, $p=0.000$) berhubung secara signifikan terhadap Komunikasi Kepimpinan, oleh itu, pembolehubah ini telah layak dan memenuhi pra-syarat pertama dan kedua ujian pengantara di mana pembolehubah bebas mestilah mempunyai hubungan yang signifikan dengan pembolehubah pengantara. Pra-syarat ketiga, menunjukkan bahawa Komunikasi Kepimpinan berhubung secara signifikan dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di mana Komunikasi Kepimpinan ($\beta=0.597$, $p=0.000$) berhubung secara signifikan terhadap pembolehubah bersandar, oleh itu, pembolehubah-pembolehubah ini telah layak dan memenuhi pra-syarat pertama, kedua dan ketiga ujian pengantara.

Dalam melayakkan pra-syarat keempat, Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan dihubungkan dengan TGK transaksi dan Komunikasi Kepimpinan secara serentak. Baron dan Kenny (1986) mengatakan bahawa kesan pembolehubah bebas dan bersandar boleh berkurangan tetapi masih lagi signifikan samada secara pengantara separa (*partial mediation*) atau pengantara penuh (*full mediation*). Oleh itu, hasil dari ujian regresi hierarki bagi Hipotesis 4 menunjukkan bahawa Komunikasi Kepimpinan menjadi pengantara separa (*partial mediator*) terhadap perhubungan di antara TGK transaksi dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan.

Apabila melihat dari skor purata yang diberikan oleh staf pentadbiran terhadap komunikasi kepimpinan di mana mereka memberikan skor tertinggi terhadap soalan nombor lapan (KK8) iaitu “Sejauh mana penyelia percayakan saya” dengan nilai purata 3.76 dan sisihan piawai 0.729 diikuti dengan soalan nombor satu iaitu “Ketua saya berkomunikasi tentang keperluan kerja saya” dengan nilai purata 3.74 dan sisihan piawai 0.760 dan soalan ketiga tertinggi ialah soalan kedua (KK2) iaitu “Ketua saya berkomunikasi tentang kemajuan kerja saya” dengan skor purata 3.70 dan sisihan piawai 0.774.

Dapatan kajian ini adalah selari dengan kajian oleh Jabeen et al. (2015) di mana kepimpinan transaksi mempunyai kesan pengantara separa dengan kepimpinan transaksi dan komitmen organisasi. Begitu juga kajian yang telah dibuat oleh De Vries et al. (2010) di mana gaya kepimpinan menjadi pengantara hubungan gaya komunikasi dan hasil kepimpinan. Manakala dapatan kajian Dion (2012) menyatakan peranan pemimpin

adalah untuk memujuk pekerja. Model umum pujukan yang dibangunkan pada tahun 1940-an antaranya mempunyai pujukan komunikasi yang menentukan keberkesanan komunikasi (Dion, 2012). Oleh itu, pemimpin mempunyai tanggungjawab untuk berkomunikasi dengan berkesan dan jelas dengan pekerja (Schuttler & Burdick, 2010). Oleh itu, amalan komunikasi yang berkesan menggalakkan keterbukaan antara staf pentadbiran dengan pemimpin dan sekaligus ianya membantu proses penyampaian visi dan matlamat organisasi dalam memberi komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan kepada pelanggan.

Melalui objektif dan hipotesis yang telah dibincangkan di atas, TGK transformasi dan transaksi merupakan pembolehubah bebas yang diuji untuk mengetahui hubungannya terhadap pembolehubah bersandar iaitu Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan oleh Staf pentadbiran universiti swasta. Penyelidik mendapati memang terdapat hubungan yang signifikan di antara TGK Transformasi dan Transaksi dengan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan oleh Staf pentadbiran universiti swasta. Penyelidik berjaya membuktikan bahawa peranan pemimpin adalah sangat signifikan dan penting dalam memastikan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan oleh Staf Pentadbiran di universiti swasta di Malaysia. Penyelidik percaya bahawa pemimpin yang mengamalkan kedua-dua jenis gaya kepimpinan ini masih mampu memimpin dan membawa organisasi mereka ke arah perkhidmatan yang berkualiti dan mampu memenuhi keperluan dan kepuasan pelanggan.

Justeru itu, penyelidik mengesyorkan agar penyedia dan pemimpin pengurusan tertinggi universiti swasta perlu membuat penyusunan semula strategi dan mencipta semula institusi mereka ke arah untuk menjadi lebih komited terhadap kualiti perkhidmatan samada dalam sikap, tingkah laku, dan ciri-ciri pengurusan akademik mereka. Tidak syak lagi, persekitaran baru ini memerlukan seseorang pemimpin yang boleh membawa diri, fakulti dan universiti, berkembang mengikut perubahan, menggalakkan inovasi, menggalakkan amanah dan pembelajaran, dan akhirnya membawa organisasi ke masa depan yang berjaya (Brown, 2001; ACRULeT, 2007; Bolden et al., 2008; King, 2008). Saranan literatur yang terdahulu turut mencadangkan supaya mekanisme kepimpinan membayangkan matlamat, sekali gus menyediakan iklim ke arah komitmen yang berterusan kepada kualiti perkhidmatan (Hashim & Mahmood, 2012; Hartline et al., 2000; Natalisa & Subroto, 2003; Clark et al., 2008).

Manakala melalui komunikasi kepimpinan pula, ujian hipotesis telah menunjukkan bahawa kedua-dua gaya kepimpinan ini penting dengan kehadiran pembolehubah pengantara komunikasi kepimpinan yang mana menunjukkan pengantara separa bagi kedua-dua hubungan. Ini memberi gambaran bahawa kedua-dua TGK transformasi dan transaksi memerlukan komunikasi kepimpinan sebagai pemangkin dalam usaha mereka memujuk dan menyampaikan kepada staf pentadbiran untuk sentiasa komited dalam memberi kualiti perkhidmatan. Penyelidik mendapati bahawa kajian ini adalah selari dengan kajian-kajian sebelum ini di mana kajian oleh Nickels et al. (2012) memperakui bahawa kebanyakan organisasi yang berprestasi tinggi mempunyai ciri-ciri persamaan dalam mengamalkan komunikasi terbuka serta kekerapan berkomunikasi antara pekerja

dengan pemimpin. Mereka beranggapan bahawa motivasi kepada pekerja tidak akan berkesan sekiranya tiada komunikasi berlaku. Menurut Higgs dan Rowland (2011) dan Bevan (2011), mereka bersependapat bahawa komunikasi kepimpinan adalah amat diperlukan semasa berlakunya proses perubahan terutamanya dalam meningkatkan komitmen staf terhadap kualiti perkhidmatan. Manakala menurut De Vries et al (2010) pemimpin-pemimpin mesti faham bagaimana untuk berkomunikasi dengan pekerja demi untuk mendapatkan komitmen daripada pekerja dalam mencapai matlamat organisasi.

5.4 Implikasi Kajian

Bahagian ini membincangkan penemuan-penemuan penyelidikan yang telah menyumbang kepada bidang pengetahuan yang merujuk kepada implikasi teori dan pengurusan dalam industri pendidikan. Berikut adalah implikasi-implikasi kajian ini:

5.4.1 Implikasi Teori

Secara asasnya, Kajian ini merupakan usaha yang dibuat untuk membangunkan kerangka konseptual mengenai komitmen afektif staf pentadbiran terhadap kualiti perkhidmatan berdasarkan gaya kepimpinan dan diperantara oleh komunikasi kepimpinan. Pada dasarnya, ia menyediakan perancangan asas dalam mengintegrasikan dua disiplin iaitu: tingkah laku organisasi dan perkhidmatan pengurusan kualiti dalam sektor pendidikan di Malaysia. Memandangkan hakikat bahawa literatur terdahulu mengkaji komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan berdasarkan kajian mereka dalam industri perkhidmatan lain seperti dalam industri perkhidmatan hotel dan restoran di negara-negara Eropah dan

beberapa negara barat, sedangkan kajian ini menunjukkan tinjauan yang jauh ke dalam konteks industri pendidikan di Malaysia, khususnya dalam persekitaran perkhidmatan staf pentadbiran di universiti swasta. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa Komitmen afektif staf pentadbiran terhadap kualiti perkhidmatan diperkuatkan lagi dengan kehadiran faktor-faktor TGK transformasi dan transaksi serta pengantara Komunikasi Kepimpinan. Justeru itu, kajian ini telah menunjukkan sokongan terhadap kerangka konseptual yang dikemukakan dalam persekitaran sektor pendidikan di universiti swasta di Malaysia.

Model konsep kepimpinan yang berbentuk pelbagai hubungan yang dikemukakan oleh Yukl (2002), Yukl (2006) dan Yukl (2010) menyatakan teori kepimpinan sepatutnya mempunyai pembolehubah pengantara yang boleh menyambung gelagat situasi dengan pembolehubah terhasil dari hasil kajian ini. Oleh itu, hasil kajian ini menyokong model kajian yang dikemukakan oleh Yukl tersebut. Ia menunjukkan bahawa apabila Komunikasi Kepimpinan dikawal, TGK transformasi dan transaksi adalah faktor penting dalam Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Adalah jelas bahawa Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan itu berhubung kait dengan kombinasi Komunikasi Kepimpinan dan TGK transformasi dan transaksi.

Di bawah teori percanggahan kognitif oleh Festinger (1957) telah diadaptasi sebagai salah satu teori dasar bagi kajian ini di mana ianya menjelaskan bagaimana gaya kepimpinan membawa perubahan sikap dalam komitmen staf pentadbiran universiti swasta terhadap kualiti perkhidmatan terutama semasa industri pendidikan Malaysia

menghadapi proses transformasi global. Teori ini adalah berdasarkan kepada idea bahawa staf pentadbiran perlu konsisten dalam tingkah laku dan sikap mereka serta kepercayaan atau pemikiran mereka. Tambahan pula, hubungan profesional antara pemimpin akademik dan pentadbir bawahan berkembang semasa waktu bekerja tetapi pada masa yang sama mereka juga bekerja secara bebas seolah-olah mereka sedang menjalankan penyelidikan atau melanjutkan pelajaran (Arokiasamy et al. 2007).

Teori percanggahan kognitif ini mengatakan bahawa pertembungan minda atau ketegangan berlaku akibat proses memperoleh pengetahuan atau pemahaman melalui deria. Namun begitu, teori ini juga menegaskan bahawa minda kita mempunyai kecenderungan untuk mengelak dari mengalami ketegangan tersebut melalui pelbagai kaedah disamping mencapai keharmonian. Teori ini juga mengatakan bahawa kita mempunyai keupayaan untuk mengekalkan keunggulan kognitif dan kebolehpercayaan yang kadang-kadang boleh membawa kepada keadaan yang tidak rasional. Namun begitu, teori ini diguna pakai untuk menjelaskan hubungan antara tanggapan terhadap gaya kepimpinan dan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di kalangan staf pentadbiran. Penambahbaikan atau peningkatan komitmen afektif melalui faktor-faktor motivasi yang berkaitan dengan unsur-unsur intrinsik penglibatan pekerja (Schermerhorn et al., 2005) akan mengurangkan sebarang ketidakselesaian pada percanggahan kognitif staf pentadbiran. Oleh itu, kajian ini adalah selari dengan teori ini di mana teori percanggahan kognitif membolehkan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan melalui Komunikasi Kepimpinan diaplikasikan dengan jayanya di dalam universiti swasta di Malaysia.

Manakala teori dasar kedua yang digunakan dalam kajian ini iaitu teori komunikasi struktur adaptasi (*Adaptive Structure Theory*) yang telah diperkenalkan oleh West & Turner (2009) telah integrasikan dan telah bertindak sebagai pemangkin dalam menggalakkan komitmen afektif staf pentadbiran terhadap kualiti perkhidmatan. Teori ini mencadangkan bahawa setiap organisasi mempunyai struktur organisasi yang dicipta dan diciptakan semula untuk menghasilkan struktur sosial yang mana menerapkan peraturan-peraturan komunikasi dalam organisasi, samada secara rasmi atau tidak rasmi, kekerapan komunikasi dan gaya komunikasi adalah sebahagian daripada teori struktur adaptasi (West & Turner, 2009). Oleh itu, peranan pemimpin adalah diperlukan dalam menstrukturkan semula institusi mereka.

Secara umumnya, pembolehubah-pembolehubah yang digunakan dalam kajian ini adalah untuk meningkatkan Komitmen afektif staf pentadbiran terhadap kualiti perkhidmatan di universiti swasta di Malaysia dan aktiviti untuk menyelaraskan dan digunakan di pelbagai dimensi untuk meningkatkan komitmen staf terhadap kualiti perkhidmatan secara keseluruhannya di samping memenuhi kemahuan dan keperluan pelanggan dan berpuas hati dengan perkhidmatan yang diberikan oleh universiti swasta di Malaysia. Oleh itu, kedua-dua teori ini telah menyokong hasil kajian ini.

Penyelidik berharap, di samping dapat menambah literatur sedia ada dan menyokong teori-teori yang lepas, dapatan kajian ini juga diharap dapat memberikan satu rangka kerja yang baru bagi pendidikan tinggi swasta di Malaysia dalam memberikan

pemahaman yang lebih baik tentang gaya kepimpinan yang dapat mengintegrasikan konsep komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di kalangan staf pentadbiran semasa proses transformasi di mana universiti swasta di Malaysia akan dijenamakan semula sebagai usaha untuk mencapai kualiti bertaraf dunia.

5.4.2 Implikasi Pengurusan

Dari perspektif pengurusan, dapatan kajian ini boleh memberi input yang bernilai untuk para pemimpin dan pengurusan akademik serta penggubal dasar di universiti dengan membina pasaran khusus “*market niches*” mereka atau kelebihan kompetitif berbanding pesaing-pesaing lain sama ada di peringkat kebangsaan atau global melalui komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan (Hudson et al., 2004). Berdasarkan kajian ini, Terdapat beberapa aspek utama yang memerlukan perhatian khusus dari pemimpin dan penggubal dasar IPTS seperti berikut:

Pertama, dengan kehadiran cabaran-cabaran global dan pertumbuhan IPTS yang pesat di persekitaran Malaysia, kajian ini mencadangkan bahawa pemimpin akademik mengamalkan kedua-dua gaya kepimpinan transformasi dan transaksi tersebut yang mana akan memberi impak mendalam pada usaha meningkatkan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan dikalangan staf pentadbiran. Hasil dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa pemimpin IPTS yang mengamalkan kedua-dua gaya kepimpinan ini dapat memainkan peranan penting dalam mengubah sikap staf pentadbiran dalam mewujudkan hubungan jangka panjang dengan pelajar-pelajar. Staf pentadbiran mempunyai keupayaan dan sumber dalam persekitaran kerja masing-masing dan

seharusnya bermotivasi dalam komitmen afektif mereka kepada kualiti perkhidmatan. Melalui tingkah laku kepimpinan transformasi ini, mereka boleh memberi tumpuan dalam membangunkan staf pentadbiran mereka, dengan memanfaatkan potensi mereka, inspirasi mereka, menggalakkan kerjasama dan motivasi dan memperkukuh sikap positif terhadap komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan mereka. Tingkah laku kepimpinan transaksi sebaliknya akan tidak mempromosi perubahan sebaliknya ia akan menjadi berkesan dalam memupuk perubahan ekonomi dan sosial (Luccier & Achua, 2001). Dalam erti kata lain, mereka akan memberi ganjaran kepada staf pentadbiran mereka baik bagi komitmen mereka tetapi juga akan mengambil tindakan pembetulan jika berlaku penyimpangan daripada standard yang ditetapkan. Oleh yang demikian, gaya kedua-dua kepimpinan ini akan dapat mengekalkan kesetiaan staf pentadbiran untuk kekal berkhidmat dan terus komited terhadap kualiti perkhidmatan. Namun begitu, di antara kedua-dua gaya kepimpinan ini, telah dibuktikan melalui analisa berganda di mana gaya kepimpinan transformasi adalah lebih baik daripada gaya kepimpinan transaksi. Oleh itu, Pengurusan universiti bolehlah mempertimbangkan calon pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasi berbanding transaksi untuk dilantik sebagai pemimpin universiti bagi memastikan objektif universiti tercapai.

Implikasi kedua adalah berkaitan dengan komitmen staf pentadbiran terhadap kualiti perkhidmatan. Dapatan kajian juga ada menunjukkan bahawa staf pentadbiran mungkin tidak jelas tentang apakah objektif universiti terutama dalam menyempurnakan perkhidmatan berkualiti dan oleh itu mereka mungkin mempunyai perspektif yang berbeza dalam merealisasikan kecemerlangan perkhidmatan berkualiti untuk universiti-

universiti mereka. Walaupun dapatan kajian ini telah menjelaskan keperluan komunikasi kepimpinan yang menjadi pengantara separa bagi gaya kepimpinan dan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan, namun begitu, satu aliran komunikasi dua hala adalah juga penting dan patut dijadikan amalan di IPTS supaya pemimpin dan staf pentadbiran bukan sahaja dapat berkongsi maklumat tetapi juga dapat mencapai kefahaman yang sama atas makna maklumat yang diterima (West & Turner, 2009; Bateman et al., 2011). Oleh itu, terdapat juga keperluan untuk struktur universiti-swasta menjadi kurang birokratik demi mempromosikan persekitaran tempat kerja dan membangunkan semangat kerja berpasukan yang kuat bagi mencapai matlamat kecemerlangan kualiti perkhidmatan yang berterusan. Dengan kurang struktur birokratik akan membuka saluran komunikasi dengan semua pihak berkepentingan terutamanya diantara staf pentadbiran dan pelajar universiti. Pemimpin akademik dan penggubal dasar perlu menentukan perbezaan valensi dalam persepsi tentang komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan oleh staf pentadbiran melalui komunikasi yang aktif antara satu sama lain samada melalui percakapan ataupun pendengaran. Begitu juga, pemimpin akademik perlu sentiasa memotivasikan staf pentadbiran mereka dengan memaklumkan bahawa mereka mampu memupuk budaya kualiti perkhidmatan dan bahawa mereka akan diberi ganjaran pada asasnya dan secara ekstrinsik jika mereka memenuhi sebahagian daripada tawaran mereka.

Ketiga, implikasi yang dikemukakan oleh kajian ini berkaitan dengan kepuasan kerja staf pentadbiran. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa staf pentadbiran yang komited kepada kualiti perkhidmatan tidak langsung terjejas akibat kepuasan kerja apabila mereka dipimpin oleh pemimpin-pemimpin transformasi dan transaksi. Kepuasan kerja juga didapati berpunca bukan sahaja dari aspek faktor-faktor kepuasan kerja semata-mata

malah mereka juga meletakkan kepentingan yang tinggi dalam sistem pampasan dan kemudahan-kemudahan lain yang ditawarkan dalam memenuhi keperluan mereka sebagai kakitangan dan juga promosi dan pengiktirafan yang akan memastikan pembangunan penuh potensi mereka melalui program-program latihan dan pembangunan. Oleh itu, pemimpin-pemimpin akademik dan penggubal dasar harus mempertimbangkan dengan serius penandaarasan sistem pampasan dan kemudahan-kemudahan lain dengan amalan terbaik institusi pendidikan yang lain atau dengan lain-lain industri perkhidmatan mereka. Seterusnya, sebagai organisasi pendidikan, pemimpin dan penggubal dasar IPTS juga perlu mempertimbangkan insentif lain seperti kemudahan pendidikan dan cuti sabatikal untuk staf pentadbiran melanjutkan pelajaran demi untuk mengekalkan kesetiaan mereka kepada IPTS dimana mereka bekerja,

Maklumat demografi daripada dapatan kajian ini adalah juga berguna untuk tujuan mempertingkatkan polisi latihan staf IPTS, kerana kajian ini telah mendapati bahawa kumpulan staf yang berumur antara 20-30 tahun adalah seramai 44.2 peratus dengan 50.3 peratus mempunyai pengalaman bekerja kurang daripada lima tahun adalah lebih komited kepada objektif-objektif kualiti perkhidmatan di IPTS. Namun begitu, demi untuk terus menggalakkan kumpulan ini terus komited terhadap kualiti perkhidmatan, pemimpin dan penggubal dasar IPTS perlu memastikan pembangunan penuh potensi mereka melalui program-program latihan dan pembangunan sendiri staf pentadbiran. Latihan staf adalah perlu berbentuk perkhidmatan pelanggan iaitu berorientasikan pelanggan yang akan mendedahkan pengamalan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan yang menyebabkan peningkatan kepuasan staf. Staf pentadbiran perlu memenuhi keperluan

menyediakan perkhidmatan berorientasikan pelanggan dengan kualiti yang lebih baik untuk mempertingkatkan kemahiran dan mengatasi kegagalan dengan berkesan demi memberi perkhidmatan berkualiti kepada pelajar. Adalah juga disyorkan supaya latihan yang sama juga kepada staf yang sudah lama bekerja bagi memperingati mereka untuk terus memberi komitmen terhadap kualiti perkhidmatan. Manakala, pengurus-pengurus juga digalakkan untuk menyertai latihan berorientasikan pelanggan ini bersama dengan staf mereka untuk mewujudkan rasa kekitaan dan semangat berpasukan antara kumpulan pemimpin dan staf yang dipimpin.

Akhirnya, tidak dinafikan bahawa adalah penting dalam fenomena ekonomi global yang ini, para pemimpin dan pembuat dasar di IPTS mahupun Kementerian Pendidikan perlu menyedari kepentingan untuk mendapatkan keuntungan dan kekayaan institusi melalui komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan terutamanya di kalangan staf pentadbiran yang bertugas di barisan hadapan kaunter kerana mereka ini mencerminkan kualiti dan imej institusi berkenaan. Dalam situasi fenomena global ini, adalah penting untuk IPTS dapat menambah dan mengekalkan bilangan pelajar yang sedia ada dan semua ini boleh dicapai melalui komitmen staf terhadap kualiti perkhidmatan dan juga kualiti perkhidmatan yang disediakan oleh universiti masing-masing. Oleh demikian, pemimpin, pembuat dasar di IPTS perlu memberi penekanan ke atas pengamalan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan universiti swasta dengan memberi pengiktirafan *Staf Berkualiti* kepada staf mereka yang layak dan mempamerkan gambar mereka di tempat-tempat awam di universiti supaya menjadi contoh kepada staf lain maupun pelajar universiti. Walau bagaimanapun, demi untuk memastikan pengiktirafan

ini berterusan pihak Pengurusan Sumber Manusia universiti swasta haruslah memberi nilai tambah dalam apa sahaja bentuk ganjaran semasa penilaian prestasi dibuat kepada staf yang mendapat pengiktirafan supaya mereka sentiasa menjadikan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan sebagai tunjang kepada perkhidmatan pelanggan mereka. Justeru itu, reputasi universiti swasta akan menjadi lebih baik apabila kecemerlangan perkhidmatan dan komitmen afektif staf pentadbiran terhadap kualiti perkhidmatan ini menjadi bualan para pelajar, bakal pelajar dan orang awam.

5.5 Batasan Kajian

Seperti lain-lain kajian, kajian ini juga berhadapan dengan batasan-batasan yang menyukarkan kajian ini dibuat. Pertama, wujud had dalam kerangka pensampelan yang hanya menganggap kumpulan tertentu daripada IPTS di kawasan Lembah Kelang sahaja dan oleh itu keputusan tidak boleh digeneralisasikan dalam seluruh industri pendidikan atau universiti swasta di Malaysia. Walaupun universiti swasta di Malaysia mempunyai peranan yang penting dalam melahirkan pekerja yang berpengetahuan pada masa depan dalam era k-ekonomi dan k-pengetahuan ini, terdapat lain-lain institusi yang seharusnya tidak boleh diketepikan kerana mereka juga mempunyai kepentingan yang sama seperti sekolah, Kolej dan Kolej Universiti.

Kedua, walaupun kajian ini mencapai kadar respon sebanyak 19.34 peratus, ralat tiada respon (*non response bias*) juga perlu diambil kira (Paxson, 1992). Secara statistiknya kajian ini tidak menunjukkan wujudnya ralat tiada respon yang signifikan;

walaubagaimanapun ralat tiada respon yang sebenar tidak akan dapat dibuang sepenuhnya kecuali semua responden menjawab soalan kaji selidik. Pada sudut yang lain, kajian ini adalah yang pertama dalam memahami hubungan antara TGK transformasi dan transaksi, Komunikasi Kepimpinan dan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan oleh Staf Pentadbiran dalam konteks universiti swasta di Malaysia. Justeru, sebolehnya pertambahan data secara empirikal sepatutnya diberi keutamaan ke atas kerangka kerja konseptual. Kemungkinan banyak lagi elemen-elemen lain yang boleh mempengaruhi hubungan ini.

Ketiga, kajian ini juga tidak melihat kepada gaya-gaya kepimpinan lain seperti kepimpinan *laissez-faire*, *self managed leadership*, *dispersed leadership*, *directive leadership* ataupun *servant's leadership style*. Walaupun TGK transformasi dan transaksi terbukti mengatasi konstruk kepimpinan lain dalam menghuraikan MLQ, TGK ini juga perlu terutamanya dalam keadaan-keadaan tertentu seperti persekitaran yang sentiasa berubah-ubah yang memerlukan pemimpin yang fleksibel dalam menangani krisis.

Keempat, Komunikasi Kepimpinan sahaja diambil kira dalam kajian ini sebagai pembolehubah pengantara walaupun konstruk pembolehubah-pembolehubah lain juga mempunyai pengaruh ke atas TGK dan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan. Cadangan untuk menambahkan konstruk boleh dibuat dalam kajian di masa hadapan.

Kelima, memandangkan semua responden adalah daripada staf Pentadbiran universiti swasta di Lembah Kelang sahaja, hasil kajian ini mungkin tidak boleh diaplikasikan ke dalam bidang atau sektor lain. Tambahan pula, ketepatan hasil kajian bergantung sepenuhnya kepada pemahaman responden memahami soalan-soalan kajian dan keikhlasan mereka dalam menjawab soalan-soalan tersebut. Selain itu, penyelidik juga tidak dapat mengawal dan memastikan responden betul-betul menjawab soalan-soalan yang berkaitan dengan semua pembolehubah dalam kajian ini kerana semua responden mungkin tidak memahami tujuan dan niat soalan secara menyeluruh dan seterusnya memberikan jawapan yang bias dan kurang tepat. Pada masa yang sama, responden juga mungkin tidak minat untuk berkongsi maklumat organisasi dengan pihak lain terutamanya lain-lain IPTS yang banyak mempunyai rahsia-rahsia dan dibimbangi pengakuan atau jawapan yang diberikan akan dimanipulasi walaupun kerahsiannya telah dijamin oleh penyelidik. Jangka masa kajian juga dikira agak pendek.

Akhir sekali, kajian ini merupakan langkah pertama dalam memahami hubungan antara tanggapan gaya kepimpinan dan komitmen afektif staf pentadbiran terhadap kualiti perkhidmatan di universiti swasta di Malaysia, sekali gus perhatian empirikal tambahan harus diberikan kepada kerangka konsep. Hanya pembolehubah terpilih sahaja yang dipilih yang menjelaskan hubungan seperti yang digambarkan dalam model kajian. Hakikatnya, mungkin ada ciri-ciri atau konstruk lain yang boleh mempengaruhi hubungan ini.

5.6 Cadangan Kajian Pada Masa Hadapan

Kajian jenis ini yang berbentuk laporan sendiri (*self-reported*) dari satu kumpulan responden yang tipikal mungkin boleh menyebabkan berlakunya keadaan berat sebelah. Hal ini biasa terjadi dalam kajian mikro terhadap organisasi atau institusi (Crampton & Wagner, 1994). Walaupun begitu, ada hujah menyatakan kaedah biasa bias tidaklah teruk dan boleh dinaturalisasikan apabila pembolehubah demografik dimasukkan. Oleh itu, kajian pada masa hadapan boleh mengkaji perbezaan tindak balas terhadap pembolehubah yang dikaji di antara kumpulan yang berbeza, kedudukan jawatan dan hierarki yang berbeza.

Kajian ini juga boleh diulang dengan menggunakan pembolehubah lain seperti TGK yang lain seperti kepimpinan *laissez-faire*, *self managed leadership*, *dispersed leadership*, *directive leadership* ataupun *servant's leadership style* yang mungkin memberikan hasil yang berbeza. Satu kaedah lain pula adalah menggunakan ciri-ciri tambahan dalam mengukur kejayaan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan yang boleh memberi keputusan yang berlainan serta menambahkan kefahaman kepada susunan TGK transformasi, TGK transaksi, Komunikasi Kepimpinan dan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan Staf Pentadbiran universiti swasta di Malaysia. Seperti yang disebutkan dalam sorotan literatur, ada berbagai-bagai kaedah mengukur kejayaan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan yang telah dibentuk dan banyak lagi yang masih lagi sedang dan dalam kajian.

Analisis statistik dalam kajian ini mungkin boleh diulang dengan menggunakan kaedah statistic yang lain seperti Partial Least Squares-SEM (PLS-SEM), *Structure Equation Modeling-Amos* (SEM-Amos) dan lain-lain lagi kerana dalam kajian ini, penyelidik menggunakan perisian SPSS Version 20. Dapatan hasil kajian mungkin akan lebih tepat dalam menggambarkan hasil kajian.

Hasil kajian yang menarik juga mungkin boleh didapati sekiranya kajian ini diulang dengan menggunakan kluster yang berbeza seperti institusi pengajian tinggi yang tidak berasaskan keuntungan seperti di politeknik-politeknik seluruh Malaysia, universiti awam di Malaysia, Kolej-kolej di bawah MARA dan juga lain-lain universiti swasta yang berunsurkan keuntungan di luar Lembah Kelang seperti Kolej-kolej swasta negeri dan melihat adakah kajian akan memberikan hasil yang berbeza. Walau bagaimanapun, penyelidik hendaklah mengenalpasti kluster yang sesuai yang boleh menambah kepada penemuan hubungan yang baru dan lebih signifikan di antara TGK transformasi, transaksi, Komunikasi Kepimpinan dan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di Malaysia. Walaupun dapatan kajian yang positif, kajian masa depan juga perlu dibuat ke atas institusi yang berbeza, untuk menilai secara umumnya kesan TGK transformasi, transaksi, komunikasi kepimpinan dan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di Pahang. Kajian ini membantu untuk memahami keadaan yang boleh menghalang kepada keberkesanan TGK transformasi, transaksi, Komunikasi Kepimpinan dan Komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan di universiti swasta di Malaysia.

Akhir sekali, kajian masa hadapan bolehlah mempertimbangkan alternatif kaedah pertanyaan seperti menggunakan kaedah kutipan data seperti eksperimen, data dari Arkib, pemerhatian atau temu bual untuk lebih memahami hubungan sebab dan kesan pada fasa masa yang berlainan (Sekaran, 2013). Ia akan dapat membantu dalam mendapat pemahaman yang lebih baik bagaimana hubungan antara tanggapan gaya kepimpinan dan komitmen staf pentadbiran terhadap kualiti perkhidmatan beroperasi dari semasa ke semasa. Tidak dinafikan, beberapa transformasi akan berlaku akan tetapi komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan akan menjadi lebih kuat atau sebaliknya sekiranya penekanan yang berat diberi untuk pengajaran dan penyelidikan, terutamanya di universiti swasta di Malaysia.

5.7 Kesimpulan

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara tanggapan gaya kepimpinan dengan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan oleh staf pentadbiran di universiti swasta di Malaysia. Komunikasi kepimpinan juga didapati mempunyai kesan sebagai pengantara separa (*partial mediator*) terhadap tanggapan gaya kepimpinan transformasi dan transaksi dan komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan.

Kajian ini telah memberikan implikasi dari segi teori dan pengurusan di mana telah menyokong kerangka teori yang digunakan dalam persekitaran universiti swasta di Malaysia. Manakala dari segi pengurusan pula, para pembuat polisi dan dasar perlu

mengoptimumkan penggunaan sumber, memberikan idea untuk latihan staf pentadbiran dalam meningkatkan komitmen staf terhadap peningkatan kualiti perkhidmatan yang cemerlang dalam tugas harian mereka. Di samping itu, pembuat dasar dan polisi juga perlu menyedari kepentingan untuk mendapatkan keuntungan dan kekayaan institusi melalui komitmen afektif terhadap kualiti perkhidmatan terutamanya di kalangan staf pentadbiran yang bertugas di barisan hadapan kaunter kerana mereka ini mencerminkan kualiti dan imej institusi. Semoga, dengan dapatan kajian ini boleh digunakan sebagai platform untuk membantu universiti swasta dalam usaha melaksanakan strategi dalam meningkatkan komitmen afektif staf pentadbiran terhadap kualiti perkhidmatan universiti swasta di Malaysia.



RUJUKAN-RUJUKAN

- Abbasi, M.H., Siddiqi, A. & Azim, R.U.A. (2011). Role of effective communication for enhancing leadership and entrepreneurial skills in university students. *International Journal of Business and Social Science*, 2(10), 242-250.
- Abdul Shukor, S. (2012). *The Relationship Between Emotional Intelligence, Islamic Work Ethic and Leadership Practices Among Middle Level Administrators in Malaysian Public Universities*. Unpublished DBA dissertation, Universiti Utara Malaysia, Kedah, Malaysia.
- ACRULeT (2007). *Key performance indicators (KPIs) for governance of public universities in Malaysia*. Putrajaya: Ministry of Higher Education Malaysia.
- Aczel, A. D., & Sounderpandian, J. (2006). *Complete business statistics* (6th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Ahmad, A. S. (1993). *Adjunct Professor's Collection of Public Lectures: Development in Public Administration and Management: Current Issues*. Sintok: Universiti Utara Malaysia.
- Ahmad, S., & Ghani, A. A. (2013). Orientasi Keusahawanan dan Prestasi Perniagaan: Pengaruh Penyederhana Gaya Kepimpinan Transformasi. *Jurnal Pengurusan*, 37, 115-123.
- Ahmed, S., & Masud, M. M. (2014). Measuring service quality of a higher educational institute towards students' satisfaction. *American Journal of Education Research*, 2(7), 447-455.
- Ainin, S., Kamarulzaman, Y., Farinda, A.G. & Azmi, A.C. (2010). *Business and entrepreneurs characteristics influence on business performance of professional*

- small medium enterprises*. Proceeding of the 5th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, Athens, Greece.
- Albulushi, A., & Hussain, S. (2008). Transformational leadership takes majan to the top of the class. *Human Resource Management International Digest*, 16(2), 31-33.
- Ali, N., Jan, S., Ali, A., & Tariq, M. (2014). Transformational and Transactional Leadership as Predictors of Job Satisfaction, Commitment, Perceived Performance and Turnover Intention (Empirical Evidence from Malakand Division, Pakistan). *Life Science Journal*, 11(5), 48-53.
- Alsayed A. K., Motaghi, M. H. & Osman I. B. (2012). The use of the multifactor leadership questionnaire and communication satisfaction questionnaire in Palestine: A research note. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2(11), 1-9.
- Anderson, D. R., Sweeney, D. J. & Williams, T. A. (2004). *Quantitative methods for business*. Mason, OH: Thomson.
- Antelo, A., Prilipko, E.V., & Sheridan-Pereira, M. (2010). Assessing effective attributes of followers in a leadership process. *Contemporary Issues in Education Research*, 5(10), 1-12.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-294.
- Ariffin, A.Z.M. (2006). *A study of destination preferences for corporate meetings*. Unpublished PhD Dissertation, Universiti Malaya, Malaysia.

- Armstrong, J.S. & Overthorpe, T.S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 457-462.
- Arokiasamy, L., Ismail, M., Ahmad, A., & Othman, J. (2007). Background of Malaysian private institutions of higher learning and challenge faced by academicians. *The Journal of International Social Research*, 2, 60-67.
- Ashill, N. J., Ragheb, M. A., Abd-El-Salam, E. M., & El-Samadicy, A. (2014). Antecedents and consequences of management commitment to service quality. *The Business & Management Review*, 4(4), 24.
- Ashill, N. J., Carruthers, J., & Krisjanous, J. (2006). The effect of management commitment to service quality on frontline employees' affective and performance outcomes: An empirical investigation of New Zealand public healthcare sector. *Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Marks Wiley InterScience*, 11, 271-287.
- Aslamiah, M. I. A. (2014). *Interaksi kepemimpinan dan persekitaran pembelajaran dengan kepuasan dan komitmen guru di Banjarmasin, Kalimantan*. Unpublished PhD Thesis, Universiti Utara Malaysia, Kedah.
- Atmojo, M. (2015). The influence of transformational leadership on job satisfaction, organizational commitment, and employee performance. *International Research Journal of Business Studies*, 5(2), 113-128.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 345-373.
- Aziz, R. A., Abdullah, M. H., Tajudin, A., & Mahmood, R. (2013). The effect of leadership styles on the business performance of SMEs in Malaysia. *International Journal of Economics Business and Management Studies*, 2(2), 45-52.
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O.M., & Avci, T. (2003). The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 272-286.
- Babbie, E. R. (1990). *Survey research method*. Belmont, CA: Wadsworth
- Babbie, E. R. (2005). *The basic of social research*. Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Bajunid, A. (2004). *Professional development of school principals for revitalizing schooling in Malaysia*. Netherland: Kluwer Academic Publishers.
- Bakar, M. S., Mahmood, R. & Esuh Ossai-Igwe Lucky (2015). The mediating role of intrapreneurial orientation between leadership style, knowledge sharing behavior and performance of Malaysian academic leaders: A Conceptual Framework. *Sains Humanika*, 4(1), 17-22.
- Bakar, M. S., & Mahmood, R. (2014). Linking transformational leadership and corporate entrepreneurship to performance in the public higher education institutions in Malaysia. *Advances in Management & Applied Economics*, 4(3), 109-122.

- Baldoni, J. (2003). *Great communication secrets of great leaders*. New York: McGraw-Hill.
- Bar-Hayim, A., & Berman, G. S. (1992). The dimensions of organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 13(4), 379-387.
- Barker, R.T., & Gower, K. (2009). Use of uncertainty reduction and narrative paradigm theories in management consulting and teaching: Lessons learned. *Business Communication Quarterly*, 72, 338-341.
- Barling, J., Moutinho, S. & Kelloway, E.K. (2000). Transformational leadership and group performance: the mediating role of affective commitment. Working Papers:
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827.
- Barnett, K., Tavitiyaman, P., & Kim, W. G. (2009). The effect of management to service on employee service behaviours: The mediation effect of job satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33, 369-390.
- Barnett, K., McCormick, J., & Conners, R. (2001). Transformational leadership in schools: Panacea, placebo or problem? *Journal of Education Administration*, 39, 24-46.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Psychology*, 6, 1173-1182.

- Bass, B. M., Avolio, B.J., Jung, D. I. & Berson, V. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ: Multifactor leadership questionnaire, 2nd edition, technical report*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum
- Bass, B.M. (1997). Does transactional–transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. California: Sage.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14 (5), 21-27.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Journal of Organizational Dynamics*, 18, 19-31
- Bass, B. M., & Stodgill, R. (1990). *Bass and Stodgill's handbook of leadership*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.

- Baum, T. (1993). Human resources in tourism: An introduction in T. Baum, (Ed.), *Human resource Issues in International Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bateman, P.J., Pike, J.C., & Butler, B.S. (2011). To disclose or not: Publicness in social networking sites. *Information Technology & People*, 24(1), 78-100.
- Bell, J. (1999). *Doing your research project: A guide for first-time researchers in education and social science* (3rd ed.). Buckingham: Open University Press.
- Barnett, K. H., Tavitiyaman P., & Kim, W.G. (2009). The effect of management to service on employee service behaviours: The mediation effect of job satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33, 369-390.
- Bennett, T. M. (2009). A study of the management leadership style preferred by IT subordinates. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(2), 1-26.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Benny, W. D., & Feldman, S. (1985). *Multiple regression in practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Berger, C.R., & Calabrese, R.J. (1975). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a development theory of interpersonal communication. *Human Communication Research*, 1, 99-112.
- Berry, J. (2006). *Quantitative methods in education research*. Retrieved from <http://www.edu.plymouth.ac.uk/resined/Quantitative/quanthme.htm>
- Berenson, M. L., Levine, D. M. & Krehbiel T. C. (2004) *Basic business statistics: concepts and applications*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Berson, Y., & Linton, J. D. (2005). An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments. *R&D Management*, 35(1), 51-60.
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 53-73.
- Bess J. L., & Goldman, P. (2001). Leadership ambiguity in universities and K-12 schools and the limits of contemporary leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 12, 419-450.
- Bethel, S. M. (1990). *Making the difference: Twelve qualities that make you a leader*. New York: Berkley Publishing Group.
- Bevan, R. (2011). Keeping change on track. *The Journal for Quality and Participation*, 54(1), 4-9.
- Bhandarkar, P.L., Wilkinson, T.S., & Laldas, D.K. (2010). *Methodology and Techniques of Social Research*. Mumbia: Global Media.
- Boehnke, K., Bontis, N., DiStefano, J. J., & DiStefano, A. C. (2003). Transformational Leadership: An examination of cross differences and similarities. *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 5-15.
- Bohn, J. G., & Grafton, D. (2002). The relationship of perceived leadership behaviors to organizational efficacy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 65-79.

- Bolden, R., Petrov, G., & Gosling, J. (2008). Tensions in higher education leadership: Towards a multi-level model of leadership practice. *Higher Education Quarterly*, 62(4), 358-376.
- Borg, W. K. & Gall, M. D. (1989). *Educational research: An introduction*. New York: Longman.
- Boring, E. G. (1982). *Sensation and perception in the history of experimental psychology*. In *New Encyclopedia Britannica*. Chicago: William Benton & Helen Hemingway Benton.
- Bossidy, L., & Charan, R. (2002). *Execution: The discipline of getting things done*. New York: Crown Business.
- Bossidy, L., Charan, R., & Burck, C. (2003). *The Gap Nobody Knows. Business Leadership: A Jossey-Bass reader*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bratton, V. K., Dodd, N. G., & Brown, F. W. (2011). The impact of emotional intelligence on accuracy of self-awareness and leadership performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 32(2), 127-149.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. *Handbook of cross-cultural psychology*, 2(2), 349-444.
- Brown, L. M. (2001). Leading leadership development in universities: A personal story. *Journal of Management Inquiry*, 10(4), 312- 323.
- Browne, R. H. (1995). On the use of a pilot sample for sample size determination. *Statistics in Medicine*, 14, 1933-1940.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. NY: Sage Publication..
- Bryman, A. (2004). *Social research methods*. New York: Oxford.

- Bryman, A., & Bell, E. (2003). *Essential guide to qualitative methods in organizational research, Business Research Methods*. London: Sage.
- Bumatay, E. L. (2007). Towards a strategic leadership framework for educational change: Insights from selected international and local university Presidents. Paper presented at NAPSIPAG/NCPAG, *International Conference*, Manila, Philippines.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Calvo-Porall, C., Levy-Mangin, J. P., & Novo-Corti, I. (2013). Perceived quality in higher education: An empirical study. *The TQM Journal*, 21(4), 382 – 399.
- Cannella, A. A., & Rowe, W. G. (1995). Leader capabilities, succession, and competitive context: A study of professional baseball teams. *The Leadership Quarterly*, 6(1), 69-88.
- Carmines, E. G. & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment: Quantitative applications in the social sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cavana, R. Y., Delahaye, B. L. & Sekaran, U. (2001). *Applied business research: Qualitative and quantitative methods*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job. *The Learning Organization*. 14(2), 155-185.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 27.
- Chen, L. Y. (2004). Examining the effect of organization culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at

- small and middle-sized firms of Taiwan. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 432-438.
- Chong, P. Y., & Mokhtar, A. H. A. (2013). International students' learning experiences at private higher education institutions in Malaysia. *Paper proceeding of the Global Summit on Education Conference*, Kuala Lumpur, March 11-12.
- Choon, L. K., Teck, C. L., & Hoi, P. T. (2010). Education quality process model and its influences on students' perceived service quality. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 154-164.
- Christie, P. (2002). Learning about Leadership: recent perspectives from education. *Discourse*, 23(1), 129-135.
- Choon, L. K., Teck, C. L., & Hoi, P. T. (2010). Education quality process model and its influences on students' perceived service quality. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 154-164.
- Chua, Y. P. (2006). *Research Statistics*. Shah Alam: McGraw-Hill Education.
- Churchill, G. A. (1988). *Basic marketing research*. Chicago: Dryden Press.
- Churchill, G. A. (1991). *Basic marketing research*. Chicago: Dryden Press
- Clark, R. A., Hartline, M. D. & Jones, K.C. (2008). The effect of leadership style on hotel employees' commitment to service quality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 1-23.
- Coakes, S.J. & Ong, C. (2011). *SPSS: analysis without anguish: version 18.0 for Windows*. Milton, Qld: John Wiley & Sons.
- Coakes, S. J., Steed, L. & Ong, C. (2010). *SPSS: analysis without anguish: version 17.0 for Windows*. Milton, Qld: John Wiley & Sons.

- Coakes, S. J., Steed, L. & Dzidic, P. (2006). *SPSS version 13.0 for Windows. Analysis without anguish*. Australia: John Wiley & Sons,.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for behavioral science* (2nd Edition). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J. (1992). A power premier. *Psychological Bulletin*, 112, 155-159.
- Collis, D. J. (2002). New business models for higher education. In D.J. Collis (ed). *The future of the city of intellect: The changing American University* (pp. 181-202), CA, Stanford: University Press.
- Comrey, A. L. & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis*. (2nd ed.) Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-180.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Conway, M. (2000). Defining administrators and new professionals. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 4(1), 14-15.
- Cooper, A. C. & Schindler, P. S. (2006). *Business research method*. New York: McGraw Hill.
- Cozby, P. (1989). *Methods in behavioral research*. Mountain View, CA: Mayfield Publishing.

- Crampton, S. M., & Wagner, J. A. (1994). Percept-percept inflation in micro-organizational research: An investigation of prevalence and effect. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 67.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *The Journal of Marketing*, 56, 55-68.
- Cronbach, L. J. (1957). The two disciplines of scientific psychology. *American Psychologists*, 12, 671-684.
- Curry, C.D. (2001). Review of dropout study from University of Aarhus. University of Copenhagen: Available from <http://tsmivu.org/default.asp?show=issue&id=145..>
- Cuthbert, P. F. (1996). Managing service quality in HE: Is SERVQUAL the answer? Part 1. *Managing Service Quality*, 6(2), 11-16.
- Daft, R. (2002). *The leadership experience* (2nd ed.). Chicago, IL: South-Western College Publishing.
- Dalle, J. (2010a). *Metodologi umum penyelidikan reka bentuk bertokok penilaian dalaman dan luaran kajian kes: Sistem pendaftaran siswa baru Indonesia*. Unpublished PhD Thesis, Universiti Utara Malaysia, Kedah.
- Dalle, J. (2010b). The relationship between PU and PEOU towards the behavior intention in new student placement system of senior high school in Banjarmasin, South Kalimantan, Indonesia. *International Conference on Arts, Social Sciences, and Technology 2010* (pp. 1-13), Penang
- Davis, J. (1971). *Elementary Survey analysis*. Eaglewood, New Jersey: Prentice Hall.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1989). *Human behavior at work* (8th Edition). New York: McGraw-Hill.

- Davis, D. & Cosenza, R. M. (1998). *Business research for decision making*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Co.
- Dawes, J. (2007). Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-points scales. *International Journal of Market Research*, 50(1), 61-77.
- DeConinck, J., Johnson, J., Busbin, J., & Lockwood, F. (2008). An examination of the validity of the Downs and Hazen communication satisfaction questionnaire. *Marketing Management Journal*, 18 (2), 145-153.
- Deming, W.E. (1986). Cambridge, MA: MIT Press.
- Desmidt, S., & George, B. (2016). Do We See Eye to Eye? The Relationship between Internal Communication and Between-Group Strategic Consensus A Case Analysis. *Management Communication Quarterly*, 30(1), 84-102.
- de Vries, R. E., Bakker-Peiper, A., & Siberg, R. A., Van Gamen, K., & Vlug, M. (2009). The content and dimensionality of communication styles. *Communication Research*, 36(2), 178-206.
- de Vries, R. E., Bakker-Peiper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership = communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 367-380.
- DeRue, D., Sitkin, S. B., & Podolny, J. M. (2011). From the Guest Editors: Teaching Leadership-Issues and Insights. *Academy Of Management Learning & Education*, 10(3), 369-372.

- Dion, M. (2012). Are ethical theories relevant for ethical leadership? *Leadership & Organizational Development Journal*, 33(1), 4-24.
- Douglas, J., Douglas, A., & Barnes, B. (2006). Measuring student satisfaction at a UK university. *Quality Assurance in Education*, 14, 251-267.
- Down, D. (2009). *Malaysia: Future hub of international education?* Retrieved from <http://www.universityworldnews.com/article.php>
- Down, C.W., & Hazen, M. (1977). A factor analysis of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 1 (4) ,63-74.
- Driscoll, J.W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of Management Journal*, 2 (1) ,44-56.
- DSS Research, Inc. (2000). *Complementary methodologies: Internet versus surveys*. [Web document], 11 pages: Available: <http://www.dssresearch.com/PDFs/internet-v-mail-pdf>.
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A. & Spangler, W. D. (1995). Transformational leadership: An initial investigation in sales management. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*. 15 (2), 17-31.
- Elmadag, A.B., Ellinger, A. E.,& Franke, G. R, (2008). Antecedents and consequences of frontline service employer commitment to service quality. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16, 95-110.
- Embong, A. R. (2013). *Internationalizing Higher Education in Malaysia: Understanding, Practices and Challenges*. Singapore: ISEAS.
- Emery, C.R., & Barker, K. J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction on

- customer contact personnel. *Journal of Organisational Culture, Communication and Conflict*, 11, 77-90.
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *Journal of Management Development*, 27(7), 708-726.
- Eunyong, K. (2007). Transformational leadership. *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration*, [Web document], 1 page .Available: <http://sage-reference.com/edleadership/Article-n575.html>.
- Faganel, A. (2010). Quality perception gap inside the higher education institution. *International Journal of Academic Research*, 2(1), 213-215.
- Fay, M.J. (2011). Informal communication of co-workers: A thematic analysis of messages. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 6(3), 212-229.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. (3rd Ed.). Los Angeles: SAGE.
- Field, A. (2005). Research methods II: Factor analysis on SPSS. Retrieved from <http://www.sussex.ac.uk/Users/andyf/teaching/rm2/factor.pdf>.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: University of Stanford Press.
- Firdaus, A. (2006). Measuring service quality in higher education: HEDPERF versus SERVPERF. *Marketing Intelligence & Planning*, 24, 31-47.
- Flood, P. C., Hannan, E., Smith, K. G., Turner, T., West, M. A., & Dawson, J. (2000). Chief executive leadership style, consensus decision making, and top management

- team effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 401-420.
- Floyd, F.J., & Widaman, K.F. (1995). Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. *Psychological Assessment*, 7, 286-299.
- Flury, B., & Riedwyl, H. (1988). *Multivariate Statistics: A practical approach*. London: Chapman and Hall.
- Ford, J. B., Joseph, M., & Joseph, M. (1999). Importance-performance analysis as a strategic tool for service marketers: The case of service quality perceptions of business students in New Zealand and the USA, 171-186.
- Fulmer, R., & Conger, J. (2004), *Growing your company's leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage*. New York: Amacom.
- Furuya, M. (2013). Impact of top management consciousness in communication on internal communication satisfaction, job satisfaction and corporate performance. *Waseda Business & Economic Studies*, 48, 145-153.
- Gabriele, C. & Rosa, C. (2009). Competitive Advantage in Luxury Industry: Is it a question of size? *The Business Review, Cambridge*, 14(1), 216-221.
- Gardner, J. W. (1990). On leadership. New York: Free Press
 Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 493-504.
- Gebelein, S. H., Nelson-Neuhaus, K. J., Skube, C. J., Lee, D. G., Stevens, L. A., Hellervik, L. W., et al. (2004). *Successful manager's handbook* (7th ed.). Minneapolis, MN: Personnel Decisions International Corporation

- Geijssel, F., Slegers, P., Leithwood, K., & Jantzi, J. (2003). Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort towards school reform. *Journal of Educational Administration*, 41, 228-256.
- George, J., & Jones, G. (1996). The experience of work and turnover intentions: Interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood. *Journal of Applied Psychology*, 81, 318-325.
- Gertman, D. I., Hallbert, B. P., Parrish, M. W., Stattision, M. B., Brownson, D., & Tortorelli, J. P. (2001). Review of findings for human error contribution to risk inoperating events. (No. NUREG/CR-6753). Washington DC: *Nuclear Regulatory Commission*. Retrieved from http://adamswebsearch2.nrc.gov/idmws/doccontent.dll?library=PU_ADAMS^PBN_TAD01&ID=004065859
- Ghazali, C. (2012). *Contoh kajiselidik dan teknik analisis data: Langkah demi langkah*. Akr Jati.
- Ghorbani, M., Alemorad, M., & Bojnord, B. B. (2013). Study of the Relationship Between Management Commitment to Service Quality (MCSQ) and Services Receiving Performance in Public and Private Hospitals. *World Applied Sciences Journal*, 21(8), 1167-1175.
- Giambatista, R. C. (2004). Jumping through hoops: A longitudinal study of leader life cycle in the NBA. *The Leadership Quarterly*, 15, 607-624.
- Girden, E. R. (2001). *Evaluating research articles: From start to finish* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2003). *Primal leadership, Business leadership: A Jossey-Bass reader.* (pp.44-59). San Francisco: Jossey-Bass.
- Good, P. I. & Hardin, J. W. (2003). *Common error in statistics.* New York: John Willey.
- Graziano, A. M. & Ravlin, M. L. (1997). *Research method: A process of inquiry* (3rded.). New York: Addison Wesley Longman
- Green, P. (2014). Measuring service quality in higher education: A South African case study. *Journal of International Education Research*, 10(2), 131-142.
- Green, P., & Ramroop, S. (2014). Service delivery at a satellite campus: A Durban University of Technology case study. *International Journal Education Science*, 7(3), 615-622.
- Green, P., Tull, D. & Albaum, G. (1988). *Research for marketing decisions.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader.* Newton Center, MA: Rober K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K., Frick, D. M. & Spears, L. C. (1996). *On becoming a servant-leader* (1st ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Guffey, M.E. (2012). *Essentials of Business Communication.* Mason, OH: Cengage Learning.
- Guttman, H. M. (2008). *Great business teams: Cracking the code for standout performance.* Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective.* (7th Ed.). London: Pearson.

- Hair, J. F., Money, A., Samouel, P., & Page, M. (2007). *Research methods for business*. Great Britain: John Wiley & Sons Ltd.
- Hair, J. F., Anderson, R. E, Tatham, R. L. & Black, W. C. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W., Babin, B., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2005). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hair, F., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis with readings* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & William, C. (1998). *Multivariate data analysis*. NJ: Prentice Hall.
- Haralambos, M. & Holborn, M. (2000). *Sociology: Themes and perspectives*. Hammersmith, London: Harper Collins Publishers.
- Hartline, M.D., Maxham III, J.G., & McKee, D.O. (2000). Corridor of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*, 64, 35-50.
- Harvey, P., Martinko, M. J., & Douglas, S. C. (2006). Causal reasoning in dysfunctional leader member interactions. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 747-762.
- Hasan, H. F. A., Ilias, A., Rahman, R. A., & Razak, M. Z. A. (2009). Service quality and student satisfaction: A case study at private higher education institutions. *International Business Research*, 1(3), 136-175.
- Hashim, A. R., & Mahmood, R. (2011). State of Commitment to Service Quality among Academic Staffs' at Malaysian Universities. *Journal on Scientific and Industrial Research*, 2 (2), 47-58.

- Hashim, A. R., & Mahmood, R. (2012). How do our Malaysian academic staff perceive their leader's leadership styles in relation to their commitment to service quality? *International Journal of Arts and Sciences*, vol. 5(3), 231-242.
- Hassan, F., & Sheriff, N.M. (2006). Students' need recognition for higher education at private colleges in Malaysia: An exploratory perspective. *Sunway Academic Journal*, 3, 61-71.
- Hassan, H.F.A., Rahman, R.A., & Rahman, M.Z.A. (2008). Service quality and students satisfaction: A case study of private higher education institutions. *International Business Research*. 1, 163-175.
- Hassan, M., & Semercioz, F. (2010). Trust in personal and impersonal forms its antecedents and consequences: A conceptual analysis within organizational context. *International Journal of Management and Information Systems*, 14(2), 67-83.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied psychology*, 73(4), 695.
- Heck, R. H., Johnsrud, L. K., & Rosser, V.J. (2000). Administrative effectiveness in higher education: Improving assessment procedures. *Research in Higher Education*, 41, 663-684.
- Herold, D. M., & Fields, D. L. (2004). Making Sense of Subordinate Feedback for Leadership Development Confounding Effects of Job Role and Organizational Rewards. *Group & Organization Management*, 29(6), 686-703.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckhard, R. (Eds.). (1997). *The organization of the future*. New York: John Wiley & Sons.

- Higgs, M., & Rowland, D. (2011). What Does It Take to Implement Change Successfully? A Study of the Behaviors of Successful Change Leaders. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 309-335.
- Hogarty, K., Hines, C., Kromrey J., Ferron, J. & Mumford, K. (2005). The Quality of Factor Solutions in Exploratory Factor Analysis: The Influence of Sample Size, Communalities, and Over determination. *Educational and Psychological Measurement*, 65(2), 202-26.
- Horner, M. (1997). Leadership theory, past, present and future. *Team Performance Management*, 3, 270-287.
- House, R. J. (1976). *A 1976 theory of charismatic leadership*. University of Toronto, Faculty of Management Studies.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-474.
- Howell, J. M. & Costley, D. L. (2001). *Understanding behavior for effective leadership*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Huang, T., & Hsiao, W. (2007). The casual relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality*, 35, 1265-1276.
- Hudson, S., Hudson, P., & Miller, G. A. (2004). The measurement of service quality in the tour operating sector: A methodological comparison. *Journal of Travel Research*, 42, 305-312.
- Hui, H. C., Chui, C.K., & Yu, P. L. H., Cheng, K., & Tse, H. H.M. (2007). The effects of service climate and the effective leadership behavior of supervisors on frontline

- employee service quality: A multi-level analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 151-172.
- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly* 13(5), 493-504.
- Hussein, M. F., & da Costa, J. L. (2008). Organizational commitment and its relationship to perceived leadership style in an Islamic school in a large urban centre in Canada: Teachers perspectives. *Journal of Contemporary Issues in Education*, 3(1), 17-38.
- Hutcheson, G. & Sofroniou, N. (1999). *The multivariate social scientist: Introductory statistics using generalized linear models*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Institute of Nuclear Power Operations (INPO) (2007). *Leadership fundamentals to achieve and sustain excellent station performance*. Atlanta: Institute of Nuclear Power Operations.
- Isahak, A. (2007). The philosophy of higher education of the 21st century. *Bulletin of Higher Education Research*, 10, 15-16.
- Ismail, A., & Abidin, N. Z. (2009). Service attributes of graduate research students' needs in Malaysian university. *The Journal of International Social Research*, 2, 323-338.
- Ismail, A., & Yusuf, M. H. (2009). The relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment: a mediating test model testing. *Journal of Economics*, 2(6).
- Izwar, M. A. W. (2003, April 02). Tujuh IPTS, dua IPS diarah tutup. *Utusan Malaysia*, p.25.
- Jabeen, F., Behery, M., & Abu Elanain, H. (2015). Examining the relationship between the psychological contract and organisational commitment: The mediating effect of

- transactional leadership in the UAE context. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(1), 102-122.
- Jabnoun, N., & Rasasi, A.J. (2005). Transformational leadership and service quality in UAE hospitals. *Managing Quality Service Journal*, 15, 70-81.
- Jacobsen, C. & House, R. J. (2001). Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model and test. *The Leadership Quarterly*, 12 (1), 75-112.
- Jain, R., Sinha, G., & Sahney, S. (2011). Conceptualizing service quality in higher education. *Asian Journal on Quality*, 12(3), 296–314.
- Jain, K.K., Abu, N. K., Akhbar, A., & Sapuan, D. A. (2004). Retaining E-Learners: A case study of University Tun Abdul Razak, Malaysia. *The Journal of Management Awareness*, 7, 47-58.
- Jain, R., Sinha, G., & De, S.K. (2010). Service quality in higher education: An exploratory study. *Asian Journal of Marketing*, 4(3), 144-154.
- Jain, R., Sinha, G., & Sahney, S. (2011). Conceptualizing service quality in higher education. *Asian Journal on Quality*, 12 (3), 296-314.
- Jalali, A., Islam, M. A., & Ariffin, K. K. H. (2011). Service satisfaction: The case of a Higher Learning Institution in Malaysia. *International Education Studies*, 4(1), 182-192.
- Jansen, J. J., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18.
- Jenkins, C. R., & Dillman, D. A. (1995). Towards a theory of self-administered questionnaire design. Bureau of the Census.

- Jin, Y. (2010). Emotional leadership as a key dimension of public relations leadership: national survey of public relations leaders. *Journal of Public Relations Research*, 22(2), 159-181.
- Johnson, M.C. (2011). *A correlation study examining leadership communication and human performance at a commercial nuclear power plant*. Unpublished doctoral dissertation, Phoenix University, US.
- Johnsrud, L. K., & Rosser, V. J. (1997). Administrative staff turnover: Predicting the intentions of stayers and leavers. *Paper presented at the annual meeting of the Association for the study of Higher Education*, Albuquerque, NM.
- Johnsrud, L. K., Heck, R. H., & Rosser, V. J. (1998). Morale matters: Midlevel administrators and their intent to leave. *Paper presented at the annual meeting of the American Education Research Association*, San Diego, CA.
- Johnstone, D.B. (2011). The challenge of university leadership in the developing world. *Leadership for world-class universities challenges for developing countries*, 10, 176-186.
- Joo, B. K., Jun Yoon, H., & Jeung, C. W. (2012). The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 564-582.
- Judd, C.M. & Kenny, D.A. (1981a). *Estimating the effects of social interventions*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Judd, C.M. & Kenny, D.A. (1981b). Process analysis: Estimating mediation in treatment evaluations. *Evaluation Review*, 5, 602-619.

- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751.
- Juran, J.M. (1992). *Juran on quality by design*. New York, NY: The Free Press.
- Juran, J.A. (1989). *Juran on Leadership for Quality*. NY: Free Press.
- Jusof, A., Omain, S.Z., Majid, A.A., Som, M.H., & Shamsuddin, A.S. (2004). *Service quality in higher education: Management students' perspective*. Shah Alam: Research Management Centre, UiTM.
- Kadir & Ardiyanto, D. (2003). Pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dan keinginan karyawan untuk berpindah, *Jurnal Bisnis dan Strategi*, 2(2), 15-25.
- Kaiser, H. (1970). *A second generation Little Jiffy*. *Psychometrika*, 35, 401-415.
- Kaiser, H. (1974). *An index of factorial simplicity*. *Psychometrika*, 39, 31-36.
- Kamaruzzaman, A. S., & Kelch, D. R. (1999). *Study in Malaysia handbook*. (1st International Ed.), Malaysia: Challenger Concept.
- Kanapathy, K. & Jabnoun, N. (1998). Are ISO 9000 and TQM programs paying off for Malaysian manufacturing companies? *Malaysian Management Review*, 33(2), 40-46.
- Kandampully, J. (2002). *Service management the new paradigm in hospitality*. Australia: Pearson Education.
- Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2012). The effect of management commitment to service quality on job embeddedness and performance outcomes. *Journal of Business Economics and Management*, 13(4), 614-636.

- Kaur, S., & Manan, A.S. (2012). Market Force Globalisation: Implication for Higher Education in Malaysia. *Market Forces and Globalisation*. 4, 55-69. Retrieved from <http://www.mohe.gov.my>
- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., & Ng, H. P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592-611.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2015). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2015-2025, Pendidikan Tinggi*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2011, 2012, 2013, 2014). *Laporan Tahunan*. Putrajaya, Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Tinggi (2014). *Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara Melangkaui Tahun 2020*. Putrajaya: Kementerian Pengajian Tinggi.
- Kerlinger, F. (1973). *Foundations of behavioral research*. New York: Holt, Rhinehart & Winstron.
- Khairun Nisa, M. A. (2016). *Hubungan Di antara Tanggapan Gaya Kepimpinan, Budaya Organisasi dan Pelaksanaan TQM Di Agensi Kerajaan Negeri Pahang*. Unpublished DBA dissertation, Universiti Utara Malaysia, Kedah.
- Khodayari, F., & Khodayari, B. (2011). Service quality in higher education. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(9), 38–46.
- Kim, J. O. & Mueller, C.W. (1978). *Factor analysis: Statistical methods and practical issues*. Newbury Park: Sage.
- King, C. J. (2008). *Ethics and leadership: Reflections from a public research university*. Retrieved from <http://cshe.berkeley.edu/>

- Kline, R.B. (2005). *Principles and practices of structural equation modeling*. (2nd Ed.). New York: Guilford.
- Koni, A., Zainal, K., & Ibrahim, M. (2013). An assessment of the service quality of Palestine higher education. *International Education Studies*, 6(2), 33-47.
- Kotter, J. P. (1999). *John Kotter on what leaders really do*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kouzes, J. & Posner, B. (1995). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Krantz, K.T. (1989). How Velcro got hooked on quality? *Harvard Business Review*, 67 (5), 34-40.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Kroth, M. (2007). *The manager as motivator*. United States: Greenwood Press.
- Kroth, P. J., McPherson, L., Laverence, R., Pace, W., Daniels, E., Rhyne, R. L., & Williams, R. L. (2009). Combining web-based and mail surveys improve response rates: A PBRN study on PRIME Net. *Annals of Family Medicine*, 7, 1-4.
- Kubiszyn, T. & Borich, G. (1987). *Educational testing and measurement: Classroom application and practice*. Glenview, IL: Scott, Foresman & Co.
- Kumar, M., Kee, F. T., & Manshor, A. T. (2009). Determining the relations, importance of critical factors in delivery service quality of banks. An application of dominance analysis in SERVQUAL model. *Managing Service Quality*, 19, 211-228.

- Kupfer, A. (2011). Towards a theoretical framework for the comparative understanding of globalisation, higher education, the labour market and inequality. *Journal of Education and Work*, 24(1-2), 185-208.
- Lascelles, D.M. & Dale, B.G. (1989). The buyer- supplier relationship in total quality management. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 25(2), 10-19.
- Latif, L.A., Sungsi, S. & Bahrom, R. (2009). Managing retention in ODL institutions: A case study on Open University Malaysia and Sukhothai Thammathirat Open University, *ASEAN Journal of Open Distance Learning*, 1, 1-10.
- Lazim, M. Z., Faizuniah, P. & Siti, Z. O. (2012). Peranan tekanan kerja sebagai penyederhana dalam hubungan antara sokongan organisasi dengan pengkalan pekerja. *Jurnal Pengurusan*, 36, 33-34.
- LeBlanc, G., & Nguyen, N. (1997). Searching for excellence in business education: An exploratory study of customer impression of service quality. *International Journal of Education Management*, 11, 72-79.
- Lee, J. (2010). Online support service quality, online learning acceptance and student satisfaction. *Internet and Higher Education*, 13, 277-283.
- Leech, N. L., Barrett, K. C., & Morgan, G. A. (2005). *SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Leedy, P. & Ormrod, J. (2005). *Practical research: Planning and design* (8th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1990). Transformational leadership: How principals can help reform school cultures. *School effectiveness and school improvement*, 1(4), 249-280.

- Leithwood, K. (2008). Should educational leader focus on best practices or next practices? *Journal Education Change*, 9, 71-75.
- Liao, H., & Chuang, A. (2007). Transforming service employees and climate: A multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationship. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1006-1019.
- Lim, R. (2009, August 29). Malaysia ranked 11th most preferred study destination. *The Star*, p. N10.
- Limsili, K., & Ogunlana, S. O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(2), 164-184.
- Lin, I-Fen, & Schaeffer, N.C. (1995). Using Survey Participants to Estimate the Impact of Non-participation. *Public Opinion Quarterly*, 59(2), 236-258.
- Lindeman, R. H. (1967). *Educational measurement*. Glenview, IL: Scott, Foresman & Co.
- Little, M.M., & Dean, A.M. (2006). Links between service climate, employee commitment and employees' service quality capability. *Managing Service Quality*, 16, 460-476.
- Long, C. S., & Thean, L. Y. (2011) Relationship between leadership styles, Job satisfaction and employees' Turnover intention: A literature review. *Research Journal of Business management*, 5 (3), 91-100.

- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2004). *Leadership: Theory, application, skill development*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2007). *Effective leadership* (3rd ed.). Ohio: Thomson South Western.
- MacKinnon, D. P. (1994). Analysis of mediating variables in prevention and intervention research. *NIDA Research Monograph*, 139, 127–153.
- Mac Callum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S. & Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods*, 4, 84-99.
- Mahadzirah, M., & Wan, N.M. (2003). A Field of the Influence of Job Satisfaction on Customer Focus in Public Higher Learning Institutions in Malaysia. *Proceedings of Asian Pacific Economic Conference, 2003*. Kuala Lumpur, Malaysia, 28- 30 June 2004, 162–171.
- Mahajan, A., Bishop, J.W., & Scott, D. (2012). Does trust in top management mediate top management communication, employee involvement and organizational commitment relationships? *Journal of Managerial Issues*, 24(2), 173-190, 222.
- Mahmood, R. (2005). Ethical perception of small business owners in Malaysia. *International Journal of Management and Entrepreneurship*, 1,138-145.
- Mahmood, R., & Rahman, G.A. (2007). How bank managers assess small business borrowers? *Malaysian Management Review*, 43-53.

- Mai, R., & Akerson, A. (2003). *The leader as communicator*. New York: American Management Association.
- Majumdar, A.S. (2004). *Traits of an academic*. [Web document]. Available: <http://geocities.com/html>. [2009, 1 August]
- Malaysia (2006). *Ninth Malaysia Plan 2006-2010*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad.
- Malaysia (2008). *Mid-term review of the Ninth Malaysia Plan 2006-2010*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad.
- Malaysia (2010). *Tenth Malaysia Plan 2010-2015*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad
- Malaysia Higher Education Statistics (2008, 2009, 2010 & 2011). Ministry of Higher Education, Putrajaya, Malaysia.
- Malhotra, N. & Mukherjee, A. (2004). The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer contact employees in banking call centers. *Journal of Service Marketing*, 18, 162-174.
- Manfreda, K. L., Bosnjak, M., Berzelak, J., Haas, I., & Vehovar, V. (2008). Web surveys versus other survey modes: A meta-analysis comparing response rates. *Journal of Market Research*, 50, 79-104.
- Mang'unyi, E. E. & Govender, K. K. (2014). Perceived service quality (SQ) and customer satisfaction (CS): Students' perception of Kenya private universities. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 2739-2748.

- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2011). A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions. *Human Resource Management, 50*(6), 859-877.
- Marilyn, M. Helms. (2006). *Leadership Theories and Studies*. Encyclopedia of Management. Ed. Vol. 1. Gale Cengage. eNotes.com. 6 Dec, 2012 <http://www.enotes.com/leadership-theories-studies-reference/>
- Martha, J.K. (2011). American Higher Education: “First in the world”. Change: *The Magazine of Higher Learning, 43*(3), 7-19.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family practice, 13*(6), 522-526.
- Martin, W. A. (1986). *Quality service: The restaurant manager's bible*. U.S.A: The Cornell University Press.
- Martin. N., & Dastane, O. (2014). Service quality gap for Private higher education institution (HEIs) in Malaysia: African students' perspectives. *International Journal of Accounting and Business Management, 2*(1), 89-97.
- McGuire & Kennerly (2006). Nurse managers as transformational and transactional leaders. *Nursing Economics, 24*, 179-185.
- McGrath, R. G. & MacMillan I. C. (1992). More like each other than anyone else? A cross – culture study of entrepreneurial perception. *Journal of Business Venturing, 7*, 419-429.
- McKinnon, D.P., Warsi, G., & Dwyer, J.H. (1995). A simulation study of mediated effect measures. *Multivariate Behavioral Research, 30*(1), 41-62.

- McMillan, J. H. & Schumacher, S. (2001). *Research in education: A conceptual introduction* (5th ed.). New York, NY: Longman.
- McShane, S., & Travaglione, T. (2007). *Organizational behavior: On the Pacific rim* (2nd ed.). New South Wales: McGraw-Hill Irwin.
- Mei, T. S., Yahya, K. K., & Teong, L. K. (2013). Hubungan antara Pengurusan Sumber Manusia dengan Prestasi Organisasi: Kajian Empirikal Terhadap Organisasi Pembuatan di Malaysia. *Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management)*, 38, 111-117.
- Men, L.R. & Stacks, D.W. (2012). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17(2), 171-192.
- Meyer, J. P. & Allen, C. A. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Min, S., & Chey, C.K. (2014). Demographic factors in the evaluation of service quality in higher education: A Structural Equation Model (SEM) approach. *International Journal of Marketing Studies*, 6(1), 90-102.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B. & Ghoshal, S. (2003). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Mitchell, C. (2002). Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, 5–11.
- Morris, C. G, & Maisto, A. A. (2009). *Understanding Psychology*. New Jersey: Pearson Edu. Inc.
- Morshidi, S., & Abdul Razak, A. (2008). Policy for higher education in a changing world: Is Malaysia's higher education policy maturing or just fashionable. In Forum

- on higher education in a globalising world: Developing and sustaining an excellent system. Kuching: Merdeka Palace Hotel and Suites (Vol. 11).
- Morshidi, S. (2006). *Higher education in South-East. Asia-Pacific programme of educational: Asia-Pacific programme of educational innovation for development*. Bangkok: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-227.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). *Employee organizational linkages*. New York: Academy Press.
- Muchinsky, P.M. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20, 592-607.
- Mueller, S. L. & Thomas, A. S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nice country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 16, 51-75.
- Mullin, R. (2001). The undergraduate revolution: change the system or give incrementalism another 30 years? *Change*, 33(5), 2001, 54-58.
- Mung, L. V., May, C. L., Kwang, S. N., & Songan, P. (2009). *Leadership styles in context of institution of higher education in Malaysia*. Retrieved from <http://bai2009.org/file/Papers/1657.doc>
- Murjan, A. (2012). *The influence of Market Orientation, Innovation and Brand Equity on SME Performance*. Unpublished Doctoral (DBA) dissertation. Universiti Utara Malaysia, Kedah.

- Mustafa, S. (2014). *Hubungan antara kepemimpinan transformasi dengan prestasi syarikat berkaitan kerajaan negeri (SKBN): Amalan perancangan strategik sebagai pengantara*. Unpublished DBA dissertation, Universiti Utara Malaysia, Kedah.
- Nakagawa, S. & Freckleton, R. P. (2008). Missing inaction: the danger of ignoring missing data. *Trends in Ecology & Evolution*, 11, 592-596.
- Nanna, M. J. (2010). *Evaluating the communicative structures and pathways. Laws of communication: The intersection where leadership meets employee performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Narimawati, U. S. E. (2007). The influence of work satisfaction, organizational commitment and turnover towards the performance of lecturers at West Java private higher institution. *Journal of Applied Sciences Research*, 3, 549-557.
- Natalisa, D., & Subroto, B. (2003). Effects of management commitment on service quality to increase customer satisfaction of domestic airlines in Indonesia. *Singapore Management Review*. 25, 85-102.
- Nayyar, J., & Mahmood, R. (2014). The effect of corporate entrepreneurship determinants on performance of public higher education institutions in Pakistan. *Business & Entrepreneurship Journal*, 3(1), 19-31.
- Neter, J., William, W., & Michael H. K., (1985). *Applied linear statistical models*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Neufeld, D. J., Wan, Z., & Fang, Y. (2010). Remote leadership, communication effectiveness and leader performance. *Group Decision and Negotiation*, 19(3), 227-246.

- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and Transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17, 145-177.
- Nickels, W.G., McHugh, J.M., & McHugh, S.M. (2012). *Understanding business* (10th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Noordin, F., & Jusoff, K. (2009). Levels of job satisfaction amongst Malaysia academic staff. *Asian Social Science*, 5, 122-128.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership theory and practice* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. (5th ed.) London: Sage
- Norusis, M. J. (1999). *Guide to data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Nunnally, J.C., & Berstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory (3rd Edition)*. New York: McGraw Hill.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Methods (2nd Edition)*. New York: McGraw Hill.
- Nur, A. A., Mohd, F. S. & Khairul, A. A (2010). Faktor penentu kelakuan pusing ganti pekerja dalam firma IT berstatus MSC di Malaysia. *Jurnal Pengurusan*, 30, 63-73.
- Odom, L.R. & Henson, R.K. (2002). *Data Screening: Essential Techniques for Data Review and Preparation*. Paper presented at the Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association (Austin, TX, February 14-16, 2002).

- O'Neil, M. A. (2000). The role of perception in disconfirmation models of service quality, measuring business excellence. *Journal of Quality Focus*, 4, 46-59.
- O'Neil, M. A., & Palmer, A. (2004). Importance-performance analysis: A useful tool for directing continuous improvement in higher education. *Quality Assurance Education*, 12(1), 39-52.
- Ong, W. M., & Nankervis, A. (2012). Service quality in higher education: Students' perceptions in Australia and Malaysia. *Review of Integrative and Business Research*, 1(1), 277-290.
- Osman, M. Z. (1987). Pola mengambil keputusan dan penganalisisan dalam membeli saham: kajian ke atas para pelanggan bursa saham Kuala Lumpur. *Jurnal Pengurusan*, 6 & 7, 21-34.
- Ozen, S., & Kusku, F. (2009). Corporate environmental citizenship variation in developing countries: An institutional framework. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 297-313.
- Pahi, M. H., & Hamid, K. A. (2015). How Leadership Styles Influence Commitment to Service Quality (CSQ): A Case Study of Hospitals of Sindh Pakistan. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(6 S2), 282.
- Pallant, J. (2010). *SPSS Survival Manual* (4th edition). Sydney. Mc Graw Hill.
- Pallant, J. (2005). *SPSS Survival Manual*. New York: McGraw Hill.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.B. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.B. (1990). *Delivering quality service. Balancing customer perceptions and expectation*. U.S.A: Colliers Macmillan Publishers.
- Paxson, M. C. (1992). Follow-up mail surveys. *Industrial Marketing Management*, 21(3), 195-201.
- Pecci, R., & Rosenthal, P. (1997). The antecedents of employee commitment to customer service: Evidence from a UK service context. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 66-86.
- Pedhazur, E. J. & Schmelkin, L. P. (1991). *Measurement, design, and analysis: An integrated approach*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Peng, P., & Samah, A., (2006). Measuring students' satisfaction for quality education in e-learning university, *UNITAR E Journal*, 2(1), 11-21.
- Pereda, M., Airey, D., & Bennett, M (2007). Service quality in overseas education: The experience of overseas students. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 6(2), 55-67.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harpers and Row.
- Petruzzellis, L., D'Uggento, A., & Romanazze, S. (2006). Students satisfaction and quality of service in Italian universities. *Managing Service Quality*, 16(4), 349-364.
- Phillips, D. T. (1992). *Lincoln on leadership*. New York: Time Warner Book Group.
- Pierro, A., Kruglanski, A. W., & Raven, B. H. (2012). Motivational underpinnings of social influence in work settings: Bases of social power and the need for cognitive closure. *European Journal of Social Psychology*, 42(1), 41-52.

- Podsakoff, P.M., Bommer, W.H., Podsakoff, N.P. & Mackenzie, S.B. (2006). Relationship between leader reward and punishment behaviour and subordinate attitudes, perceptions, and behaviours: A meta-analytic review of existing and new research. *Organisational Behaviour & Human Performance*, 99, 113-142.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Psychology*, 59, 603-609.
- Porter, L.W., Steers, R. M., & Boulian, P. V. (1973). *Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians*. Unpublished manuscript, University of California, Irvine.
- Professional International Education Resources (2009). *Malaysia: Future hub of International education?* Retrieved from <http://.pieronline.org/eatc/default.aspx?newsArticle&NewId=1859>
- Prottas, D.J. (2013). Relationships among employee perception of their manager's behavioral integrity, moral distress, and employee attitudes and well-being. *Journal of Business Ethics*, 113(1), 51-60.
- Raemah, A. H. (2010). *Perceived Leadership Styles and Commitment to Service Quality among Academic Staff: The Mediating Influence of Job Satisfaction* (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).

- Raineri, A.B. (2011). Change management practices: Impact on perceived change results. *Journal of Business Research*, 64, 266-272.
- Ram, P., & Prabhakar, G.V. (2010). Leadership styles and perceived organizational politics as predictors of work related outcomes. *European Journal of Social Sciences*, 15(1), 40-55.
- Ramachandran, S., & Krishnan, V. R. (2009). Effect of transformational leadership on followers affective and normative commitment: Culture as moderator. *Great Lakes Herald*, 3(1), 23-38.
- Ramayah, T., Yan, L. C. & Sulaiman, M. (2005). SME e-readiness in Malaysia: Implications for planning and implementation. *Sasin Journal of Management*, 11 (1), 103-120.
- Rangriz, H., & Mehrabi, J. (2010). The relationship between emotional intelligence, organisational commitment and employees' performance in Iran. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 50-56.
- Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment and performance. *Journal of Management Development*, 22,708-728.
- Rayton, B. A. (2006). Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: an application of the bivariate probit model. *International Journal of Human Resource Management*, 17,139-154.
- Redman, C. L., & Wiek, A. (2013). Sustainability as a transformation in education. *Higher education for sustainability: cases, challenges, and opportunities from across the curriculum*. New York: Routledge.

- Rego, A., & eCunha, M. P. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. *Journal of Organizational Change*, 21, 53-75.
- Reid, R., Dunn, B., Cromie, S. & Adams, J. (1999). Family firms in Scotland and Northern Ireland: An empirical investigation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6 (3), 253-266.
- Ria, N. S., Raja, A. A. & Tengku, A. T. A. (2006). Kesan padanan antara perakaunan pengurusan strategik dengan strategi perniagaan terhadap prestasi firma. *Jurnal Pengurusan*, 25, 87-109.
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.
- Ritchie, J., Lewis, J., & Elam, G. (2003). Designing and selecting samples. *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*, 2, 111-145.
- Robson, C. (2002). *Real world research* (2nd ed.). Oxford: Blackwell Publishing.
- Romle, A. R., & Shamsudin, A. S. (2006). The relationship between management practices and job satisfaction: the case of assistant registrars at public institutions of higher learning in Northern Region Malaysia. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*.
- Roscoe, J. T. (1975). *Fundamental research statistics for the behavioral sciences* (2nd ed.). New York: Holt, Rinehart, and Winston
- Ross, J. A., & Gray, P. (2006). Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: The mediating effect of collective teacher efficacy. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 179-199.

- Rowden, R. W. (1999). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *Leadership and Organizational Development Journal*, 21, 30-35.
- Rowe, W. G., Cannella, A. A. (Jr), Rankin, D. & Gorman, D. (2005). Leader succession and organizational performance: Integrating the common-sense, ritual scapegoating and vicious-circle succession theories. *The Leadership Quarterly*, 16, 197-219.
- Rowley, J. (1997). Academic leaders: made or born? *Industrial Commercial Training*, 29(3), 78-84.
- Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18, 121-133.
- Rozhan, O. (1991). The effectiveness of procurement services adopted in manufacturing sector. *Jurnal Pengurusan*, 10, 59-74.
- Sadiq, M. A., & Mahmood, R. (2014). A Look into the Underlying Structure of the Items That Make up the Organisational Excellence and Transformational Leadership Scales in Higher Education Institution in Nigeria. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(2), 203-215.
- Sahney, S. D. K., Banwet, D. K., & Karunes, S. (2004). A SERVQUAL and QFD approach to total quality education. *International Journal of Productivity*, 53, 143-168.
- Sahney, S. D. K., Banwet, D. K., & Karunes, S. (2008). An integrated framework of indices for quality management in education: a faculty perspective. *The TQM Journal*, 20(5), 502-519.

- Santhapparaj, A. S., & Alam, S. S. (2005). Job Satisfaction among academic staff in private universities in Malaysia. *Journal of Social Sciences*, 1-4. Retrieved from <http://thefreelibrary.com>.
- Sarachek, B. & Aziz, A. H. (1993). A survey of Malaysian personnel practices and problems, *Jurnal Pengurusan*, 2, 61-79.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students* (4th ed.). Essex: Prentice Hall.
- Schafer, J. L. & Graham, J. W. (2002). Missing data: our view of the state of the art. *Psychological Methods*, 7, 147-177
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2005). *Organizational behavior*. (9th Edition). New York, U.S.A: Wiley and Sons.
- Schuttler, R., & Burdick, J. (2010). *Laws of communication: The intersection where leadership meets employee performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Scott, R. W., & Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing: Rational, natural, and open system perspectives* (1st ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach*. Singapore: John Wiley & Sons Inc.
- Sekaran, U. (2005). *Research methods for business: A skill building approach* (4th ed.). NY: John Wiley & Sons Inc.
- Sekaran, U. (2006). *Research methods for business*, Edisi 4, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research methods for business* (5th ed.). United Kingdom: John Wiley & Son Ltd.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2014). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (6th ed). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sent, A. (2010). *Apa itu persampelan?*. Diambil daripada Scribd: <http://id.scribd.com/doc/42279107/laporan-kaedah-persampelan>
- Shahid, A., & Azhar, S.M. (2013). Gaining employee commitment: Linking to organizational effectiveness. *Journal of Management Research*, 5(1), 250-268.
- Shamir, B. A., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4 (4), 577-594.
- Shamsul, A. B. (2001). A history of an identity, an identity of a history: the idea and practice of 'Malayness' in Malaysia reconsidered. *Journal of Southeast Asian Studies*, 32(03), 355-366.
- Shekarchizadeh, A., Amran R. & Huam, H.T. (2011). SERVQUAL in Malaysian universities: perspectives of international students. *Business Process Management Journal*, 17(1), 67-81.
- Sim, K.C., & Idrus, R.M. (2004). A study of quality assurance practices in the Universiti Sain Malaysia (USM) Malaysia. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 5, 1-9.
- Slethaug, G. & Manjula, J. (2012). The Business of Education: Improving international student learning experiences in Malaysia. *World Journal of Social Sciences*, 2(6):179-199.

- Snodgrass, J., & Schachar, M. (2008). Faculty perceptions of occupational therapy program directors' leadership styles and outcomes of leadership. *Journal of Allied Health, 37*(4), 225-35.
- Sohail, M. S., & Shaikh, N.M.(2004). Quest for excellence in business education: A study of student impressions of service quality. *The International Journal of Educational Management, 18*, 58-65.
- Soutar, G., & McNeil, M. (1999). Measuring service quality in a tertiary institution. *Journal of Education Administration, 24*, 72-519.
- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1977). The motivational properties of tasks. Paper presented at Annual Conference of the Mid West Academy of Management, St Louis, USA.
- Steers, R .M. (1985). *Managing effective organization*, Boston, Kent: Publisng Company.
- Stevens, J. P. (2002). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (4th Ed.). Mahwah, NJ: LEA.
- Stevens, J. P. (1996). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (3rd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Struwig, F. W., & Stead, G. B. (2001). *Planning, designing and reporting research*. Cape Town: Van Schaik.
- Stukalina, Y. (2012). Addressing service quality issues in higher education: The educational environment evaluation from the students' perspective. *Technology and Economic Development of Economy, 18*(1), 84-98.

- Subramony, M., Beehr, T.A., & Johnson, C.M. (2004). Employee and customer perceptions of service quality in an Indian firm. *International Association for Applied Psychology*, 53, 311-327.
- Suliman, A. M. T. (2001). Is it really a mediating construct? The mediating role of organizational commitment in work climate=performance relationship. *Journal of Management Development*, 21, 170-183.
- Sultan, P., & Wong, H. Y. (2012). Service quality in a higher education context: An integrated model. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 24(5), 755-784.
- Sun, P. C., Hsu, W. J., & Wang, K. C. (2012). Enhancing the commitment to service quality through developmental and rewarding systems: CSQ consistency as a moderator. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1462-1480.
- Syarifah, R. A. & Normala, D. (2012). A study on the relationship between leadership styles and leadership effectiveness in Malaysian GLCs. *European Journal of Business and Management*, 4 (8), 193-202.
- Syed, S. A., & Norjaya, M.Y. (2010). An investigation into the antecedent of customer satisfaction of online shopping. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5(1), 71-78.
- Szekeres, J. (2004). The invisible workers. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 26(1), 7-22.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. (5th Ed.). Boston: Allyn and Bacon.

- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4th ed.). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Tajeda, M.J., Scandura, T.A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited psychometric properties and recommendation. *The Leadership Quarterly*, 12, 31-52.
- Takala, T. (1997). Charismatic leadership: A key factor in organizational communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 2(1), 8-13. Retrieved from <http://proquest.umi.com/pqdweb?&did=163827691&sid=1&Fmt=3&RQT=309&VName=PQD&clientId=13118>
- Tan, A. M. (2002). *Malaysian private higher education: globalization, privatization, transformation and market places*. London: Asian Academic Press.
- Terpstra, D.E., & Honoree, A.L. (2004). The effects of different teaching, research, and service emphases on individual and organizational outcomes in higher education institutions. *Journal of Education for Business*, 84, 169-176.
- Thamrin, H. M. (2012). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), 566.
- Thomas, A. B. (2004). *Research skills for management studies*. Psychology Press.
- Thomas, G.F., Zolin, R., & Hartman, J.L. (2009). The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *Journal of Business Communication*, 46, 287-310.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1990). *The transformational leader: The key to global competitiveness*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Tofanelli, D. E. (2013). *Examining the relationship between senior leadership communication and remote employee satisfaction in large healthcare organization*. Unpublished doctoral dissertation, Northcentral University.
- Tosi, H.L., & Mero, N. P. (2003). *The fundamentals of organizational behavior*. Cornwall: Blackwell Publishing.
- Trochim, W. M. K, & Donnelly, J. P. (2008). *Research methods knowledge base* (3rd ed.). Sydney: Cengage Learning.
- Tsai, C. (2008). Leadership style and employee's job satisfaction in international tourist hotels. *Advance in Culture, Tourism and Hospitality Research*, 2, 293-332.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Towards a verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14, 423-444.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance. *Personnel Review*, 36(5), 661-683.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62 (1), 17-24.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
- Wallace, E., de Chernatony, L., & Buil, I. (2013). Building bank brands: How leadership behavior influences employee commitment. *Journal of Business Research*, 66(2), 165-171.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, J.J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, Job satisfaction: A comparative study of

- Kenyan, and U.S, Financial Firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16, 235-256.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. New York, NY: Oxford University Press.
- Weinberger, L. A. (2003). *An examination of the relationship between emotional intelligence, leadership style and perceived leadership effectiveness*. Minneapolis, MN: University of Minnesota.
- Weinberger, L. A. (2009). Emotional intelligence, leadership styles, and perceived leadership effectiveness. *Advances in Developing Human Resources*, 11(6), 747-772.
- West, R., & Turner, L. (2009). *Introducing communication theory: Analysis and application*. New York, NY: McGraw-Hill.
- West, G.P., & Meyer, G.D. (1998). To agree or not to agree? Consensus and performance in new ventures. *Journal of Business Venturing*, 13(5), 395-422.
- West, S. G., Finch, J. F. & Curran, D. L. (1995). The robustness of test statistics to non-normality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1, 16-29.
- Whitchurch, C. (2004). Administrative managers: A critical link. *Higher Education Quarterly*, 58(4), 280-298.
- Wiersma, W. & Jurs, S. G. (1985). *Educational measurement and testing*. Newton, MA: Allyn & Bacon.

- William, F.K., Ricciardi, D., & Blackburn, R. (2007). *Theories of Encyclopedia of Educational Leadership and Administration*, [Web document], 5 pages. Available: <http://sage-reference.com/edleadership/Article-n332.html> [2008, 14February].
- Wimmer, R. D. & Dominick, J. R. (1994). *Mass media research: An introduction*. Belmont, CA: Wadsworth
- Witt, C. A., & Steward. (1996). Solicitors and customer care. *The Services Industries Journal*, 16, 21-34.
- Wolverton, M., Montez, J., & Gmelch, W.H. (2000). *The role & challenges of deans. Paper presented at the meeting of the Association for the Study of Higher Education (ASHE)*, Sacremento, CA.
- Wong, Y. T., Ngo, H. Y., & Wong, C. S. (2002). Affective organizational commitment of workers in Chinese joint ventures. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 580-598.
- Worsfold, P. (1999). HRM, performance, commitment and service quality in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11, 340-348.
- Wu, F. Y. (2009). The relationship between leadership styles and foreign English teachers job satisfaction in adult English Cram Schools: Evidences in Taiwan. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 14(2), 75-82.
- Yaakub, N. F., & Ayob, A. M. (1999). Higher education and socioeconomic development in Malaysia: A human resource development perspective. In *ASAIHL conference, Auckland Institute of Technology, New Zealand*.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D. & Bass, B. M. (1993). Transformation leadership and performance: a longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, 4(1), 81-102.

- Yeo, R. K. (2008). Servicing service quality in higher education: Quest for excellence. *On the Horizon*, 16, 152-161.
- Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. B. (2008). The moderating effects of organizational culture on the relationship between leadership behavior and organisational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership and Organisational Development Journal*, 30, 53-86.
- Yousapronpaiboon, K. (2014). Servqual: measuring higher education service quality in Thailand. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 1088-1095.
- Yu, H. K., & Jantzi, D. (2002). The effect of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*, 40, 368-389.
- Yu, H., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2002). The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. *Journal of educational administration*, 40(4), 368-389.
- Yuan, K.H., & Bentler, P.M. (1999). Structural Equation Modeling with Small Samples: Test Statistics. *Multivariate Behavioral Research*, 34(2).
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall International.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*, 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. Singapore: Pearson.

- Yun, S., Cox, J., Sims Jr, H. P., & Salam, S. (2007). Leadership and teamwork: The effects of leadership and job satisfaction on team citizenship. *International Journal of Leadership Studies*, 2(3), 171-193.
- Yusof, A. Z., & Shamsuri, N.A (2006). Organisational justice as a determinant of job satisfaction and organizational commitment. *Malaysian Institute of Management*, Retrived: <http://mgv.mim.edu.my/MMR/0606/frame.htm>.
- Yusuff, A.S. (2015). *The Mediating Role of Brand Equity on The Relationship Between Marketing Effort and SME Performance*. Unpublished PhD thesis, Universiti Kuala Lumpur, Malaysia.
- Zacharatos, A., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2000). Development and effects of transformational leadership in adolescents. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 211-226.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 67-78.
- Zeffane, R., Tipu, S.A., & Ryan, J.C. (2011). Communication, commitment & trust: Exploring the triad. *International Journal of Business and Management*, 6(6), 77-87.
- Zikmund, W. G. (1991). *Business research methods* (3rd ed.). Orlando: The Dryden Press.
- Zikmund, W. G. (2003). *Business research methods* (7th ed.). Ohio: Thomson South.
- Zwijze-Koning, K., & de Jong, M. (2007). Evaluating the communication satisfaction questionnaire as a communication audit tool. *Management Communication Quarterly*, 20(3), 261-282.



**KAJI SELIDIK TENTANG PERHUBUNGAN ANTARA TANGGAPAN GAYA
KEPIMPINAN, KOMUNIKASI KEPIMPINAN DAN KOMITMEN
TERHADAP KUALITI PERKHIDMATAN
DI KALANGAN STAF PENTADBIRAN UNIVERSITI SWASTA DI
MALAYSIA**

Yang dihormati Tuan dan Puan,

Saya merupakan seorang siswazah yang mengikuti program Ijazah Kedoktoran Pentadbiran Perniagaan (DBA) di Universiti Utara Malaysia, cawangan Kuala Lumpur. Saya sedang menjalankan satu penyelidikan kedoktoran mengenai “hubungan antara tanggapan gaya kepimpinan, komunikasi kepimpinan dan komitmen terhadap perkhidmatan berkualiti di kalangan kakitangan pentadbiran universiti swasta di Malaysia.”

Respon yang jujur dan spontan tuan/puan untuk setiap item adalah penting kepada kejayaan kajian ini. Tiada jawapan salah untuk mana-mana kenyataan dalam soal selidik ini. Sebagai tanda penghargaan, saya akan menyumbangkan satu ringgit bagi setiap soal selidik lengkap kepada Rumah Warga Emas di Gombak. Rumah ini menyediakan tempat perlindungan yang selamat dan alam sekitar yang sihat dan penyayang untuk semua warga emas dari berbilang kaum yang hidup tanpa keluarga atau terbiar di sekitar kawasan Selangor.

Sekiranya tuan/puan mempunyai sebarang pertanyaan mengenai kajian ini sila hubungi penyelia saya, iaitu, Prof. Dr Rosli Mahmood di rosli@uum.edu.my dan Dr Azizi Hj Halipah di h.azizi@uum.edu.my.

Semua respons amat dihargai dan identiti tuan/puan akan dirahsiakan. Terima kasih di atas kerjasama, masa dan sokongan tuan/puan.

Yang benar,

Rozeta Binti Haji Che Omar (93926)

Kolej Perniagaan

Universiti Utara Malaysia

Tel: 011-1237 0554

Email: rozeta.cheomar@gmail.com



**A SURVEY ON RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED
LEADERSHIP STYLES, LEADERSHIP COMMUNICATION AND
COMMITMENT TO SERVICE QUALITY AMONG ADMINISTRATIVE
STAFF AT PRIVATE UNIVERSITIES IN MALAYSIA**

Dear Ladies and Gentlemen,

I am a graduate student pursuing a Doctorate Business Administration (DBA) at Universiti Utara Malaysia, Kuala Lumpur branch. I am conducting a doctoral research on "the relationship between perceived leadership styles, leadership communication and commitment to service quality among administrative staff at private universities in Malaysia."

Your honest and spontaneous response to every item is essential to the success of this study. There are no wrong responses to any of the statements in this questionnaires. As a token of appreciation, I will donate one ringgit for each completed questionnaire to the House of Elderly in Gombak. This house provides a safe shelter and a healthy environment and caring for all the elderly of all races who live without family or abandoned around the Selangor area.

If you have any questions regarding this study please do not hesitate to contact my supervisors, namely, Prof. Dr Rosli Mahmood at rosli@uum.edu.my and Dr Azizi Hj Halipah at h.azizi@uum.edu.my.

All responses will be treated as strictly confidential and remained anonymous. Thank you for your cooperation, time and support.

Yours sincerely

Rozeta Binti Haji Che Omar (93926)

College of Business

Universiti Utara Malaysia

Tel: 011-1237 0554

Email: rozeta.cheomar@gmail.com

**SEKSYEN A: TANGGAPAN TERHADAP GAYA KEPIMPINAN
(PERCEIVED LEADERSHIP STYLE)**

Individu yang anda rating adalah ketua anda (Pengurus/Pengurus Besar/Dekan/ketua bahagian) di universiti anda. Soal selidik ini untuk menjelaskan gaya kepimpinan individu seperti yang dinyatakan di atas.

The person you are rating is your superior (e.g Manager/General Manager/Dean/Head of departments) of your university. This questionnaire is to describe the leadership style of the above mentioned individual as you perceive it.

Sila bulatkan jawapan anda pada skala 1-5 Please circle your response on the scale 1 to 5				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju <i>Strogly Disagree</i>	Tidak Setuju <i>Disagree</i>	Neutral <i>Neutral</i>	Setuju <i>Agree</i>	Sangat setuju <i>Strongly Agree</i>

Individu Yang Saya Nilai.....
The Person I am Rating.....

1.	Menanamkan rasa bangga dalam diri saya kerana dapat bekerjasama dengannya . <i>Instills pride in me for being associated with him/her.</i>	1	2	3	4	5
2.	Tidak mementingkan kepentingan diri untuk kebaikan kakitangannya. <i>Goes beyond self-interest for the good of the staff.</i>	1	2	3	4	5
3.	Menimbulkan rasa hormat saya kepadanya. <i>Have my respect.</i>	1	2	3	4	5
4.	Menunjukkan kuasa serta keyakinan. <i>Display a sense of power and confidence.</i>	1	2	3	4	5
5.	Bercakap hanya mengenai nilai dan kepercayaan yang paling penting. <i>Talks only on most important values and beliefs.</i>	1	2	3	4	5
6.	Menyatakan kepentingan mempunyai rasa yang kuat ke atas sesuatu tujuan. <i>Specifies importance of having a strong sense of purpose.</i>	1	2	3	4	5
7.	Mempertimbangkan kesan etika dan moral sesuatu keputusan.	1	2	3	4	5

	<i>Considers the moral & ethical consequences of decisions.</i>					
8.	Menekankan kepentingan misi berkumpulan. <i>Emphasizes importance of group's mission.</i>	1	2	3	4	5
9.	Bersemangat apabila bercakap tentang masa depan. <i>Talks optimistically about the future.</i>	1	2	3	4	5
10.	Bersemangat apabila bercakap tentang apa yang perlu dilaksanakan dengan jayanya. <i>Excited about what needs to be accomplished.</i>	1	2	3	4	5
11.	Menyatakan wawasan masa depan yang menarik. <i>Articulates a compelling vision.</i>	1	2	3	4	5
12.	Melahirkan keyakinan bahawa matlamat akan tercapai. <i>Express confidence that goals will be achieved.</i>	1	2	3	4	5
13.	Menimbulkan andaian kritikal untuk meneliti kewajarannya. <i>Raises critical assumptions to questions whether they are appropriate or not.</i>	1	2	3	4	5
14.	Mendapatkan pandangan yang berbeza ketika menyelesaikan masalah. <i>Seeks differing perspectives in problem solving.</i>	1	2	3	4	5
15.	Membolehkan saya untuk melihat masalah dari pelbagai sudut yang berbeza. <i>Allows me to look at problems from different angles.</i>	1	2	3	4	5
16.	Mencadangkan kaedah baru untuk mengkaji dengan lebih teliti ara menyempurnakan tugas. <i>Suggest new ways at completing my assignments.</i>	1	2	3	4	5
17.	Meluangkan masa untuk mengajar dan membimbing. <i>Spend time on teaching and coaching.</i>	1	2	3	4	5
18.	Menganggap saya sebagai seorang individu, bukan sekadar ahli kumpulan. <i>Treats me as an individual rather than a member of a group.</i>	1	2	3	4	5
19.	Menganggap saya mempunyai keperluan, kebolehan dan cita-cita yang berbeza dari orang lain. <i>Considers me as having different needs/abilities/aspirations.</i>	1	2	3	4	5

20.	Membantu meningkatkan kekuatan saya. <i>Helps me to develop my strength.</i>	1	2	3	4	5
21.	Memberikan bantuan dalam apa-apa perubahan untuk usaha saya. <i>Provides me with assistance in exchange for my effort.</i>	1	2	3	4	5
22.	Berbincang dalam menentukan tanggungjawab untuk mencapai sasaran prestasi. <i>Discusses in specific terms who is responsible for achieving performance targets.</i>	1	2	3	4	5
23.	Menjelaskan jangkaan saya apabila memenuhi matlamat prestasi. <i>Clarifies my expectation when meeting performance goals.</i>	1	2	3	4	5
24.	Menyatakan kepuasan apabila memenuhi jangkaan. <i>Express satisfaction when meeting expectations.</i>	1	2	3	4	5
25.	Memberi tumpuan perhatian kepada penyelewengan / kesilapan / penyimpangan daripada piawaian. <i>Focuses attention on irregularities/mistakes or deviations from standards.</i>	1	2	3	4	5
26.	Memberi perhatian penuh dalam menangani kesilapan / aduan / kegagalan. <i>Gives full attention in dealing with mistakes/complaints/failures.</i>	1	2	3	4	5
27.	Mengesan semua kesilapan yang berlaku. <i>Keep track of all mistakes.</i>	1	2	3	4	5
28.	Mengarahkan perhatian saya terhadap kegagalan untuk memenuhi standard. <i>Directs my attentions towards failures to meet standard.</i>	1	2	3	4	5
29.	Gagal untuk campur tangan sehingga masalah menjadi serius. <i>Fails to interfere until problems become serious.</i>	1	2	3	4	5
30.	Menunggu perkara yang tidak betul berlaku sebelum mengambil tindakan. <i>Waits for things to go wrong before taking action.</i>	1	2	3	4	5
31.	Percaya untuk tidak membuat apa-apa perubahan melainkan jika perlu. <i>Firm believer in not making changes unless</i>	1	2	3	4	5

	<i>necessary.</i>					
32.	Mengambil tindakan hanya apabila masalah menjadi bertambah kronik. <i>Take action only when problems become chronic.</i>	1	2	3	4	5



UUM
Universiti Utara Malaysia

SEKSYEN B: KOMUNIKASI KEPIMPINAN (*LEADERSHIP COMMUNICATION*)

Soal selidik ini memberi penerangan menyeluruh terhadap kepuasan anda dengan universiti anda melalui keberkesanan komunikasi kepimpinan. Sila nyatakan sejauh mana anda bersetuju dengan kenyataan berikut pada lima (5) pilihan skala berikut:

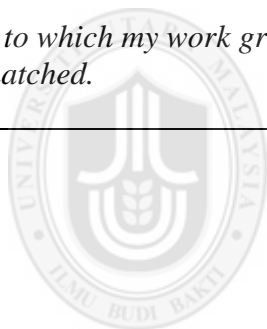
The questionnaire provides a description your overall satisfaction with your university through an effective leadership communication. Please indicate the extent to which you agree with the following five alternative scales:

<i>Sila bulatkan jawapan anda pada skala 1-5 Please circle your response on the scale 1 to 5</i>				
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Sangat Tidak Setuju Strogly Disagree</i>	<i>Tidak Setuju Disagree</i>	<i>Neutral Neutral</i>	<i>Setuju Agree</i>	<i>Sangat setuju Strongly Agree</i>

1.	Ketua saya berkomunikasi tentang keperluan kerja saya. <i>My direct supervisor communicate about the requirements of my job.</i>	1	2	3	4	5
2.	Ketua saya berkomunikasi tentang kemajuan kerja saya. <i>My direct supervisor communicate the progress of my job.</i>	1	2	3	4	5
3.	Ketua saya berkomunikasi tentang bagaimana saya akan dinilai. <i>My direct supervisor communicate about how I am being judged.</i>	1	2	3	4	5
4.	Maklumat mengenai cara kerja saya membandingkan dengan orang lain. <i>Information about how my job compares with others.</i>	1	2	3	4	5
5.	Pengiktirafan diberi atas usaha saya. <i>Recognition of my efforts.</i>	1	2	3	4	5
6.	Sejauh mana penyelia saya mendengar dan memberi perhatian kepada saya. <i>Extent to which my supervisor listens and pays attention to me.</i>	1	2	3	4	5
7.	Sejauh mana penyelia saya memberi panduan bagi menyelesaikan masalah berkaitan kerja. <i>Extent to which my supervisor offers guidance for solving job related problems.</i>	1	2	3	4	5

8.	Sejauh mana penyelia percayakan saya. <i>Extent to which my supervisor trusts me.</i>	1	2	3	4	5
9.	Setakat mana saya menerima maklumat yang diperlukan untuk melakukan kerja saya. <i>Extent to which I receive on time the information needed to do my job.</i>	1	2	3	4	5
10.	Sejauh mana penyelia saya terbuka kepada idea-idea baru. <i>Extent to which my supervisor is open to new ideas.</i>	1	2	3	4	5
11.	Sejauh mana jumlah penyeliaan yang diberikan kepada saya adalah mencukupi. <i>Extent to which the amount of supervision given to me is about right.</i>	1	2	3	4	5
12.	Sejauh mana saya berpuas hati dengan komunikasi kepimpinan pengurusan kanan organisasi. <i>Extent to which I am satisfied with the organization's senior leadership communication.</i>	1	2	3	4	5
13.	Maklumat tentang keuntungan dan kedudukan kewangan syarikat. <i>Information about company profits and financial standing.</i>	1	2	3	4	5
14.	Setakat mana arahan bertulis dan laporan yang diberi jelas dan ringkas. <i>Extent to which written directives and reports are clear and concise.</i>	1	2	3	4	5
15.	Setakat mana konflik dikendalikan dengan sewajarnya melalui saluran komunikasi yang betul. <i>Extent to which conflicts are handled appropriately through the proper communication channels.</i>	1	2	3	4	5
16.	Sejauh mana sikap terhadap komunikasi dalam syarikat ini pada dasarnya sihat. <i>Extent to which attitudes toward communication in the company are basically healthy.</i>	1	2	3	4	5
17.	Setakat mana jumlah komunikasi dalam syarikat itu adalah mencukupi. <i>Extent to which the amount of communication in the company is about right.</i>	1	2	3	4	5
18.	Komunikasi kepimpinan adalah berkait rapat dengan tugas anda dalam apa cara sekalipun demi untuk	1	2	3	4	5

	membuat anda lebih produktif. <i>Leadership communication associated with your job in any way to make you more productive.</i>					
19.	Sejauh mana orang dalam organisasi saya mempunyai kebolehan hebat sebagai penyampai. <i>Extent to which people in my organization have great abilities as communicators.</i>	1	2	3	4	5
20.	Sejauh mana khabar-khabar angin digunakan dalam syarikat saya untuk mendapatkan maklumat. <i>Extent to which the grapevine is used in my company to obtain information.</i>	1	2	3	4	5
21.	Sejauh mana mendatarnya komunikasi dengan pekerja lain adalah tepat dan bebas mengalir. <i>Extent to which horizontal communication with other employees is accurate and free-flowing.</i>	1	2	3	4	5
22.	Sejauh mana kumpulan sekerja saya serasi dan sangat sesuai. <i>Extent to which my work group is compatible and well-matched.</i>	1	2	3	4	5



UUM
Universiti Utara Malaysia

**SEKSYEN C: KOMITMEN TERHADAP KUALITI PERKHIDMATAN
(COMMITMENT TO SERVICE QUALITY)**

Senarai di bawah merupakan satu siri kenyataan yang mewakili kemungkinan komitmen terhadap perkhidmatan berkualiti yang anda mungkin alami. Sila nyatakan tahap persetujuan

atau tidak bersetuju anda dengan setiap kenyataan berkaitan dengan menandakan (√) pada lima (5) pilihan skala berikut:

listed below are a series of statement that represent possible commitment to service quality that you might have. Please indicate the extent to which you agree with the following five alternative scales:

<i>Sila bulatkan jawapan anda pada skala 1-5 Please circle your response on the scale 1 to 5</i>				
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Sangat Tidak Setuju Strogly Disagree</i>	<i>Tidak Setuju Disagree</i>	<i>Neutral Neutral</i>	<i>Setuju Agree</i>	<i>Sangat setuju Strongly Agree</i>

1.	Saya amat merasa komited untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan universiti saya. <i>I strongly feel committed about improving the quality of my university's services.</i>	1	2	3	4	5
2.	Saya senang membincangkan isu berkaitan kualiti dengan orang-orang di universiti saya. <i>I enjoyed discussing quality-related issues with people in my university.</i>	1	2	3	4	5
3.	Saya dapat rasakan pencapaian peribadi semasa memberi perkhidmatan yang berkualiti tinggi. <i>I gain a sense of personal accomplishment in providing high quality services.</i>	1	2	3	4	5
4.	Saya telah diberi penerangan oleh penyelia tentang kepentingan menyediakan perkhidmatan yang berkualiti tinggi. <i>I gain a sense of personal accomplishment in providing high quality services.</i>	1	2	3	4	5
5.	Saya sering membincangkan isu-isu berkaitan kualiti dengan orang di luar universiti saya. <i>I often discuss quality related issues with people outside my university.</i>	1	2	3	4	5
6.	Saya merasakan bahawa penyediaan perkhidmatan berkualiti tinggi harus menjadi keutamaan nombor satu universiti saya. <i>I strongly feel that the provision of high quality services should be the number one priority of my university.</i>	1	2	3	4	5

7.	Saya bersedia untuk meletakkan usaha yang lebih daripada yang biasa bagi membantu universiti saya dalam menyampaikan perkhidmatan yang berkualiti tinggi. <i>I am willing to put more effort beyond what is normal in order to assist my university in delivering high quality services.</i>	1	2	3	4	5
8.	Saya mempunyai firasat yang sama dengan universiti mengenai penyampaian perkhidmatan berkualiti tinggi. <i>I have similar feelings as that of my university regarding the delivery of high quality services.</i>	1	2	3	4	5
9.	Saya benar-benar mengambil berat tentang kualiti perkhidmatan universiti saya. <i>I really care about the quality of my university's services</i>	1	2	3	4	5



UUM
Universiti Utara Malaysia

SEKSYEN D: MAKLUMAT DEMOGRAFI (*DEMOGRAPHIC INFORMATION*)

Sila tandakan (√) di kotak/ruangan yang bersesuaian yang mana paling menggambarkan maklumat diri sendiri. Anda perlu yakin bahawa semua maklumat yang diberi akan dianggap sulit.

Please tick (✓) at the appropriate box/column to all that best describe the general information of yourself. You can be assured that all information you provide will be treated with strictly confidential.

1. Universiti anda /*Your university*:

2. Sila nyatakan jantina anda /*Please specify your gender*

Lelaki/*Male* Wanita/*Female*

3. Sila nyatakan umur anda /*Please specify your age*

20 - 30
 31 - 40
 41 - 50
 atas/*above* 50

4. Bilangan tahun dalam perkhidmatan (Sila tandakan satu sahaja)
Number of years in service (Please tick one only)

kurang dari 5 tahun/*less than 5 years*
 5 – 10 tahun/ *years*
 11- 15 tahun /*years*
 16 – 20 tahun/*years*
 lebih dari 20 tahun / *More than 20 years*

5. Sila nyatakan bangsa/etnik anda /*Please specify your race/ethnicity*

Melayu /*Malay*
 Cina/*Chinese*
 India/*Indian*
 Lain-lain/*Others* (sila nyatakan /*please specify*): _____

6. Kelayakan tertinggi anda (Sila pilih satu sahaja)
Your highest qualification(Please tick one only)

Doktor Falsafah /*Doctorate*
 Ijazah Sarjana /*Master*
 Ijazah Sarjana Muda /*Bachelor Degree*
 Diploma/*Diploma*
 Lain-lain/*Others* (sila nyatakan /*please specify*): _____

TERIMA KASIH KERANA MENYERTAI TINJAUAN INI

THANK YOU FOR PARTICIPATING IN THIS RESEARCH



UUM

Universiti Utara Malaysia