The copyright © of this thesis belongs to its rightful author and/or other copyright owner. Copies can be accessed and downloaded for non-commercial or learning purposes without any charge and permission. The thesis cannot be reproduced or quoted as a whole without the permission from its rightful owner. No alteration or changes in format is allowed without permission from its rightful owner.

KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI MEDIATOR TERHADAP HUBUNGAN GAYA KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN KEPUASAN KERJA GURU DI SEKOLAH JENIS KEBANGSAAN (TAMIL) DI NEGERI KEDAH

SUKUNA VATHI VELLASAMY VERAYA

Universiti Utara Malaysia

IJAZAH DOKTOR FALSAFAH

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

2023

KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI MEDIATOR TERHADAP HUBUNGAN GAYA KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN KEPUASAN KERJA GURU DI SEKOLAH JENIS KEBANGSAAN (TAMIL) DI NEGERI KEDAH

oleh
SUKUNA VATHI VELLASAMY VERAYA

Universiti Utara Malaysia

Tesis dikemukakan kepada Kolej Sastera dan Sains
Universiti Utara Malaysia sebagai memenuhi syarat pengijazahan
Ijazah Doktor Falsafah

Awang Had Salleh
Graduate School
of Arts And Sciences

Universiti Utara Malaysia

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

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

SUKUNA VATHI A/P VELLASAMY VERAYA

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree of) PhD

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

"KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI MEDIATOR TERHADAP HUBUNGAN GAYA KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN KEPUASAN KERJA GURU DI SEKOLAH RENDAH JENIS KEBANGSAAN (TAMIL) DI NEGERI KEDAH"

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 : ***06 Mac 2023.***
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:
06 March 2023.

Pengerusi Viva: *(Chairman for VIVA)*	**Prof. Dr. Arsaythamby a/l Veloo**	Tandatangan *(Signature)*
Pemeriksa Luar: *(External Examiner)*	**Assoc. Prof. Dr. Muhammad Faizal A Ghani**	Tandatangan *(Signature)*
Pemeriksa Dalam: *(Internal Examiner)*	**Assoc. Prof. Dr. Fauzi Hussin**	Tandatangan *(Signature)*
Nama Penyelia/Penyelia-penyelia: *(Name of Supervisor/Supervisors)*	**Assoc. Prof. Ts. Dr. Arumugam Raman**	Tandatangan *(Signature)*
Nama Penyelia/Penyelia-penyelia: *(Name of Supervisor/Supervisors)*	**Dr. Marini Kasim**	Tandatangan *(Signature)*

Tarikh:
(Date) ***06 March 2023***

Universiti Utara Malaysia

Kebenaran Mengguna

Tesis ini adalah sebagai memenuhi keperluan untuk mendapatkan Ijazah Doktor Falsafah daripada Universiti Utara Malaysia. Saya bersetuju membenarkan perpustakaan Universiti Utara Malaysia untuk membuat salinan tesis ini bagi tujuan rujukan. Saya juga bersetuju membenarkan salinan tesis ini dibuat sebahagian atau keseluruhan, bagi tujuan akademik melalui kebenaran daripada penyelia saya atau semasa ketiadaan beliau, oleh Dekan Awang Had Salleh, Graduate School Of Art And Sciences. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk perolehan kewangan tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya. Pengiktirafan yang sewajarnya haruslah diberikan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia. Bagi sebarang penggunaan bahan daripada tesis ini untuk tujuan penulisan, permohonan untuk mendapat kebenaran membuat salinan atau lain-lain kegunaan secara keseluruhan atau sebahagian haruslah dibuat dengan menulis kepada:

Dekan
Awang Had Salleh Graduate
School Of Arts and Sciences
UUM College Of Arts and Sciences
Universiti Utara Malaysia0
6010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman

Universiti Utara Malaysia

Penghargaan

Salam sejahtera, dengan keizinan Tuhan yang maha berkuasa , tesis ini berjaya disempurnakan akhirnya.

Saya merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima ksih kepada Profesor Madya Ts Dr. Arumugam a/l Raman selaku penyelia utama saya yang telah banyak memberi bimbingan, sokongan, bantuan dan dorongan sehingga selesai kajian ini. Seterusnya ucapan terima kasih kepada Dr. Marini Binti Kasim sebagai penyelia bersama dan semua pensyarah Pusat Pengajian Pendidikan dan Bahasa Moden Universiti Utara Malaysia yang banyak membantu sama ada secara langsung atau tidak langsung.

Penghargaan juga ditujukan kepada Jabatan Pendidikan Negeri Kedah di atas sokongan bagi menjalankan kajian di Sekolah Rendah Jenis Kebangsaan Tamil di negeri Kedah. Ucapan terima kasih juga kepada guru-guru di negeri Kedah yang menjayakan kajian ini.

Akhir sekali untuk keluarga yang tercinta khususnya suami yang sangat setia dan memahami saya En. Kalaichselvan Muthu serta anak-anak tersayang Kugendren, Mahendran, Nithiasri dan Thanushaasri yang sabar dan berkorban untuk ibu. Tidak lupa juga pada teman-teman dan ahli keluarga suami serta keluarga saya sendiri yang banyak membantu mencapai matlamat saya. Justeru, saya mendedikasikan kerja ini kepada mereka semua.

Universiti Utara Malaysia

Abstrak

Dalam era teknologi ini, institusi pendidikan menghadapi banyak cabaran untuk membaiki prestasi institusi-institusi melalui perlakuan kepimpinan yang berjaya. Pemimpin yang efektif memainkan peranan penting dalam mencapai matlamat yang disasarkan untuk membaiki organisasi melalui proses menjadikan orang bawahan komited dan puas dengan kerja mereka. Matlamat kajian kuantitatif ini adalah untuk mengkaji impak gaya kepimpinan transformasional para guru besar ke atas komitmen organisasi dan kepuasan kerja para guru dan untuk mengenal pasti impak komitmen organisasi sebagai perantaraan bagi hubungan kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja di Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil (SJKT) di negeri Kedah. Instrumen pengukuran yang digunakan dalam kajian ialah Soal Selidik Kepimpinan Pelbagai Faktor (MLQ Form 5X) yang dibangunkan oleh Bass & Avolio (2004), Kaji Selidik Model Tiga Komponen (TCM) bagi komitmen organisasi yang dibangunkan oleh Meyer & Allen (2004) dan Kaji Selidik Kepuasan Kerja yang dibangunkan oleh Spector (1997). Teknik persampelan rawak berstrata digunakan untuk mengumpulkan data daripada sejumlah 346 guru SJKT dalam bentuk kaji selidik. Data dianalisis secara deskriptif dengan menggunakan Pakej Statistikal untuk Sains Sosial (SPSS) dan menggunakan teknik Pemodelan Persamaan Berstruktur bagi konstruk tahap tinggi untuk menguji hipotesis kajian dengan menggunakan perisian statistikal *Smart PLS*. Dapatan kajian mendapati gaya kepimpinan transformasional para guru besar mempunyai impak signifikan ke atas komitmen organisasi dan kepuasan kerja para guru serta komitmen organisasi mempunyai impak yang signifikan ke atas kepuasan kerja para guru. Hasil kajian membuktikan komitmen organisasi secara signifikannya menjadi perantara bagi hubungan antara kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Kajian ini juga membuktikan bukti empirikal bagi para pemimpin (guru besar) untuk meningkatkan sikap kepimpinan mereka agar lebih efisien dan memupuk hubungan yang sesuai dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi para guru.

Kata kunci: *Kepimpinan transformasional, komitmen organisasi, kepuasan kerja, pemodelan persamaan berstruktur*.

Universiti Utara Malaysia

Abstract

Educational institutions are facing several difficulties in this technology era to enhance the performance of the institutions through effective leadership practises. Through encouraging commitment and job satisfaction in their followers, effective leaders play a crucial and significant part in achieving the desired outcomes for the benefit of organisations. This quantitative study aims to find the impact of organisational commitment as a mediator between the relationship of transformational leadership and job satisfaction in Primary Tamil Schools in Kedah State. It also investigates the impact of principals' transformational leadership style on teachers' organisational commitment and job satisfaction. The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5X) created by Bass & Avolio (2004), The Three- Component Model (TCM) survey for organisational commitment created by Meyer & Allen (2004), and The Job Satisfaction Survey created by Spector (2004) were the measuring tools utilised in the study (1997). The data from 346 teachers from primary Tamil schools were gathered using a stratified random selection procedure. Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used to examine the data descriptively, while Smart PLS statistical software was used to test the study's hypotheses using structural equation modelling on higher order constructs. The study's conclusions showed that both teachers' organisational commitment and work satisfaction have a substantial impact on principals' transformational leadership style and those outcomes have a considerable impact on teachers' job satisfaction. The study's conclusions demonstrated a strong association between transformational leadership and work satisfaction. This relationship is strongly mediated by organisational commitment. This study also provides leaders (Principals) with factual support for improving their attitudes toward leadership so that they are more effective and appropriate in connection to teachers' job satisfaction and organisational commitment.

Keywords: *Transformational leadership, organisational commitment, job satisfaction, structural equation modeling.*

Universiti Utara Malaysia

ISI KANDUNGAN

Abstrak ..... **iii**
Abstract ..... **iv**
ISI KANDUNGAN ..... **v**
SENARAI JADUAL ..... **x**
SENARAI RAJAH ..... **xi**
SENARAI SINGKATAN ..... **xii**

BAB SATU **1**
PENGENALAN **1**
1.0 Pendahuluan 1
1.1 Latar Belakang Kajian 4
1.2 Penyataan Masalah 12
1.3 Persoalan Kajian 21
1.4 Objektif Kajian 22
1.5 Hipotesis Kajian 23
1.6 Kepentingan Kajian 26
1.7 Batasan Kajian 27

BAB DUA **28**
TINJAUAN LITERATUR **28**
2.0 Pendahuluan 28
2.1 Definisi konseptual dan Operasional 30
2.1.1 Kepimpinan Transformasional 30
2.1.2 Komitmen Organisasi 33
2.2 Teori Kepimpinan Transformasional 35
2.2.1 Dimensi Teori Kepimpinan Transformasional 38
2.2.2 Pengaruh Ideal (Atribut) 38
2.2.3 Pengaruh Ideal (Perlakuan) 39

Universiti Utara Malaysia

2.2.4 Motivasi Berinspirasi 40
2.2.5 Stimulasi Intelektual 41
2.2.6 Pertimbangan Individu 42
2.3 Generasi Pertama Model Komponen Tiga Komitmen oleh Allen dan Meyer 44
2.4 Generasi Kedua Model Tiga Komitmen 45
2.5 Teori Berkaitan dengan Kepuasan Kerja 45
2.5.1 Teori Kandungan 46
2.5.2 Teori Hierarki Keperluan Maslow (1970) 46
2.5.3 Teori Dua Faktor Herzberg (1974) 47
2.6 Teori Proses 49
2.6.1 Teori Ekuiti Kepuasan Kerja 49
2.6.2 Teori Jangkaan Kepuasan Kerja 50
2.6.3 Teori Situasional 50
2.7 Kajian Lepas 51
2.7.1 Konsep dan Definisi Kepimpinan Transformasional 51
2.7.2 Konsep dan Definisi Komitmen Organisasi 52
2.7.3 Dimensi Komitmen Organisasi 54
2.7.3.1 Komitmen Afektif 54
2.7.3.2 Komitmen Normatif 54
2.7.3.3 Komitmen Berterusan 54
2.7.4 Konsep dan Definisi Kepuasan Kerja 55
2.7.4.1 Dimensi Kepuasan Kerja 56
2.7.5 Gaya Kepimpinan Transformasional 59
2.7.6 Impak Kepimpinan Transformasional ke atas Komitmen Organisasi:Bukti Empirikal 72
2.7.7 Impak Kepimpinan Transformasional ke atas Kepuasan Kerja: BuktiEmpirikal 78
2.7.8 Impak Komitmen Organisasi ke atas Kepuasan Kerja: Kajian Empirikal 83
2.7.9 Komitmen Organisasi Sebagai Perantara antara KepimpinanTransformasional dengan Kepuasan Kerja 88

Universiti Utara Malaysia

BAB TIGA **91**
METODOLOGI **91**
3.0 Pengenalan 91
3.1 Falsafah Penyelidikan 92
3.1.1 Paradigma 92
3.1.2 Ontologi 93
3.1.3 Epistemologi 94
3.2 Pendekatan Penyelidikan 95
3.3 Reka Bentuk Penyelidikan 95
3.3.1 Fasa 1: Pemilihan Instrumen Penyelidikan 97
3.3.2 Fasa 2: Ujian Rintis 98
3.3.3 Fasa 3: Prosedur Pengumpulan Data 98
3.4 Pemboleh Ubah Kajian 100
3.4.1 Pemboleh Ubah Eksogenus 100
3.4.2 Pemboleh Ubah Endogenus 100
3.5 Instrumen Penyelidikan 100
3.6 Borang Soal Selidik Kepimpinan Pelbagai Faktor (MLQ 5X) 101
3.7 Populasi Kajian 103
3.8 Sampel Kajian 104
3.9 Latar Belakang Teoritikal dan Pembinaan Soal Selidik Kepimpinan Pelbagai Faktor (MLQ 5X) (Kebolehpercayaan dan Kesahan Instrumen) 106
3.10 Kesahan Konstruk 108
3.11 Kaji Selidik Kepuasan Kerja (JSS) 113
3.12 Latar Belakang Teoritikal dan Pembangunan Kepuasan Kerja (JSS) 114
3.13 Kaji Selidik Komitmen Organisasi (OCS) 116
3.14 Latar Belakang Teoritikal dan Pembangunan Soal Selidik KomitmenOrganisasi (OCQ) 117
3.15 Kesahan Konstruk 120
3.16 Kajian Rintis 121
3.17 Kebolehpercayaan Instrumen dalam Ujian Rintis bagi Kajian 122
3.18 Analisis Data untuk Kajian 124

Universiti Utara Malaysia

BAB EMPAT 126
DAPATAN KAJIAN 126
4.0 Pengenalan 126
4.1 Kadar Maklum Balas dan Bias and Non-Response Bias 126
4.2 Penyaringan Data 128
4.2.1 Pengurusan Data yang Hilang atau Tidak Lengkap 129
4.2.2 Maklum Balas yang Mencurigakan 130
4.2.3 Kes-kes Terpencil 130
4.2.4 Kenormalan Taburan Data 131
4.3 *Common Method Bias* 133
4.4 Latar Belakang Responden 135
4.5 Statistik Deskriptif 137
4.6 Analisis Model Pengukuran 138
4.7 Analisis Model Berstruktur 148
4.7.1 Ujian Kekolinearan 149
4.7.2 Kuasa Penjelasan Model dan Saiz Kesan 150
4.7.3 Ketepatan Peramalan Model 152
4.7.4 Kuasa Peramalan Model 153
4.7.5 Ujian Kesignifikanan 154
4.8 Ringkasan Bab 157

BAB LIMA 159
PERBINCANGAN, KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN 159
5.0 Pengenalan 159
5.1 Ringkasan Kajian 160
5.2 Perbincangan Dapatan Kajian 164
5.2.1 Kepimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi 165
5.2.2Kepimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja 170
5.2.3 Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja 174
5.2.4 Komitmen Organisasi Sebagai Mediator antara KepimpinanTransformasional

Universiti Utara Malaysia

dengan Kepuasan Kerja 177
5.3 Implikasi Teoritikal dan Praktikal 179
5.4 Cadangan bagi Penyelidikan Masa Depan 183
5.5 Penutup 185
Rujukan 186
LAMPIRAN 212

Universiti Utara Malaysia

SENARAI JADUAL

Jadual 3.1 Falsafah Penyelidikan.

Jadual 3.2 Kepimpinan Transformasional dan Dimensi-dimensinya

Jadual 3.3 Korelasi antara Skor Faktor MLQ 5X

Jadual 3.4 Kaji Selidik Kepuasan Kerja dan Item-itemnya

Jadual 3.5 Konsistensi Kebolehpercayaan Dalaman bagi Kaji Selidik Kepuasan Kerja oleh John P. Spector

Jadual 3.6 Kaji Selidik Komitmen Organisasi dan Dimensi-dimensinya

Jadual 3.7 Kebolehpercayaan Uji-Ulang-Uji bagi Ukuran Komitmen

Jadual 3.8 Kebolehpercayaan Soal Selidik Kepimpinan Pelbagai Faktor (MLQ 5X)

Jadual 3.9 Kebolehpercayaan Kaji Selidik Komitmen Organisasi (OCS)

Jadual 3.10 Nilai Alpha Cronbach bagi Skala (JSS)

Jadual 4.1 Maklumat Soal Selidik

Jadual 4.2 Keputusan Taburan Data

Jadual 4.3 Keputusan Ujian Kekolinearan Penuh

Jadual 4.4 Latar Belakang Responden

Jadual 4.5 Keputusan Analisis Statistik Deskriptif

Jadual 4.6 Keputusan Kebolehpercayaan Dalaman dan Kesahan Menumpu

Jadual 4.7 Keputusan Nisbah HTMT

Jadual 4.8 Keputusan Ujian Kekolineran

Jadual 4.9 Keputusan Kuasa Penjelasan Model (R^2) dan Saiz Kesan (f^2)

Jadual 4.10 Nilai Kuasa Peramal (Q-Square)

Jadual 4.11 Model Berstruktur Hubungan Secara Langsung dan Pemboleh Ubah Perantara (Model Keseluruhan)

Jadual 5.1 Objektif Penyelidikan, Persoalan dan Hipotesis-hipotesis Penyelidikan

Universiti Utara Malaysia

SENARAI RAJAH

Rajah 1.1 Rangka Kerja Konseptual atau Model Penyelidikan

Rajah 3.1 Model Kepimpinan Transformasional dan Transaksional

Rajah 3.2 Pemilihan Sampel Berdasarkan Kaedah Persampelan Berstrata

Rajah 3.3 Kalkulator Statsitik Danial Soper: Anggaran Saiz Sampel untuk Model Structural Equational (SEM)

Rajah 3.4 Model Tiga Komponen bagi Komitmen Organisasi

Rajah 4.1 Model Pengukuran (Peringkat Pertama)

Rajah 4.2 Model Pengukuran (Peringkat Kedua)

Rajah 4.3 Model Berstruktur

Universiti Utara Malaysia

SENARAI SINGKATAN

ANOVA	*Analysis of Variance*
EFA	*Exploratory Factor Analysis*
FRLT	*Full Range Leadership Theory*
JSS	*Job Satisfaction Survey*
HRA	*Hierarchical Regression Analysis*
MLQ	*Multi Leadership Questionnaire*
MSQ	*Minnesota Job Satisfaction Questionnaire*
OCS	*Organisation Commitment Survey*
OCQ	*Organisation Commitmen Questionnaire*
PEQ	*Psychological Empowerment Questionnaire*
PLS	*Partial Least Squares*
PK HEM	Penolong Kanan Hal Ehwal Murid
PK KK	Penolong Kanan Kokurikulum
PKP	Penolong Kanan Pentadbiran
SEM	*Structural Equation Modelling*
SKA	Skala Komitmen Afektif
SKB	Skala Komitmen Berterusan
SKN	Skala Komitmen Normatif
SSC	*Shared Service Center*
SJKT	Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil
SMK	Sekolah Menengah Kebangsaan
SMKA	Sekolah Menengah Kebangsaan Agama
SPSS	*Statistical Package Social Sciences*

Universiti Utara Malaysia

BAB SATU

PENGENALAN

1.0 Pendahuluan

Singapura, Jepun, Korea, China, Macau, Hong Kong, Taiwan, Australia, Canada, Denmark dan Switzeland merupakan negara-negara yang menduduki kedudukan sepuluh negara terbaik dalam Matematik, Literasi dan Sains (OECD, 2018). Hal ini tentunya mempunyai perkaitan dengan peranan penting dan kualiti guru itu sendiri yang merupakan faktor terpenting dalam proses pengajaran dan pembelajaran, aktiviti-aktiviti sekolah dan pencapaian akademik (Munir & Khalil, 2016; Mwesiga & Philipkireti, 2018). Di Malaysia, tranformasi pendidikan melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 dan melalui Anjakan ke-4 menjurus kepada melahirkan guru yang berkualiti. Kualiti guru merupakan faktor berasaskan sekolah yang paling signifikan dalam menentukan keberhasilan murid (PPPM, 2013-2025).

Melalui PPPM (2013-2025) juga, Program Transformasi Sekolah (TS25) diperkenalkan bertujuan meningkatkan kualiti sekolah dan kemenjadian murid. Guru yang berkualiti menjadi asas kepada transformasi yang dilaksanakan berikutan daripada pencapaian Malaysia yang masih kurang memberangsangkan dalam pentaksiran antarabangsa TIMMS dan PISA semenjak pentaksiran itu diperkenalkan (PPPM, 2013-2025).

Kejayaan Malaysia dalam penilaian antarabangsa berkemungkinan dapat direalisasikan melalui gabung jalin komitmen guru yang tinggi serta amalan kepimpinan yang berkesan. Kajian terdahulu oleh Dou et al (2016) dan Gordon (2018) menunjukkan bahawa kepimpinan dan pengurusan institusi pendidikan yang bersikap terbuka serta mewujudkan suasana kerja yang positif semasa bekerja mengakibatkan guru-guru lebih komited dalam menjalankan tugas. Kenyataan ini turut disokong oleh Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan sebuah organisasi disifatkan berkesan apabila setiap pekerja dapat bekerja secara berpasukan dan prestasi pasukan yang baik dapat dilihat dari interaksi yang baik antara sesama rakan sekerja sama ada pada tahap individu mahupun kumpulan. Sistem organisasi tersebut akan menghasilkan manusia yang mempunyai tahap ketidakhadiran yang rendah, pusing ganti pekerja yang rendah, komitmen organisasi yang tinggi, pencapaian kepuasan kerja serta pekerja mempunyai tingkah laku kewargaan organisasi (TKO).

Universiti Utara Malaysia

Kajian lain juga menunjukkan bahawa kepimpinan tunggal merupakan faktor yang dapat mempengaruhi komitmen guru (Dou et al., 2016; Ibrahim et al., 2017; Mannan, 2017; Zacharo et al, 2018). Namun begitu, dapatan tahap komitmen guru berdasarkan kajian-kajian kepimpinan tunggal tersebut tiada konsistensi. Sebagai contoh, kajian Dou et al. (2016) membuktikan pengaruh kepimpinan instruksional pengetua terhadap komitmen guru di China adalah rendah (β=0.25) manakala kajian Mannan (2017) di Malaysia dalam mengkaji kepimpinan yang sama pula menunjukkan pengaruh terhadap komitmen organisasi guru di tahap sederhana (r=0.60). Justeru, dapat dirumuskan bahawa kepimpinan tunggal tidak menghasilkan pengaruh yang sama terhadap pemboleh ubah yang sama, tetapi ia berubah-ubah berdasarkan konteks di mana

pemimpin itu berada. Maka, kepimpinan yang berkesan terhadap komitmen organisasi guru ini tidak dapat dihasilkan daripada kepimpinan tunggal. Selain itu, dapatan ini juga selari dengan kajian terkini yang mendapati bahawa tiada konsep "*one size-fits-all*" dalam konteks kepimpinan berkesan. Ia juga disokong oleh beberapa kajian terkini terhadap keberkesanan sekolah (Alqahtani et al., 2020; Noman,et al. 2017, 2018; Noman & Gurr, 2020) yang juga mendapati pemimpin yang mengamalkan pendekatan konteks mampu membawa sekolah mereka dengan lebih baik.

Pengurus yang meletakkan pekerja bawahannya sebagai aset penting organisasi, menggalakkan perbincangan, menjadikan pekerja bawahannya sebahagian daripada organisasi, mewujudkan keakraban secara tidak langsung akan mewujudkan suasana bekerja yang selesa, kesejahteraan pekerja akan terpelihara dan kesetiaan terhadap organisasi juga akan meningkat (Gordon et al., 2018; Ouchi, 1981). Kebijaksanaan pengetua dalam mentadbir urus tidak boleh dipandang remeh kerana pemimpin terkini perlu mempunyai kecerdasan kontekstual supaya kepimpinan mereka mampu membawa organisasi terus maju ke hadapan walaupun berhadapan dengan suasana sukar dan mencabar (Lang, 2019; Marishane, 2020; Marishane & Mampane, 2018; Yusoff & T-Ariffin, 2021).

Tindakan mempengaruhi sekumpulan orang untuk mencapai matlamat disebut sebagai proses kepimpinan. Menurut Zaidatol Akmaliah (1993), kepimpinan ialah proses mempengaruhi orang lain untuk mengambil tindakan yang dikehendaki. Bergantung pada kepentingan dan kegunaannya, kepimpinan menawarkan pelbagai

pandangan. Pemimpin adalah seperti nakhoda kapal yang mengemudi kapal dengan selamat dan penuh perhatian untuk mengelakkan sebarang tragedi malang menimpa anak kapalnya. Perkara yang sama berlaku untuk pentadbir sekolah yang mesti memastikan semua pelajar berada di halaman yang sama dan bekerjasama untuk mencapai objektif sekolah yang menghasilkan hasil yang positif dan berjaya. Guru besar atau pentadbir sekolah mestilah mampu memberi impak secara positif dan berkesan kepada semua pelajar dan kakitangan di bawah arahannya bagi memenuhi matlamat pendidikan institusi.

1.1 Latar Belakang Kajian

Permintaan dalam abad ke-21 mendesak agar kepimpinan institusi pendidikan perlu membangunkan gaya kepimpinan efektif yang akan membuatkan pekerja mereka komited dan berpuas hati untuk mencapai matlamat sasaran bagi kebaikan institusi-institusi (Northouse, 2010). Pelbagai jenis penyelidikan telah dilakukan tentang kesan gaya kepimpinan menggunakan pemboleh ubah yang berbeza dalam dunia Barat (Simkins, Sisum & Memon, 2003). Penyelidikan tersebut mewujudkan keperluan untuk mengalihkan fokus penyelidikan empirikal dalam kepimpinan di negara-negara sedang membangun dan kesannya kepada tingkah laku organisasi pekerja.

Kajian ini memfokuskan kesan gaya kepimpinan transformasional guru besar terhadap komitmen organisasi para guru dan kepuasan kerja serta kesan komitmen organisasi sebagai perantara bagi perhubungan kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja guru- guru di Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil (SJKT) di negeri Kedah. SJKT

Universiti Utara Malaysia

merupakan lanjutan sekolah vernakular berasaskan kaum India di Malaysia. SJKT dibiayai sebahagiannya oleh Kementerian Pendidikan Malaysia dan merupakan sekolah bantuan kerajaan.

Kepimpinan transformasional merupakan satu proses apabila pemimpin dan pengikutnya saling membantu untuk meningkatkan motivasi dan nilai moral kepada tahap yang lebih tinggi (Burns, 1978). Seseorang pemimpin transformasional boleh membuat perubahan positif dalam kehidupan seseorang (Bass, 1985). Matlamat asas kajian ini adalah untuk menentukan impak gaya kepimpinan transformasional pemimpin ke atas komitmen organisasi para guru dan kepuasan kerja serta untuk mengkaji peranan komitmen organisasi guru dengan kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja para guru di SJKT di negeri Kedah.

Pengkaji juga berharap dapatan kajian ini akan membuktikan bahawa gaya kepimpinan transformasional guru besar di SJKT mempunyai impak terhadap komitmen organisasi guru dan juga kepuasan kerja guru. Dapatan ini mungkin akan membuktikan pencapaian Ujian Pencapaian Sekolah Rendah (UPSR) tahun 2019 meningkat di negeri Kedah. Hal ini disebabkan pencapaian keseluruhan SJKT di negeri Kedah, iaitu 70.33 peratus menunjukkan peningkatan sebanyak 4.67 peratus jika dibandingkan dengan pencapaian tahun 2018, iaitu sebanyak 65.66 peratus. Mengikut sumber Jabatan Pendidikan Negeri Kedah (2017), pencapaian SJKT merupakan kedua yang terbaik selepas Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC). Kajian berkaitan kepimpinan transformasional pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan Agama di Terengganu berada pada tahap tinggi dan mendapati pengetua boleh mempengaruhi dan memotivasikan guru dan pelajar untuk

mencapai prestasi akademik yang tinggi (Ibrahim, Mokhtar, Ali & Simin; 2017).

Membina kekuatan organisasi memerlukan kepimpinan yang kuat, terutamanya apabila ianya datang untuk membimbing kumpulan ke arah matlamat bersama. Kepimpinan dan kejayaan akademik terikat erat dalam konteks pengurusan sekolah. Melalui kepimpinan yang cekap dan berkualiti tinggi, sekolah yang berkesan dapat diwujudkan (Alimuddin, 2006). Menurut Hechinger (2013), jatuh bangun sesebuah sekolah boleh dikaitkan secara langsung dengan kualiti pentadbirnya.

Kepimpinan dan keberkesanan sesebuah organisasi sering diperkatakan dalam ilmu tingkah laku organisasi kerana pemimpin dilihat sebagai satu mekanisme dalam menentukan hala tuju dan pencapaian sesebuah organisasi (Stodgill, 1974 & Bass, 1985). Peningkatan tahap komitmen dalam kalangan guru serta kepuasan kerja mereka bergantung pada kepimpinan langsung yang sedia ada dalam organisasi. Keadaan ini boleh berlaku apabila pemimpin menyediakan persekitaran yang kondusif dan memberikan ruang kepada orang bawahan mereka, melibatkan mereka dalam hal-ehwal organisasi, dan memberi mereka peranan dalam proses membuat keputusan dalam organisasi.

Kepimpinan ialah perlakuan yang memotivasikan pengikut ke arah mencapai matlamat mereka (Robbins, 2003). Kepimpinan amatlah penting dalam pembangunan organisasi serta komitmen dan kepuasan orang bawahan. Kesan daripada penekanan aspek ini, penyelidik, para teoris dan institusi pendidikan telah memulakan kajian tentang kepimpinan. Northouse (2010) menyatakan kesan kepimpinan wujud terhadap pelbagai

pemboleh ubah, termasuk kepuasan dan komitmen pekerja.

Pelbagai definisi kepimpinan diketengahkan dalam keadaan yang berbeza (Northouse, 2007). Menurut Bush (2003), kepimpinan didefinisikan oleh setiap penulis dengan cara tersendiri. Melalui penerokaan konsep kepimpinan sebagaimana yang dilihat oleh penyelidik dari pelbagai perspektif, Bush (2003) menyimpulkan kepimpinan merupakan proses pelbagai dimensi dan kompleks. Northouse (2010) menyatakan persekitaran kompetitif pada masa ini menjadikan organisasi berkembang pada kadar yang sangat cepat dan menghadapi pelbagai cabaran untuk mencapai objektif mereka. Pemimpin yang efektif memainkan peranan penting dalam mencapai matlamat dan meningkatkan prestasi pekerja dengan memberi mereka kepuasan dalam pekerjaan mereka.

Menurut Simkins (2005), kepimpinan pendidikan merupakan faktor pengaruh yang mungkin membawa kejayaan atau kegagalan sesebuah institusi pendidikan, termasuklah sekolah, kolej atau universiti. Tambahan pula, dalam konteks pendidikan yang berbeza, kuasa utama yang berbeza berfungsi secara berterusan dan menjadi cabaran untuk meningkatkan komitmen dan kepuasan para guru terhadap institusi pendidikan mereka seperti faktor demografi institusi, konstruk struktur tadbir urus yang pelbagai, sistem semak dan imbang serta sikap profesional dalam pengajaran. Faktor-faktor ini mendesak pemimpin yang mengetahuinya agar memimpin organisasi secara efektif dengan kemahiran kepimpinan yang efektif (Murphy, 2002).

Pemimpin memainkan peranan yang sangat penting untuk memotivasikan pengikut berdasarkan individu yang dapat mempengaruhi individu lain, memujuk mereka untuk membangunkan serta menumpukan usaha yang lebih untuk mencapai matlamat bagi pembangunan institusi (Dong, Bartol, Zhanng & Li, 2017). Pemimpin dianggap satu-satunya faktor utama dalam setiap kejayaan atau kegagalan sesebuah institusi (Avolio & Bass, 1995).

Bass (2002) mengenal pasti gaya kepimpinan dalam jangka masa 1990-an dan mengenal pasti kebanyakan pemimpin menyasarkan untuk menjadi pemimpin yang transformasional. Namun demikian, dengan menggunakan Borang Soal Selidik Kepimpinan Pelbagai Faktor (MLQ), kepimpinan transformasional dikenal pasti melalui sebahagian ahli politik dan pelbagai organisasi. Oleh itu, Bass mendakwa pemimpin transformasional mempunyai kaitan secara positif dengan motivasi dan sumbangan pekerjaan.

Universiti Utara Malaysia

Bass (2002) memperkenalkan program latihan kepimpinan transformasional untuk pembangunan kepimpinan. Program latihannya mengandungi skor MLQ, iaitu pelatih dibahagikan kepada tiga kumpulan. Kumpulan pertama dilatih dalam program kepimpinan transformasional, kumpulan kedua dilatih dengan menggunakan program latihan transaksional, dan kumpulan ketiga tidak dilatih, dengan prestasi satu kumpulan diukur sebelum dan selepas jangka masa tertentu. Keputusannya menunjukkan peningkatan prestasi kepada kedua-dua kumpulan terlatih namun kumpulan transformasional menunjukkan kurangnya ketidakhadiran dan produktiviti yang lebih baik serta hubungan yang baik dengan pengikut mereka [Bass & Avolio (2004) dan

Michie & Gooty (2005)].

Dalam kajian sebelum ini, dua konsep berbeza bagi gaya kepimpinan dijelaskan secara berbeza. Pada satu pihak, kepimpinan transaksional dianggap sebagai konsep transformasional yang komprehensif (Burns, 1978). Sebaliknya, kedua-dua gaya kepimpinan transformasional dan transaksional dianggap sebagai konsep berbeza kerana kedua-duanya mempunyai ciri-ciri tersendiri (Bass, 1985). Gaya kepimpinan transformasional merupakan gaya kepimpinan yang berjaya dan efektif [Savery (1994), Bass & Avolio (1994), Sarros & Santora (2001), Limsila & Ogunlana (2008) dan Toor& Ogunlana (2009)]. Namun, ramai penyelidik yang memberikan saranan bahawa kedua-dua gaya kepimpinan yang diaplikasikan dapat meningkatkan keberkesanan institusi-institusi tersebut [Bass & Avolio (1998), Brain & Lewis (2004), Limsila & Ogunlana (2008) dan Toor & Ogunlana (2009)].

Universiti Utara Malaysia

Impak gaya kepimpinan telah dikaji berdasarkan pemboleh ubah berbeza dan hal ini telah membuktikan gaya kepimpinan transformasional adalah lebih berkesan bagi meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam kalangan orang bawahan [Chen & Francesco (2000), Xenikou & Simosi (2006), Lok & Crawford (2001), Hu *et.al*. (2009) dan Shurbagi & Zahari (2012)]. Satu tindakan pengurusan adalah dengan menggalakkan pekerja sesebuah organisasi atau institusi untuk mencapai tugas dan kepentingan organisasi demi kekuatan dan produktiviti organisasi (Allen & Meyer, 1990). Menurut Meyer and Allen (2004), komitmen organisasi berdasarkan tiga dimensi komitmen, termasuklah komitmen yang afektif, berterusan dan normatif.

Dapatan pelbagai kajian menunjukkan perlakuan kepimpinan transformasional meningkatkan hubungan ikatan emosi pekerja dengan organisasi mereka [Farahani & Behboudi (2011) dan Bass & Riggio (2006)]. Komitmen organisasi pekerja ialah faktor yang mempunyai kuasa untuk meningkatkan keberkesanan kerja dalam kalangan pekerja (Loi *et. al.*, 2012). Komitmen organisasi pekerja telah dipengaruhi oleh gaya kepimpinan yang merupakan faktor utama keberkesanan dalam mana-mana organisasi [Jackson, Meyer & Wan, (2013) dan Raja (2012)]. Para guru dianggap sebagai orang yang paling banyak terlibat dalam meningkatkan kebolehan pelajar (Eyal & Roth, 2011) dan sekiranya mereka tidak menjalankan tugas dengan baiknya maka terdapat isu-isu yang perlu diselesaikan oleh pemimpin institusi tersebut (Javed, Jaffari & Rahim, 2014). Menurut Spector (1997), kepuasan kerja merupakan perasaan psikologi apabila pekerja suka akan kerja mereka dan hal ini bergantung pada apa-apa yang diperoleh mereka daripada pekerjaan mereka berbanding dengan apa-apa yang diharapkan oleh mereka setakat ini. Kepuasan kerja bukanlah suatu perasaan tertentu, tetapi kombinasi perasaan yang menjurus kepuasan dengan kerja tersebut (Spector, 1985).

Penyelidikan sedia ada tentang keberkesanan gaya kepimpinan menyokong pandangan bahawa peningkatan kemahiran kepimpinan, terutamanya kemahiran atau perlakuan kepimpinan transformasional meningkatkan kepuasan kerja bagi pekerja mereka. Pekerja yang bekerja di bawah pemimpin yang transformasional berasa puas hati dengan penyelia, organisasi serta kerja mereka [Asencio & Mujkic (2016), Dabke (2016), Jacobson (2011), Kellis & Ran (2013) dan Spector (1997)]. Para penyelidik membangunkan sebuah skala pengukuran yang dipanggil Kaji Selidik Kepuasan Kerja

(JSS) yang digunakan untuk mengukur tahap kepuasan pekerja dengan kerja mereka. Gaji, kenaikan pangkat, manfaat sampingan, penyeliaan, ganjaran luar jangkaan, rakan kerja, jenis kerja dan komunikasi merupakan dimensi-dimensi skala pengukuran ini.

Menurut Mohd Aziz (2008), Serina (2008), Jazmi Md Isa (2009), Mohamad Zabidi (2009) dan Adnan Riaz *et. al.*, (2010), hubungan kepimpinan transformasional dan kepuasan kerja guru adalah positif. Pernyataan ini disokong oleh kajian Aniza (2014) yang menjelaskan hubungan yang tinggi antara amalan kepimpinan transformasional pemimpin institusi pendidikan dengan kepuasan kerja pensyarah. Sadeghi and Pihie (2013) menyelidiki suasana pendidikan dan dapatan kajian ini melaporkan perlakuan kepimpinan transformasional pentadbiran dan ketua-ketua memberikan kesan positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja pensyarah. Setiap pemimpin yang mempunyai wawasan, pemangkin kepada motivasi, sangat berorientasikan matlamat organisasi, berpandangan jauh, bertindak bersama dengan pengikutnya dan membentuk budaya baik merupakan pemimpin yang mengamalkan kepimpinanan transformasi (Rolfe, 2011).

Penyelidikan ini menyiasat impak gaya kepimpinan transformasional guru besar ke atas kepuasan kerja dan komitmen organisasi di SJKT di negeri Kedah. Impak gaya kepimpinan transformasional ke atas pemboleh ubah berbeza yang dikaji dalam sektor pendidikan juga agak banyak, namun bukan dalam konteks Malaysia, maka penyelidikan ini akan lebih bermakna untuk memahami impak gaya kepimpinan transformasional ke atas kepuasan kerja dan komitmen organisasi para guru.

1.2 Penyataan Masalah

Di Malaysia, gerakan transformasi sistem pendidikan adalah bertepatan dan bersesuaian dengan matlamat dan usaha meletakkan kualiti sebagai wasilah keutamaan menyeluruh dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 (KPM, 2013). Keutamaan ke atas aspek kualiti pengajaran guru dalam memacu pemerolehan kemenjadian murid amat jelas sebagai hala tuju melalui penetapan objektif memartabatkan sistem pendidikan negara yang berkualiti setaraf dengan antarabangsa.

Justeru itu, komitmen dalam kalangan guru adalah amat penting dalam memacu kualiti pengajarannya seterusnya pencapaian prestasi kemenjadian murid meliputi aspek rohani dan jasmani selari dengan kehendak Falsafah Pendidikan Negara diperkukuhkan dalam kajian Webrecruit (2015) bahawa komitmen guru ke atas tugasnya memperlihatkan prestasi kerja yang lebih berkualiti melebihi daripada apa yang diarahkan. Komitmen merupakan antara faktor berpengaruh terhadap tinggi rendahnya prestasi kerja seseorang guru. Hal ini terkait kerana tingkah laku komitmen guru menyumbang terhadap pencapaian akademik murid dan prestasi sekolah (Mohamad, Zakaria & Nasir, 2017; Thien, Razak & Ramayah, 2014; Shafikani, 2016). Tanpa adanya komitmen tinggi, tanggungjawab dan standard diri yang lemah akan menjejaskan matlamat pendidikan. Jelasnya, tingkah laku komitmen menyumbang ke atas komponen kualiti dalam pendidikan.

Literatur terdahulu masih kurang mengkaji pemboleh ubah komitmen organisasi sekolah dan kualiti pengajaran guru, khususnya di SJK Tamil. Literatur terdahulu masih kurang mengkaji pemboleh ubah komitmen organisasi sekolah dan kualiti pengajaran

guru, khususnya di luar bandar (Billy & Muhamad Suhaimi Taat, 2020; Hanaysha, 2016). Justeru itu, kajian ini dilaksanakan bagi gambaran berdasarkan matlamat dan objektif sekaligus sebagai nilai tambah ke atas dapatan terdahulu dalam menggambarkan aspek yang dikaji ke arah memantapkan kualiti pendidikan di negara ini.

Isu keberkesanan sekolah sering dibangkitkan berikutan kurangnya dedikasi dalam kalangan guru antaranya melanggar peraturan, datang lewat ke kelas, bertindak bosan semasa mengajar, enggan mengajar di luar bandar, malas memeriksa kerja pelajar, lebih memfokuskan pada kelas tuisyen untuk pendapatan tambahan, dan menjalankan perniagaan sampingan. Tugas utama guru besar adalah untuk memandu guru ke arah yang sepatutnya dan memberi inspirasi kepada mereka untuk menjadi guru cemerlang yang akan menyumbang kepada peningkatan sekolah. Isu ini tidak boleh diabaikan (Klang, S. T. D. D., & Selangor, 2021). Dedikasi guru terhadap kerjaya mereka memerlukan pemerhatian yang serius dan segera. Keadaan ini mendorong pengkaji untuk mengkaji impak kepimpinan transformasi terhadap komitmen organisasi dan kepuasan guru dalam kalangan guru SJKT di dalam dan luar bandar.

Gaya kepimpinan yang digunakan oleh seseorang pentadbiran atau guru besar memberi impak yang besar kepada kecemerlangan dan pencapaian keseluruhan sesebuah sekolah. Hal ini demikian kerana guru besar berperanan sebagai pengurus, pentadbir, dan ketua organisasi. Gaya pengurusan, hubungan dengan visi, kepercayaan, dan matlamat sekolah, serta sikap guru besar terhadap proses melaksanakan perubahan, merupakan semua aspek kedudukan guru besar yang diambil kira semasa menilai

kepimpinannya (Ishak, 2004). Bagi menyahut cabaran mengubah sistem pendidikan semasa, guru besar melengkapkan diri dengan pelbagai kebolehan dalam pengurusan pentadbiran sekolah. Menurut kajian Sabariah et al. (2002), tahap purata komitmen guru terhadap organisasi adalah kurang memberangsangkan. Ini ditunjukkan oleh gaya kepimpinan pengetua dan dedikasi guru sekolah kebangsaan di luar bandar Malaysia.

Pendekatan kepimpinan transformasional adalah sangat komprehensif, kontemporari dan diterima secara meluas sebagai pendekatan kepimpinan untuk diguna pakai di semua organisasi [Northouse (2010) dan Nguni *et. al.,* (2006)]. Kepimpinan transformasional ialah bentuk yang berkesan dalam memimpin suasana sekolah yang lebih empirikal untuk menjelaskan jenis kesan kepimpinan dalam pencapaian pelajar (Leeithwood, Jantzi & Steinbach, 1999). Givens (2008) mendapati pemimpin transformasi memberikan inspirasi kepada pengikut untuk mencapai usaha yang lebih banyak dengan menumpukan perhatian pada nilai pengikut dan membantu pengikut menyesuaikan nilai tersebut dengan nilai organisasi.

Selaras dengan hal ini, pemimpin transformasional dapat mempengaruhi tingkah laku pekerja supaya tingkah laku mempunyai kesan positif terhadap organisasi. Pembinaan keupayaan individu membolehkan organisasi mencapai matlamat (Leithwood & Richi, 2003) pada tahap yang lebih tinggi serta komitmen dan keupayaan ahli organisasi dianggap penyebab kepada produktiviti yang lebih tinggi dan hasil persekolahan yang lebih baik (Timmerman, 2007). Keperluan yang diberikan keutamaan akan menyebabkan guru merasakan kepuasan dalam bekerja, berdedikasi dan lebih bertanggungjawab. Kenyataan ini disokong berdasarkan kajian sebelum ini yang

melaporkan komitmen mempunyai hubungan dengan kepuasan bekerja [Chua (2010), Kimball & Nink (2006) dan Whitecare (2006)].

Kajian oleh Abdul Ghani (2005) mendapati bahawa amalan kepimpinan transformasional di sekolah kebangsaan berkeupayaan untuk meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan guru. Kajian oleh Petrus dan Mohamed (2018) mendapati bahawa gaya kepimpinan transformasional merupakan satu daripada faktor yang meningkatkan kepuasan guru. Kajian oleh Philip dan Jamalul (2018) menunjukkan gaya kepimpinan transformasional guru besar, iaitu berkarismatik, bertimbang rasa secara individu, motivasi inspirasi dan merangsang intelek mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru. Hubungan ini adalah positif pada tahap yang tinggi dalam kalangan guru di SJKC. Kajian oleh Md Ali (2005) berkenaan dengan kepimpinan transformasional pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru di Sekolah Menengah Kebangsaan Pontian, Johor juga mendapati bahawa kepimpinan transformasional amat mementingkan pengetahuan tentang tingkah laku manusia serta berkemahiran tinggi dalam aspek hubungan interpersonal, terutamanya dalam memahami motif dan sikap orang lain serta hubungan yang baik dengan subordinat. Menurut kajian ini, kepuasan kerja guru berada pada tahap yang baik. Namun, hasil kajian ini menunjukkan tidak ada hubungan antara kepimpinan transformasional pengetua dengan kepuasan kerja guru. Hal ini bermakna guru-guru boleh mencapai tahap kepuasan kerja pada tahap tertentu tanpa terkesan oleh amalan kepimpinan transformasional guru besar atau pengetua.

Dalam konteks tahap pendidikan di SJKT di Malaysia, dapatan kajian kurang ditemui

Universiti Utara Malaysia

yang menggunakan paradigma teoritikal kepimpinan transformasional untuk mengkaji impak gaya kepimpinan transformasional guru besar ke atas komitmen organisasi dan kepuasan kerja para guru di SJKT. Menurut Northouse (2010), hanya terdapat beberapa penyelidikan telah dibuat tentang impak gaya kepimpinan berbeza dalam budaya dan konteks negara bukan Barat. Penyelidikan ini berkisar tentang impak gaya kepimpinan berdasarkan paradigma teori kepimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja para guru di SJKT di negeri Kedah. Kajian ini diharapkan dapat mengisi jurang penyelidikan dalam penyelidikan sedia ada. Kajian ini juga mengisi jurang penyelidikan menurut Bass (1999:23-24), bahawa "meskipun konsep kepimpinan transformasional dan transaksional boleh didapati secara universal, masih banyak yang perlu dipelajari tentang betapa keadaan ini dipengaruhi oleh konteks apabila kepimpinan itu berlaku".

Dalam konteks di Malaysia, terdapat banyak kajian tentang gaya kepimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi guru dengan kepuasan kerja pada semua peringkat sama ada peringkat rendah ataupun peringkat pengajian tinggi. Namun, kajian masih belum dijalankan di SJKT seluruh Malaysia tentang gaya kepimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi guru dan kepuasan kerja. Shahrin dan Saraswathi (2008) telah menjalankan kajian tentang kepuasan kerja dalam kalangan guru di SJKT daerah Kulai dan hasil kajian mendapati kepuasan kerja bagi guru-guru SJKT adalah pada tahap sederhana tinggi bagi aspek penyelia. Aida dan Thilaka (2018) pula telah menjalankan kajian tentang amalan kepimpinan guru. Keadaan ini telah mendorong pengkaji untuk menjalankan kajian tersebut di SJKT negeri Kedah untuk melihat impak kepimpinan transformasional guru besar terhadap

kepuasan kerja guru dengan komitmen organisasi dalam kalangan guru SJK. Menurut Mohd Aziz (2008), Serina (2008), Jasmi Md Isa (2009), Mohamad Zabidi (2009) dan Adnan Riaz *et. al.* (2010), hubungan kepimpinan transformasional dan kepuasan kerja guru adalah positif. Kepimpinan transformasional telah dikenal pasti sebagai satu daripada gaya kepimpinan yang terbaik bagi melaksanakan perubahan dalam organisasi sekolah (Musa.K, Yusof.H & Yunus, S.A.h, 2014). Namun begitu, kajian Aziah *et. al.* (2005) mendapati seramai 93 orang guru dalam dua buah sekolah kluster di utara Semenanjung Malaysia menjadikan amalan kapasiti kepimpinan guru di sekolah tersebut tidak dipengaruhi oleh kepimpinan transformasional pengetua dan berada pada tahap sederhana. Dapatan ini disokong oleh dapatan kajian Jazmi (2009) di Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA) dan Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) di negeri Kedah yang menunjukkan hubungan sederhana wujud. Hishamuddin, Mohd. Rizal & Supian (2013) pula telah menyatakan hubungan yang signifikan tidak wujud.

Universiti Utara Malaysia

Levin (2000) berhujah bahawa dalam suasana pendidikan, kepimpinan transformasional adalah sangat bersesuaian, berjaya dan merangkumi pelbagai gaya kepimpinan. Gaya kepimpinan transformasional adalah sesuai untuk bidang pendidikan tinggi [(Roueche *et. al.* (1989) dan Tucker *et. al.* (1992)]. Pemimpin pendidikan yang mempunyai perlakuan kepimpinan transformasional menawarkan ahli organisasi mereka peluang untuk terlibat dalam merancang untuk institusi mereka dari segi menambah baik serta mencapai matlamat yang disasarkan.

Banyak kajian sebelum ini dibuat tentang gaya kepimpinan dan impak terhadap prestasi

organisasi dan kepuasan kerja, namun kajian tersebut melibatkan kajian impak kepimpinan atas ke bawah terhadap prestasi organisasi [Bass & Avolio (1994), Cardona (2000), Avolio & Gardner (2005), Limsila & Ogunlana (2008) dan Peterson *et. al.* (2012)]. Oleh itu, impak kepimpinan bawah ke atas masih kekal tidak dikaji dengan baiknya jika dikaitkan dengan hubungan kepuasan kerja bagi pekerja dan komitmen organisasi (Whiteley & Jonsons, 2012). Penyelidikan sedia ada tentang keberkesanan gaya kepimpinan menyokong pandangan bahawa peningkatan kemahiran kepimpinan, terutamanya kemahiran atau perlakuan kepimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja bagi pekerja mereka. Pekerja yang bekerja di bawah pemimpin yang transformasional berpuas hati dengan penyelia, organisasi serta kerja mereka [Asencio & Mujkic (2016), Dabke (2016), Jacobson (2011) dan Kellis & Ran (2013)].

Shurbagi (2014) mengkaji tentang peranan komitmen organisasi antara kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja dalam syarikat petroleum awam di Libya. Kajian ini mendapati bahawa kepimpinan transformasional memberikan kesan ke atas kepuasan kerja pekerja apabila pekerja memberikan komitmen sepenuhnya kepada organisasi mereka dan menyarankan tiadanya keperluan untuk mengkaji peranan perantaraan komitmen organisasi dengan hubungan kepada pemboleh ubah yang berbeza. Banyak kajian tentang kepimpinan, terutamanya berhubung dengan gaya kepimpinan transformasional dan impaknya ke atas kepuasan kerja dan komitmen organisasi dijalankan dalam sektor seperti bank, perniagaan dan pengurusan. Sebaliknya, terdapat jurang dalam penyelidikan tentang hubungan antara gaya kepimpinan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi para guru. Dabke (2016)

mendapati bahawa pekerja yang bekerja di bawah penyeliaan kepimpinan transformasional berasa puas hati dengan kerja mereka kerana kepimpinan transformasional menyediakan visi yang jelas, suasana kerja yang mesra dan menyokong mereka menjalankan tugas masing-masing dengan penuh kepuasan.

Omar dan Hussain (2013) membuktikan para pemimpin transformasional dalam sebuah institusi akademik di Malaysia telah membuatkan pekerja mereka berpuas hati dengan kerja mereka. Mereka menguji hipotesis dengan menggunakan Model Persamaan Struktural (SEM) pada perisian statistik AMOS. Keputusannya menunjukkan kepimpinan transformasional mempunyai hubungan penting yang positif dengan kepuasan kerja. Patiar dan Wang (2016) menjalankan kajian ke atas hotel-hotel mewah di Australia untuk mengkaji impak kepimpinan transformasional ke atas komitmen organisasi pekerja. Dapatan kajian menunjukkan gaya kepimpinan transformasional mempunyai impak signifikan ke atas komitmen organisasi. Berdasarkan tesis ijazah kedoktoran Kamola (2016), beliau memaparkan laporannya yang dihantar ke South Eastern Kenya University yang membuktikan perlakuan kepimpinan transformasional adalah efektif untuk meningkatkan komitmen kerja dalam kalangan guru sekolah menengah.

Sejak kebelakangan ini, terdapat beberapa permasalahan berlaku yang boleh mempengaruhi komitmen organisasi dalam kalangan guru sekolah. Antaranya termasuklah terdapat rungutan daripada pihak guru bahawa beban kerja mereka telah bertambah. Hal ini turut dinyatakan oleh Abdul Malik (2000) bahawa bebanan tugas yang bertambah tidak akan menyempurnakan seseorang pekerja dan boleh

menyebabkannya tertekan. Kajian sebegini sebelum ini telah mendorong pengkaji untuk mengkaji tentang hubungan antara gaya kepimpinan transformasional dengan komitmen organisasi dalam kalangan guru SJKT. Pelbagai gaya kepimipinan diamalkan namun kepimpinan transformasional digunakan dalam kebanyakan organisasi cemerlang (Khalip, Hamidah, Jamal & Suriani, 2014). Menurut Northhouse (2010), beberapa jenis penyelidikan yang ditemui dapat mengesan gaya kepimpinan yang berbeza dalam budaya dan konteks Barat. Melalui penyelidikan yang dijalankan, pengkaji dapat mengesan gaya kepimpinan berdasarkan paradigma teoritis kepimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi guru dan kepuasan kerja di SJKT.

Kajian ini membantu dalam mengisi jurang berdasarkan kajian sedia ada. Banyak kajian sebelum ini yang dijalankan mengenai gaya kepimpinan dan kesannya terhadap prestasi organisasi dan kepuasan kerja, tetapi dalam kajian ini, kesan prestasi kepimpinan organisasi telah dipelajari [Bass & Avolio (1994), Cardona (2000), Avolio & Gardner (2005) Limsila & Ogunlana (2008) dan Peterson *et. al.* (2012)]. Oleh itu, kesan kepimpinan dari bawahan masih tidak dikaji dengan baiknya dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi pekerja (Whiteley dan Jonson, 2012).

Dari sudut kepentingan kesan gaya kepimpinan terhadap kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi serta untuk mengisi jurang dalam kajian literatur sedia ada dalam konteks pendidikan peringkat rendah dan organisasi, kajian ini memberikan tumpuan kepada kesan gaya kepimpinan transformasi terhadap kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi. Paradigma teori ini kurang dikaji dalam konteks SJKT di

Universiti Utara Malaysia

Malaysia. Dalam konteks Malaysia, terdapat keperluan untuk mengkaji kesan kepimpinan transformasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam pendidikan. Selepas semakan semua kajian literatur kebangsaan dan antarabangsa didapati terdapatnya jurang. Oleh itu, kajian ini merupakan satu usaha untuk mengkaji tiga paradigma organisasi di SJKT di negeri Kedah. Dalam konteks Malaysia pada peringkat pendidikan rendah, kajian seperti ini kurang dilakukan, iaitu meneliti pemboleh ubah komitmen organisasi sebagai mediator. Kajian ini juga mengkaji kesan mediasi komitmen organisasi antara kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja guru Malaysia dalam sektor pendidikan. Model teori kajian ini ialah usaha pertama untuk mengkaji kesan kepimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja, dan menyiasat peranan mediasi komitmen organisasi antara hubungan kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja.

Universiti Utara Malaysia

1.3 Persoalan Kajian

Matlamat kajian ini adalah untuk mengkaji impak gaya kepimpinan transformasional para guru besar ke atas komitmen organisasi dan kepuasan kerja para guru serta untuk mengkaji peranan komitmen organisasi sebagai perantara hubungan kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Berdasarkan semakan semula kajian sedia ada, persoalan kajian yang telah dirangka untuk kajian ini adalah seperti yang:

a) Sejauh manakah gaya kepimpinan transformasional para guru besar memberi kesan ke atas komitmen organisasi para guru di SJKT di negeri Kedah?

b) Sejauh manakah gaya kepimpinan transformasional para guru besar memberi

kesan ke atas kepuasan kerja para guru di SJKT di negeri Kedah?

c) Sejauh manakah komitmen organisasi para guru memberi kesan ke atas kepuasan kerja para guru di SJKT di negeri Kedah?

d) Sejauh manakah komitmen organisasi para guru menjadi perantara (mediator) antara gaya kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja para guru di SJKT di negeri Kedah?

1.4 Objektif Kajian

Dalam kajian kuantitatif, penyelidik menyatakan objektif kajian melalui pembentangan persoalan serta hipotesis kajian (Creswell, 2014). Yang berikut ialah objektif kajian ini:

a) Mengenalpasti impak gaya kepimpinan transformasional para guru besar ke atas komitmen organisasi para guru di SJKT di negeri Kedah.

b) Mengenalpasti impak gaya kepimpinan transformasional para guru besar ke atas kepuasan kerja para guru di SJKT di negeri Kedah.

c) Mengenalpasti impak komitmen organisasi para guru ke atas kepuasan kerja para guru.

d) Menganalisis impak perantaraan komitmen organisasi para guru antara hubungan kepimpinan transformasional para guru besar dengan kepuasan kerja para guru.

Universiti Utara Malaysia

1.5 Hipotesis Kajian

Secara kolektifnya, hipotesis penyelidikan berikut telah dibina:

H1: Gaya kepimpinan transformasional guru besar memberi kesan yang signifikan ke atas komitmen organisasi para guru di SJKT di negeri Kedah.

H2: Gaya kepimpinan transformasional guru besar memberi kesan yang signifikan ke atas kepuasan kerja para guru di SJKT di negeri Kedah.

H3: Komitmen organisasi para guru memberi kesan yang signifikan ke atas kepuasan kerja para guru di SJKT di negeri Kedah.

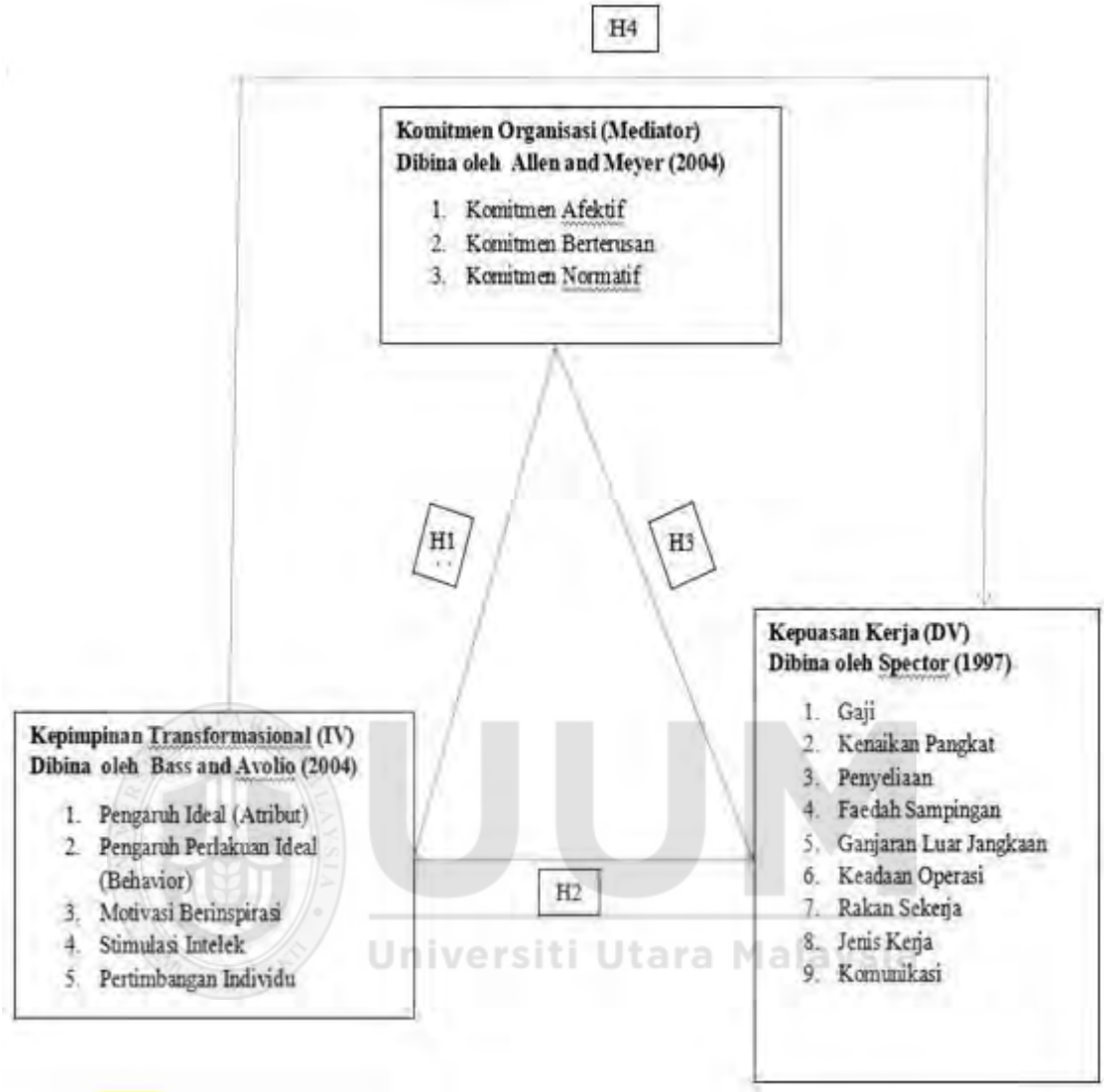
H4: Komitmen organisasi merupakan perantaraan antara kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja.

Universiti Utara Malaysia

Rajah 1.1 menunjukkan model penyelidikan kajian ini dibina berdasarkan latar belakang teoritikal dan sorotan kajian lampau. Kepimpinan transformasional merupakan pemboleh ubah eksogenus yang mewakili peramal bagi konstruk komitmen organisasi dan kepuasan kerja dalam model penyelidikan ini. Kepimpinan transformasional (konstruk tahap tinggi) merangkumi lima dimensi, iaitu atribut pengaruh ideal (pengaruh ideal mencirikan kualiti pemimpin dan pengikut mengenal pasti pemimpin sebagai contoh berdasarkan perilaku etika dan moral yang tinggi), perlakuan pengaruh ideal (pengaruh ideal merangkumi perlakuan yang menanamkan kebanggaan dalam diri pengikut kerana ada kaitan dengan pemimpin), motivasi berinspirasi (melalui perlakuan ini, pemimpin memotivasikan orang bawahan mereka dengan mencetuskan semangat berpasukan untuk mencapai objektif yang disasarkan), stimulasi intelek (stimulasi intelek mewakili pemimpin yang meningkatkan naluri

kreativiti dan inovasi dalam kalangan orang bawahan mereka dan merujuk kepimpinan yang menginspirasikan dan bebas untuk mengkritik, bukan sahaja dari pandangan mereka sendiri tetapi dari pandangan pemimpin dan institusi), pertimbangan individu (dimensi ini berdasarkan sikap memberikan kepentingan kepada setiap kakitangan dan membina kemahiran mereka dengan memberikan tugasan harian dan memberikan maklum balas tentang prestasi untuk membetulkan kesilapan). Komitmen organisasi dan kepuasan kerja merupakan pemboleh ubah endogenus dalam model penyelidikan ini. Komitmen organisasi (konstruk tahap tinggi) mengandungi tiga dimensi, iaitu Komitmen Afektif, Komitmen Berterusan dan Komitmen Normatif. Kepuasan kerja (konstruk tahap tinggi) mewakili sembilan dimensi, iaitu gaji, kenaikan pangkat, penyeliaan, manfaat sampingan, ganjaran luar jangka, keadaan operasi, rakan sekerja, jenis kerja dan komunikasi. Komitmen organisasi (konstruk tahap tinggi) juga merupakan pemboleh ubah eksogenus dalam model ini untuk meramalkan kesan ke atas kepuasan kerja dan sebagai perantaraan antara hubungan kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja.

Universiti Utara Malaysia



Rajah 1.1

Kerangka Konseptual atau Model Penyelidikan

Universiti Utara Malaysia

1.6 Kepentingan Kajian

Kajian tentang impak gaya kepimpinan ke atas kepuasan kerja di SJKT adalah sangat terhad di Malaysia. Literatur terdahulu masih kurang mengkaji pemboleh ubah komitmen organisasi sekolah dan kualiti pengajaran guru, khususnya di luar bandar (Billy & Muhamad Suhaimi Taat, 2020; Hanaysha, 2016). Justeru itu, kajian ini dilaksanakan bagi gambaran berdasarkan matlamat dan objektif sekaligus sebagai nilai tambah ke atas dapatan terdahulu dalam menggambarkan aspek yang dikaji ke arah memantapkan kualiti pendidikan di negara ini. Oleh itu, kajian ini merupakan sumbangan signifikan bagi menyelidik impak gaya kepimpinan transformasional ke atas kepuasan kerja para guru dan komitmen organisasi di SJKT di negeri Kedah. Zembylas dan Papanastasiou (2006) juga telah menyatakan penyelidikan yang amat terhad ditemui berkaitan dengan kepuasan kerja para guru di negara-negara membangun. Sehubungan dengan hal itu, kajian ini akan menjadi sumbangan signifikan dalam menyelidik kepuasan kerja para guru dalam sebuah negara membangun seperti Malaysia.

Kajian ini signifikan untuk menarik perhatian penyelidik masa depan dalam konteks antarabangsa dan Malaysia, serta mengkaji impak gaya kepimpinan pada tahap pendidikan lain dengan pemboleh ubah dependen lain seperti konteks budaya, pengaruh politik dan sebagainya. Kajian ini signifikan untuk membangunkan minat para guru besar yang diperhatikan secara khusus melalui kajian ini dan para guru besar di sekolah lain secara umumnya untuk menganalisis amalan kepimpinan dan untuk membaiki gaya dan perlakuan kepimpinan mereka bagi meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen

Universiti Utara Malaysia

organisasi dalam kalangan guru.

1.7 Batasan Kajian

Creswell (2008) mendefinisikan batasan penyelidikan sebagai "potensi kelemahan atau masalah berkaitan kajian yang dikenal pasti oleh penyelidik." Kajian ini hanya memeriksa impak satu gaya kepimpinan, termasuklah gaya kepimpinan transformasional ke atas kepuasan kerja para guru dan komitmen organisasi, dan bukannya semua gaya kepimpinan yang mungkin mempengaruhi pemboleh ubah dalam kajian ini. Kajian ini terhad kepada memeriksa impak gaya kepimpinan guru besar ke atas kepuasan kerja dan komitmen organisasi para guru dan bukannya ke atas pihak berkuasa tahap lain seperti pengetua atau pegawai pendidikan dalam hierarki tersebut. Kajian dihadkan bagi mengumpulkan data daripada para guru SJKT dalam tujuh daerah di negeri Kedah. Kebolehpercayaan dapatan mungkin dihadkan kepada populasi lebih besar para guru di bahagian lain di negara ini.

Universiti Utara Malaysia

BAB DUA

TINJAUAN LITERATUR

2.0 Pengenalan

Perkataan "kepimpinan" telah dianalisis dalam pelbagai domain oleh para penyelidik seperti dalam bidang politik, akademik, perniagaan, kerja sosial dan sebagainya, dengan mengetengahkan keperluan serta keberkesanannya (Obiwuru, *et. al.,* 2011). Dalam perspektif yang lebih luas, kepimpinan bukanlah entiti tetap, penyelidikan berterusan bagi faktor organisasi ini membangun dan berevolusi dari semasa ke semasa dan berbeza dari satu konteks ke konteks yang lain dan konsep kepimpinan akan melalui penyesuaian. Dalam bidang pendidikan, Shah (2012) menegaskan kepimpinan tertakluk kepada perubahan yang kompleks dan cepat dalam sesebuah organisasi. Dalam jangka masa beberapa lama, teori kepimpinan telah berevolusi dalam beberapa arah.

Kepimpinan merupakan kualiti seseorang individu untuk membangkitkan sokongan dan keyakinan dalam kalangan orang yang terlibat dalam mencapai matlamat yang diingini bagi perkembangan organisasi. Kepimpinan merupakan elemen yang penting dalam institusi pendidikan dan mempunyai kaitan langsung dengan kejayaan atau kegagalan sesebuah institusi. Pemimpin yang baik dapat membuat keputusan, boleh mengawal selia kemajuan, membantu orang bawahan dan mengurus pengambilalihan dan penyusunan semula aset-aset bagi mencapai servis dan produk yang menguntungkan

Universiti Utara Malaysia

(Vareilles, *et. al.,* 2017). Pemimpin organisasi harus fleksibel, berkeyakinan dan berkuasa (Morris & Austin, 2014). Dalam bidang kepimpinan pendidikan, penyelidik menganalisis konsep kepimpinan, jenis kepimpinan dan hubungan antara gaya kepimpinan yang berbeza dengan pemboleh ubah yang berbeza dalam suasana pendidikan (Briggs & Coleman, 2007). Menurut Northouse (2010), dalam sejarah, perdebatan tentang kepimpinan bermula dari era Aristotle lagi. Ramai ahli falsafah seperti Plato, Plutarch dan Caesar mendalami perihal kepimpinan dan kualiti kepimpinan mereka. Secara jelasnya, mereka menekankan konsep bahawa seorang pemimpin haruslah memiliki potensi untuk memimpin dan harus bijak dengan kemahiran kognitif untuk memimpin sekumpulan orang lain (Bass, 1985 & Ayman, 1992).

Peng, *e.t al.* (2016) berhujah bahawa pemimpin institusi akan turut menyokong persepsi orang bawahan mereka tentang makna dengan memperkenalkan pengumpulan identiti melalui karisma peribadi. Perubahan cepat yang berlaku dalam bidang pendidikan adalah kerana perubahan dalam masyarakat dan seharusnya perkara ini disedari. Dalam situasi ini, sesebuah institusi diharapkan dapat maju ke hadapan agar lebih efektif (Eyal & Roth, 2011). Pemimpin yang berkebolehan disuruh mengambil inisiatif untuk membawa perubahan yang diperlukan oleh organisasi dan mempengaruhi pengikutnya agar turut menjadi ejen perubahan [McCleskey, (2014) dan Washington, Sutton & Saucer (2014)]. Menurut Nash dan Bangert (2014), pemimpin yang baik dapat menerima idea baharu secara terbuka serta turut menerima cabaran baharu untuk memenuhi permintaan pasaran dan global. Pada masa yang sama, pemimpin boleh menjadi contoh kerana mereka bertindak sebagai mentor untuk mengajar dan melatih

Universiti Utara Malaysia

orang bawahan mereka demi peningkatan organisasi. Pemimpin sesebuah organisasi harus fleksibel, berkeyakinan, berkuasa dan menjadi contoh kepada para pengikut mereka (Morris & Austin, 2014).

2.1 Definisi konseptual dan Operasional

2.1.1 Kepimpinan Transformasional

Kepimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepimpinan pelbagai dimensi, iaitu pemimpin meningkatkan identiti pengikutnya, memotivasikan mereka agar mencapai matlamat yang disasarkan, pengikut menurut pemimpin sebagai contoh, membangunkan kebolehan intelektual pengikut dan pemimpin transformasional juga mengalihkan kemahiran mereka kepada pengikut (Bass, 1985). Pemimpin transformasional berkemahiran memahami tahap motivasi pengikut, memuaskan mereka dengan keperluan hidup lebih tinggi serta terlibat secara langsung dengan pengikut (Burns, 1978).

Universiti Utara Malaysia

Kajian oleh Wong dan Thien (2020) menyatakan dimensi karisma mempunyai hubungan signifikan dengan setiap dimensi efikasi kendiri guru: strategi pengajaran ($\beta = 0.244$, $p < 0.05$), pengurusan bilik darjah ($\beta = 0.264$, $p < 0.05$), dan penglibatan pelajar ($\beta = 0.192$, $p < 0.05$). Manakala dimensi motivasi berinspirasi tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan setiap dimensi efikasi kendiri guru: strategi pengajaran ($\beta = -0.159$, $p = 0.061$), pengurusan bilik darjah ($\beta = -0.185$, $p = 0.066$), dan penglibatan pelajar ($\beta = -0.195$, $p = 0.068$). Dimensi pertimbangan individu tidak mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan perancangan strategi ($\beta = 0.109$, p

= 0.130).

Walau bagaimanapun, pertimbangan individu mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan pengurusan bilik darjah (β = 0.309, p = 0.001) dan penglibatan pelajar (β = 0.336, p < 0.001). Dimensi rangsangan intelektual menunjukkan hubungan positif yang signifikan dengan perancangan strategi (β = 0.225, p = 0.016). Sebaliknya, hubungan yang tidak signifikan didapati antara rangsangan intelektual dan pengurusan bilik darjah (β = 0.100, p = 0.162) serta rangsangan intelektual dan penglibatan pelajar (β = 0.336, p < 0.001). Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa kepimpinan transformasional menyumbang 16.1% varians terhadap dimensi strategi pengajaran, 15.8 % varians kepada dimensi pengurusan bilik darjah dan 18.1 % varians kepada dimensi penglibatan pelajar.

Bagi kajian ini, kepimpinan transformasional terdiri daripada lima dimensi iaitu pengaruh ideal (atribut / sifat), pengaruh yang ideal (perlakuan), motivasi berinspirasi, stimulasi intelek dan pertimbangan individu.

Pengaruh Ideal (Atribut / Sifat) (IA)

IA1 = Pemimpin kami mewujudkan perasaan bangga dalam diri saya apabila dikaitkan dengan diri mereka.

IA2 = Pemimpin kami mengutamakan kebaikan kumpulan daripada kepentingan diri.

IA3 = Pemimpin kami bertindak dalam cara yang membuatkan saya menghormati mereka.

IA4 = Pemimpin kami menunjukkan rasa keyakinan dan kuasa.

Pengaruh Yang Ideal (Perlakuan) (IB)

IB5 = Pemimpin kami berbicara tentang nilai-nilai dan pegangan penting mereka.

IB6 = Pemimpin kami menyatakan kepentingan mempunyai dorongan yang kukuh terhadap tujuan.

IB7 = Pemimpin kami mengambil kira akibat-akibat moral dan etika daripada keputusan yang dibuat.

IB8 = Pemimpin kami menekankan kepentingan memiliki rasa kolektif tentang misi organisasi.

Motivasi Berinspirasi (IM)

IM9 = Pemimpin kami berbicara secara optimistik tentang masa depan.

IM10 = Pemimpin kami menunggu berlakunya sesuatu kesilapan sebelum mengambil tindakan.

IM11 = Pemimpin kami menyatakan dengan jelas visi yang menambat perhatian tentang masa depan.

IM12 = Pemimpin kami menunjukkan keyakinan bahawa matlamat akan dicapai.

Stimulasi Intelek (IS)

IS13 = Pemimpin kami meneliti semula andaian- andaian kritikal bagi menilai kesesuaiannya.

IS14 = Pemimpin kami mendapatkan pandangan yang berbeza ketika menyelesaikan masalah.

IS15 = Pemimpin kami meminta saya melihat masalah dari pelbagai sudut yang berbeza.

IS16 = Pmimpin kami mencadangkan cara-cara yang baharu dalam menyiapkan tugasan.

Pertimbangan Individu (IC)

IC17 = Pemimpin kami meluangkan masa untuk mengajar dan membimbing.

IC18 = Pemimpin kami melayan saya sebagai seorang individu dan bukannya hanya sebagai ahli kumpulan.

IC19 = Pemimpin kami melihat saya sebagai individu yang mempunyai keperluan, kebolehan dan aspirasi yang berbeza daripada individu lain.

IC20 = Pemimpin kami membantu saya untuk membangunkan kekuatan saya.

2.1.2 Komitmen Organisasi

Menurut Allen dan Meyer (1990), pekerja boleh dikatakan komited sepenuhnya kepada organisasi mereka apabila mereka berasa terikat dengan organisasi mereka secara emosi, mereka dapat mengaitkan diri mereka dengan organisasi secara positif dan mereka diberi peluang untuk terlibat dalam tugas besar untuk memajukan organisasi.

Bagi kajian ini, komitmen organisasi terdiri daripada tiga dimensi iaitu pengaruh komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif.

Komitmen Afektif

SKA1 = Saya sangat gembira menghabiskan seluruh kerjaya saya dengan organisasi ini.

SKA2 = Saya sangat merasakan seolah-olah masalah organisasi ini ialah saya sendiri.

Universiti Utara Malaysia

SKA3 = Saya tidak merasakan "kepunyaan" yang kuat untuk organisasi saya.

SKA4 = Saya tidak merasakan "dilampirkan secara emosi" kepada organisasi ini.

SKA5 = Saya tidak merasakan "sebahagian daripada keluarga" di organisasi saya.

SKA6 = Organisasi ini mempunyai banyak makna peribadi untuk saya.

Komitmen Normatif

SKB1 = Pada masa ini, tinggal bersama-sama organisasi saya merupakan keperluan seperti keinginan.

SKB2 = Akan menjadi sangat sukar bagi saya untuk meninggalkan organisasi saya sekarang, walaupun saya mahu.

SKB3 = Terlalu banyak hidup saya akan terganggu jika saya memutuskan untuk meninggalkan organisasi saya sekarang.

SKB4 = Saya rasa saya mempunyai terlalu banyak pilihan untuk mempertimbangkan untuk meninggalkan organisasi ini.

SKB5 = Sekiranya saya belum meletakkan begitu banyak diri saya ke dalam organisasi ini, saya mungkin mempertimbangkan untuk bekerja di tempat lain.

SKB6 = Salah satu akibat negatif untuk meninggalkan organisasi ini adalah kekurangan alternatif yang ada.

Komitmen Berterusan

SKN1 = Saya tidak merasakan apa-apa kewajipan untuk kekal dengan majikan saya sekarang.

SKN2 = Walaupun untuk kelebihan saya, saya tidak merasakan hak untuk saya meninggalkan organisasi saya sekarang.

Universiti Utara Malaysia

SKN3 = Saya akan merasa bersalah jika saya meninggalkan organisasi saya sekarang.

SKN4 = Organisasi ini memerlukan kesetiaan saya.

SKN5= Saya tidak akan meninggalkan organisasi saya sekarang kerana saya mempunyai rasa tanggungjawab kepada orang di dalamnya.

SKN6 = Saya sangat terhutang budi dengan organisasi saya.

2.2 Teori Kepimpinan Transformasional

Kepimpinan transformasional didefinisikan sebagai pendekatan pemimpin dalam mengubah karakter atau kebolehan mereka untuk orang bawahan mereka. Perkara ini merupakan bentuk ideal kepimpinan yang mencetuskan perubahan inovatif dalam diri pengikut mereka serta mengubah karakter pengikut demi kebaikan organisasi (Banks, *et. al.,* 2016). Terdapat tiga jenis gaya kepimpinan yang berbeza di dunia dan kepimpinan transformasional merupakan salah satu daripadanya, menurut Bass (1985) yang membangunkan *Theory Full Range Leadership* (FRLT). Tiga gaya kepimpinan ditemui dalam teori ini, iaitu transformasional, transaksional dan *laissez-faire*. Teori asal Bass mencirikan perlakuan transformasional terdiri daripada tiga kualiti atau karakteristik, termasuk pengaruh ideal, stimulasi intelektual dan pertimbangan secara individu. Teori ini mengetengahkan ganjaran luar jangka dan pengurusan pasif secara berkecualinya merupakan perlakuan kepimpinan transaksional.

Semakan semula FRLT tentang perlakuan gaya kepimpinan transformasional, motivasi berinspirasi telah ditambahkan dan berkaitan dengan perlakuan gaya kepimpinan transaksional pula, pengurusan aktif melalui pengecualian turut ditambahkan (Bass &

Avolio, 2004). Pengaruh ideal yang merupakan perlakuan kepimpinan transformasional selanjutnya dibahagikan kepada dua dimensi yang dikenali sebagai perlakuan pengaruh ideal dan ciri-ciri pengaruh ideal. Ciri-ciri kedua-duanya juga merupakan elemen kepimpinan karismatik (Bass & Avolio, 2004). Hasilnya, model konsepsual kepimpinan telah berevolusi dan FRLT telah dibangunkan oleh Bass (1985).

Model Sembilan Faktor asalnya berevolusi daripada konsepsualisasi *Full Range Leadership* (Bass, 1985), iaitu, ciri-ciri pengaruh ideal (kualiti pemimpin yang dikenal pasti oleh pengikut sebagai contoh berdasarkan perlakuan etika dan moral yang baik). Perlakuan pengaruh ideal (pemimpin yang sangat rapat dengan pengikut mereka), motivasi berinspirasi (pemimpin memotivasikan orang bawahan mereka dengan menaikkan semangat pasukan untuk mencapai objektif sasaran), stimulasi intelek (pemimpin yang meningkatkan naluri kreativiti dan inovasi dalam kalangan orang bawahan mereka dengan merujuk kepimpinan yang menginspirasikan dan bebas untuk mengkritik, bukan sahaja pandangan mereka sendiri, tetapi juga pandangan pemimpin dan institusi), pertimbangan individu (ciri-ciri mementingkan setiap kakitangan dan membangunkan kemahiran mereka dengan memberikan tugasan harian dan memberi mereka maklum balas tentang prestasi mereka dan membetulkan kesilapan mereka), ganjaran luar jangka (rundingan yang berdasarkan persefahaman dua hala antara pemimpin dengan kakitangan dan dibuat berdasarkan prestasi terbaik oleh pemimpin), pengurusan aktif berdasarkan pengecualian (pemimpin yang memberikan spesifikasi standard institusi, sekali gus dengan faktor yang menghasilkan prestasi yang efektif), pengurusan pasif berdasarkan pengecualian (pemimpin hanya masuk campur apabila masalah berlaku dalam organisasi), dan *laissez-faire* (pemimpin tidak terlibat dalam

Universiti Utara Malaysia

membuat keputusan atau terlibat dalam sebahagian keputusan, tetapi lebih bergantung pada orang bawahan dan jarang-jarang, jika ada, memberi panduan kepada orang bawahan mereka) (Bass *et. al.,* 2003). Selanjutnya, Bass (1985) membangunkan soal selidik Kepimpinan Pelbagai Faktor (MLQ) untuk mengukur kepimpinan. Asas soal selidik ini ialah FRLT yang dibangunkan oleh Bass (1985).

Konsep kepimpinan transformasional yang diketengahkan oleh Burns (1978) telah dikembangkan lagi oleh Bass (1985) dengan hujah berkaitan dengan penerimaan sepenuhnya konsep kepimpinan transaksional. Istilah kepimpinan yang berubah kemudiannya digantikan oleh Bass dengan kepimpinan transformasional dan beliau mendakwa bahawa pemimpin berbeza dengan mudahnya dapat mengubah pengikut mereka agar mereka menjadi lebih aktif dengan menggunakan jenis motivasi yang berbeza untuk pencapaian prestasi yang berbeza. Seorang pemimpin transformasional bertekad untuk mencapai matlamatnya melalui pengikutnya dan disebabkan perkara itu beliau menyokong mereka dengan menghormati, memberikan kesetiaan dan kepercayaan supaya mereka membaiki prestasi mereka [Bass (1985) & Bass & Avolio (1994)]. Untuk perbezaan gaya kepimpinan, Bass menyediakan satu model untuk mengukur perlakuan kepimpinan, dan Bass & Avolio seterusnya menambah baik dan membangunkan MLQ [Bass & Avolio (1998), Bass & Avolio (1994) dan Bass & Avolio (2004)]. Pada 2004, model pembangunan kepimpinan telah diperkenalkan untuk sesi latihan yang berbeza bagi memudahkan kepimpinan transformasional.

Universiti Utara Malaysia

2.2.1 Dimensi Teori Kepimpinan Transformasional

2.2.2 Pengaruh Ideal (Atribut)

Pengaruh ideal diperincikan sebagai kualiti pemimpin apabila pengikut mengenal pasti pemimpin mereka sebagai contoh berdasarkan ketinggian moral dan perlakuan beretika serta kebolehan luar biasa mereka. Mereka menawarkan visi yang jelas kepada orang bawahan mereka dan memberikan keutamaan kepada keperluan tahap tinggi orang bawahan mereka. Pengaruh ideal berdasarkan dua aspek; yang pertama ialah atribut pemimpin dan keduanya ialah perlakuan pemimpin [Avolio *et. al.* (1999) dan Gill (2006)].

Pengaruh ideal melibatkan peningkatan kualiti pemimpin. Dimensi ini berdasarkan gayakepimpinan yang menyediakan pengikut dengan visi, misi dan kepercayaan. Gaya ini menyasarkan untuk memberikan inspirasi kepada para guru dan kakitangan lain yang bekerja untuk mencapai matlamat institusi tersebut (Ahmad *et. al.*, 2014). Pengaruh ideal mempunyai kuasa untuk membentuk rasa agar mempunyai hala tuju dalam kalangan kakitangan yang bekerja dalam organisasi tersebut untuk mencapai matlamat kolektif atau bersama-sama.

Penyelidikan oleh Nir dan Hameiri (2014) mendefinisikan dimensi ini sebagai kuasa pemimpin ke atas kakitangan dan isu mereka dengan memahami masalah kakitangan serta memberikan panduan kepada mereka. Dalam dimensi ini, pengetua bertindak sebagai contoh kepada para guru dan hal ini membantu para guru mencapai atribut yang wujud dalam pemimpin. Pengaruh ideal pemimpin melibatkan kuasa dalam mencipta

Universiti Utara Malaysia

rasa dan hala tuju dalam kalangan pekerja dengan menjajarkan nilai peribadi mereka dengan matlamat institusi tersebut (Moriano *et. al.*, 2014). Dimensi ini melibatkan faktor emosional dengan kakitangan seperti memberikan ucapan bermotivasi untuk menyediakan mereka dengan tugasan yang harus dilaksanakan.

Pengaruh ideal lebih menekankan perkongsian kepercayaan umum dan ideologi kolektif atau bersama-sama. Melalui cara ini, perlakuan kepimpinan adalah efektif kerana perlakuan ini menjadi bermanfaat bagi melaksanakan aktiviti berkumpulan dalam kalangan kakitangan (Herman & Chiu, 2014). Penyelidikan ini seterusnya mencadangkan pemimpin menggunakan dimensi ini kerana dapat meningkatkan kepaduan dan perlakuan kakitangan yang terlibat dengan aktiviti berkumpulan. Idea ini terus disokong dengan penyelidikan oleh Belle (2014) yang menyatakan dimensi ini melibatkan penyelesaian masalah dan persefahaman antara kakitangan dengan pemimpin. Namun, pandangan yang diketengahkan oleh Breevart *et. al.*, (2014) berbeza sedikit. Beliau memberikan kenyataan bahawa dalam dimensi ini, kakitangan menyelesaikan masalah dengan wujudnya persefahaman bersama-sama dalam kalangan mereka kerana mereka menganggap diri mereka diberi kuasa dan disebabkan hal itu mereka membuat keputusan sendiri.

2.2.3 Pengaruh Ideal (Perlakuan)

Pengaruh ideal merangkumi perlakuan yang menanamkan sifat bangga dalam kalangan pengikut kerana berkaitan dengan pemimpin. Dimensi ini menunjukkan pemimpin menimbangkan kepentingan diri pengikut demi kemajuan yang lebih baik dan demi

keberkesanan institusi dan akan membuat pengorbanan peribadi demi manfaat institusi. Pemimpin transformasional dengan dimensi ini menunjukkan rasa mempunyai kuasa, atribut dan mampu meyakinkan yang lain bahawa mereka boleh mengatasi halangan dan menjadi apa-apa yang dimahukan mereka (Vareilles *et. al.*, 2017). Pemimpin transformasional selalu mengikut kepercayaan dan nilai mereka dengan kepentingan mempercayai dan yakin dengan orang bawahan institusi mereka. Mereka menekankan dan bertindak demi misi yang sama dan mengekalkan tujuan serta kepentingan misi untuk diikuti oleh pemimpin dan pengikut mereka. Hal ini membantu institusi pendidikan itu untuk membangunkan pasukan dan bekerja secara kolektif bagi mencapai matlamat institusi. Penyelidikan oleh Herman dan Chiu (2014) telah menghujahkan ahli pasukan sebuah institusi pendidikan meniru pemimpin yang mempunyai kualiti pengaruh ideal dengan melihat kepada pemimpin sebagai personifikasi berkarisma kepada misi dan nilai organisasi.

Universiti Utara Malaysia

2.2.4 Motivasi Berinspirasi

Perkara ini merupakan kualiti pemimpin transformasional dan orang bawahan bagi gaya kepimpinan ini diinspirasikan oleh pemimpin mereka kerana pemimpin mereka menawarkan visi menarik dengan situasi yang jelas, menstimulasikan keghairahan dan optimisme serta mengayakan sasaran orang bawahan. Pemimpin sebegini memotivasikan orang bawahan mereka dengan mencetuskan semangat dalam pasukan untuk mencapai objektif yang disasarkan melalui jangkaan yang jelas dan hala tuju yang berwawasan [Bass & Riggio (2006) dan Bass (1985)].

2.2.5 Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual mewakili pemimpin yang meningkatkan naluri kreativiti dan inovasi dalam kalangan orang bawahan dan merujuk pemimpin yang menginspirasikan dan bebas untuk dikritik, bukan sahaja daripada pandangan mereka sendiri, malahan daripada pandangan pemimpin dan pandangan institusi. Perlakuan pemimpin sebegini membuatkan orang bawahan berasa bebas untuk berkongsi idea mereka (Bass, 1998). Perlakuan kepimpinan transformasional ini amatlah berkesan dan berjaya menggalakkan para pekerja agar menggunakan cara-cara baharu untuk menyelesaikan masalah sendiri. Adakalanya pemimpin juga membuat kesilapan dalam perancangannya, namun beliau akan mencari penyelesaian kepada kesilapan tersebut dengan membuat perubahan kepada perancangannya (Top *et. al.*, 2013). Dimensi ini lebih banyak dikaitkan dengan peningkatan kebolehan para guru agar mereka dapat menjanakan idea baharu.

Universiti Utara Malaysia

Pemimpin transformasional boleh menginspirasikan kakitangan untuk mempromosikan dimensi stimulasi intelektual. Dimensi ini berfokus, terutamanya kepada kebijaksanaan kakitangan dan mewujudkan suasana pembelajaran dalam institusi agar mereka menjadi lebih inovatif dan dapat menjanakan idea baharu (Peng, Lin, Schaubroeck, McDonough, Hu & Zhang, 2016). Pemimpin transformasional memberi orang bawahan mereka kebebasan untuk meluahkan idea mereka secara bebas dan mereka akan menyokong orang bawahan mereka (Dong, Bartol, Zhang & Li, 2017). Dimensi ini mempunyai kebolehan untuk meningkatkan prestasi kakitangan kerana mereka memikirkan cara baharu untuk menyelesaikan masalah yang berdasarkan pemikiran yang inovatif dan

unik (Ahmed, Abbas, Latif & Rasheed, 2014). Stimulasi intelektual membolehkan pemikiran logik dalam kalangan kakitangan dan bukannya pemikiran tradisional. Oleh itu, pendekatan ini amatlah diperlukan oleh institusi di Malaysia bagi meningkatkan prestasi akademik dan menaikkan taraf pendidikan (Philip & Jamalul Lail, 2018).

Pemimpin transformasional mencari perspektif dan pendekatan untuk menyelesaikan masalah, membangunkan kebolehan intelektual pengikut mereka dan membolehkan individu lain yang bekerja di sekolah itu melihat kepada masalah tersebut dari sudut yang berbeza (Shah, 2012). Para guru yang menggunakan stimulasi intelektual juga menggalakkan yang lain agar keluar daripada pemikiran tradisional dan mencadangkan mereka mencari cara baharu untuk menghabiskan tugasan dan mencapai matlamat yang diingini. Penyelidikan Renko *et. al.* (2015) turut menghujahkan dimensi ini sering dikaitkan dengan pemeriksaan semula tanggapan kritikal untuk melihat sama ada tanggapan tersebut tepat atau bersesuaian.

Universiti Utara Malaysia

2.2.6 Pertimbangan Individu

Pertimbangan secara individu mewakili kebolehan pemimpin untuk memberikan perhatian secara individu kepada pengikut mereka dan memberikan fokus pada tahap tinggi kepada keperluan pengikut mereka. Melalui perlakuan ini, pemimpin menawarkan pengikut mereka suasana yang amat menggalakkan (Bass & Avolio, 1990). Pemimpin yang mempunyai kualiti kepimpinan ini akan bertindak sebagai mentor kepada semua kakitangan mereka dengan menyediakan semua perkara yang diperlukan oleh kakitangan untuk meningkatkan potensi kakitangan. Dimensi ini memberikan

kepentingan kepada setiap kakitangan dan membangunkan kebolehan mereka dengan memberikan tugasan harian dan memberikan maklum balas tentang prestasi mereka serta membetulkan kesilapan mereka (Eisenbeiss & Boerner, 2013). Pertimbangan secara individu, berdasarkan istilahnya, memerlukan pemimpin menimbangkan secara individu serta menyediakan manfaat baginya secara individu.

Pertimbangan secara individu juga bermakna pemimpin harus memberikan perhatian, galakan dan sokongan kepada pengikut bagi pencapaian sesuatu tugasan (Dong *et. al.*, 2017). Kualiti jenis ini memerlukan usaha yang lebih banyak daripada pemimpin yang akan memberikan motivasi kepada kakitangan dan memberikan panduan kepada mereka apabila mereka menghadapi kesukaran untuk menyelesaikan tugas mereka (Ahmad *et. al.*, 2014). Dimensi ini juga penting untuk meningkatkan motivasi kakitangan kerana mereka diberi perhatian secara individu, dan mengekalkan kegembiraan dan motivasi mereka untuk menjalankan rutin harian mereka. Raja (2012) mendapati bahawa apabila pemimpin transformasional mempunyai kesemua dimensi ini, termasuklah pertimbangan secara individu, penglibatan kerja yang tinggi akan terhasil.

Akibatnya, pengikut terasa lebih bermotivasi dan berdedikasi untuk menyelesaikan tugas mereka dan meningkatkan tahap penyerapan mereka. Pemimpin yang mempunyai kualiti ini akan bertindak sebagai mentor kakitangannya dengan memahami kehendak setiap guru dan mengetahui kebolehan mereka serta cara untuk meningkatkannya ke tahap yang lebih tinggi. Pemimpin ini mempunyai sebahagian daripada kualiti yang terbaik, iaitu mendengar setiap kakitangannya, memberikan perhatian kepada mereka

dan meningkatkan kebolehan mereka dengan menyediakan tugas yang berbeza bagi mereka (Anwer & Ahmed, 2012). Pemimpin transformasional bertanggungjawab membangunkan kebolehan pengikut mereka yang akan membawa kepada pertumbuhan organisasi (Morales, Barrionuevo & Gutierrez, 2012). Pemimpin yang mempunyai dimensi ini lebih cenderung untuk mengembangkan hubungan yang lebih beremosi dengan kakitangannya agar mereka dapat memahami visi institusi dan membangunkan kemahiran mereka sewajarnya.

2.3 Generasi Pertama Model Komponen Tiga Komitmen oleh Allen dan Meyer

Satu model komitmen organisasi telah diketengahkan oleh Allen & Meyer (1990). Mereka mendakwa bahawa komitmen organisasi mempunyai tiga komponen yang berbeza, termasuklah komitmen afektif (SKA) yang berkaitan dengan keadaan psikologi komitmen seseorang pekerja, iaitu faktor seperti pengalaman kerja, ciri-ciri kerja dan personaliti. Penyelidik mendakwa bahawa pengalaman kerja telah didapati menjadi faktor kuat yang diperlukan bagi pekerja untuk menunjukkan ikatan kuat kepada organisasi (Allen & Meyer, 1990). Komitmen normatif (SKN) merupakan keadaan sikap pekerja yang diubah oleh budaya. Budaya organisasi memainkan peranan penting kerana membolehkan seseorang pekerja membuat keputusan sama ada untuk meninggalkan organisasi tersebut atau terus bekerja di situ (Wiene, 1982). Misalnya, seorang pekerja menunjukkan komitmennya kepada organisasi apabila dipengaruhi oleh orang penting dan juga akan menunjukkan kesetiaan kepada organisasi dalam jangka masa panjang (Allen & Meyer, 1990). Komitmen berterusan (SKB) dianggap sebagai komponen penting dalam pembangunan organisasi oleh ramai

Universiti Utara Malaysia

penyelidik. Komitmen berterusan merupakan perasaan seseorang pekerja yang mahu terus bekerja dalam kerja yang sedia ada dan organisasi berkaitan kerana manfaat seperti gaji, hubungan sosial, peluang pekerjaan, peluang kenaikan pangkat dan pencen. Rasa komitmen ini mencerminkan rasa pekerja yang terikat kepada organisasi [Allen & Meyer (1990), Meyer *et. al.* (2002), Brown (2003), Jaros (2007), Meyer *et. al.* (2012) dan Lambert *et. al.* (2013)]. Hal ini bermaksud rasa yang berbeza berkaitan dengan komitmen organisasi dapat diluahkan melalui rasa yang berbeza bagi setiap individu (Allen & Meyer, 1990).

2.4 Generasi Kedua Model Tiga Komitmen

Generasi kedua model ini menekankan pembangunan komitmen. Allen dan Meyer (1990) menyediakan konsep model normatif yang berdasarkan beberapa norma kesetiaan sosial oleh Wiener (1982). Ramai penyelidik berhujah tentang model ini, iaitu pertindihan dan definisinya yang kurang jelas dari segi konstruknya [Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky (2002), Jaros (2007) dan Meyer, Stanley, Jackson, Mcinnis, Maltin & Sheppard (2012)]. Selanjutnya, Meyer *et. al.* (2006) menambahkan kenyataan tentang "tanggungjawab terhutang" (mencapai jangkaan orang lain) dan "imperatif moral" (mencapai hasil bernilai) sebagai konsep dua dimensi yang dicirikan sebagai komitmen berterusan dan komitmen normatif.

2.5 Teori Berkaitan dengan Kepuasan Kerja

Ramai penyelidik telah mendefinisikan kepuasan kerja secara berbeza [Armstrong (2006), Evans (2000), Spector (1997), Tobias (1999), Vroom (1982), Schultz (1982)

Universiti Utara Malaysia

dan Siegel & Lane (1987)]. Kepuasan kerja ialah perasaan psikologikal apabila pekerja merasakan puas hati dengan kerja mereka. Kepuasan kerja ialah keadaan psikologikal minda, iaitu pekerja berasa puas hati dengan majikan mereka (Locke, 1976). Kepuasan kerja ialah keadaan psikologikal pekerja yang melalui beberapa elemen seperti hubungan dengan rakan sekerja, gaji, tanggungjawab kerja yang jelas, suasana organisasi, peluang kenaikan pangkat dan persekitaran pekerjaan. Menurut Rosser (2004), kepuasan kerja merupakan pemboleh ubah pelbagai dimensi.

2.5.1 Teori Kandungan

Teori kandungan berdasarkan keperluan dan dikenali sebagai teori berdasarkan keperluan (Ololube, 2006). Berdasarkan teori ini, kumpulan keperluan yang sama dikehendaki bagi semua orang dan ciri-ciri teori ini berdasarkan tanggapan bahawa semua orang akan bermotivasi ke arah matlamat mereka untuk mencapai kumpulan keperluan yang sama. Teori kandungan memberikan kenyataan yang jelas tentang ciri-ciri yang perlu ada dalam sesuatu pekerjaan untuk memberikan kepuasan kepada pekerja yang bekerja dalam sesuatu organisasi.

2.5.2 Teori Hierarki Keperluan Maslow (1970)

Teori Motivasi Maslow (1970) dan Teori Dua Faktor Herzberg (1974) merupakan teori berdasarkan keperluan yang terkemuka (Ololube, 2006). Teori ini merupakan satu daripada teori asas dalam motivasi yang menyatakan pekerja mungkin akan berpuas hati dengan kerja mereka apabila pemimpin dan organisasi mereka berusaha untuk memenuhi keperluan dan kehendak mereka (Siripak, 2006). Pendekatan ini mencirikan

Universiti Utara Malaysia

lima tahap keperluan, iaitu keperluan psikologi, keperluan sosial, keperluan keselamatan, keperluan harga diri dan keperluan kesedaran diri. Tahap keperluan ini dibahagikan kepada keperluan tinggi dan keperluan rendah. Maslow berhujah bahawa apabila pemimpin menyedari dan mengenal pasti keperluan pengikut mereka dan berusaha untuk memenuhi keperluan tersebut, para pengikut bermotivasi untuk mencapai matlamat yang diingini dan berasa puas hati dengan kerja mereka (Worrell, 2004). Selain itu, Maslow menegaskan pengikut merasai pengalaman kepuasan kerja jika keperluan tahap rendah dan keperluan tahap tinggi mereka dipenuhi oleh pemimpin mereka. Ramai penyelidik menyukai teori Maslow dan mendapatinya menarik (Naylor, 1999). Namun begitu, pendekatan ini dipersoalkan kesahihannya apabila kajian dibuat tentang kesahihannya [Ololube (2006) dan Ifinedo (2003)]. Pendekatan ini telah dikritik oleh ramai penyelidik kerana gagal menimbangkan faktor yang berkaitan dengan kerja dan situasi (Ololube, 2006).

Universiti Utara Malaysia

2.5.3 Teori Dua Faktor Herzberg (1974)

Teori Dua Faktor tentang kepuasan kerja dicadangkan oleh Herzberg (1959, 1966 & 1974). Teori Herzberg juga dikenali sebagai teori "motivasi bersih" atau teori "dua faktor". Herzberg *et. al.* (1959) menyelidik tentang kepuasan kerja dalam kalangan pekerja di kawasan Pittsburgh. Sampelnya melibatkan 200 orang jurutera dan akauntan. Keputusan kajiannya mendedahkan dua faktor motivasi merangkumi kepuasan kerja (memotivasikan) dan ketidakpuasan (faktor bersih). Pendekatan ini menjadi pencapaian dalam pertimbangan tentang kepuasan kerja (Gaziel, 1986). Kebolehgunaan teori Herzberg (1959) telah diuji dan disokong oleh ramai penyelidik dalam persekitaran pendidikan. Teori Herzberg mengenal pasti dua jenis faktor. Satu

faktor dikenali sebagai pemuas hati atau faktor kepuasan (memotivasikan), iaitu memotivasikan pekerja organisasi tersebut berkaitan dengan pekerjaan serta aktiviti berkaitan dengan kerja seperti pencapaian, tanggungjawab, pembangunan, kemajuan dan pertumbuhan. Faktor kedua ialah faktor ketidakpuasan (faktor bersih) yang ekstrinsik dan mencirikan hubungan individu dengan keadaan atau persekitaran kerja (Worrell, 2004). Perkara ini termasuklah gaya kepimpinan atau perilaku pemimpin, keselamatan kerja, gaji dan keadaan kerja (Stumpf, 2003). Menurut Herzberg *et. al.* (1957), kedua-dua faktor memotivasikan dan faktor bersih tidak bergantung antara satu sama lain. Penyelidikan Herzberg *et. al.* (1957) merupakan sumbangan utama dalam pembangunan teori berkaitan dengan kepuasan kerja dan membuat kenyataan yang jelas tentang kepuasan kerja serta faktor intrinsik berkaitan dengan kepuasan kerja (Locke, 1976).

Selanjutnya, terdapat beberapa pandangan kirtis yang dibangunkan oleh penyelidik lain berdasarkan teori Herzberg bahawa teori dua faktor ini gagal menfokus kepada impak perbezaan seseorang ke atas tahap kepuasan dan motivasi. Selain itu, terdapat juga kritikan yang dibangunkan oleh penyelidik lain tentang Teori Herzbeg bahawa Teori Dua Faktor ini gagal untuk memfokuskan impak perbezaan individu ke atas tahap dan motivasi. Faktor tersebut ialah status sosial, kelayakan, pendidikan, pengalaman, jantina dan lain-lain. Kedua-dua pemboleh ubah kepuasan dan ketidakpuasan adalah berbeza, tetapi secara teoritikal dan empirikalnya, faktor ini merupakan status sosial, kelayakan pendidikan, pengalaman, jantina dan lain-lain. Kedua-dua pemboleh ubah kepuasan kerja bersifat tersendiri, tetapi secara teoritikal dan empirikalnya dapat dipisahkan dan Teori Dua Faktor bergantung pada kaedah (Locke,1976). Menurut

Locke *et. al.* (1983), ramai penyelidik mengkaji teori berkaitan dengan kepuasan kerja dalam kajian mereka dan menyimpulkan dua faktor kepuasan kerja (memotivasikan dan ketulenan) saling bergantungan antara satu sama lain. Oshagbemi, 1997 & Bowen (1980) mengkaji bahawa dalam kepuasan kerja terdapat duafaktor, iaitu memotivasikan dan ketulenan.

2.6 Teori Proses

Teori psikologikal dan perlakuan mencirikan proses memotivasikan pekerja ke arah mencapai kepuasan kerja untuk mencapai matlamat sasaran bagi organisasi. Teori Ekuiti Kepuasan Kerja yang disarankan oleh Adam (1963) dan Teori Jangkaan yang dicadangkan oleh Vroom (1964 dan 1982) ialah dua teori yang mendefinisikan proses memotivasi dan kepuasan pekerja dengan baiknya.

Universiti Utara Malaysia

2.6.1 Teori Ekuiti Kepuasan Kerja

Teori Ekuiti Kepuasan Kerja dicadangkan oleh Adams (1963). Adams berhujah bahawa pengiktirafan pekerja berdasarkan siri input dan hasil dalam organisasi tempat mereka menjadi pekerja. Input merupakan sumbangan pekerja kepada kerja mereka dari segi pengalaman pekerja, kapasiti, usaha, masa dan pendidikan. Sebaliknya, hasil dianggap sebagai elemen atau faedah yang diberikan oleh organisasi kepada pekerja dalam bentuk gaji, kenaikan pangkat, keselamatan kerja, suasana kerja yang positif dan penghargaan daripada pemimpin organisasi. Persepsi pekerja berdasarkan pampasan yang disediakan oleh organisasi berhubung dengan dasar ekuiti merupakan andaian asas tentang Teori Ekuiti Kepuasan Kerja.

2.6.2 Teori Jangkaan Kepuasan Kerja

Teori ini dicadangkan oleh Vroom (1964). Teori ini membuat andaian tentang hubungan antara perkhidmatan dengan insentif serta ganjaran dan pampasan yang disediakan oleh pemimpin organisasi. Teori kepuasan kerja disediakan melalui input dan insentif oleh pemimpin organisasi. Dimensi oleh jangkaan disertakan dalam pendekatan ini. Seorang pekerja menjangkakan ganjaran sebagai hasil daripada keputusan atau usaha gigih pekerja untuk meningkatkan prestasi organisasi berkaitan. Jangkaan pampasan oleh pekerja bukan sahaja dalam bentuk wang, tetapi tertakluk pada konteks budaya dan perlakuan dalam masyarakat.

2.6.3 Teori Situasional

Teori Situasional dicadangkan oleh Quarstein *et. al.* (1992). Dua pemboleh ubah :ciri-ciri situasional" dan "kejadian situasional" dicadangkan dalam pendekatan ini. Menurut teori ini, faktor situasional merupakan peluang untuk maju ke hadapan, persekitaran organisasi apabila pekerja menjalankan tanggungjawab mereka, polisi institusi dan gaji (Siripak, 2006) serta ciri-ciri situasional yang dipertimbangkan oleh pekerja pada masa menerima tawaran kerja tersebut. Sebaliknya, faktor kejadian situasional ialah faktor yang mungkin bersifat fizikal atau tidak dapat dilihat. Faktor tersebut muncul di hadapan pekerja setelah mereka menerima tawaran kerja (Worrell, 2004). Terdapat kejadian situasional yang positif dan negatif. Sebarang insentif yang diterima pekerja dan mendapat cuti panjang daripada kerja, termasuklah dalam kejadian situasional positif, manakala hubungan yang kurang baik dengan rakan sekerja dan sesuatu keadaan yang tidak kena di tempat kerja merupakan faktor kejadian negatif.

Universiti Utara Malaysia

Menurut Quarstein *et. al.* (1992), kedua-dua ciri situasional dan kejadian situasional merupakan peramal yang kuat tentang kepuasan kerja.

2.7 Kajian Lepas

2.7.1 Konsep dan Definisi Kepimpinan Transformasional

Burns (1978) memperkenalkan konsep berkaitan dengan kepimpinan transformasional dengan memberikan definisinya seperti yang berikut:

> *... pemimpin adalah yang memimpin pengikut mereka agar membuat sesuatu dan berusaha untuk mencapai matlamat berbeza yang mungkin berkaitan dengan tugas, nilai, potensi berbeza bagi pemimpin dan pengikut. Kebijaksanaan kepimpinan dilihat sebagai wujud dalam erti kata cara perlakuan seseorang pemimpin itu atau cara beliau menimbangkan nilai dan motivasi agar pengikut menuruti beliau (Burns, 1978, hlm.133).*

Kepimpinan dibahagikan kepada pelbagai bentuk sehingga wujudnya kepimpinan transformasional dan transaksional. Kedua-dua bentuk kepimpinan ini dikatakan berbeza dari segi perlakuan dan ciri-ciri mereka. Sekiranya dilihat dari konteks perlakuan, maka dilihat bahawa kepimpinan transaksional berdasarkan aspek psikologi serta hubungan berasaskan ekonomi antara pemimpin dengan pengikutnya. Selain itu, pemimpin transaksional juga dilihat sebagai pemimpin yang boleh menjalankan rundingan dengan menggunakan pelbagai perjanjian dengan pekerja lain dengan menggalakkan mereka melalui prestasi baik mereka. Sebaliknya, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang memotivasikan orang dengan mengambil kira aspek moral dan menginspirasikan pengikutnya agar mencapai matlamat yang berbeza. Kajian meta analisis dan empirikal yang dijalankan oleh Top, Tarcan, Tekinggunduz dan Hikmet (2012) mendapati bahawa pekerja yang bekerja di bawah

penyeliaan kepimpinan transformasional mempunyai kualiti unik seperti lebih terlibat dengan kerja mereka, bekerja dengan motivasi, terasa berkuasa, puas hati dengan kerja mereka dan berkomitmen untuk mencapai matlamat karier mereka.

Gaya transformasional berdasarkan sikap pemimpin dalam mereka cipta hubungan emosional dengan pengikutnya dengan berpegang kepada visi yang sama dalam kalangan pekerja institusi tersebut. Ramai penyelidik berhujah bahawa kepimpinan transformasional ialah satu kuasa yang mereka cipta suasana inovatif dalam mana-mana organisasi [Top *et. al.* (2013), Vareilles *et. al.* (2017) dan Zabihi & Hashemzehi (2012)]. Kepimpinan transformasional berdasarkan perhatian individu yang hasilnya ialah motivasi yang meningkat ketika bertugas (DuFour & Mattos, 2013). Perlakuan kepimpinan transformasional meningkatkan motivasi dalam kalangan pekerja, meningkatkan tahap dedikasi mereka dan menyediakan pertimbangan individu kepada mereka (Al-Khasawneh & Futa, 2012). Kepimpinan transformasional didefinisikan sebagai pendekatan kepada kepimpinan yang menghasilkan perubahan dalam individu dan sistem sosial [Banks *et. al.* (2016), Morales, Barrionuevo & Gutierrez (2012) dan Wahab *et. al.* (2014)].

2.7.2 Konsep dan Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen berkaitan dengan tindakan yang dilihat sebagai menggalakkan produktiviti dan stabiliti. Selama bertahun-tahun, penyelidik merujuk teori komitmen organisasi untuk menimbangkan keadaan psikologi pengikut di tempat kerja dan terhadap organisasi [Allen & Meyer (1990) dan Meyer & Lambert *et. al.* (2013)]. Model komitmen organisasi menggunakan ukuran yang berbeza untuk mengetahui tentang

konsep yang berbeza agar dapat diperhatikan betapa perlakuan kepimpinan mungkin mempunyai impak ke atas bidang pendidikan. Allen dan Meyer menyediakan pembentukan model ini dan kemudiannya disokong oleh Brown (2003) kerana model ini jelas dan efektif. Komitmen dianggap sebagai pendekatan yang berkesan bagi kekuatan untuk pertumbuhan dan produktiviti organisasi (Meyer & Allen, 2004). Komitmen organisasi telah dirujuk oleh penyelidik sebagai teori tentang hubungan antara sikap kerja oleh pekerja dan sikap terhadap sesuatu organisasi [Allen & Meyer (1990), Brown (2003) dan Lambert *et. al.* (2013)]. Sebagai model, komitmen organisasi dianggap sebagai mekanisme pengukuran yang digunakan untuk mengukur hubungan psikologikal kepada sesuatu organisasi dan jalinan tindakan mereka terhadap organisasi [Allen & Meyer (1996), Brown (2003), Meyer & Allen (2004) dan Lambert *et. al.* (2013)].

Komitmen organisasi merupakan kehendak pekerja atau hubungan psikologinya sama ada untuk kekal atau meninggalkan organisasi apabila dia sedang bekerja (Meyer *et. al.*, 2012). Tiga dimensi, iaitu komitmen afektif (keadaan psikologi komitmen sesuatu organisasi, iaitu faktor yang berbeza seperti pengalaman kerja, ciri-ciri pekerjaan dan personaliti memainkan peranan), komitmen berterusan (perasaan pekerja yang menentukan sama ada pekerja mahu terus bekerja dalam pekerjaan tersebut dan organisasi berkaitan disebabkan manfaat seperti gaji, hubungan sosial, peluang pekerjaan, kenaikan pangkat dan pencen) serta komitmen normatif (keadaan sikap seseorang pekerja yang telah diubah oleh budaya). Tiga jenis komitmen organisasi ini secara kolektifnya membuatkan komitmen organisasi lebih jelas dan komitmen organisasi diukur melalui tiga dimensi ini (Allen & Meyer, 1990). Yucel dan Bektas

(2012) berhujah bahawa atas dasar penemuan kajian mereka, kepuasan pekerja dan komitmen organisasi di tempat kerja mereka berdasarkan keyakinan atau kepercayaan kukuh pekerja terhadap majikan dalam organisasi, dan hal ini akan menyebabkan mereka kekal untuk jangka masa pertumbuhan produktif organisasi dan mereka sanggup bekerja keras untuk faedah organisasi.

2.7.3 Dimensi Komitmen Organisasi

2.7.3.1 Komitmen Afektif

Komitmen afektif atau hubungan afektif mewakili keadaan komitmen organisasi psikologi pekerja yang mendasari cara pekerja menjalinkan emosinya kepada organisasi dan berbangga menjadi ahli organisasi serta berusaha menerusi aktiviti dalam organisasi tersebut (Meyer *et. al.*, 2012).

Universiti Utara Malaysia

2.7.3.2 Komitmen Normatif

Komitmen normatif mewakili jenis komitmen keluarga (sosiobudaya) dan budaya organisasi yang dapat mempengaruhi sikap pekerja dalam menunjukkan kesetiaannya terhadap organisasi serta keinginannya untuk kekal dengan organisasi tersebut (Wiener, 1982). Dari aspek ini, Allen dan Meyer (1990) mencadangkan komitmen normatif sebagai komponen penting dalam komitmen yang dihasratkan oleh organisasi untuk pembangunannya.

2.7.3.3 Komitmen Berterusan

Komitmen berterusan dianggap sebagai komponen penting bagi pembangunan organisasi oleh ramai penyelidik. Komitmen berterusan merupakan perasaan pekerja

apabila mereka mahu meneruskan pekerjaan di organisasi tersebut kerana manfaat seperti gaji, hubungan sosial, peluang pekerjaan, kenaikan pangkat dan pencen. Komitmen seperti ini mencerminkan perasaan pekerja sebagai "dijamin atau selamat" dalam sesuatu organisasi [Allen & Meyer (1990), Meyer *et. al.* (2002), Brown (2003), Jaros (2007), Meyer *et. al*. (2012) dan Lambert *et. al.* (2013)].

2.7.4 Konsep dan Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap pekerja terhadap organisasi dengan suatu nilai yang dikaitkan dengan keputusan sebenar yang dicapai dan aspek keseronokan yang memuncak yang diperoleh pekerja melalui pencapaiannya [Davis (2014), Gill *et. al.* (2012), Locke (1976), Phillips & Gully (2012), Ross-Grant (2016) dan Springer (2011)]. Penyelidikan tentang kepuasan kerja mula berkembang dengan Hoppock (1937) yang membentuk definisi tentang kepuasan kerja bagi pekerja sebagai suatu perasaan psikologikal yang berkaitan dengan persekitaran apabila pekerja itu bekerja, dalam keadaan mereka berpuas hati dengan persekitaran, keadaan fisiologi dan psikologi, keadaan organisasi dan dengan kerja mereka (seperti yang dinyatakan dalam Rinehart & Short, 1994). Selepas itu, kepuasan kerja telah dikaji untuk pekerja dalam pelbagai organisasi dan diramalkan berdasarkan pelbagai pemboleh ubah.

Dalam penyelidikan organisasi, kepuasan kerja telah diselidik sebagai satu tradisi yang telah lama wujud (Nguyen & Borteyrou, 2016) dan oleh sebab itu, pelbagai definisi kepuasan kerja telah tersedia [Westover & Taylor (2010), Gözükara & Çolakoğlu (2016)]. Kepuasan kerja merupakan perasaan apabila pekerja berasa puas hati atau

Universiti Utara Malaysia

kurang puas hati dalam persekitaran kerja mereka. Kepuasan kerja juga merupakan sikap afektif pekerja terhadap organisasi mereka [Ivancevich & Matteson (2002) dan Spector (1997)]. Kepuasan kerja juga berdasarkan konsep penghakiman penilaian positif atau negatif tentang pengalaman kerja seseorang dan merujuk penilaian diri pekerja tentang tahap sayangnya atau bencinya mereka terhadap kerja mereka. Robbins & Judge (2015) mendakwa bahawa tahap kepuasan kerja yang tinggi dalam kalangan pekerja dapat menjanakan perlakuan interaktif yang positif terhadap organisasi mereka dan ketidakpuasan kerja menjanakan perlakuan negatif terhadap kerja mereka. Kepuasan kerja oleh pekerja boleh diukur melalui sikap mereka yang dilihat dalam keputusan suasana kerja organisasi dan dianggap sebagai unit ukuran kepuasan kerja (Hajdukova & Klementova, 2015).

Universiti Utara Malaysia

2.7.4.1 Dimensi Kepuasan Kerja

2.7.4.1.1 Gaji

Voydanoff (1980) mendapati bahawa wang yang diperoleh sebagai respons kepada perkhidmatan yang dilakukan oleh pekerja merupakan faktor penting dalam membangunkan kepuasan kerja. Dalam kalangan pekerja, gaji ialah faktor menarik yang perlu dan penting untuk membangunkan kepuasan terhadap kerja dan organisasi (Brown & Peterson, 1993).

2.7.4.1.2 Kenaikan Pangkat

Peluang seseorang pekerja untuk kenaikan pangkat merupakan pemboleh ubah yang berpengaruh dalam kalangan pekerja. Apabila pekerja mencapai kenaikan pangkat

dalam kerja mereka, mereka berpuas hati dan bermotivasi untuk memberikan prestasi yang lebih baik (Moorhead & Griffen, 1992). Menurut Spector (1997), peluang untuk kenaikan pangkat merupakan pemboleh ubah signifikan bagi kepuasan kerja oleh seseorang pekerja.

2.7.4.1.3 Penyeliaan

Penyeliaan merupakan faktor penting untuk mewujudkan kepuasan kerja. Penyeliaan mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja yang telah lama wujud secara tradisinya. Penyelia harus memberikan kerjasama dan positif supaya orang bawahan mereka berpuas hati dan kekal dengan organisasi. Strategi efektif untuk berinteraksi dengan pekerja oleh penyelia mewujudkan persekitaran kerja yang positif dan mencetuskan kepuasan kerja dalam kalangan pekerja [Robbins *et. al.* (2003) dan Nichols *et. al.* (2016)].

Universiti Utara Malaysia

2.7.4.1.4 Rakan Sekerja

Hubungan dan persefahaman antara kumpulan rakan sebaya dengan rakan sekerja merupakan faktor untuk kebaikan dan kemajuan organisasi kerana pekerja yang berpuashati dengan rakan sekerja mereka berasa puas hati dengan persekitaran kerja mereka (Bonache, 2005). Apabila rakan sekerja memahami dan melayani satu sama lain secara positif, maka mereka membuatkan persekitaran lebih produktif. Sokongan sosial rakan sekerja dalam organisasi menjadikan pekerja berpuas hati dengan organisasi mereka (Hatton & Emerson, 1993).

2.7.4.1.5 Faedah Sampingan

Faedah sampingan ialah satu bentuk insentif yang diberikan kepada pekerja dalam sesuatu organisasi dan perkara ini membuatkan pekerja berpuas hati dengan organisasi mereka. Faedah sampingan ini mungkin datang dalam bentuk gaji, bonus dan pelaburan lain dalam organisasi [Spector (1997) dan Dvir, Eden, Avolio & Shamir (2002)].

2.7.4.1.6 Ganjaran Luar Jangka

Ganjaran luar jangka merupakan satu daripada faktor penting bagi kepuasan kerja bagi pekerja. Pekerja yang menerima ganjaran luar jangka daripada pentadbiran sentiasa berpuas hati dengan kerja mereka dan sebaliknya bagi pekerja yang berasa tidak berjaya dalam kerja mereka dan tidak dapat menerima ganjaran luar jangka daripada organisasi mereka berasa tidak puas hati dengan kerja mereka (Lock & Latham , 1990).

Universiti Utara Malaysia

2.7.4.1.7 Keadaan Operasi

Keadaan operasi merupakan satu daripada faktor yang menjadikan seseorang pekerja merasakan tidak berpuas hati dengan pekerjaan mereka. Keadaan di tempat bertugas merangkumi aspek seperti ruang kerja, peralatan, suhu, cahaya yang mencukupi dan sebagainya. Herzberg (1966) meletakkan keadaan operasi sebagai faktor kebersihan yang mendorong pekerja berpuas hati atau tidak terhadap pekerjaan mereka. Ini bermakna keadaan yang menyeronokkan dan tempat kerja yang selesa akan mempengaruhi tahap kepuasan kerja.

2.7.4.1.8 Jenis Kerja

Clark, Oswald and Warr (1996) mendapati bahawa kepuasan kerja berkait rapat dengan

jenis kerja. Persekitaran kerja positif membuatkan pekerja berasa puas hati dengan kerja mereka. Kepuasan kerja bagi pekerja mempunyai korelasi positif dengan jenis kerja itu sendiri.

2.7.4.1.9 Komunikasi

Komunikasi dalaman yang efektif boleh membantu untuk mencipta suasana sihat dalam organisasi dan seterusnya membawa kepada kepuasan kerja dalam kalangan pekerja serta mereka dapat berkongsi buah fikiran dan idea secara bebas (Mayer, 2011). Pelbagai komponen dalam sesebuah organisasi mungkin memberikan kesan kepada komunikasi dalam organisasi dan komunikasi yang baik akan membantu untuk mencapai sasaran dalam organisasi.

2.7.5 Gaya Kepimpinan Transformasional

Konsep kepemimpinan transformasional pada mulanya diperkenalkan oleh Downton (1975). Melalui kekuatan visi dan keperibadian, pemimpin transformasi dapat memberi inspirasi kepada pengikut untuk mengubah jangkaan, persepsi dan motivasi untuk bekerja ke arah matlamat yang sama (Deschamps, Rinfret, Lagace & Privé, 2016). Kepemimpinan transformasional tidak berdasarkan hubungan "memberi dan menerima", tetapi pada keperibadian, sifat dan keupayaan pemimpin untuk melakukan perubahan menerusi contoh, artikulasi visi yang bertenaga dan matlamat yang mencabar (Chingombe, Mutongi & Muguti, 2017).

Transformasi para pemimpin adalah contoh moral yang bekerja untuk kepentingan

pasukan, organisasi dan atau masyarakat. Burns (1978) berpendapat bahawa kepimpinan transformasional dan kepimpinan transaksional adalah saling eksklusif. Kemudian, Bass (1998) memperluas idea asal Burns untuk mengembangkan apa yang kini dirujuk sebagai Teori Kepimpinan transformasional Bass. Menurut Bass (1998), kepimpinan transformasional dapat didefinisikan berdasarkan kesannya terhadap pengikutnya.

Pemimpin transformasional perlu mengekalkan harapan positif bagi pengikut dengan mempercayai bahawa mereka boleh melakukan yang terbaik (Steinmann, Klug & Maier, 2018). Akibatnya, mereka memberi inspirasi, memberi kuasa dan merangsang pengikut untuk melampaui prestasi normal. Pemimpin transformasional juga memberi tumpuan dan perhatian terhadap pengikut serta keperluan dan perkembangan peribadi mereka (Smith, 2011). Pemimpin transformasional sesuai dalam mengetuai dan bekerja dengan kumpulan kerja dan organisasi yang kompleks (Hui et al, 2019).

Universiti Utara Malaysia

Lima sifat utama telah dikenal pasti sebagai faktor yang menyumbang kepada kemungkinan seorang individu memaparkan ciri-ciri pemimpin transformasional iaitu *extraversion, neuroticism,* keterbukaan (*openness to experience*), ketelusan (*agreeableness*) dan kesungguhan (*conscientiousness*) (Baptiste, 2018). Penekanan yang berbeza terhadap unsur-unsur yang berlainan sifat ini menunjukkan kecenderungan keperibadian kepada kepimpinan inspirasi, kepimpinan transaksional, dan kepimpinan transformasi (Joyce & Timothy, 2014).

Bass (1985) mendefinisikan kepimpinan transformasi sebagai kesan pemimpin ke atas pengikut. Pengikut berasa percaya, taat dan hormat terhadap pemimpin dan mereka

terdorong melakukan lebih daripada apa yang diharapkan. Bass (1985) juga membahagikan kepimpinan transformasi kepada empat dimensi utama iaitu karismatik, motivasi berinspirasi, pertimbangan secara individu dan stimulasi intelek.

Bums (1978) mendefinisikan kepimpinan transformasi sebagai pemimpin yang mengenal pasti dan mengeksploitasi keperluan sedia ada atau kemahuan pengikut-pengikut yang berpotensi. Pemimpin transformasi melihat motif potensi kepada pengikut-pengikutnya, berusaha untuk memenuhi keperluan aras tinggi dan mengikat seluruh jiwa pengikutnya. Hasil dari kepimpinan transformasi ini adalah suatu perhubungan yang saling meransang dan mempertingkatkan potensi pengikut yang akan mengubah mereka menjadi pernimpin dm mungkin mengubah pemimpin menjadi agen-agen moral.

Pemimpin transfomasi berusaha untuk membangkitkan kesedaran pengikut-pengikutnya dengan mengajak mereka mencapai nilai-nilai ideal dan nilai moral seperti kebebasan, keadilan, persarnaan, keamanan dan kemanusiaan. Oleh itu, Yulk (1989; 1981) merujuk kepimpinan transformasi kepada proses memujuk ke arah perubahan yang besar di dalam sikap dan penilaian akhir organisasi serta membentuk komitmen terhadap misi atau objektif organisasi.

Manakala Bass (1985) mendefinisikan kepimpinan transformasi sebagai kesan pemimpin ke atas pengikut. Pengikut berasa percaya, taat dan hormat terhadap pemimpin dan mereka terdorong melakukan lebih daripada apa yang diharapkan. Menurut Mohd Salleh (2012) kepimpinan transfomasi memfokuskan kepada peringkat

moral dan motivasi dalaman yang tinggi dalam menjalankan sesuatu tugas. Kepimpinan jenis ini memerlukan sesorang yang bersifat kemanusiaan, adil, jujur dan tidak emosional, tidak tamak dan tidak mencemburui kakitangannya.

Mengikut Robbins (1993; 1991; 1983), kepimpinan transformasi mempunyai hubungkait dengan pemimpin yang mengilhamkan kepada pengikutnya supaya mengorbankan kepentingan diri sendiri untuk kepentingan organisasi dan seseorang yang memiliki kemampuan yang tinggi dan luar biasa dalam mempengaruhi pengikutnya.

Menurutnya pemimpin ini dapat memimpin dan memotivasi pengikutnya ke arah mencapai matlamat dengan menjelaskan peranan dan keperluan tugas mereka. Dengan menggunakan keupayaan personal mereka, mereka mengubah sikap pengikut mereka dengan memberikan kesedaran betapa penting dan bernilai tugas mereka. Menurut Hunsaker (2016), pemimpin transformasi adalah pemimpin yang memiliki pengaruh yang dapat mengatasi individu yang berinteraksi secara terus dengan mereka. Melalui visi, tindakan dan pengaruh, mereka mengubah arah aspek-aspek yang besar dalam organisasi.

Bass (1985) menyediakan satu versi kepimpinan transformasi yang lebih terperinci dan diperbaiki. Dalam pendekatannya, Bass (1985) menyambung kembali kajian yang dilakukan oleh Bums dengan memberi perhatian yang lebih kepada pengikut berbanding dengan pemimpin. Bass (1985) juga mengembangkan lagi kajian yang dilakukan oleh House dengan memberi tumpuan kepada elemen emosi dan punca kepada karisma dengan mencadangkan bahawa karisma ini adalah penting tetapi tidak cukup bagi

keadaan yang memerlukan kepimpinan transformasi (Yammarino & Bass, 1993).

Pemimpin transformasi sebagai *role model,* dihormati dan dikagumi oleh pengikutnya. Pemimpin transfomasi juga digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mempunyai visi dan misi yang jelas serta berani menghadapi risiko. Bass (1998), menggariskan bahawa pengaruh yang ideal ditonjolkan dalam kepimpinan transformasi apabila seseorang pemimpin itu menetapkan matlamat untuk dicapai pada masa akan datang dan mampu menerangkan dan memimpin subordinat ke arah menjayakan matlamat yang diaspirasikan dengan menunjukkan teladan yang baik untuk diikuti. Burns (1978), menjelaskan bahawa pemimpin yang memiliki sifat-sifat karismatik juga memiliki ciri-ciri tingkah laku yang unggul sebagai seorang pemimpin.

Pemimpin transformasi juga merupakan seorang pemimpin yang mempunyai harapan yang tinggi terhadap keupayaan subordinat tetapi tetap berperanan dalam memberi sokongan dan panduan agar subordinat mampu mencapai tahap yang diinginkan. Karisma pemimpin transformasi terserlah dengan keyakinan dan kepastian yang ditunjukkan dalam setiap tindakannya. Bass dan Avolio (1997) memperjelas sifat-sifat pemimpin yang bersifat karismatik sebagai seorang pemimpin yang sanggup berkorban demi kepentingan organisasi dan bersifat optimis terhadap visi dan misi yang ingin dicapai.

Bennis dan Nanus (1985) mendapati pemimpin karismatik mempunyai empat ciri penting iaitu mereka mempunyai wawasan yang jelas dan menarik, mereka boleh menjelaskan wawasan mereka kepada pengikut, mereka menunjukkan konsistensi dan

mereka mengenali kekuatan diri sepenuhnya. Di sarnping itu, Conger dan Kanungo (2017) pula menambah ciri-ciri tersebut dengan memasukkan beberapa ciri iaitu keyakinan dan kesungguhan tentang wawasan iaitu pemimpin sungguh yakin tentang wawasan mereka, rela mengambil risiko persendirian yang tinggi dan berkorban untuk mencapai wawasan itu. Pemimpin karismatik juga mempunyai perlakuan luar biasa yang agak terkeluar daripada kebiasaan. Mereka juga dianggap sebagai agen perubahan yang radikal.

Pemimpin transformasi mempunyai tingkah laku yang mampu memotivasikan pengikutnya, menaikkan semangat juang serta berupaya untuk menyahut cabaran yang mendatang. Pemimpin transformasi bertindak menyatakan dengan jelas tentang keyakinan terhadap misi dm matlamat yang hendak dicapai serta memperlihatkan komitmen yang teguh terhadap matlamat organisasi yang dikongsi bersama. Pemimpin ini menyampaikan tujuan penting dengan cara yang mudah. Pengikut mendapati pemimpin motivasi berinspirasi adalah seorang yang berpengetahuan dan sensitif kepada masalah-masalah semasa. Daripada persepsi inilah pengikut yakin terhadap pemimpin tersebut. Kajian Hunsaker (2016) menunjukkan bahawa guru yang berkesan adalah dalam kalangan guru yang bermotivasi tinggi. Mereka menunjukkan minat yang tinggi dan sentiasa melibatkan diri dalam penambahbaikan pengajaran dan pembelajaran.

Kajian Drucker (1992) menunjukkan bahawa perubahan yang dibawa melalui kepimpinan transformasi dilihat lebih demokratik, adil serta mampu meningkatkan komitmen serta penglibatan individu. Organisasi yang melalui perubahan amalan kepimpinan transaksi kepada kepimpinan transformasi berubah bukan hanya kerana

aspek-aspek yang telah dinyatakan tetapi mereka berubah kerana amalan kepimpinan transformasi mampu membawa kepada peningkatan produktiviti (Leithwood, 2012; Leithwood, Jantzi & Steinbach, 1994).

Menurut Hoy dan Miskel (2015) dan House (1976) model kepimpinan transformasi dilihat paling sesuai dilaksanakan oleh pemimpin di institusi pendidikan. Sergiovanni (2012) yang mengkaji koloborasi antara kepimpinan pengajaran dan kepimpinan transformasi yang dilaksanakan di institusi pendidikan yang akhirnya membawa kepada kualiti pedagogi dan prestasi pelajar yang berada pada tahap yang tinggi.

Menurut George dan Jones (2016), keberkesanan kepimpinan transformasi telah dapat dibuktikan dengan kejayaan dan keberkesanan organisasi-organisasi di Barat yang telah menggunakan bentuk kepimpinan tersebut. Kepimpinan transformasi ialah kepimpinan yang mengilhamkan pengikutnya untuk mempercayai pemimpin, membentuk tingkahlaku yang boleh menyumbangkan kepada pencapaian matlamat organisasi dan membentuk tahap yang tinggi.

dalam konteks ini, pengetua sebagai pemimpin sekolah berperanan untuk memberi sokongan moral di samping keperluan dan kemudahan yang diperlukan bagi meningkatkan dan mengekalkan motivasi guru dalam menjayakan matlamat organisasi sekolah. Pemimpin di dalam dimensi ini akan memberi perhatian peribadi terhadap pengikut. Mereka akan memberi perhatian kepada pengikut dengan cara melatih, menasihat, membimbing dan memberi maklum balas kepada pengikut dengan cara yang mudah diterima. Pemimpin transformasi memberi tumpuan dan perhatian terhadap

keperluan dan potensi tertentu dalam membangunkan pengikut-pengikutnya (Barbuto, 2015).

Pemimpin transformasi mengganggap setiap pengikutnya sebagai seorang individu yang perlu dihormati (Brown, 2013). Pemimpin-pemimpin seperti ini akan mewujudkan suatu iklim yang amat selesa dalam kalangan pengikut dengan sentiasa memberi galakan dan sokongan kepada mereka dan sebarang perbezaan dihormati. Interaksi di antara pemimpin ini dengan pengikutnya membina hubungan kerja yang kondusif kerana pemimpin transformasi peka terhadap pengikutnya sebagai seorang individu (Barnett, Mc Cormick & Conners, 2011).

Pemimpin transformasi bertindak balas secara berbeza terutama dalam mencari penyelesaian masalah dengan dimensi pemikiran yang baru dan inovatif. Dengan itu, pemimpin tranformasi secara tidak langsung menggalakkan pengikutnya berfikir secara kreatif dan bukan hanya menyalahkan orang lain atau sebagainya dalam menyelesaikan sesuatu masalah. Faktor ini menggalakkan suatu bentuk pemikiran baru dalam menyediakan subordinat bertindak terhadap sebarang permasalahan (Allan, Christopher, Nicole & Rebecca, 2015; Allen & Meyer, 2010).

Terdapat beberapa kajian lepas telah dijalankan berdasarkan model kesan langsung bagi mengkaji kesan perhubungan di antara kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi dalam kalangan pemimpin dan pekerja. Kajian tersebut telah dilaksanakan dengan melibatkan sampel yang berbeza, seperti penglibatan 420 orang pekerja Syarikat Kasut Taiwan di Cina (Yeh & Hong, 2012), 80 orang pekerja daripada 10 bank yang dipilih secara rawak di Ibadan (Fasola, Adeyemi & Olowe, 2013), 227 orang pekerja

Perbadanan Minyak Kebangsaan di Libya (Shurbagi, 2014) dan 278 pensyarah yang terlibat di 47 institusi teknikal di Kenya (Njoroge, Gachunga & Kihoro, 2015). Hasil kajian tersebut melaporkan bahawa keupayaan pemimpin dalam mengamalkan gaya kepimpinan transformasi (seperti, pengaruh ideal dan pertimbangan individu) dapat menyumbang kepada peningkatan komitmen organisasi dalam diri setiap pekerja.

Pemimpin transformasi menjadikan subordinat mampu mengenal, pasti cabaran dan menjadikan mereka orang yang berani menghadapinya (Abdullah & Ainon, 2007). Adewale, Abolaji dan Kolade (2017) telah menjalankan kajian ke atas 149 pelajar universiti jurusan perniagaan untuk menilai kepimpinan transformasi ke atas 68 orang pemimpin bertaraf dunia. Pelajar-pelajar ini memenuhi soal selidik multi faktor kepimpinan transformasi. Hasil kajian menunjukkan pemimpin bertaraf dunia dinilai sebagai pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasi.

Universiti Utara Malaysia

Bozionelos (2014a; 2014b) membuat penyelidikan di Amerika Syarikat, Canada, Jepun dan India meliputi pengurus perniagaan, pengurus firma industri, pegawai tentera, pengurus pendidikan dan pemimpin agama telah mendapat bahawa pemimipin yang mengamalkan kepimpinan transformasi lebih berjaya dibandingkan dengan kepimpinan yang lain. Kesan amalan kepimpinan transformasi ini kepada pekerja ialah mereka telah bekerja dengan lebih baik dan berpuas hati dengan sistem yang terdapat di dalam organisasinya.

Kajian Awan dan Mahmood (2018) mengenai kesan positif kepimpinan transformasi pengetua terhadap guru-guru di sekolah tinggi di Barat India. Awan dan Mahmood

(2018) mendapati kepimpinan transformasi berjaya rnemanjangkan perhubungan di antara pengetua dan guru-guru. Perhubungan yang terjalin adalah dalam bentuk positif dan tidak berpura-pura. Kesannya telah meningkatkan semangat kerjasama di antara warga sekolah tinggi di Barat India.

Bomo dan Judge (2014) dari Universiti Nijmegen, Belanda telah membuat kajian tentang kesan komitmen dan usaha guru terhadap reformasi sekolah. Beliau mendapati bahawa kepimpinan transformasi dari pelbagai dimensi telah berjaya meningkatkan komitrnen dan guru-guru sanggup berusaha lebih dalam melakukan reformasi pendidikan di sekolah. Dapatan kajian mendapati stimulasi intelek adalah mempunyai hubungan yang signifikan terhadap pembinaan dan pencapaian visi sesebuah sekolah dalam melakukan reformasi pendidikan.

Kajian Ali, Abu, Aminah dan Bahaman (2018) mengenai persepsi guru terhadap kepirnpinan transformasi pengetua dan hubungannya dengan motivasi guru di Sek. Men. Keb. Pontian membawa kepada dapatan bahawa kepimpinan transformasi adalah amat mementingkan pengetahuan pemimpin tentang tingkah laku manusia serta berkemahiran tinggi dalam aspek hubungan interpersonal terutama dalam memahami sikap dan motif orang lain serta membina hubungan yang baik dengan subordinat. Dapatan kajian tersebut juga menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan persepsi terhadap kepimpinan tranformasi pengetua antara guru-guru lelaki dengan guru-guru perempuan. Ini bermakna tiada kecenderungan dari segi jantina dalam mempersepsikan kepimpinan transformasi pengetua di kalangan guru-guru lelaki dan perempuan di sekolah tersebut. Menurut kajian ini tahap motivasi guru berada pada tahap baik. Narnun begitu hasil

kajian ini menunjukkan bahawa tiada hubungan antara kepimpinan transformasi pengetua dengan motivasi guru. Ini bermakna guru-guru boleh mencapai tahap kepuasan kerja yang pada tahap tertentu tanpa terkesan oleh gaya kepimpinan transformasi pengetua.

Kajian Chan dan Cheng (2016) di tiga buah sekolah di Batu Berendam Melaka mengenai tingkah laku kepimpinan pengetua dan hubungannya dengan tahap motivasi guru membawa kepada dapatan bahawa gaya kepimpinan mengarah dikesan sebagai gaya yang dominan berbanding dengan kepimpinan transformasi berdasarkan instrumen Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) yang digunakan terhadap responden. Kajian juga mendapati bahawa terdapat kaitan atau hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru. Kajian juga menunjukkan pengetua di tiga buah sekolah yang dikaji juga mengamalkan gaya kepimpinan menyokong, partisipatif dan berorientasikan kejayaan pelajar pada kadar yang sama.

Kajian Eisenbeiss, Van Knippenberg dan Boerner (2018) terhadap kesan gaya kepimpinan transformasi dalam kalangan pengetua sekolah terhadap iklim pembelajaran dan motivasi mencadangkan penekanan perlu diberikan terhadap model tingkah laku kepirnpinan yang mementingkan elemen kejelekitan dalam kalangan guru dan pengetua. Ini kerana hasil dapatan kajian menunjukkan hubungan pengetua tetap sebagai ketua dan guru sebagai pengikut berbanding dengan konsep hubungan kerja sepasukan dalam kepimpinan transformasi. Kajian juga mendapati bahawa guru-guru secara individu dilihat lebih berrnotivasi apabila perhatian secara individu diberikan oleh ketua dalam usaha mencapai visi organisasi berbanding dengan motivasi yang didorong oleh visi itu

sendiri.

Kajian terdahulu mendapati bahawa gaya kepemimpinan memain peranan utama terhadap kejayaan prestasi organisasi (Reuvers, Van Engen, Vinkenburg & Wilson-Evered, 2018; Boerner, S., Eisenbeiss, S. & Griesser, 2017; Abdulla, Ramadane & Kamel, 2011; Riaz & Haider, 2010; Walumba, Avolio, & Zhu, 2008; Kaihatu dan Rini, 2007). Malahan ramai pengkaji menyatakan bahawa dengan melibatkan gaya kepemimpinan transformasional akan memberi keputusan yang baik terhadap prestasi organisasi (Kuoppala, Lamminpaa, Liira & Vainio, 2018; Skakon, Nielsen, Borg & Guzman, 2017; Kelly, 2013; Bass & Bass, 2008; Bass & Avolio, 1994).

Prestasi baik organisasi membawa kepada kepuasan pekerja manakala kepuasan pekerja adalah juga bergantung kepada gaya kepemimpinan. Sebagai contoh, gaya kepemimpinan transformasional didapati berhubung secara signifikan terhadap kepuasan pekerja (Choi, 2016; Muller & Kelloway, 2010; Rowold & Schlotz, 2009; Avolio et al., 2009; Bozionelos, 2004a, 2004b; Dirks & Ferrin, 2002; Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996).

Kajian oleh Mulyani (2015) mendapati gaya kepemimpinan transformasional terbukti dapat meningkatkan prestasi pegawai. Hal ini kerana semakin kuat gaya kepemimpinan transformasional, ianya didapati meningkatkan prestasi Pegawai (Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Makassar) KPPN Makassar 1 dan 2. Gaya kepemimpin transformasional terbukti dapat memberikan kesan penting terhadap kepuasan kerja Pegawai KPPN Makassar 1 dan 2.

Stress kerja memberikan kesan penting terhadap kepuasan kerja Pegawai KPPN Makassar 1 dan 2. Hal ini dibuktikan dalam penelitian bahawa semakin tinggi stress kerja Pegawai KPPN Makassar 1 dan 2 maka kepuasan kerja yang harusnya biasa dicapai lebih tinggi akan menjadi menurun. Kepuasan kerja memberikan kesan penting terhadap prestasi Pegawai KPPN Makassar 1 dan 2, dimana semakin tinggi kepuasan kerja para Pegawai KPPN Makassar 1 dan 2 maka secara langsung memberi pengaruh positif terhadap peningkatan prestasi pegawai. Kepuasan kerja menjadi mediator yang kurang berpengaruh terhadap peningkatan prestasi pegawai yang bersumber dari gaya kepemimpinan transformasional pada Pegawai KPPN Makassar 1 dan 2, sehingga diharapkan pemimpin pada KPPN Makassar 1 dan 2 dapat menjadi teladan langsung dan memberikan motivasi terhadap Pegawai KPPN Makassar 1 dan 2 tanpa menjanjikan sesuatu kepada para pegawainya yang pada akhirnya pegawai tersebut bekerja untuk menuntut atau mencapai sesuatu yang dijanjikan oleh atasan mereka tersebut, bukan berdasarkan kesedaran dan kemahuan peribadi.

Kepuasan kerja menjadi mediator yang berpengaruh baik terhadap peningkatan prestasi yang bersumber dari stress kerja pada Pegawai KPPN Makassar 1 dan 2, sehingga diharapkan pemimpin pada KPPN Makassar 1 dan 2 dapat membesarkan hati atau memberi harapan kepada para pegawai seperti kenaikan gaji, kenaikan pangkat serta perbaikan mutasi apabila pemimpin tersebut mendapati bahwa pegawai yang sedang mengalami penurunan prestasi diakibatkan stress kerja yang mereka alami.

2.7.6 Impak Kepimpinan Transformasional ke atas Komitmen Organisasi: Bukti Empirikal

Kepimpinan dianggap sebagai faktor organisasi yang penting. Perlakuan kepimpinan positif dan transformasional meningkatkan komitmen dalam kalangan pekerja dan mereka berasa puas hati dan komited kepada institusi mereka (Mowday *et. al.*, 1982). Ramai penyelidik mendapati bahawa pemimpin transformasional memberikan impak secara signifikan kepada komitmen organisasi pekerja dan kepuasan hati serta membina satu hubungan yang kukuh antara pekerja dengan organisasi (Walumbwa & Lawler, 2003). Prestasi kepimpinan positif meningkatkan komitmen organisasi positif untuk persekitaran yang produktif dan efektif [Bass (1985), Bass & Avolio (1994), Allen & Meyer (1996) dan Cardona (2000)]. Dalam sebuah kajian metaanalisis oleh Keskes (2014), pekerja yang bekerja di bawah penyeliaan kepimpinan transformasional didapati memiliki beberapa sikap unik terhadap organisasi mereka seperti tahap komitmen mereka yang tinggi untuk mencapai matlamat kerjaya mereka.

Kim dan Kim (2014) berhujah bahawa kepimpinan transformasional meningkatkan keadaan psikologi sedia ada berkaitan dengan komitmen organisasi pekerja, iaitu pekerja mempunyai jalinan hubungan emosi dengan organisasi dan berasa bangga menjadi ahli organisasi tersebut serta berusaha dalam aktiviti organisasi. Pekerja syarikat Spilt Off Korean telah dikaji untuk tujuan penyelidikan. Pemodelan persamaan berstruktur digunakan untuk menguji hipotesis kajian. Dapatan kajian menunjukkan terdapatnya hubungan signifikan antara gaya kepimpinan transformasional dengan komitmen organisasi afektif. Rowold *et. al.* (2014) menerokai kajian bahawa pemimpin transformasional yang menjadi inspirasi kepada pekerja menawarkan visi yang jelas

dan meningkatkan kesepaduan, iaitu melibatkan pekerja untuk mewujudkan kerjasama secara berkumpulan bagi mencapai sasaran atau matlamat demi kemajuan organisasi. Kepimpinan transformasional mendapatkan komitmen daripada orang bawahan mereka agar menurut kepercayaan dan nilai mereka. Pekerja berasa komited apabila mereka menjalankan tugas di bawah penyeliaan pemimpin transformasional kerana pemimpin mereka melibatkan mereka dalam proses membuat keputusan.

Selanjutnya, Yunus dan Ibrahim (2015) berhujah bahawa pemimpin transformasional boleh memberikan kesan positif dalam kalangan pengikut melalui perlakuan berkarisma mereka agar komited kepada organisasi. Melalui kaji selidik terhadap 122 orang pekerja, dapatan kajian menunjukkan ciri-ciri pemimpin yang membolehkan pengikut mengenal pasti pemimpin yang boleh dijadikan ikutan, antaranya termasuklah yang memberikan inspirasi kepada para guru dan kakitangan lain tentang bekerja mencapai matlamat institusi dan mencapai objektif sasaran melalui cara menyampaikan jangkaan secara jelas, mempunyai pengertian matlamat yang berwawasan, membuat orang bawahan berasa bebas untuk berkongsi idea dan membolehkan pekerja berasa ikatan emosi lebih terjalin dengan kerja dan organisasi mereka.

Khasawneh, Omari dan Abu-Tineh (2012) menjalankan kajian kes di sebuah sekolah vokasional di Jordan untuk menyiasat impak gaya kepimpinan ke atas komitmen organisasi para guru. Data dikumpulkan melalui soal selidik. Sebanyak 340 orang guru vokasional telah dikaji dan datanya dikumpulkan. Dapatan kajian menunjukkan hubungan antara semua dimensi dalam kepimpinan transformasional memberikan

Universiti Utara Malaysia

kesan secara positif ke atas komitmen organisasi. Kajian mereka mengesyorkan kepada Kementerian Pendidikan Jordan agar mengadakan bengkel dan kursus latihan tentang kepimpinan transformasional untuk meningkatkan komitmen dalam kalangan guru vokasional.

Allen, Attoh dan Gong (2017) menjalankan kajian di Amerika Syarikat untuk menyelidiki impak kepimpinan transformasional ke atas komitmen afektif sebanyak 218 orang pekerja dalam dua buah universiti swasta. Model bersiri pengantara berbilang digunakan untuk menganalisis data. Paradigma kepimpinan transformasional digunakan untuk menguji perlakuan kepimpinan transformasional melalui penggunaan borang soal selidik Kepimpinan Pelbagai Faktor (Avolio & Bass, 2004). Komitmen afektif diukur melalui skala yang dibangunkan oleh Allen dan Meyer (1990) dan digunakan untuk menilai komitmen organisasi afektif peserta melalui lapan item. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa pemimpin yang mempunyai perlakuan kepimpinan transformasional mampu menjadikan orang bawahan mereka berhubung kait secara emosi dengan kerja mereka.

Shurbagi (2014) menegaskan perlakuan kepimpinan transformasional meningkatkan komitmen organisasi dalam kalangan pekerja di Libya. Perisian SPSS digunakan untuk menguji hipotesis tersebut melalui aplikasi teknik statistikal *Spearman Correlation and Multiple Regression*. Keputusan kajian menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Kajian turut mendapati bahawa pemimpin syarikat minyak kebangsaan mengarahkan pengikutnya melalui perlakuan kepimpinan transformasional

dan sikap ini menghasilkan peningkatan komitmen dalam kalangan pekerja organisasi tersebut.

Berkovich dan Eyal (2017) berhujah bahawa pertimbangan individu mewakili kebolehan pemimpin untuk memberikan perhatian secara individu kepada pengikut mereka dan memberikan tumpuan kepada keperluan tahap tinggi pengikut mereka. Melalui perlakuan ini, pemimpin menawarkan pengikut mereka suasana yang menggalakkan dan mendengar luahan kebimbangan pengikutnya. Responden kajian ini merupakan 639 orang guru sekolah rendah yang dikaji daripada sekolah sampel di Israel. Perisian analisis pelbagai tahap digunakan untuk menganalisis data bagi kajian ini.

Para-González, Jimenez-Jimenez dan Martínez-Lorente (2016) melalui penyelidikan mereka dapat memeriksa pekerja yang bekerja di bawah penyeliaan kepimpinan transformasional. Mereka mendapati pekerja melakukan kerja sejujurnya bagi organisasi kerana pemimpin mereka memberikan perhatian secara individu kepada mereka. Pengurusan sumber manusia, pembelajaran serta inovasi merupakan pemboleh ubah yang memotivasikan dalam kajian ini. *Partial Least Squares* digunakan untuk mengkaji hubungan antara data daripada 200 syarikat industri Sepanyol. Dapatan kajian menunjukkan perlakuan kepimpinan transformasional meningkatkan prestasi organisasi, dan mempunyai kaitan signifikan dan positif dengan prestasi organisasi.

Asif, Ayyub dan Bashir (2014) menyelidiki dan mendapati bahawa pemimpin transformasional mempunyai beberapa kualiti unik yang menyebabkan mereka lebih

efektif dan dapat membuatkan pekerja komited terhadap mencapai matlamat yang disasarkan. Sebanyak 250 orang pekerja daripada sektor tekstil di wilayah Punjab dikaji selidik dengan menggunakan MLQ-5X, OCQ dan *Psychological Empowerment Questionnaire* (PEQ) sebagai instrumen penyelidikan. Hasil dapatan kajian menunjukkan terdapatnya hubungan kukuh antara kepimpinan transformasional dengan komitmen organisasi.

Abdullah *et. al.* (2017) berhujah bahawa gaya kepimpinan transformasional dalam suasana pendidikan Malaysia meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi mereka melalui tawaran visi yang menarik bagi situasi akan datang, menggalakkan keghairahan dan optimisme serta mengayakan matlamat para guru. Peserta kajian ini merupakan 835 para guru daripada 167 sekolah menengah kebangsaan di Malaysia.

Universiti Utara Malaysia

Stinglhamber, Marique, Gaëtane, Dorothée dan De Zanet (2015) berhujah bahawa pemimpin transformasional membuatkan pekerja mereka menjalinkan hubungan emosi dengan organisasi. Sebanyak 287 orang pekerja syarikat yang menghasilkan air di Belgium telah dikaji. Data dianalisis dengan menggunakan perisian Lisrel 8.8. *Confirmatory Analysis Factor* (CFA) dan *Structural Equational Molding* (SEM) atau *Path Modelling* digunakan untuk menguji hipotesis kajian. Dapatan kajian menunjukkan perlakuan kepimpinan transformasional meningkatkan komitmen efektif pekerja.

Ibrahim, Ghavifker, Ling, Siraj dan Azeez (2014) menyiasat impak dimensi berbeza kepimpinan transformasional ke atas komitmen organisasi para guru. Kajian kuantitatif ini menyelidik sebanyak 1014 orang guru sekolah menengah di Malaysia. Dapatan kajian menunjukkan pekerja yang bekerja di bawah penyeliaan kepimpinan transformasional komited kepada kerja mereka dan tempat kerja mereka. Kajian ini menyarankan pemimpin pendidikan harus meningkatkan kualiti kepimpinan efektif untuk membaiki komitmen para guru kepada institusi mereka.

Ismail *et. al.* (2011) menyatakan kepimpinan transformasional amatlah efektif dan berjaya menyediakan galakan kepada pekerja agar mencari cara baharu untuk menyelesaikan masalah dan menjadikan mereka komited kepada organisasi. Sebanyak 118 pekerja dikaji di sebuah syarikat di Malaysia. Pekerja ini dikaji selidik melalui MLQ yang dibangunkan oleh Bass dan Avolio (2004) dan melalui soal selidik komitmen organisasi. Data dianalisis melalui *Exploratory Factor Analysis* (EFA), *Variance, Pearson Correlation Analysis* dan *Descriptive Statistics*. Dapatan kajian menunjukkan pekerja yang bekerja di bawah pemimpin transformasional lebih komited kepada organisasi mereka.

Jackson *et. al.* (2013) menyemak semula satu kajian besar yang berkaitan dengan keberkesanan kepimpinan transformasional dan kaitannya dengan jalinan hubungan emosi dengan organisasi. Setelah kajian semula itu selesai, pemimpin transformasional didapati meningkatkan komitmen afektif kerana menekankan visi yang meyakinkan, memotivasikan pekerja melalui rayuan emosional dan pekerja berasa puas hati dengan pemimpin mereka. Berdasarkan latar belakang teoritikal dan tinjauan literatur yang

berkaitan, penyelidik menjanakan hipotesis berikut:

H1: Gaya kepimpinan transformasional guru besar mempunyai impak signifikan ke atas komitmen organisasi para guru di SJKT di negeri Kedah.

2.7.7 Impak Kepimpinan Transformasional ke atas Kepuasan Kerja: Bukti Empirikal

Penyelia harus menyediakan sokongan organisasi kepada pekerja mereka (Leider *et. al.*, 2016). Kepimpinan efektif secara signifikannya memberikan impak kepada kepuasan kerja (Yi-Feng, 2016) dan peranan pemimpin organisasi adalah sangat penting untuk membaiki atau meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan pekerja mereka (Asencio & Mujkic, 2016). Sebaliknya, pemimpin yang tidak efektif mempunyai kepimpinan yang toksik dan mungkin memberikan kesan negatif kepada kepuasan kerja (Mehta & Maheshwari, 2013). Terdapat pelbagai jenis organisasi dan agensi kerajaan mempunyai pekerja yang dipimpin oleh pemimpin mereka dengan perlakuan kepimpinan transformasional, lebih puas hati dengan kerja mereka [Dabke (2016), Asencio &Mujkic (2016) dan Azanza *et. al.* (2013)].

Zulfiqar *et. al.* (2014) berhujah berdasarkan kajian mereka bahawa pemimpin transformasional selalu menuruti kepercayaan dan nilai mereka dengan menekankan kepercayaan dan mempercayai orang bawahan dalam organisasi mereka dan menyebabkan mereka puas hati dengan kerja mereka. Sebanyak 218 ahli fakulti di sebuah universiti di Pakistan telah diselidiki dalam kajian ini. Dapatan kajian menunjukkan kekurangan penyelidikan dalam konteks Pakistan menyebabkan pengetua

Universiti Utara Malaysia

sukar untuk membuat keputusan tentang gaya kepimpinan yang seharusnya dicontohi dan diiktuti. Oleh itu, pengetua tersebut harus mengkaji lebih lanjut sebelum memilih gaya kepimpinan yang sesuai diikuti berdasarkan budaya negara tersebut.

Liu (2018) menyiasat tentang kepimpinan transformasional dan mendapati bahawa kepimpinan tersebut sangat efektif dan berjaya dari aspek memberikan galakan kepada pekerja agar mencari cara baharu untuk menyelesaikan masalah dan bertanggungjawab untuk membangunkan kemahiran pengikut mereka yang berkaitan dengan kepuasan kerja. Data dikumpulkan daripada para guru sekolah menengah China dan dianalisis melalui teknik *Hierarchical Regression Analysis* (HRA). Keputusan kajian menunjukkan perlakuan kepimpinan transformasional secara signifikannya meramalkan peratusan tinggi (44.9%) daripada varians tentang kepuasan kerja dalam kalangan para guru di sekolah menengah China. Braun, Peus, Weisweiler dan Frey (2013) memeriksa model penyelidikan pelbagai tahap dalam pasukan akademik untuk mengkaji impak langsung kepimpinan transformasional ke atas kepuasan kerja. Pemboleh ubah "percaya" berkesan sebagai perantaraan dalam model penyelidikan. Dapatan kajian menunjukkan pemimpin transformasional menjadikan pekerja mereka berasa puas hati dengan organisasi dan kerja mereka melalui perlakuan berkarisma mereka.

Sorotan kajian menunjukkan pekerja yang bekerja di bawah kepimpinan transformasional dapat meningkatkan keadaan psikologi apabila mereka berasa puas hati dengan organisasi dan kerja mereka sehingga menyebabkan peningkatan prestasi organisasi [Bakotica (2016), Alarcon & Lyons (2011), Lavigna (2014), Jacobson (2011) dan Yi-Feng (2016)].

Joung-Gun Kim dan Su-Yol Lee (2011) dalam kajian mereka menyatakan amalan transformasional mempunyai implikasi dalam memupuk kreativiti, kepimpinan, motivasi dan kepuasan kerja. Sapora dan Justina (2010) menyatakan kepuasan kerja yang tinggi dilihat berperanan besar dalam usaha profesionalisme keguruan di Malaysia. Gaya kepimpinan pengetua pula sering dikaitkan dengan kepuasan kerja guru. Gaya kepimpinan yang berkesan sering kali dilihat menyumbang kepada tahap kepuasan kerjatinggi dan sebaliknya.

Terdapat beberapa kajian juga membuktikan kepimpinan transformasi mempunyai hubungan signifikan dengan kepuasan kerja guru (Philip & Azlin 2017; Habib dan Zaimah Ramli 2012; dan Mohd Zabidi 2009). Hasil dapatan kajian ini sama dengan kajian lepas yang dikaji oleh Goh, Y.S. dan Azlin (2019) yang menyatakan amalan kepimpinan transformasi terhadap kepuasan kerja guru adalah tinggi. Kajian Menon (2014) terhadap guru-guru sekolah menengah di Kelantan didapati persepsi guru terhadap keberkesanan pemimpin dan kepuasan kerja secara keseluruhannya berkaitan secara signifikan dengan tingkah laku kepimpinan.

Nesreen, Khalid dan Abdulghani (2016) menerokai hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dengan kepuasan kerja para guru. Melalui kajian kuantitatif dan korelasi ini, pengetua dan para guru daripada 55 buah sekolah rendah swasta untuk murid perempuan di Jeddah, Saudi Arabia telah dikaji. Gaya kepimpinan diukur melalui MLQ-5x-Short (Avolio & Bass, 1995) dan kepuasan kerja diukur melalui JSS (Spector, 1994). Teknik deskriptif dan korelasi statistik digunakan untuk menganalisis data kajian. Keputusan kajian menyarankan pemimpin harus memperoleh gaya kepimpinan

transformasional yang amat signifikan kaitannya dengan kepuasan kerja.

Yang (2016) berhujah bahawa pemimpin transformasional memberikan kebebasan kepada orang bawahan mereka untuk mengetengahkan idea mereka secara bebas dan pemimpin mereka akan menyokong mereka. Keadaan ini berupaya meningkatkan prestasi kakitangan kerana mereka memikirkan cara baharu untuk menyelesaikan masalah yang berasaskan pemikiran berinovasi. Di bawah penyeliaan kepimpinan transformasional, para pekerja berasa puas hati. Responden bagi sebuah kajian ke atas 341 orang kakitangan promosi perkhidmatan di Taiwan menggunakan model persamaan struktur untuk menguji hipotesis. Hasil kajian menunjukkan pemimpin yang menggunakan cara positif transformasional untuk menyelia orang bawahan mereka akan membina kemahiran kognitif, memberikan perhatian dan pertimbangan secara individu, melibatkan mereka dalam amalan membuat keputusan dan memotivasikan mereka untuk mencapai matlamat yang disasarkan dan secara langsungnya mempunyai impak signifikan kepada kepuasan kerja.

Byrne *et. al.* (2012) menyelidik hubungan pemimpin pendidikan dan kepuasan kerja ahli akademik di institusi pengajian tinggi dan menyarankan kejayaan organisasi kompetitif hendaklah berdasarkan kepuasan kerja bagi pekerja mereka. Kepuasan kerja ahli fakulti pada peringkat pengajian tinggi telah dikaji sejak dua dekad lalu (Paul & Phua, 2011). Ramai penyelidik menegaskan pekerja yang mempunyai tahap kepuasan kerja yang tinggi dalam ruang lingkup kerja mereka menunjukkan perlakuan positif terhadap organisasi untuk mencapai matlamat kolektif yang disasarkan demi meningkatkan prestasi organisasi [Stumpf (2003), Chen *et. al.* (2005) dan Aziri (2011)].

Arokiasamya, Abdullah, Shaarib dan Ismail (2016) membuat kajian di sekolah rendah di Malaysia dan berhujah bahawa pemimpin transformasional mementingkan setiap kakitangannya dengan mengembangkan kemahiran mereka melalui tugasan harian dan memberi mereka maklum balas berhubung dengan prestasi mereka sambil membetulkan kesilapan mereka dan hal ini telah meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan pekerja.

Puni, Mohammed dan Asamoah (2018) mengkaji signifikan kepimpinan transformasional untuk tujuan menguji kepuasan kerja bagi pekerja dan menguji peranan perantaraan ganjaran luar jangka. Melalui soal selidik berbentuk rentas lintang, sebanyak 315 orang pekerja bank telah terlibat. Ujian korelasi dan *multiple regression* telah digunakan untuk menganalisis data. Hasilnya mendedahkan semua perlakuan kepimpinan transformasional didapati berinteraksi secara signifikan dan positif dengan kepuasan kerja.

Universiti Utara Malaysia

Bushra, Usman dan Naveed (2011) menegaskan kepimpinan transformasional merupakan kepimpinan berkarisma yang memberikan kesan positif kepada tugas atau kerja mereka. Mereka menjalankan kajian dalam sektor perbankan di Lahore, Pakistan. Dapatan kajian menyokong hipotesis bahawa pemimpin boleh mencapai tahap kepuasan dan komitmen tinggi daripada kakitangan dengan menggunakan gaya kepimpinan transformasional. Kajian ini dijalankan oleh pengkaji dalam sektor pendidikan pada tahap sekolah rendah di negeri Kedah menggunakan model penyelidikan pelbagai dimensi dan model perantara struktur (SEM) untuk menguji hipotesis kajian.

Alshahrani dan Baig (2016) menilai kesan gaya kepimpinan transformasional dan transaksional oleh ketua jururawat ke atas kepuasan kerja kakitangan kejururawatan. Dalam kajian rentas lintang ini, gaya kepimpinan dinilai melalui MLQ-5X. Sebanyak 89 orang jururawat dan lapan orang ketua jururawat dikaji. Dapatan kajian menunjukkan ketua jururawat menggunakan kedua-dua gaya kepimpinan, transformasional dan transaksional. Gaya kepimpinan transformasional digunakan sebagai penanda ramalan yang positif secara signifikan pada tahap, $p<0.05$ dengan kepuasan kerja. Dalam kajian ini, penyelidik mencadangkan organisasi melatih pemimpin menurut gaya kepimpinan transformasional untuk meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan pekerja.

Berdasarkan latar belakang teoritikal dan tinjauan literatur yang berkaitan, penyelidik telah membina hipotesis berikut:

H2: Gaya kepimpinan transformasional guru besar mempunyai impak signifikan ke atas kerja para guru di SJKT di negeri Kedah.

Universiti Utara Malaysia

2.7.8 Impak Komitmen Organisasi ke atas Kepuasan Kerja: Kajian Empirikal

Impak komitmen organisasi ke atas kepuasan kerja telah menjadi bidang kajian yang menarik dalam kalangan para ilmiah untuk beberapa dekad (Huang, You & Tsai, 2012). Penyelidikan ini mengayakan pengetahuan tentang pemboleh ubah ini. Kepuasan kerja merupakan peramal bagi komitmen organisasi. Kenyataan ini disahkan oleh ramai penyelidik seperti Zehir *et. al.* (2012), Anari (2012), Eslami & Gharakani (2012) dan Aydogdu & Asikgil (2011). Namun, pendapat sebaliknya dikemukakan oleh Bushra, Usman & Naveed (2011) dan Aghdasi, Kiamanesh & Ebrahim (2011) yang

menyatakan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dipengaruhi oleh pelbagai pemboleh ubah lain dan terdapat dua konsep lain yang berkaitan. Kehendak masa ini menuntut agar hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi dikaji secara berterusan (Rayton, 2006).

Aydogdu dan Asikgil (2011) menjalankan kajian di Istanbul untuk mengkaji hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi dan perolehan pekerja dalam sektor pembuatan dan perkhidmatan. Data telah dikumpulkan daripada sebanyak 182 orang pekerja. Kepuasan kerja diukur melalui *Minnesota Job Satisfaction Questionnaire* (MSQ). Soal Selidik Komitmen Organisasi diukur melalui skala soal selidik sebanyak 18 item yang direka bentuk oleh Meyer & Allen (1993), manakala perolehan kakitangan diukur menggunakan *Rosin & Korabick's Turnover Intention Scale*. Hasil kajian mendapati bahawa komitmen organisasi dalam kalangan pekerja akan melibatkan kepuasan kerja.

Universiti Utara Malaysia

Sari dan Seniati (2018) mengkaji hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi dalam suasana di institusi pengajian tinggi di Indonesia. Sebanyak 328 orang pensyarah dari 11 institusi pengajian tinggi diselidiki untuk dikumpulkan data kajian. Skala tiga ukuran digunakan. Dapatan kajian menunjukkan pemimpin harus memastikan kakitangan mereka komited kepada kerja dan organisasi mereka dan secara langsung akan meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan pekerja.

Krishnamurti dan Seniati (2018) memeriksa hubungan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja di institusi pengajian tinggi. Sebanyak 328 orang pensyarah dari

pelbagai institusi pengajian tinggi menjadi responden kepada kajian ini. Komitmen organisasi diukur melalui OCQ (Meyer & Allen, 2004) dan kepuasan kerja diukur melalui soal selidik yang dibentuk oleh Spector (1997)**.** Dapatan kajian menunjukkan komitmen organisasi memberikan impak signifikan kepada kepuasan kerja.

Nafei (2015) memberikan pendapat jika institusi pendidikan mempunyai seorang pemimpin transformasional, pekerja berasa bermotivasi dan melibatkan diri secara langsung dengan kerja dan berpuas hati dengan kerja mereka. Markovits, Davis & Dick (2007) menjalankan kajian untuk memeriksa kaitan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja. Sampelnya ialah pekerja dari kedua-dua sektor swasta dan awam di Greece. Sebanyak 1119 orang pekerja dari sektor awam dan 476 dari sektor swasta diselidiki. Dapatan kajian menunjukkan pekerja yang ada hubung kait emosi dengan organisasi merupakan yang paling berpuas hati untuk meningkatkan prestasi kerja di organisasi tersebut.

Universiti Utara Malaysia

Banyak kajian menyelidik kepuasan kerja sebagai satu pemboleh ubah tetap dan sebagai peramal berbanding dengan komitmen organisasi [Mowday *et. al.* (1979), Lincoln (1990), Schwepker (2001) dan Rutherford *et. al.* (2009)]. Menurut Spector (1997), komitmen organisasi selalunya dikorelasikan dan diramalkan dengan kepuasan kerja. Top & Gider (2012) menyelidik hubungan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja. Dalam hal ini, pekerja hospital disoal selidik untuk mendapatkan data bagi kajian di Turki. Dapatan kajian menunjukkan pekerja yang benar-benar berpuas hati menunjukkan penambahan nilai dan usaha terhadap pembangunan organisasi.

Pentareddy dan Suganthi (2015) berhujah bahawa pemimpin transformasional adalah amat berkesan dan berjaya dari segi perlakuan dan strategi mereka. Pekerja di bawah seliaan kepimpinan transformasional akan berasa puas hati. Hsu dan Liao (2016) mendapati bahawa pekerja yang sangat berpuas hati lebih komited kepada organisasi mereka. Madi, Abu-Jarad & Alqahtani (2012) mengkaji bahawa pekerja yang mencapai tugas yang signifikan, mendapat maklum balas pelbagai kemahiran, mampu mengenal pasti tugas dan autonomi daripada pemimpin mereka, maka mereka lebih komited kepada organisasi. Dimensi kerja teras meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan pekerja dan keadaan ini menghasilkan komitmen afektif tahap tinggi. Oleh itu, secara amya, pendapat ini dipersetujui dalam kalangan para ilmuan bahawa kepuasan kerja yang tinggi menyebabkan pekerja mencapai tahap komitmen yang tinggi kepada organisasi [Edgar & Geare (2014), Amin *et. al.* (2014) dan Delaney & Huselid (1996)].

Dapatan kajian Juhdi *et. al.* (2013) di Malaysia menunjukkan pekerja yang sangat berpuas hati dengan perlakuan pemimpin mereka, latar belakang pendidikan, kemahiran dan pengetahuan tentang kerja selalunya sangat komited kepada organisasi. Komitmen organisasi pekerja memberikan impak signifikan kepada kepuasan kerja mereka [Leider *et. al.* (2016), Yi-Feng (2016), Pitts *et. al.* (2011), Bakotica (2016) dan DiSorbo (2017)].

Imran, Arif, Cheema dan Azeem (2014) memeriksa hubungan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja. Sampel kajian merupakan pensyarah universiti sektor swasta di Turki. Data dikumpulkan daripada sebanyak 244 orang kakitangan akademik yang bekerja di universiti bukan kerajaan. Kepuasan kerja diukur melalui 20

item versi ringkas MSQ. Perkara ini digunakan secara meluas dalam dunia penyelidikan. Skala komitmen organisasi digunakan untuk mengukur komitmen organisasi. Ujian ANOVA (Analysis of Variance) dijalankan untuk menganalisis data kajian yang dikumpulkan. Keputusannya menunjukkan komitmen afektif dan normatif ahli akademik mempunyai kesan positif ke atas kepuasan kerja. Selain itu, komitmen berterusan mempunyai impak negatif ke atas kepuasan kerja kakitangan akademik yang bekerja di universiti bukan kerajaan.

Penyelidikan Belle (2014) menghujahkan pengetua yang mempunyai kualiti kepimpinan transformasional boleh meningkatkan motivasi, inspirasi, pemikiran intelektual dan visi luas bagi ahli fakulti mereka. Respon pengetua yang mengamalkan kepimpinan transformasional membuatkan ahli fakulti mereka lebih bermotivasi dan berpuas hati dengan kerja mereka, institusi dan kepimpinan. Nawab dan Bhatti (2011) menyelidik impak kepimpinan transformasional terhadap pembelajaran kognitif, komunikasi dan kredibiliti pekerja.

Wong dan Li (2015) menyelidik hubungan antara kepuasan kerja keseluruhan dengan perlakuan tidak beretika pengurus kanan. Penyelidikan dibuat dalam bidang industri hospitaliti. Data dikumpulkan daripada sebanyak 268 orang pekerja di sebuah hotel Cina. Dapatan kajian menunjukkan pekerja yang dilayani dengan layanan tidak beretika akan hilang tahap kepuasan bekerja.

Berdasarkan latar belakang teoritikal dan tinjauan literatur, penyelidik menyarankan hipotesis berikut:

H3: Komitmen organisasi para guru mempunyai impak signifikan terhadap kepuasan kerja guru di SJKT di negeri Kedah.

2.7.9 Komitmen Organisasi Sebagai Mediator antara Kepimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja

Komitmen yang berkaitan dengan tindakan berbeza dilihat menggalakkan produktiviti dan stabiliti. Komitmen dianggap sebagai pendekatan yang mengukuhkan pertumbuhan dan produktiviti organisasi. Komitmen dianggap sebagai pendekatan menguatkan pertumbuhan dan produktiviti organisasi (Meyer dan Allen, 2004). Komitmen organisasi dianggap sebagai mekanisme pengukur yang digunakan untuk mengukur hubung kait psikologi pekerja dengan organisasi dan jalinan tindakan mereka terhadap organisasi [Allen & Meyer (1996), Brown (2003), Meyer & Allen (2004) dan Lambert *et. al.* (2013)]. Komitmen organisasi merupakan hajat pekerja atau hubungkait psikologi pekerja untuk terus kekal atau meninggalkan organisasi, tempatnya bekerja selama ini [Allen & Meyer (1990) dan Meyer *et. al.* (2012)].

Tiga dimensi, iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif secara kolektifnya akan menjadi komitmen organisasi dan perlu diukur (Allen & Meyer, 1990). Komitmen afektif atau berhubung kait dengan afektif mewakili keadaan komitmen psikologi sedia ada pekerja kepada organisasi, iaitu pekerja merasakan hubungan emosi dengan organisasi dan berasa bangga menjadi ahli organisasi tersebut (Meyer *et. al.*, 2012). Komitmen normatif mewakili jenis komitmen apabila keluarga (sosiobudaya) dan budaya organisasi mempengaruhi sikap pekerja untuk meluahkan

rasa kesetiaan terhadap organisasi dan keinginan untuk kekal dengan organisasi (Wiener,1982).

Komitmen berterusan mencerminkan perasaan pekerja yang berasa "dijamin atau selamat" dalam organisasi tersebut [Allen & Meyer (1990) dan Meyer *et. al.* (2002)]. Kepuasan kerja sangat tinggi kaitannya dengan tahap komitmen organisasi dan memberikan impak secara signifikan terhadap komitmen organisasi [Hsu & Liao (2016) dan Pentareddy & Suganthi (2015)]. Apabila pekerja mencapai kepentingan tugas, maklum balas pelbagai kemahiran, pengenalpastian tugas dan autonomi daripada pemimpin, pekerja lebih komited kepada organisasi (Ghosh & Swamy, 2014).

Dimensi kerja teras meningkatkan kepuasan kerja dalam diri pekerja dan kesannya mereka menunjukkan peningkatan tahap komitmen afektif. Namun, para ilmuan menyetujui pendapat bahawa kepuasan kerja menyebabkan pekerja lebih tinggi komitmennya kepada organisasi [Edgar & Geare (2014) dan Amin *et. al.* (2013)]. Banyak kajian menunjukkan peranan komitmen organisasi sebagai perantara bagi pemboleh ubah berbeza dalam bidang yang berlainan di dunia [Lim, Loo & Lee (2017) Avanzi, Fraccaroli, Sarchielli, Ullrich & Dick (2014), Natarajan (2011) dan Guay (2013)]. Almutairi (2016) dan Ennis, Gong & Okpozo (2018) menjalankan kajian di Arab Saudi tentang komitmen organisasi jururawat wanita dan hubungannya dengan kepimpinan transformasional dan kepuasan kerja jururawat. Dapatan kajian menunjukkan komitmen organisasi meningkatkan impak tidak langsung kepimpinan transformasional sebagai perantara kepada kepuasan kerja.

Han, Seo dan Yoon (2016) mengenal pasti kesan perantaraan komitmen organisasi terhadap impak tidak langsung hubungan transformasional dengan kepuasan kerja. Hasil kajian mendapati bahawa komitmen organisasi mempunyai hubungan signifikan dengan kepuasan kerja dan meningkatkan hubungan antara kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Menurut Shurbagi (2014), pemimpin transformasional memberikan kesan kepada kepuasan kerja bagi pekerja apabila pekerja memberikan komitmen sepenuhnya kepada organisasi tempat mereka bekerja. Lim, Loo dan Lee (2017) mengkaji pekerja yang bekerja di bawah kepimpinan transformasional dan hubungan ini dikembangkan dengan peranan komitmen organisasi pekerja sebagai perantara. Sampelnya melibatkan 100 orang pekerja *Finance Shared Service Center* (SSC). Hipotesis penyelidikan diuji melalui *Squares Structural Equation Modelling*. Dapatan kajian menunjukkan pemboleh ubah komitmen organisasi menjadi pemboleh ubah mediator antara hubungan kepimpinan transformasional dengan perolehan kakitangan. Komitmen organisasi pekerja menurunkan kadar perolehan kakitangan dalam organisasi. Selanjutnya, penyelidikan sebegini disarankan bagi konteks organisasi yang berbeza. Oleh itu, penyelidikan ini dibuat dalam konteks pendidikan di SJKT untuk mengkaji peranan perantaraan komitmen organisasi para guru dan hubungannya dengan kepimpinan transformasional guru besar dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru di SJKT. Berdasarkan latar belakang teoritikal dan tinjauan literatur, penyelidik telah membina hipotesis berikut:

H4: Komitmen organisasi merupakan perantara bagi kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja.

Universiti Utara Malaysia

BAB TIGA

METODOLOGI

3.0 Pengenalan

Bab ini merangkumi metodologi penyelidikan untuk menyelidik soalan penyelidikan dan ujian hipotesis penyelidikan. Untuk menjustifikasikan penyelidikan ini, bab ini juga mencirikan falsafah penyelidikan di bawah payung paradigma, ontologi dan epistemologi (lihat Jadual 3.1) yang mengemukakan pengesahan metodologi penyelidikan, pemboleh ubah penyelidikan dan hipotesis. Bab ini turut memberikan penerangan ringkas tentang para peserta kajian, pengumpulan data dan teknik menganalisis data.

Universiti Utara Malaysia

Jadual 3.1

Falsafah Penyelidikan

Paradigma	Ontologi	Epistemologi
Dua paradgima biasa	Kepercayaan tentang realiti	Hubungan antara penyelidikan dengan penyelidik
Realisme	Kebenaran wujud dan boleh ditemui dengan pengukuran Objektif	Pendekatan Etic (Menjauhkan diri, pandangan orang luar): Cara objektif untuk mengumpulkan data
Relativisme	Kebenaran berkembang dan Berubah Realiti terikat dengan konteks Realiti yang terikat dengan konteks tidak dapat dipindahkan kepada konteks lain yang serupa	Pendekatan Emic (Pandangan orang dalam) Makna dicipta oleh pengalaman, jadi harus menyelaminya dan berbual dengan orang untuk memahami konteks

Universiti Utara Malaysia

3.1 Falsafah Penyelidikan

3.1.1 Paradigma

Asas falsafah yang sesuai untuk pengajian sains sosial sangat penting untuk diwujudkan. Dalam bidang sains sosial, empirikal terdiri daripada dua paradigma falsafah utama, iaitu positivisme dan interpretivisme (dikenali sebagai konstruktivisme). Metodologi kualitatif yang berkaitan dengan paradigma positivisme dan interpretivisme mengikuti paradigma interpretivisme [Creswell & Plano Clark (2007) dan Burrell & Morgan(1979)]. Kepentingan kajian penyelidikan ini akan dilihat dari sudut pandangan dunia positivisme, maka kajian ini menggunakan metodologi kualitatif. Melalui

pendekatan positivisme, pengkaji menyelidik hakikat realiti dengan bantuan eksperimen dan pemerhatian (Cohen *et. al.*, 2011).

3.1.2 Ontologi

Ontologi merupakan kajian tentang kepercayaan berkaitan dengan realiti atau keadaan semula jadi realiti. Sebuah ontologi terdiri daripada dua kepercayaan; satu adalah tentang objektivisme dan satu lagi tentang subjektivisme. Menurut realiti objektivisme ini, (kebenaran) boleh diukur dengan ukuran objektif. Hal ini menurut pendekatan realisme bahawa fenomena sosial boleh digeneralisasikan dan tidak tertakluk kepada sebarang konteks. Menurut subjektivisme, fenomena sosial boleh direka cipta melalui persepsi responden dan merupakan suatu proses berterusan dan boleh disemak semula. Aspek ini juga menurut pendekatan relativisme, iaitu fenomena sosial tidak dapat digeneralisasikan dan dihadkan kepada konteks tertentu. Aspek ontologi ini membuatkan penyelidik percaya bahawa penyelidikan mampu menggantikan persepsi dan pemikiran tentang fenomena sosial.

Kajian ini berbentuk kuantitatif dan menurut aspek ontologi objektivisme kerana kajian ini mengumpulkan data daripada responden melalui instrumen berukur (soal selidik) dan data dianalisis melalui perisian statistikal. Berdasarkan penemuan kajian ini, dapatan digeneralisasikan.

Universiti Utara Malaysia

3.1.3 Epistemologi

Epistemologi merupakan cabang falsafah yang berkisar tentang teori pengetahuan. Secara khususnya, epistemologi mencirikan kemungkinan untuk menggarap pengetahuan, dan memaklumkan sifat, sumber dan had pengetahuan. Menurut Guba dan Lincoln (1985), epistemologi memberikan garis panduan kepada penyelidik untuk membina prinsip metodologi kajian berdasarkan sumber, sifat dan had mendapatkan pengetahuan. Naluri (intuisi), autoritarian, logik dan empirikal merupakan jenis-jenis pengetahuan dalam falsafah penyelidikan. Epistemologi mengandungi dua pendekatan utama untuk mendapatkan pengetahuan. Pertamanya, pendekatan Etic, iaitu pengetahuan diperoleh daripada data yang boleh dikira. Bagi tujuan mengurangkan berat sebelah, penyelidik memainkan peranan dalam latar belakang kajian. Keduanya, pendekatan Emic, iaitu pengetahuan diperoleh melalui data kualitatif dan penyelidik memperoleh data tersebut melalui temuramah, dan makna diperoleh melalui pemahaman mendalam tentang pengalaman responden dan melalui pemahaman mendalam tentang perbualan yang mendalam.

Kajian ini konsisten dengan pendekatan Etic yang menurut metodologi kuantitatif. Dengan mengaplikasikan metodologi kuantitatif, data yang diperoleh daripada peserta melalui soalan tertutup mengurangkan penglibatan langsung penyelidik untuk mengumpulkan pengetahuan tentang kajian (Creswell & Plano Clark, 2007).

3.2 Pendekatan Penyelidikan

Pendekatan penyelidikan bagi kajian ini berbentuk deduktif kerana kajian kuantitatif ini menggunakan pendekatan penyelidikan sebab dan akibat untuk mengkaji hubungan antara teori dan data. Kajian ini menjanakan hipotesis untuk meneliti impak gaya kepimpinan transformasional guru besar ke atas kepuasan kerja para guru dan komitmen di SJKT di negeri Kedah. Data dikumpulkan melalui soal selidik standard. Kajian ini berdasarkan kaedah kaji selidik dan kaedah penyelidikan kuantitatif digunakan untuk menganalisis data kajian yang dikumpulkan melalui borang soal selidik [Robson (2002) dan Collis & Hussey (2003)].

3.3 Reka Bentuk Penyelidikan

Masalah penyelidikan yang jelas memberikan panduan kepada penyelidik untuk membangunkan reka bentuk penyelidikan untuk kajian (Zikmund *et. al.*, 2010). Bidang penyelidikan yang berlainan menentukan reka bentuk penyelidikan yang berbeza. Reka bentuk penyelidikan merupakan "*blue print* untuk memenuhi objektif penyelidikan dan menjawab persoalan" (Cooper & Schindler, 2014, hlm. 82). Reka bentuk ini menyediakan satu pelan tindakan bagi penyelidik untuk mencapai objektif sasaran kajian dengan cara yang membolehkan permasalahan penyelidikan menjadi jawapan, dengan koleksi data penyelidikan yang mencukupi dan sesuai (Zikmund *et. al.*, 2010). Fraenkel dan Wallen (2003) memberikan cadangan bahawa "perkara penting yang perlu diketahui ialah soalan bagaimana yang boleh dijawab dengan kaedah atau kombinasi kaedah yang mana" (hlm. 443). Sejajar dengan definisi tersebut, metodologi penyelidikan ini akan membentangkan reka bentuk penyelidikan bagi kajian ini.

Universiti Utara Malaysia

Berdasarkan pemilihan yang sesuai bagi reka bentuk penyelidikan, kajian kuantitatif dan kualitatif berbeza dari segi sifatnya (Creswell, 2012).

Pertamanya, kajian ini menggunakan reka bentuk penyelidikan yang sesuai untuk metodologi kuantitatif, yang pentingnya untuk memenuhi keperluan penyelidikan eksplanatori. Dalam penyelidikan eksplanatori, pemboleh ubah peramal meramalkan pemboleh ubah tetap melalui varians yang dijelaskan. Konsisten dengan teknologi metodologi kuantitatif, penyelidikan ini mengumpulkan data daripada peserta melalui soalan akhiran tertutup. Bagi tujuan mengurangkan berat sebelah dalam kajian, penyelidik memainkan peranan penting dalam latar belakang kajian (Creswell & Plano Clark, 2007).

Keduanya, kajian ini merupakan kajian deskriptif kerana dapat menentukan kaitan antara pemboleh ubah penyelidikan yang mencirikan fenomena yang dikaji dan cuba untuk meramalkan fenomena masa depan (Gupta & Gupta, 2012).

Ketiganya, penyelidikan ini merupakan penyelidikan sebab dan akibat. Menurut Gay *et. al.* (2012), akibat merupakan ciri atau perlakuan yang mempengaruhi perlakuan atau ciri yang dikenali sebagai pengumpulan pemboleh ubah atau kesan (pemboleh ubah dependan). Kajian ini cuba untuk menentukan impak perlakuan kepimpinan transformasional ke atas perlakuan organisasi para guru dan kepuasan kerja mereka.

Keempatnya, data kajian dikumpulkan melalui kaedah kaji selidik. Data merupakan data utama (primer) dan dikumpulkan serta diuji berdasarkan soal selidik untuk kajian

ini. Menurut Babbie (1999), soal selidik standard yang dibentuk dengan telitinya merupakan alat utama untuk mengumpulkan data dalam penyelidikan berdasarkan kaji selidik. Creswell (2009) menerangkan kaji selidik penyelidikan membantu dalam kajian sains sosial apabila penyelidik perlu mengumpulkan data sebenar daripada populasi besar yang perlu dicirikan dan diperhatikan.

Kelimanya, kajian ini menggunakan reka bentuk rentas lintang. Kajian rentas lintang "dijalankan sekali dan mewakili satu gambaran pada satu ketika tertentu", "kajian longitudinal ialah kajian yang diulangi dalam jangka masa yang panjang" (Cooper & Schindler, 2014, hlm. 128). Namun begitu, dalam penyelidikan akademik, kebanyakannya menggunakan reka bentuk rentas lintang untuk pengumpulan data (Sekaran, 2003). Bagi penyelidikan akademik ini, penyelidik menggunakan reka bentuk rentas lintang kerana boleh diterima pakai dan berguna memandangkan kekangan masa. Kajian ini mengandungi empat persoalan penyelidikan berdasarkan empat objektif pertama dan data dikumpulkan dalam tiga fasa.

3.3.1 Fasa 1: Pemilihan Instrumen Penyelidikan

Pada peringkat awal penyelidikan ini, penyelidik telah memilih instrumen untuk mengumpulkan data bagi menerangkan impak gaya kepimpinan transformasional guru besar ke atas kepuasan kerja dan komitmen organisasi para guru di SJKT di negeri Kedah. Ketiga-tiga instrumen dipilih untuk digunakan bagi mengumpulkan data daripada responden kajian. Maklumat demografi (lihat LAMPIRAN 1) juga telah dikumpulkan daripada responden. Instrumen pertama ialah Soal Selidik Kepimpinan Pelbagai Faktor MLQ (Borang 5X Short) (lihat LAMPIRAN 2) yang dibina oleh Bass

dan Avolio (2004). Borang ini merupakan instrumen yang ada kebenaran penuh dan kebenaran ini khusus oleh Mind Garden Publishing Incorporated. Penyelidik kajian ini memperoleh kebenaran daripada Mind Garden Publishing Incorporated untuk menggunakan MLQ bagi mengukur perlakuan kepimpinan (lihat LAMPIRAN 3). Instrumen kedua ialah Kaji Selidik Kepuasan Bekerja (JSS) (lihat LAMPIRAN 4) yang dibina olehSpector (1997). Penyelidik mendapat kebenaran daripada penulis melalui e-mel (lihat LAMPIRAN 5) untuk menggunakan instrumen bagi pengumpulan data kajian. Instrumen ketiga kajian ini ialah Kaji Selidik Komitmen Organisasi (OCS) (lihat LAMPIRAN 6) yang dibina oleh Allen dan Meyer (2004). Penyelidik mendapat kebenaran daripada kedua-dua penulis melalui e-mel (lihat LAMPIRAN 7 dan 8).

3.3.2 Fasa 2: Ujian Rintis

Pertamanya, penyelidik memeriksa kebolehpercayaan ketiga-tiga instrumen penyelidikan melalui ujian rintis sebelum pergi mengumpulkan data untuk kajian utama. Ujian rintis dijalankan bagi kajian ini untuk memeriksa kebolehpercayaan instrumen. Instrumen penyelidikan diuji kepada 32 orang guru SJKT dari negeri Pulau Pinang. Ujian rintis serta respon para guru ini tidak dimasukkan dalam data kajian utama. Pensampelan rawak berstrata digunakan untuk mengumpulkan data daripada kajian utama.

3.3.3 Fasa 3: Prosedur Pengumpulan Data

Pada tahap pertama pengumpulan data untuk kajian utama, penyelidik mendapat maklumat tentang semua SJKT di negeri Kedah melalui Penyelia Sekolah Tamil di

Jabatan Pendidikan Negeri Kedah. Sampel dipilih berdasarkan kaedah pensampelan berstrata, dan kemudian permohonan dibuat melalui borang kebenaran kepada guru besar untuk mengumpulkan data daripada para guru di SJKT terlibat (lihat LAMPIRAN 9). Penyelidik akan menggunakan teknik pensampelan berstrata untuk memilih sebanyak 331 orang responden (guru SJKT) untuk mengumpulkan data kajian. Instrumen kajian dibahagikan dalam kalangan sampel sasaran (dengan borang kebenaran termaklum untuk para guru). Data kajian dikodkan menggunakan SPSS versi 23.

3.4 Pemboleh Ubah Kajian

Tajuk berikut merangkumi deskripsi pemboleh ubah eksogenus, endogenus dan perantara.

Universiti Utara Malaysia

3.4.1 Pemboleh Ubah Eksogenus

Kepimpinan Transformasional

Gaya kepimpinan transformasional merupakan pemboleh ubah eksogenus yang wujud dalam kajian dengan lima dimensi, termasuk (IA) Pengaruh Ideal (Atribut), (IB) Pengaruh Ideal (Perlakuan), (IM) Motivasi Berinspirasi, (IS) Stimulasi Intelektual dan (IC) Pertimbangan Individu yang disenaraikan dalam model konseptual.

3.4.2 Pemboleh Ubah Endogenus

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan pemboleh ubah endogenus dalam kajian dengan sembilan dimensi, iaitu gaji (GAJI), kenaikan pangkat (KPANG), penyeliaan (PENYE), faedah

sampingan (MANFA), ganjaran luar jangka (GLJ), keadaan operasi (KO), rakan sekerja (RS), jenis kerja (JK) dan komunikasi (KOM).

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan pemboleh ubah endogenus dalam kajian ini dengan tiga dimensi, iaitu (SKA) komitmen afektif, (SKN) komitmen normatif dan (SKB) komitmen berterusan. Pemboleh ubah ini juga berfungsi sebagai perantara untuk menguji kesan tidak langsung kepimpinan transformasional ke atas kepuasan kerja.

3.5 Instrumen Penyelidikan

Untuk menerokai impak gaya kepimpinan transformasional guru besar ke atas kepuasan kerja dan komitmen organisasi para guru di SJKT di negeri Kedah, penyelidik menggunakan tiga instrumen standard (borang soal selidik), iaitu Soal Selidik Kepimpinan Pelbagai Faktor (MLQ 5X) yang dibina oleh Avolio Bass (2004) (lihat LAMPIRAN B), Kaji Selidik Kepuasan Kerja (JSS) yang dibina oleh Spector (1997) (lihat LAMPIRAN 4) dan Kaji Selidik Komitmen Organisasi (OCS) yang dibina oleh Allen dan Meyer (2004) (lihat LAMPIRAN 3). Instrumen tersebut merupakan instrumen kebenaran penuh. Maklumat demografi tentang responden dikumpulkan melalui instrumen ini, termasuklah umur, jantina, status perkahwinan, jawatan, kelayakan pendidikan dan pengalaman kerja. Semua maklumat demografi responden diukur dalam kajian, iaitu [Jantina (1) Lelaki (2) Perempuan], [Status Perkahwinan] [Umur (1) 21–25 tahun (2) 26–30 tahun (3) 31–35 tahun (4) 36–40 tahun (5) 41–45 tahun (6) 46–50 tahun (7) 51–55 tahun (8) 56 tahun ke atas], [Kelayakan Pendidikan

Universiti Utara Malaysia

(1) Diploma (2) Sarjana Muda (3) Sarjana (4) Ijazah Doktor Falsafah)], [Pengalaman Mengajar (1) 1–10 bulan (2) 1–5 tahun (3) 6–10 tahun (4) 11–15 tahun (5) 16–20 tahunc(6) 21–25 tahun (7) 26 tahun ke atas] dan [Jawatan (1) Guru Akademik (2) PK KK (3)PK HEM (4) PKP].

3.6 Borang Soal Selidik Kepimpinan Pelbagai Faktor (MLQ 5X)

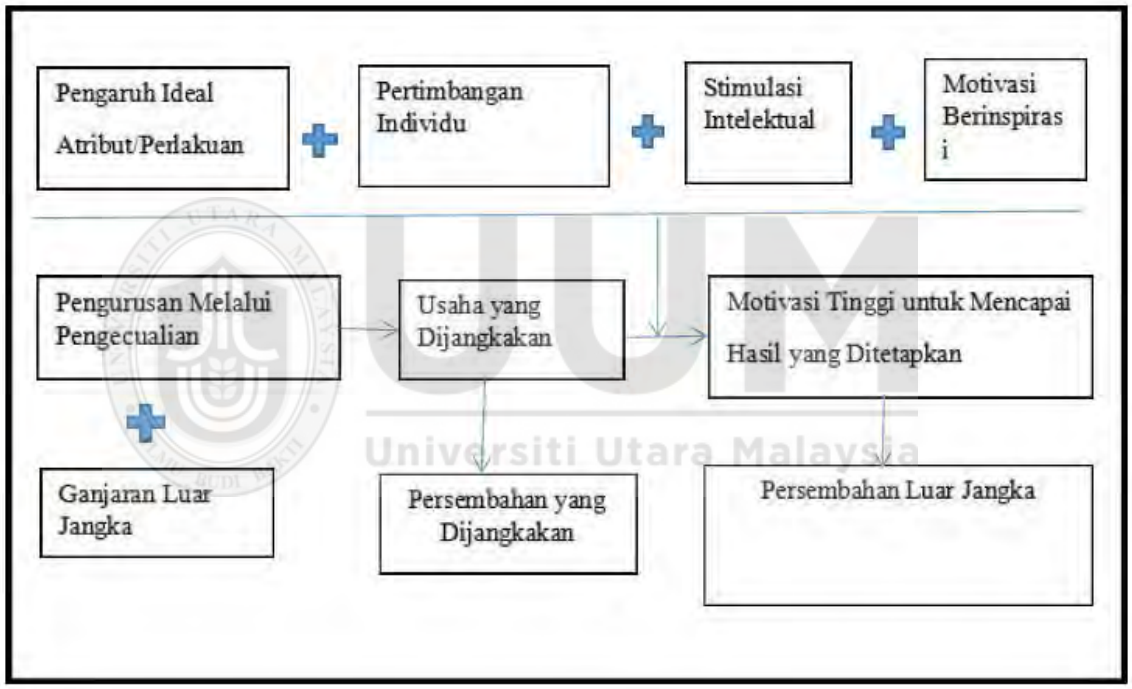
Untuk menerokai impak gaya kepimpinan transformasional guru besar ke atas kepuasan kerja dan komitmen organisasi para guru di SJKT di negeri Kedah, penyelidik telah menggunakan MLQ 5X, iaitu Borang Soal Selidik Kepimpinan Pelbagai Faktor yang dibina oleh Avolio & Bass (2004). Menurut Bass & Avolio (1994) dan Darvish & Pour (2013), MLQ 5X telah digunakan secara meluas untuk mengukur gaya kepimpinan seperti gaya kepimpinan transformasional dan persepsi pengikut tentang gaya kepimpinan transformasional dan transaksional. Borang MLQ 5X telah digunakan dalam beberapa penyelidikan dan didapati mempunyai kebolehpercayaan dan kesahan yang baik dalam beberapa dekad yang lepas (Avoilo & Bass, 2004). Borang MLQ yang terkini dikenali sebagai MLQ 5X yang dibina oleh Avolio & Bass (2004).

Borang MLQ 5X mempunyai kaji selidik sebanyak 20 item berdasarkan skala jenis Likert. Soal selidik ini berdasarkan skala Likert lima perkara yang terdiri daripada (1) Tidak sama sekali; (2) Sekali-sekala; (3) Kadang-kadang; (4) Agak kerap; (5) Kerap, jika tidak selalu. Kedua-dua pemimpin dan pengikut boleh diberi skor melalui MLQ 5X. Pemimpin juga boleh memberikan skor untuk dirinya sendiri. Menurut Avolio & Bass (2004), MLQ 5X merupakan satu-satunya instrumen yang mengukur sepenuhnya kesemua skor kepimpinan, iaitu kepimpinan tranformasional, transaksional dan *laisserz*

faire. Instrumen ini merupakan instrumen dengan kebenaran penuh dan semua hak kebenaran menggunakannya dimiliki oleh Mind Garden Publishing Incorporated. Penyelidik memperoleh kebenaran serta lesen untuk menggunakan instrumen ini untuk pengumpulan data.

Model Kepimpinan yang dibina oleh Avolio & Bass (2004)

Kepimpinan Transformasional



Rajah 3.1.

Model Kepimpinan Transformasional dan Transaksional

Sumber: Bernard Bass & Bruce Avolio (2004) hlm.19)

Universiti Utara Malaysia

Jadual 3.2

Kepimpinan Transformational dan Dimensinya

Dimensi	Singkatan	Bil Item	Bilangan Item dalam MLQ
Pengaruh Ideal (Atribut)	IA	4	1,2,3,4
Pengaruh Ideal (Perlakuan)	IB	4	5,6,7,8

Jadual 3.2 (sambungan)

Motivasi Berinspiasi	IM	4	9,10,11,12
Stimulasi Intelektual	IS	4	13,14,15,16
Pertimbangan Individu	IC	4	17,18,19,20
		Jumlah = 20	

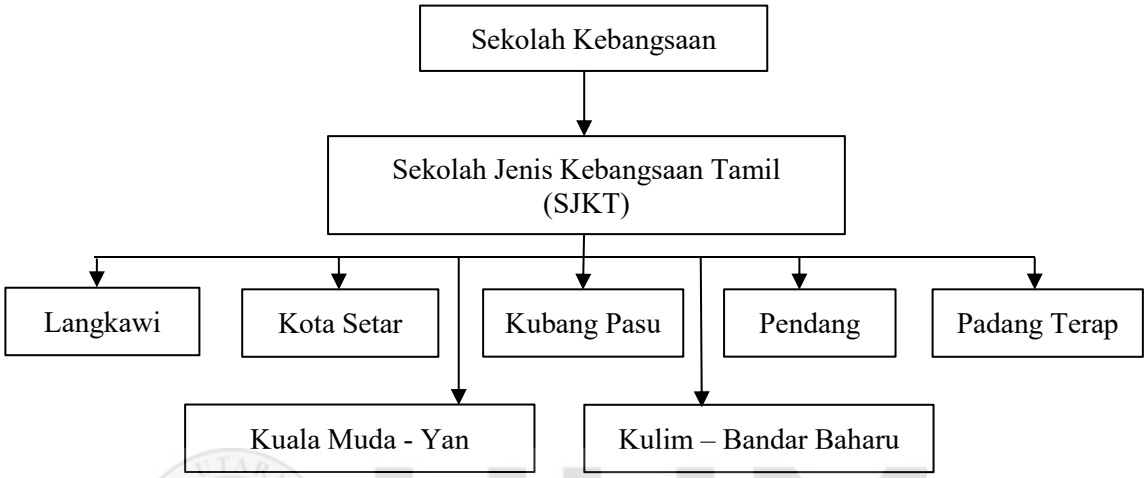
(Sumber: Soal Selidik Kepimpinan Pelbagai Faktor oleh Bernard Bass & Bruce Avolio (2004), hlm.9)

3.7 Populasi Kajian

Kajian ini dijalankan di negeri Kedah. Populasi kajian ini ialah semua guru di SJKT di negeri Kedah. Berdasarkan senarai Penyelia Sekolah Tamil (lihat LAMPIRAN 9), terdapat 59 SJKT di Kedah. Menurut laman web rasmi Jabatan Pendidikan Negeri Kedah, negeri Kedah terbahagi kepada tujuh daerah, iaitu Langkawi, Kota Setar,

Universiti Utara Malaysia

Kubang Pasu, Pendang, Padang Terap, Kuala Muda Yan dan Kulim Bandar Baharu (lihat senarai SJKT dalam LAMPIRAN 9). Kesemua guru di SJKT dalam tujuh daerah di negeri Kedah menjadi populasi sasaran dalam kajian ini.



Rajah 3.2

Pemilihan Sampel berdasarkan Kaedah Persampelan Berstrata

Universiti Utara Malaysia

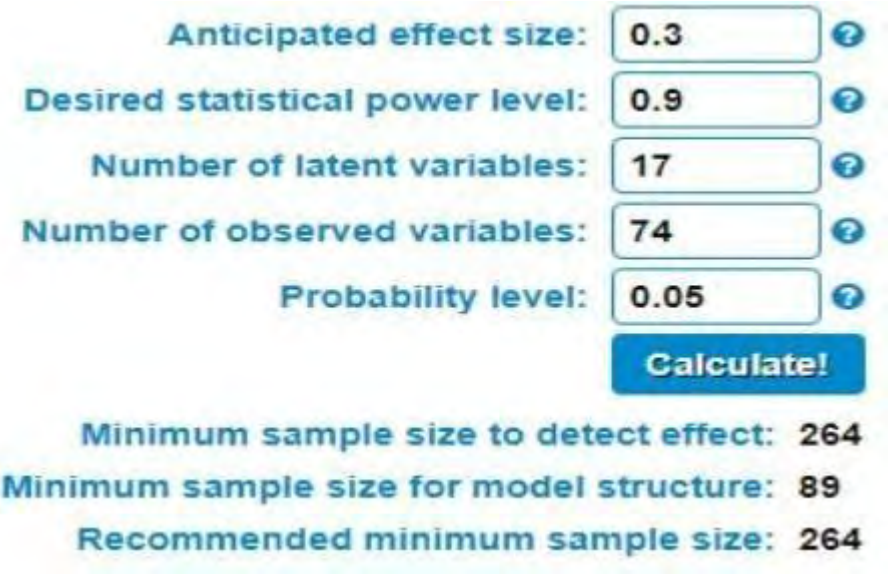
3.8 Sampel Kajian

Sampel rawak berstrata dengan teknik kebarangkalian digunakan untuk mengumpulkan data daripada responden dalam kajian. Sampel kajian ini ialah para guru dari SJKT negeri Kedah dan dalam jenis sampel, penyelidik memilih semua subkumpulan atau strata sebagaimana mereka wujud dalam populasi. Kesemua daerah di negeri Kedah termasuk dalam kaedah pensampelan ini. Saiz sampel ialah n=331 guru SJKT dan mereka akan dikaji selidik dari 59 SJKT di negeri Kedah untuk mengkaji impak gaya kepimpinan transformasional guru besar ke atas kepuasan kerja dan komitmen organisasi para guru. Fraenkel dan Wallen (2003) mencirikan pensampelan rawak berstrata kerana dapat meningkatkan kemungkinan perwakilan dan memerlukan lebih

banyak usaha untukmengumpulkan data yang diperlukan.

Penyelidik menggunakan kalkulator statistik Danial Soper untuk menganggarkan saiz sampel bagi kajian ini. Kajian ini penting bagi mengetahui saiz sampel yang diperlukan untuk menggunakan model persamaan struktur (SEM). Saiz sampel yang disarankan adalah sebanyak 264 orang responden bagi struktur model yang dianggarkan melalui kalkulator statistik Danial Soper.

Universiti Utara Malaysia



Rajah 3.3.

Kalkulator Statistik Danial Soper: Anggaran Saiz Sampel bagi Model Persamaan Struktur (SEM)

(Sumber: Kalkulator Statistik Danial Soper)

Universiti Utara Malaysia

3.9 Latar Belakang Teoritikal dan Pembinaan Soal Selidik Kepimpinan Pelbagai Faktor (MLQ 5X) (Kebolehpercayaan dan Kesahan Instrumen)

Menurut Bass & Avolio (2004), Downton (1973) merupakan orang pertama yang membezakan kepimpinan transformasional dengan kepimpinan transaksional kerana pada masa itu revolusi kepimpinan berlaku. MacGregor Burns (1978) memperkenalkan konsep yang berkaitan dengan kepimpinan transformasional dan memberikan definisi seperti yang berikut:

"Pemimpin ialah seseorang yang membenarkan pengikut bertindak dan berusaha untuk mencapai matlamat yang berbeza, yang mungkin mewakili nilai dan keperluan berbeza, jangkaan dan aspirasi pemimpin dan pengikutnya. Kebijaksanaan kepimpinan dilihat hadir dalam keadaan bagaimana perilaku pemimpin atau bagaimana beliau

menimbangkan nilai dan motivasi berbeza menuruti kehendak mereka" (MacGregor Burns, 1978, hlm.133).

Istilah kepimpinan transformasional telah dikenali dan diperhatikan secara mendalam dalam sektor berbeza seperti sektor industri, kejururawatan, ketenteraan, politik dan pendidikan sejak lewat 1900-an [Barling *et. al.* (1996), Cacioppe (1997), Cardona (2000), Sarros & Santora (2001), Bass & Avolio (2004), Limsila & Ogunlana (2008) dan Wang & Howell (2012)].

Secara teorinya, kepimpinan transformasional dan transaksional bergerak dalam arah yang sama untuk meningkatkan kepercayaan, komitmen kerja dan perasaan hormat dalam diri orang bawahan untuk mencapai matlamat yang disasarkan. Pemimpin transaksional mengikut tindakan penting berdasarkan ganjaran dan hukuman untuk menstimulasikan kepuasan pengikutnya untuk mencapai matlamat yang diingini. Kepimpinan transaksional juga dikenali sebagai kepimpinan berorientasikan tugas [Cardona (2000), Sarros & Santora (2001), Brown (2003), Bass & Avolio (2004), Stone *et. al.* (2004) dan Walumbwa *et. al.* (2008)]. Strategi ganjaran dan hukuman menjadi tidak efektif apabila perjanjian tidak dapat dirunding antara pemimpin dengan pengikut yang mengakibatkan kepimpinan transaksional tidak efektif. Kepimpinan transaksional menjadi tidak efektif apabila perjanjian antara pemimpin dengan pengikut tidak dapat dirunding [Bass & Avolio (2004) dan Burke (2006)].

Namun, pendapat sebaliknya oleh Arnold *et. al.* (2001), Avolio & Yammarino (2012), Bass & Avolio (2004) dan Howard A. Adams (2009) yang menyatakan kepimpinan

transformasional berfungsi sebagai “motivasi luar jangkaan” dan merupakan hubungan jangka panjang.

3.10 Kesahan Konstruk

Bass (1985) membina Teori Kepimpinan Julat Penuh (FRLT). Tiga gaya kepimpinan ditemui dalam teori ini, iaitu transformasional, transaksional dan *laissez-faire*. Teori asal Bass mencirikan perlakuan transformasional mempunyai tiga kualiti, termasuklah pemimpin sebagai contoh untuk menjadikan orang bawahan intelektual dan memberikan perhatian secara individu kepada orang bawahan. Teori ini mengetengahkan ganjaran luar jangka dan pengurusan pasif adalah terkecuali; kedua-duanya merupakan perlakuan kepimpinan transaksional.

Semakan semula Teori Kepimpinan Julat Penuh (FRLT) berhubung dengan perlakuan kepimpinan transformasional adalah dengan melihatkan penambahan motivasi berinspirasi, manakala bagi gaya kepimpinan transaksional pula, pengurusan aktif telah ditambahkan (Bass & Avolio, 2004). Pengaruh ideal yang merupakan perlakuan kepimpinan transformasional seterusnya dibahagikan kepada dua dimensi, iaitu perlakuan pengaruh ideal dan atribut pengaruh ideal. Perkara ini merupakan elemen kepimpinan berkarisma (Bass & Avolio, 2004). Hasilnya, model konseptual kepimpinan telah berevolusi dan Teori Kepimpinan Julat Penuh (FRLT) telah dibina oleh Bass (1985).

Universiti Utara Malaysia

Model sembilan faktor asalnya berevolusi daripada konseptualisasi Kepimpinan Julat Penuh (Bass, 1985), iaitu atribut pengaruh ideal (kualiti pemimpin yang pengikutnya melihat mereka sebagai contoh berdasarkan kelakuan etika dan moral yang tinggi). Perlakuan pengaruh ideal (perlakuan yang membuatkan pengikut mereka berbangga dikaitkan dengan pemimpin mereka), motivasi berinspirasi (pemimpin memotivasikan orang bawahan mereka dengan mencetuskan semangat berpasukan untuk mencapai objektif sasaran), stimulasi intelek (pemimpin yang meningkatkan kreativiti dan inovasi dalam kalangan orang bawahan mereka dan merujuk kepimpinan yang menginspirasikan dan memberikan kebebasan mengkritik, bukan sahaja pandangan mereka sendiri, malah pandangan pemimpin dan institusi), pertimbangan individu (pemimpin memberikan kepentingan kepada setiap kakitangan dan membangunkan kemahiran mereka dengan memberikan tugasan harian serta memberi maklum balas tentang prestasi mereka dengan membetulkan kesilapan mereka), ganjaran luar jangka (rundingan tentang sistem pertukaran yang berdasarkan persefahaman bersama-sama antara pemimpin dengan kakitangan untuk mencapai matlamat institusi dan pengikut mendapat ganjaran daripada pemimpin mereka berdasarkan prestasi baik), pengurusan aktif berdasarkan pengecualian (pemimpin menentukan standard dalam institusi dan faktor yang menghasilkan prestasi yang efektif), pengurusan pasif berdasarkan pengecualian (pemimpin masuk campur dalam sesuatu hal apabila masalah berlaku dalam organisasi), dan *laissez-faire* (pemimpin yang jarang-jarang membuat keputusan bagi organisasi dan bergantung pada orang bawahan mereka) (Bass *et. al.*, 2003).

Selanjutnya, Bass (1985) merangka soal selidik Kepimpinan Pelbagai Faktor (MLQ) untuk mengukur kepimpinan. Asas soal selidik ini ialah Teori Kepimpinan Julat Penuh (FRLT) yang dibangunkan oleh Bass (1985). Selain itu, Bass & Avolio (2004) meneruskan usaha dengan MLQ oleh Bass dan membuat penambahbaikan kepada soal selidik ini. Versi baru MLQ ini dipanggil Soal Selidik Kepimpinan Pelbagai Faktor MLQ (5X Short) yang dibangunkan oleh Bass & Avolio (2004). Instrumen MLQ (5X Short) diformulasikan untuk menilai tiga gaya kepimpinan dengan dimensi perlakuannya.

Universiti Utara Malaysia

Jadual 3.3

Korelasi antara Skor Faktor MLQ 5X

	II(A)	II(B)	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF	EE	EFF	SAT
II(A)	(.75)											
II(B)	.64**	(.70)										
IM	.68**	.68**	(.83)									
IS	.64**	.59**	.59**	(.75)								
IC	.71**	.60**	.59**	.68**	(.77)							
CR	.67**	.61**	.62**	.61**	.68**	(.75)						
MBEA	-.07**	.02**	.08**	-.01**	-.12**	.01	(.75)					
MBEP	-.36**	-.27**	-.30**	-.33**	-32**	-.32**	.10**	(.70)				
LF	-.49**	-.34**	-.37**	-.39**	-.42**	-.44**	.08**	.61**	(.71)			
EE	.71**	.57**	.62**	.62**	.68**	.63**	-.06**	-.33**	-.42**	(.82)	.73**	
EFF	.73**	.56**	.60**	.63**	.67**	.67**	-.06**	-.43**	-.56**	.72**	(.82)	
SAT	.75**	.54**	.60**	.62**	.70**	.64**	-.12**	-.40**	-.52**	.71**	.79**	(.79)

N= 27,285. Nombor-nombor di dalam ( ) merupakan skor kebolehpercayaan.
*P< .05 **p<.01

Universiti Utara Malaysia

Petunjuk:	II (A)	*Idealized Influence* (Attributed)/Pengaruh Ideal
	II (B)	*Idealized Influence* (Behavior)/Pengaruh Perlakuan
	IM	*Inspirational Motivation*/Motivasi Berinspirasi
	IS	*Intellectual Stimulation*/Stimulasi Intelek
	IC	*Individualized Consideration*/Pertimbangan Individu
	CR	*Contingent Reward*/Ganjaran Luar Jangka
	MBEA	*Management-By-Exception* (Active)/Pengurusan Aktif
	MBEP	*Management-By-Exception* (Passive)/Pengurusan Pasif
	LF	*Laissez Faire*
	EE	*Extra Effort*/ Usaha Tambahan
	EFF	*Effectiveness*/Keberkesanan
	SAT	*Satisfaction*/Kepuasan

(Sumber: Bernard Bass & Bruce Avolio (2004) hlm. 76)

Jadual 3.3 menunjukkan hubung kait model MLQ 5X yang dibuktikan oleh ujian kesahan diskriminan dalam kalangan faktor perlakuan kepimpinan. Dalam arah positif yang sama, Ganjaran Luar Jangka (kepimpinan transaksional) juga berkaitan dengan hasil perlakuan kepimpinan transformasional, iaitu sangat positif dengan Usaha Tambahan (EE), Keberkesanan (EFF) dan Kepuasan (SAT). Berbeza dengan ini, Pengurusan-dengan-Pengecualian: Pasif (MBEP) dan *Laissez-Faire* (bukan kepimpinan) berhubung kait secara negatif dengan hasil kepimpinan (EE, EFF dan SAT) menurut Bass & Avolio (2004).

Terbuktilah bahawa model soal selidik kepimpinan pelbagai faktor (MLQ) merupakan salah satu instrumen pengukuran kepimpinan yang paling sah. Instrumen ini sangat dikenali dan direplikasi di seluruh dunia dalam pelbagai bidang penyelidikan kepimpinan [Limsila & Ogunlana (2008), Sarros & Santora (2001), Dionne *et. al.*(2004), Wang & Howell (2012) dan Walumbwa *et. al.* (2008)]. Oleh hal yang demikian,dalam kajian ini, MLQ dianggap sebagai alat pengukuran yang sesuai untuk mengumpulkan data.

3.11 Kaji Selidik Kepuasan Kerja (JSS)

Instrumen kedua yang digunakan oleh penyelidik ialah Kaji Selidik Kepuasan Kerja (JSS). JSS telah diuji dan didokumentasi sebagai instrumen penting untuk mengukur kepuasan kerja berdasarkan kebolehpercayaan dan kesahannya (Watson *et. al.*, 2007). JSS merupakan satu daripada instrumen sah kepuasan kerja (Proenca, 2012). Menurut Spector (1997), JSS mempunyai 36 item dengan sembilan dimensi untuk mengakses sikap pekerja tentang kerja dan aspek kerja yang disebutkan (dalam Seksyen 3.4.2).

Universiti Utara Malaysia

Jadual 3.4

Kaji Selidik Kepuasan Kerja dan Itemnya

	Dimensi	No. Item dalam JSS	Bilangan Item
Kepuasan Kerja	Gaji	1, 10, 19, 28	4
	Kenaikan Pangkat	2, 11, 20, 33	4
	Penyeliaan	3, 12, 21, 30	4
	Faedah Sampingan	4, 13, 22, 29	4
	Ganjaran Luar Jangka	5, 14, 23, 32	4
	Keadaan Operasi	6, 15, 24, 31	4
	Rakan Sekerja	7, 16, 25, 34	4
	Jenis Kerja	8, 17, 27, 35	4
	Komunikasi	9, 18, 26, 36	4
			Jumlah : 36

(Sumber: Arahan untuk Skor Kaji Selidik Kepuasan Kerja (JSS) oleh Spector (1997).Spector (1997) menyatakan bahawa item nombor 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21,23, 24, 26, 29, 31, 32, 34, 36 ialah item yang dikodkan songsang dalam Kaji Selidik Kepuasan Kerja)

3.12 Latar Belakang Teoritikal dan Pembangunan Kepuasan Kerja (JSS)

Kaji selidik kepuasan kerja yang dibangunkan oleh Spector (1997) digunakan secara meluas dalam bidang yang berbeza untuk mengukur tahap kepuasan para pekerja. Spector (1997) menguji kebolehpercayaan JSS pada saiz sampel sebanyak 2,870 peserta. Alpha koefisyen dalam lingkungan .60 hingga .82 dengan .91 bagi sembilan aspek kepuasan sepenuhnya. JSS telah digunakan oleh ramai penyelidik untuk mengukur kepuasan kerja (Watson *et. al.*, 2007).

Jadual 3.5

Konsistensi Kebolehpercayaan Dalaman bagi Kaji Selidik Kepuasan Kerja yang Diketengahkan oleh Spector

Skala Sub	Deskripsi	Alpha Koefisyen	Keboleh percayaan Ujian Semula	Min	Sisihan Piawai
Gaji	Gaji dan Saraan	.75	.45	11.8	2.6
Kenaikan Pangkat	Peluang Kenaikan Pangkat	.73	.62	12.0	1.9
Penyeliaan	Penyelia Terdekat	.82	.55	19.2	1.5
Manfaat Sampingan	Insentif	73	.37	14.2	2.2
Ganjaran Luar Jangka	Ganjaran untuk Prestasi Cemerlang	76	.59	13.7	2.0
Keadaan Operasi	Polisi dan Prosedur Operasi	.62	.74	13.5	2.2
Rakan Sekerja	Orang yang Bekerja dengan Kamu	.60	.64	18.3	1.1
Jenis kerja	Jenis Tugas Tersebut	.78	.54	19.2	1.3
Komunikasi	Komunikasi dalam Organisasi	.71	.65	14.2	1.8

Universiti Utara Malaysia

(Sumber: Spector (2001)

Menurut Spector (1997), Jadual 3.5 menunjukkan kebolehpercayaan uji-ulang-uji semula yang dinilai dalam tempoh 18 bulan ke atas saiz sampel sebanyak 2870. Min berdasarkan norma dan sisihan piawaian dinilai ke atas 8113 individu daripada 52 sampel.

3.13 Kaji Selidik Komitmen Organisasi (OCS)

Instrumen ketiga yang digunakan oleh penyelidik ialah Kaji Selidik Komitmen Organisasi yang dibangunkan oleh Allen & Myer dan didasarkan pada model Allen & Meyer (1996). Soal selidik komitmen organisasi mengandungi tiga tahap komitmen yang berbeza (komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif). Perkaraini merupakan Skala Likert tujuh mata daripada: 1. Sangat tidak setuju 2. Tidak setuju 3. Sedikit tidak setuju 4. Tidak pasti 5. Setuju sedikit 6. Setuju 7. Sangat setuju. Keadaan ini menggambarkan jalinan psikologi seorang pekerja dengan organisasi tersebut. Instrumen tersebut mengandungi 18 item dengan tiga dimensi. Enam item mewakili komitmen afektif (SKA), enam item mewakili komitmen berterusan (SKB) dan enam item mewakili komitmen normatif (SKN). Item silang ialah nombor 3, 4 dan 5 daripada komitmen afektif (SKA) dan item nombor 1 daripada komitmen normatif (SKN).

Universiti Utara Malaysia

Jadual 3.6

Kaji Selidik Komitmen Organisasi dan Dimensinya

	Dimensi	Singkatan	Nombor Item dalam OCS	Bilangan Item
Komitmen Organisasi	Komitmen Afektif	SKA	1 hingga 6	6
	Komitmen Berterusan	SKB	7 hingga 12	6
	Komitmen Normatif	SKN	13 hingga 18	6
				Jumlah : 18

(Sumber: Model Tiga Komponen (TCM) Kaji Selidik Komitmen Pekerja, Panduan Pengguna Akademik (Meyer & Allen, 2004, hlm.12).

3.14 Latar Belakang Teoritikal dan Pembangunan Soal Selidik Komitmen Organisasi (OCQ)

Allen & Meyer (1990) memperkenalkan konsep asal komitmen organisasi. Mereka membahagikan komitmen itu kepada dua komponen, iaitu komponen komitmen afektif dan komitmen berterusan. Allen & Meyer (1990) menambahkan satu komponen lain, iaitu komitmen normatif. Meyer & Allen (1991) melengkapkan konsep tiga jenis komitmen organisasi (disebut dalam Meyer & Allen, 2004).

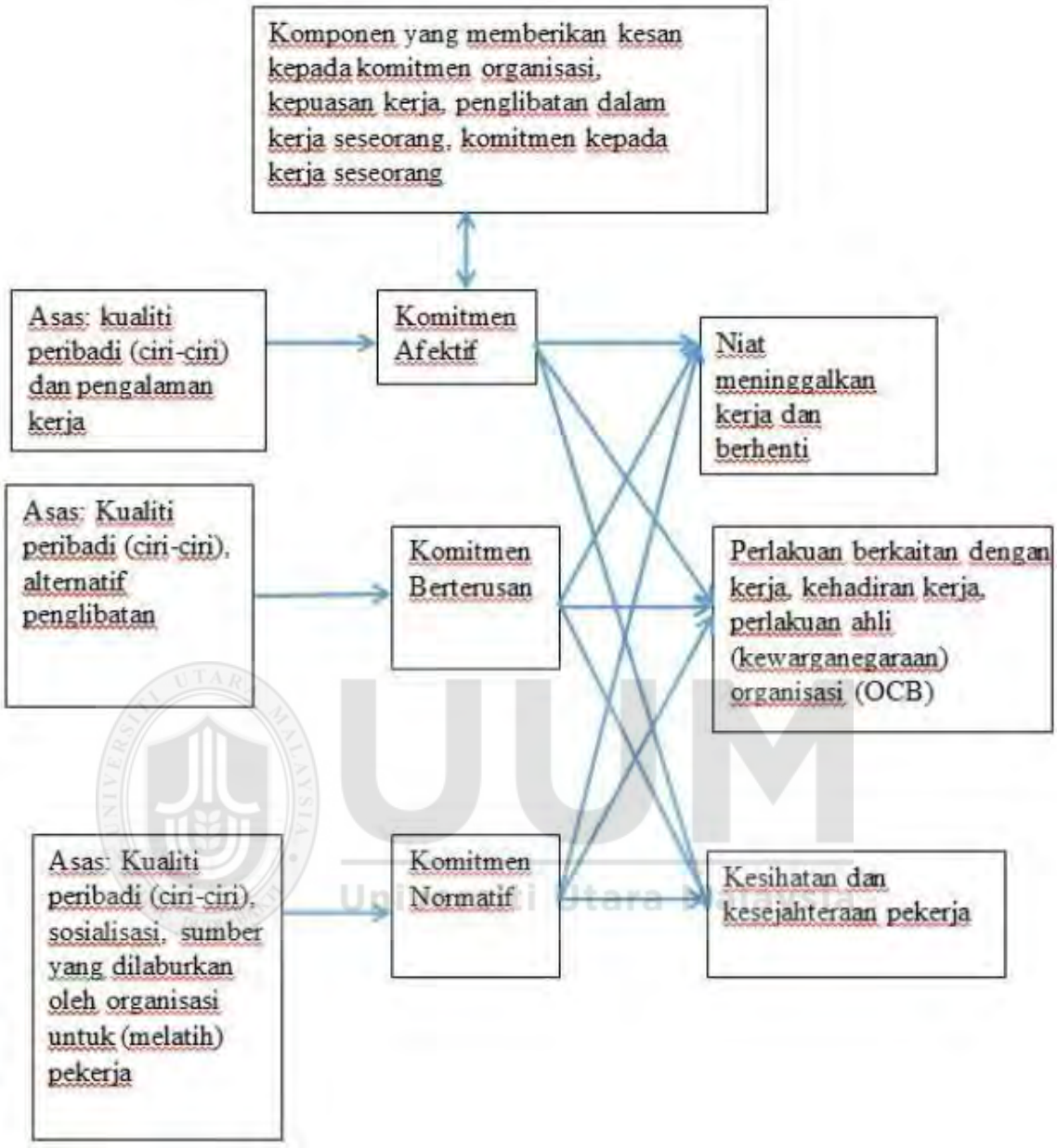
Dalam mana-mana organisasi, komitmen produktiviti organisasi merupakan suatu kompetensi penting kerana para pekerja meletakkan diri mereka dalam organisasi dengan tahap sumbangan dan motivasi maksimum apabila mereka merasakan hubungan secara emosi dengan syarikat [Allen & Meyer (1990), Porter *et. al.* (1974) dan Brown (2003)]. Menurut Allen & Meyer (1996), komitmen organisasi ialah jalinan hubungan psikologi seorang pekerja kepada organisasinya. Sikap pekerja boleh dibangunkan dalam tiga bentuk komitmen, iaitu

a) komitmen afektif (berdasarkan kehendak) apabila seorang pekerja merasakan hubungan secara emosi dengan syarikatnya dan hendak kekal dengan syarikat itu,
b) komitmen berterusan (berdasarkan tanggungjawab) apabila seorang pekerja membuat pertimbangan jika meninggalkan syarikat akan merugikan kerjanya, maka dia hendak kekal dengan syarikat tersebut, dan
c) komitmen normatif (berdasarkan kos), iaitu apabila seorang pekerja berasa bertanggungjawab terhadap organisasi dan merasakan dia harus kekal dengan

Universiti Utara Malaysia

syarikat tersebut [Allen & Meyer (1990) dan Allen & Meyer (1996)].

Universiti Utara Malaysia



Rajah 3.4.

Model Tiga Komponen bagi Komitmen Organisasi

(Sumber: Meyer *et. al.*, 2002, hlm. 2)

3.15 Kesahan Konstruk

Allen & Meyer (1996) mengkaji semula kajian empirikal mereka yang seterusnya bagi memeriksa kesahan komitmen organisasi. Mereka menyebut dalam kajian mereka bahawa perkembangan skala komitmen organisasi tiga dimensi, iaitu Skala Komitmen Afektif (SKA), Skala Komitmen Berterusan (SKB) dan Skala Komitmen Normatif (SKN) berdasarkan prinsip yang digariskan oleh Jackson (1970). Allen & Meyer (1996) menjalankan kaedah pengujian berulang-ulang yang mereplikakan lebih daripada 40 sampel. Dalam kajian ini, mereka merangkumkan kebanyakan pemboleh ubah organisasi bagi tujuan membentuk kesahan skala komitmen organisasi itu.

Allen & Meyer (1996) menjalankan kajian hubungan uji-ulang-uji dalam tempoh antara tujuh minggu hingga 11 bulan bagi tujuan untuk mengukur dan membandingkan koleksi data longitudinal pada tiga skala komitmen (SKA, SKB dan SKN). Hasilnya menunjukkan kebolehpercayaan paling rendah daripada pekerja kurang berpengalaman dalam organisasi dan kebolehpercayaan paling tinggi daripada kumpulan yang sama apabila mereka mendapat pengalaman daripada organisasi tersebut. Pelaksanaan kajian hubungan ujian semula dalam lingkungan masa tujuh minggu hingga 11 bulan atas tujuan mengukur dan membandingkan koleksi data longitudinal sebagai skala komitmen (SKA, SKB dan SKN) dijangka memperoleh perbezaan antara kebolehpercayaan paling rendah daripada pekerja tidak berpengalaman yang baharu dengan organisasi, dan kebolehpercayaan yang tinggi daripada kumpulan yang sama apabila mereka mendapat pengalaman daripada organisasi (Allen & Meyer, 1996). Oleh itu, jadual berikut menunjukkan keputusan kebolehpercayaan uji-ulang-uji bagi mengukur kesahan keputusan komitmen organisasi.

Jadual 3.7

Kebolehpercayaan Uji-Ulang-Uji untuk Ukuran Komitmen

	Kebolehpercayaan				
Pengukuran	uu_1u_2	uu_1u_2	uu_1u_2	Jangka Masa Pengukuran	Rujukan
SKA	.94			7 minggu berasingan (tempoh purata=5.5 tahun)	Blau *et. al.* (1993)
SKA	.68	.62	.78	1 bulan, 6 bulan dan bulan selepas kemasukan	11 Meyer *et. al.* (1991)
SKB	.71	.63	.72	-	-
SKA	.66	.61	.73	1 bulan, 6 bulan dan bulan selepas kemasukan	12 Meyer *et. al.* (1993)
SKB	.56	.58	.67	-	-
SKN	.61	.62	.73	-	-
SKA	.48	.38	.77	1 hari, 3 bulan dan 6 bulan selepas kemasukan	-
SKB		.44	.44 .63	-	-

(Sumber: Allen & Meyer, 1996, hlm. 258)

3.16 Kajian Rintis

Tujuan ujian rintis adalah untuk meneroka masalah sedia ada dalam instrumen penyelidikan dan memastikan kualiti respons. Ujian rintis berguna untuk membantu penyelidik membuat perubahan yang perlu terhadap instrumen. Instrumen kajian yang diguna pakai terhadap saiz sampel para guru dalam dua buah SJKT di negeri Pulau

Universiti Utara Malaysia

Pinang ialah (n=32) untuk ujian rintis kajian. Sekolah-sekolah ini tidak termasuk dalam kajian utama yang digunakan untuk pengumpulan data. Penyelidik menggunakan Alpha koefisyen Cronbach untuk mengira kebolehpercayaan yang menganggarkan konsistensi dalaman. Sebuah Perisian Statistik SPSS versi 23 digunakan untuk mencari Alpha koefisyen Cronbach.

3.17 Kebolehpercayaan Instrumen dalam Ujian Rintis bagi Kajian

Penyelidik menguji kebolehpercayaan semua instrumen bagi ujian rintis dan mendapati bahawa kebolehpercayaan adalah signifikan bagi semua instrumen menggunakan pengumpulan data dalam populasi sasaran.

Jadual 3.8

Kebolehpercayaan Soal Selidik Kepimpinan Pelbagai Faktor (MLQ 5X) dalam Ujian Rintis (n=32)

Konstruk	Dimensi	Bil Item	Kebolehpercayaan Alpha Cronbach
Kepimpinan Transformasional (Konstruk Tahap Tinggi)	Atribut Pengaruh Ideal	20	0.886
	Perlakuan Pengaruh Ideal		0.760
	Motivasi Berinspirasi		0.791
	Stimulasi Intelektual		0.811
	Pertimbangan Individu		0.865

Universiti Utara Malaysia

Jadual 3.8 menunjukkan kepimpinan transformasional adalah pada skala dalam MLQ dengan lima dimensi. Alpha koefisyen Cronbach bagi skala kepimpinan transformasional ialah .886 yang boleh diterima dan sangat baik serta menunjukkan kesemua 20 item skala transformasional boleh dipercayai untuk mengukur gaya kepimpinan transformasional dalam konteks Malaysia bagi pengumpulan data dalam populasi sasaran.

Jadual 3.9

Kebolehpercayaan Kaji Selidik Komitmen Organisasi (OCS) dalam Ujian Rintis (n=32)

Konstruk	Dimensi	Bil Item	Kebolehpercayaan Alpha Cronbach
Komitmen Organisasi (Konstruk Tahap Tinggi)	Komitmen Afektif	18	0.799
	Komitmen Berterusan		0.740
	Komitmen Normatif		0.803

Universiti Utara Malaysia

Jadual 3.9 menunjukkan Alpha koefisyen Cronbach bagi skala OCS ialah .799, iaitu boleh diterima dan menunjukkan kesemua 18 item OCS boleh dipercayai untuk mengukur komitmen organisasi dalam konteks Malaysia bagi pengumpulan data dalam populasi sasaran kajian.

Jadual 3.10

Nilai Alpha Cronbach bagi Skala JSS

Konstruk	Dimensi	Bil Item	Kebolehpercayaan Alpha Cronbach
Kepuasan Kerja	Gaji	36	0.799
	Kenaikan pangkat		0.809
	Penyeliaan		0.776
	Manfaat sampingan		0.855
	Keadaan operasi		8.012
	Rakan sekerja		0.799
	Jenis kerja		0.714
	Komunikasi		0.777

Universiti Utara Malaysia

Jadual 3.10 menunjukkan nilai Alpha Cronbach bagi skala JSS ialah .790, yang boleh diterima dan menunjukkan kesemua 36 item JSS boleh dipercayai untuk mengukur komitmen organisasi dalam konteks Malaysia bagi pengumpulan data dalam populasi sasaran kajian.

3.18 Analisis Data untuk Kajian

Data dianalisis dengan menggunakan Pakej Statistik untuk Sains Sosial (SPSS) versi 23.0 dan Smart PLS versi 3.2.7. Latar belakang demografi responden telah diringkaskan oleh analisis deskriptif. SmartPLS akan digunakan untuk mengesahkan ukuran model yang dicadangkan dan menguji impak yang dihipotesiskan ke atas

konstruk eksogenus (Kepimpinan Transformasional) dan konstruk endogenus, termasuk komitmen organisasi dan kepuasan kerja, impak komitmen organisasi ke atas kepuasan kerja dan menguji peranan komitmen organisasi sebagai perantara. SmartPLS versi 3.2.7 telah dibangunkan oleh Ringle, Wende & Becker (2017). Model Persamaan Berstruktur *Partial Least Squares* (PLS-SEM) digunakan untuk analisis laluan.

Universiti Utara Malaysia

BAB EMPAT

DAPATAN KAJIAN

4.0 Pengenalan

Bab ini melaporkan hasil daripada analisis data yang telah dijalankan untuk menjawab persoalan kajian, sekali gus memenuhi objektif kajian. Bab ini memuatkan tiga bahagian utama yang merangkumi (1) prosedur penyaringan data (data screening procedures), (2) penilaian model pengukuran (measurement model assessment) dan (3) penilaian model berstruktur (structural model assessment). Selain itu, beberapa analisis sampingan seperti *common method bias*, latar belakang (demografi) responden dan statistik deskriptif turut dilaporkan.

Universiti Utara Malaysia

4.1 Kadar Maklum Balas dan Bias and Non-Response Bias

Secara umumnya, terdapat pelbagai rumusan untuk menghitung kadar maklum balas dalam sesebuah kajian tinjauan (Hulland, Baumgartner & Smith, 2018). Namun, kebanyakan ilmuan dan pakar kajian tinjauan berpendapat kadar maklum balas dihitung dengan membahagikan bilangan soal selidik lengkap yang dipulangkan dengan bilangan individu layak yang dimohon untuk mengambil bahagian dalam tinjauan tersebut [Saunders, Lewis & Thornhill (2016), The American Association for Public Opinion Research(2016) dan Zikmund, Babin, Carr & Griffin (2009)]. Jadual 4.1 merumuskan maklumat berkenaan dengan bilangan soal selidik yang telah dikumpulkan.

Jadual 4.1

Maklumat Soal Selidik

Maklumat	Jumlah	Kadar (%)
Soal selidik yang diedarkan	400	-
Soal selidik yang dipulangkan	356	89.0
Soal selidik yang tidak lengkap	10	2.8
Soal selidik yang lengkap	346	97.2
Sampel minimum yang diperlukan	264	-

Menurut Hulland *et. al.* (2018), definisi bilangan individu yang layak terpulang kepada para pengkaji. Dalam kajian ini, bilangan individu yang layak dianggap bersamaan dengan jumlah soal selidik yang telah dipulangkan, iaitu sebanyak 356. Jumlah individu ini merupakan guru yang bekerja di Zon Utara Semenanjung Malaysia, khususnya negeri Kedah, manakala, jumlah soal selidik yang lengkap ialah 346, iaitu melebihi sampel minimum yang diperlukan (n=264) (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011). Hasilnya, kajian ini telah memperoleh kadar maklum balas sebanyak 97.2 peratus. Oleh hal yang demikian, ujian ralat tanpa sambutan (non-response error) tidak perlu dijalankan.

Ralat tanpa sambutan merujuk ralat atau *bias* yang terhasil dalam dapatan kajian yang disebabkan keengganan responden untuk mengambil bahagian dalam kajian tertentu atau keengganan menjawab soalan tertentu (Saunders *et. al.*, 2016). Seperti yang tercatat dalam Fowler (2002) yang menyatakan ujian *non-response bias* hanya perlu dijalankan sekiranya kadar maklum balas tinjauan adalah kurang daripada 80 peratus.

Tambahan pula, kebanyakan kajian akademik yang melibatkan wakil individu mahupun organisasi, kadar maklum balas kira-kira 50 peratus dan 35 hingga 40 peratus masing-masing adalah munasabah (Baruch & Holtom, 2008). Pakar metodologi kajian seperti Sekaran dan Bougie (2010) dan pakar analisis statistik seperti Hair, Black, Babin & Anderson (2010) pula mencadangkan kadar maklum balas sebanyak 30 peratus dianggap memadai bagi kajian tinjauan menggunakan soal selidik.

Berdasarkan tinjauan oleh Baruch dan Holtom (2008), kadar purata maklum balas tertinggi yang dicatatkan dalam kajian berlatarbelakangkan industri perkhidmatan adalah sebanyak 62.1 peratus. Oleh itu, kadar maklum balas sebanyak 97.2 peratus yang telah diperoleh dalam kajian ini juga telah memenuhi keperluan minimum kadar maklum balas untuk kajian industri.

Universiti Utara Malaysia

4.2 Penyaringan Data

Penyaringan data ialah suatu prosedur yang dijalankan untuk memastikan set data yang diperoleh adalah bersih dan bersedia untuk digunakan dalam analisis lanjutan. Data yang dipungut mestilah disaring untuk memastikan data tersebut boleh digunakan, dipercayai dan disahkan untuk menguji teori penyebab (causal theory) (Gaskin & Lowry, 2014). Hair, Hult, Ringle dan Sarstedt (2014) menggariskan beberapa prosedur penyaringan data yang perlu dijalankan sebelum menganalisis data menggunakan teknik PLS-SEM. Prosedur tersebut termasuklah:

a) data yang hilang atau tidak lengkap (missing cases)
b) corak maklum balas yang mencurigakan (suspicious response patterns)
c) kes-kes terpencil (outlier cases), dan

d) kenormalan taburan data (normality of data distribution).

Oleh itu, kajian ini menjalankan penyaringan data mengikut turutan prosedur seperti yang dinyatakan.

4.2.1 Pengurusan Data yang Hilang atau Tidak Lengkap

Data yang hilang (missing data) atau kes yang tidak lengkap (missing cases) merujuk maklumat berkenaan responden atau rekod data yang tercicir [Bryman (2012) dan Hussin, Ali & Noor (2014)]. Data yang hilang perlu dikesan dan ditangani semasa peringkat penyaringan data. Soalan tidak berjawab, kesalahan mengekod data (nilai) dan nilai yang terkeluar daripada julat bacaan data turut dikira sebagai data yang hilang (Cooper & Schindler, 2014).

Universiti Utara Malaysia

Seperti yang telah dilaporkan di bahagian kadar maklum balas, daripada 356 soal selidik yang dipulangkan, terdapat 10 set soal selidik yang tidak lengkap. Pengkaji telah menurut saranan Hair, Hult, Ringle, Sarstedt dan Thiele (2017) dengan menggugurkan 10 sampel kajian yang menunjukkan kehilangan data melebihi 15 peratus. Selain itu, daripada jumlah keseluruhan indikator, terdapat dua indikator, iaitu kod SKN1 dan kod KK31 (question) yang terpaksa digugurkan kerana terdapat kehilangan data yang melebihi 15 peratus. Data yang hilang ini dikesan semasa proses memindahkan dan memasukkan data ke dalam perisian SPSS. Selain itu, SPSS juga digunakan untuk menentusahkan semula data yang hilang melalui analisis kekerapan (frequency analysis). Hasilnya, jumlah data yang berbaki ialah 346 dan dibawa ke

peringkat saringan seterusnya.

4.2.2 Maklum Balas yang Mencurigakan

Maklum balas yang mecurigakan dan diragui dalam set data telah dikesan dengan menghitung nilai sisihan piawai setiap responden. Nilai sisihan piawai yang bersamaan dengan sifar (SD=0) bermaksud tiada variasi (kepelbagaian) jawapan yang diberikan oleh mana-mana responden (Gaskin, 2016). Hal ini menunjukkan responden telah menjawab kesemua soalan dalam borang soal selidik dengan skor yang sama (Hair *et. al.*, 2017). Hasilnya, tidak terdapat responden yang mempunyai nilai sisihan piawai bersamaan dengan sifar. Oleh itu, tiada responden yang perlu dikeluarkan daripada set data yang telah dikumpulkan. Secara keseluruhannya, sampel yang sama, iaitu sebanyak 346 dikekalkan dan dibawa ke peringkat saringan seterusnya.

Universiti Utara Malaysia

4.2.3 Kes-kes Terpencil

Outliers merujuk data yang telah jelas menyimpang jauh daripada yang lain dalam sampel (Grubbs, 1969). Kehadiran *outliers* hanya boleh disebabkan oleh kesilapan manusia seperti semasa kemasukan data (Tabachnick & Fidell, 2007) atau kerana ia datang penduduk dari yang berbeza (Grubbs, 1969). *Outlier* juga boleh menjadi sebahagian daripada penduduk itu sendiri, iaitu hanya mempunyai nilai yang lebih melampau daripada taburan normal (Tabachnick & Fidell, 2007). Oleh sebab kesilapan manusia dijangka tidak wujud dalam kajian ini, kehadiran *outliers* adalah disebabkan oleh faktor yang terakhir. Kajian ini menggunakan kaedah jarak Mahalanobis (D2) untuk mengesan *outliers* seperti yang dicadangkan oleh Tabachnick dan Fidell (2007,

2013).

Mahalanobis D2 ialah versi multidimensi z-skor yang mengukur jarak kes daripada pengagihan sentroid (min multidimensi) memandangkan varian (variasi multidimensi) pengagihan (Tabachnick & Fidell, 2007, 2013). Hasil kajian menunjukkan tidak terdapat sebarang kes melampau *outlier* dikesan dalam set data. Analisis *outliers* berulang-alik dilakukan untuk memastikan tiada nilai lain yang melampau. Lampiran A menjelaskan jadual nilai jarak Mahalanobis dan jadual yang menunjukkan kes nilai yang melampau. Secara keseluruhannya, jumlah yang sama, iaitu sebanyak 346 sampel masih dikekalkan dan dibawa ke peringkat saringan seterusnya.

4.2.4 Kenormalan Taburan Data

Kenormalan taburan data merupakan penanda aras untuk menentukan teknik statistik yang bersesuaian untuk menganalisis data (Hair *et. al.*, 2010). Oleh hal yang demikian, kajian ini mentaksir kenormalan taburan data berdasarkan statistik kepencongan (skewness) dan kepuncakan (kurtosis) seperti yang disarankan oleh Hair *et.al.* (2017). Hal ini disebabkan oleh bacaan kepencongan dan kepuncakan membolehkan para pengkaji untuk menilai sejauh mana data tersebut tersasar daripada taburan yang normal.

Selain itu, para pelopor SEM sangat mengharapkan para pengkaji untuk memeriksa kenormalan taburan data bagi statistik univariat dan multivariat [Dyar *et. al.* (2016), Kline (2011) dan Tabachnick & Fidell (2014)]. Sehubungan dengan hal itu, kajian ini

Universiti Utara Malaysia

menghitung nilai kepencongan dan kepuncakan bagi statistik univariat dan multivariat menggunakan aplikasi SPSS versi 22. Jadual 4.2 menunjukkan bacaan skor z kepencongan antara -2 hingga +2 dan -7 hingga +7 untuk bacaan skor z kepuncakan bagi statistik univariat.

Jadual 4.2

Keputusan Taburan Data

Konstruk	Kepencongan		Kepuncakan	
	Statistik	**Sdt. Error**	**Statistik**	**Sdt. Error**
Kepimpinan Transformasional Guru	-.756	.131	-.326	.261
Kepuasan kerja guru	-.490	.131	-.316	.261
Komitmen organisasi	.405	.131	.328	.261

Universiti Utara Malaysia

Menurut Kline (2011), taburan data yang normal mempunyai bacaan skor z kepencongan multivariat yang perlu berada antara -3 hingga +3 dan skor z kepuncakan antara -20 hingga +20 untuk mengisytiharkan taburan data adalah normal.

Keputusan dalam Jadual 4.2 menunjukkan kesemua skor z bagi kepencongan statistik multivariat menunjukkan kedua-dua nilai kepencongan dan kepuncakan adalah tidak normal. Secara keseluruhannya, data yang telah dipungut dalam kajian ini tidak mempunyai taburan yang normal.

Namun begitu, data ini masih boleh digunakan untuk pengujian hipotesis dengan menggunakan teknik analisis statistik yang bersesuaian seperti PLS-SEM. Teknik PLS- SEM merupakan teknik analisis bukan parametrik (non-parametric) yang tidak memerlukan taburan data yang normal (Reinartz, Haenlein & Henseler, 2009), malah PLS-SEM mampu mengendalikan data yang mempunyai taburan data yang melampau (nilai kepencongan yang tinggi) (Hair *et. al.*, 2017). Oleh sebab itu, pengkaji memilih untuk menjalankan analisis PLS-SEM menggunakan perisian SmartPLS 3 untuk menguji hipotesis hubungan antara konstruk.

4.3 *Common Method Bias*

Kajian tinjauan yang biasanya menggunakan sumber data tunggal (single data source) terdedah kepada ancaman *Common Method Bias* [Hulland *et. al.* (2018) dan Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff (2003)]. *Common Method Bias* (CMB) atau *Common Method Variance* (CMV) merujuk *bias* berkaitan dengan kaedah pengukuran dan bukan berkenaan dengan konstruk yang dikaji (Podsakoff *et. al.*, 2003). CMB menimbulkan masalah dalam kajian tinjauan kerana *bias* ini boleh menyebabkan ralat pengukuran (measurement error) yang mengganggu gugat kesahihan dapatan hubungan antara ukuran [Bagozzi, Yi, & Phillips (1991), Nunnally (1978) dan Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff (2003)].

Kajian ini melaksanakan ujian kekolinearan penuh (*full collinearity test*) yang diperkenalkan oleh Kock dan Lynn (2012) untuk memeriksa CMB. Ujian kekolinearan penuh melibatkan pemerhatian pada bacaan faktor inflasi varians (*variance inflation*

factors - VIFs) pada setiap pemboleh ubah pendam dalam sebuah model berstruktur (lihat Jadual 4.3). Ujian ini turut telah dijalankan dalam beberapa kajian terkini (Hassan, Masron, Mohamed & Ramayah, 2018; Krey, Chuah, Ramayah & Rauschnabel, 2019).

Jadual 4.3

Keputusan Ujian Kekolinearan Penuh

Pemboleh Ubah Pendam	VIF
Kepimpinan Transformasional	1.000
Komitmen organisasi	1.192

Kock (2015) menyatakan CMB menimbulkan masalah dalam hubungan antara pemboleh ubah dalam model berstruktur apabila mana-mana pemboleh ubah pendam mempunyai bacaan VIF melebihi 3.3. Jadual 4.3 menunjukkan tiada pemboleh ubah pendam yang mencatatkan bacaan VIF melebihi 3.3. Oleh itu, keputusan ujian ini membuktikan CMB tidak menimbulkan masalah yang serius dalam kajian ini.

Analisis maklumat deskriptif latar belakang responden dalam Jadual 4.4 menunjukkan perbezaan peratus lelaki dan perempuan adalah tinggi, iaitu 82.9 peratus ialah perempuan dan 17.1 peratus ialah lelaki. Hampir separuh daripada jumlah responden adalah dalam kategori umur 31–40 tahun, iaitu sebanyak 46.2 peratus, manakala 124 orang responden adalah dalam lingkungan umur 41–50 tahun, iaitu sebanyak 35.8 peratus. Analisis deskriptif latar belakang akademik pula menunjukkan majoriti responden mempunyai ijazah sarjana muda, iaitu sebanyak 64.2 peratus dan seramai 78

orang responden telah mempunyai ijazah sarjana. Dapatan deskriptif juga memperlihatkan majoriti responden merupakan guru yang berpengalaman, iaitu jika dijumlahkan seramai 77.5 peratus mempunyai lebih daripada 11 tahun pengalaman mengajar, manakala 22.5 peratus orang responden mempunyai pengalaman mengajar di antara 10 dan ke bawah. Jawatan guru akademik merupakan jumlah responden tertinggi, iaitu sebanyak 84.4 peratus, manakala jawatan lain, iaitu PK HEM, PK KK dan PKP masing-masing merekodkan jumlah peratus yang sama, iaitu 5.2 peratus bersamaan dengan 18 orang responden pada setiap jawatan tersebut.

4.4 Latar Belakang Responden

Jadual 4.4

Latar belakang Responden

Maklumat	Kekerapan	Peratusan
1. Jantina		
Lelaki	59	17.1
Perempuan	287	82.9
Jumlah	346	100.0
2. Umur		
20–30 tahun	15	4.3
31–40 tahun	160	34.2
41–50 tahun	124	35.8
51–60 tahun	47	13.6
Jumlah	346	100.0

Jadual 4.4 (sambungan)

3. Status Perkahwinan		
Berkahwin	290	83.8
Belum Berkahwin	31	9.0

Universiti Utara Malaysia

Bercerai	8	2.3
Berpisah	3	0.9
Janda	14	4.0
Jumlah	346	100.0
4. Jawatan		
Guru Akademik	292	84.4
PK KK	18	5.2
PK HEM	18	5.2
PKP	18	5.2
Jumlah	346	100.0
5. Kelayakan Akademik		
Diploma	44	12.7
Ijazah Sarjana Muda	222	64.2
Sarjana	78	22.5
Ijazah Doktor Falsafah	2	0.6
Jumlah	346	100.0
6. Pengalaman Mengajar		
1–10 bulan	10	2.9
1–5 tahun	12	3.5
6–10 tahun	56	16.2
11–15 tahun	110	31.8
16–20 tahun	74	21.4
21–25 tahun	48	13.9
6 tahun ke atas	36	10.4
Jumlah	346	100.0

Universiti Utara Malaysia

4.5 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merujuk statistik seperti frekuensi, min dan sisihan piawai yang memberikan maklumat deskriptif tentang set data (Sekaran & Bougie, 2016). Statistik deskriptif merupakan istilah umum bagi bacaan statistik yang digunakan untuk menggambarkan perihal pemboleh ubah (Saunders *et. al.*, 2016). Kajian ini menjalankan analisis statistik deskriptif untuk melihat tahap persepsi responden terhadap semua pemboleh ubah yang dikaji.

Dalam kajian ini, pengkaji telah menggunakan dua jenis skala, iaitu skala lima Likert (5 Likert-scale) untuk pemboleh ubah kepimpinan transformasional dan juga skala tujuh Likert (7 Likert-scale) bagi pemboleh ubah kepuasan kerja dan komitmen organisasi untuk mengukur setiap pemboleh ubah yang merupakan konstruk berbilang item (multiple items construct). Oleh sebab itu, tahap keseluruhan setiap pemboleh ubah kajian dinilai dengan menghitung skor min. Dalam kajian ini, berdasarkan Mahmod dan Abdul Rahman (2007), nilai min 6.21 dan ke atas diklasifikasikan sebagai sangat tinggi, nilai min antara 4.41 hingga 6.20 adalah sederhana, dan nilai penarafan min 4.40 dan ke bawah adalah rendah. Skor min tahap tinggi menunjukkan responden sangat bersetuju dan sangat berpuas hati terhadap pemboleh ubah yang diukur. Sementara itu, skor min tahap sederhana menunjukkan responden berpendapat pemboleh ubah yang diukur adalah pada tahap yang memuaskan. Sementara itu, skor min tahap rendah menunjukkan responden tidak bersetuju dan tidak berpuas hati terhadap pemboleh ubah yang diukur. Bagi analisis deskriptif kajian ini, skor min untuk tiga pemboleh ubah (konstruk) utama telah dihitung (lihat Jadual 4.5).

Universiti Utara Malaysia

Jadual 4.5

Keputusan Analisis Statistik Deskriptif

Konstruk	Min	Sisihan Piawai
Kepimpinan Transformasional	3.738	.911
Kepuasan Kerja	5.003	.741
Komitmen Organisasi	4.249	.943

Keputusan analisis statistik deskriptif dalam Jadual 4.5 menunjukkan skor min bagi kesemua pemboleh ubah adalah dalam julat antara 3.738 hingga 5.003. Skor min bagi pemboleh ubah kepimpinan transformasional adalah rendah, iaitu sebanyak 3.738, manakala bagi pemboleh ubah kepuasan kerja dan komitmen organisasi mencatatkan skor min yang sederhana, iaitu 5.003 dan 4.249.

Universiti Utara Malaysia

Bagi nilai sisihan piawai, nilai terendah dicatatkan oleh pemboleh ubah kepuasan kerja, manakala nilai tertinggi pula adalah pada pemboleh ubah komitmen organisasi. Julat sisihan piawai untuk kesemua pemboleh ubah adalah antara 0.741 hingga 0.943 dan keputusan ini menunjukkan kewujudan varians yang munasabah dalam corak maklum balas daripada responden [Julious (2005) dan Othman, Yin, Sulaiman, Ibrahim & Rashid (2011)].

4.6 Analisis Model Pengukuran

Model pengukuran merupakan sebahagian daripada model laluan (*path model)* yang mengandungi indikator dan hubungan indikator dengan konstruk. Model pengukuran juga dikenali sebagai model luaran dalam teknik PLS-SEM (Hair *et. al.*,

2017). Dalam kajian ini, analisis model pengukuran dijalankan dengan menggunakan prosedur PLS Algorithm dalam perisian SmartPLS versi 3.2.9 (Ringle, Wende & Becker, 2015) untuk menilai kebolehpercayaan dan kesahan konstruk. Rajah 4.1 menggambarkan model pengukuran bagi kajian ini.

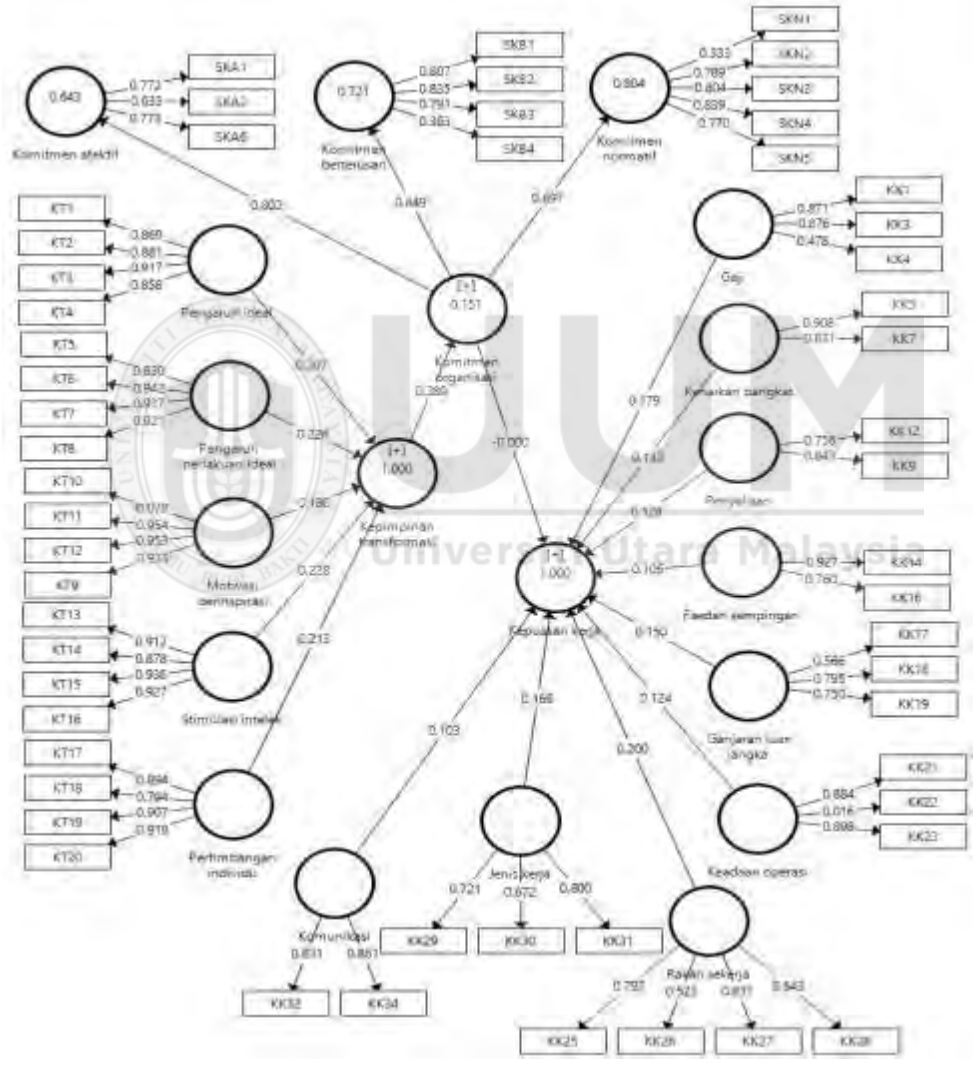
Oleh sebab terdapat tiga pemboleh ubah pelbagai dimensi dalam model penyelidikan, kajian ini menggunakan analisis model pengukuran aras kedua dengan pendekatan kaedah dua peringkat. Pendekatan kaedah dua peringkat ialah teknik untuk menganalisis kesahihan pembinaan aras yang lebih tinggi (*High Order Construct)* dalam SmartPLS [Hair *et. al.* (2017) dan Becker *et. al.* (2012)]. Walaupun teknik ini diperkenalkan untuk model pengukuran yang reflektif formatif, teknik ini juga terpakai untuk model pengukuran reflektif seperti yang digunakan dalam kajian ini (Hair *et. al.*, 2018).

Universiti Utara Malaysia

Pendekatan kaedah dua peringkat digunakan dalam pengukuran model untuk mengurangkan pengehadan kaedah analisis secara konvensional pada konstruk aras tinggi atau dikenali sebagai "petunjuk berulang". Melalui pendekatan penunjuk berulang, varians purata yang betul diekstrak (AVE) dan kebolehpercayaan komposit (ρC) tidak akan muncul dalam output model. Oleh itu, penyelidik perlu melakukan pengiraan selanjutnya secara manual (Sarstedt *et. al.*, 2019) atau menggunakan templat MS Excel yang dibangunkan sendiri. Pendekatan kaedah dua peringkat melibatkan perkara yang berikut:

a) Peringkat Satu: Menggunakan pendekatan penunjuk berulang (Becker *et. al.*, 2012) untuk mendapatkan skor pemboleh ubah yang ketara untuk pembinaan aras yang lebih rendah (Lower Order Construct).

b) Peringkat Dua: Menggunakan pemboleh ubah terpendam LOC, iaitu markah sebagai petunjuk untuk membangunkan HOC (Ringle *et. al.*, 2012).

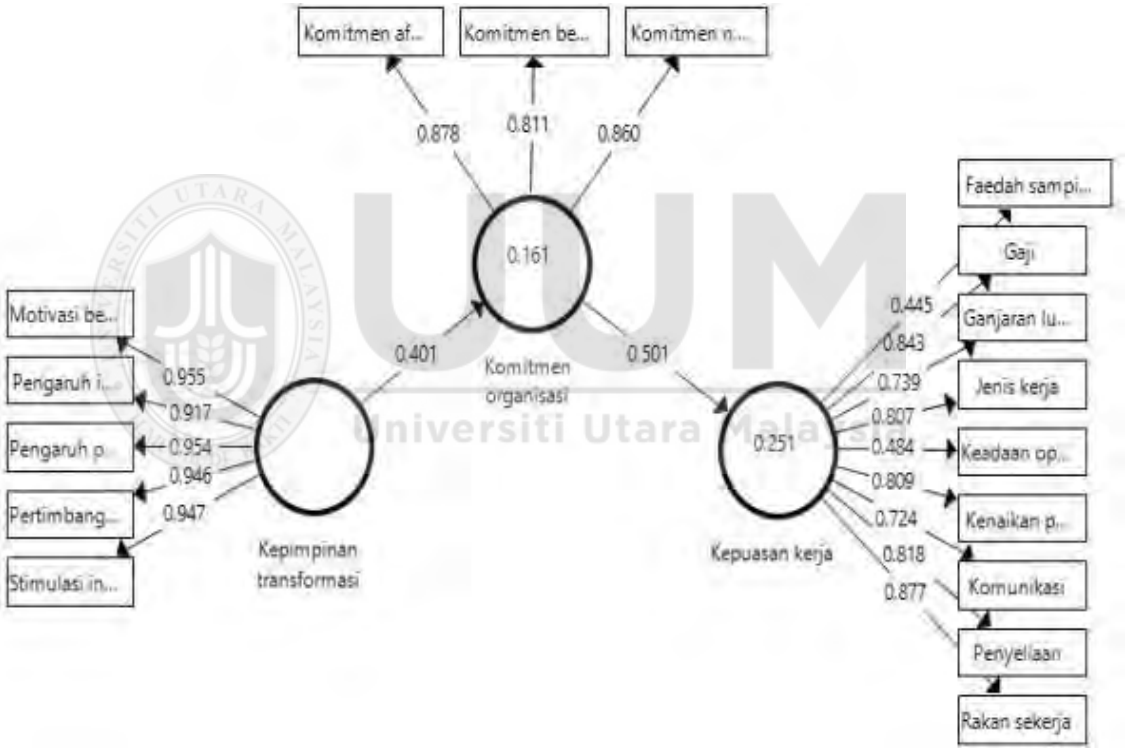


Rajah 4.1

Model Pengukuran (Peringkat Pertama)

Catatan: Untuk melihat visual yang lebih jelas, sila lihat Lampiran A.

Rajah 4.1 menggambarkan peringkat pertama penilaian model pengukuran, iaitu terdapat 20 pemboleh ubah yang ketara (17 LOC: pengaruh ideal, pengaruh perlakuan ideal, motivasi berinspirasi, stimulasi intelek, pertimbangan individu, komitmen afektif, komitmen berterusan, komitmen normatif, gaji, kenaikan pangkat, penyeliaan, faedah sampingan, ganjaran luar jangka, keadaan operasi, rakan sekerja, jenis kerja dan komunikasi dengan tiga HOC, kepimpinan transformasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja). LOC mewakili dimensi HOC.



Rajah 4.2

Model Pengukuran (Peringkat Kedua)

Catatan: Untuk melihat visual yang lebih jelas, sila lihat Lampiran A.

Universiti Utara Malaysia

Sementara itu, Rajah 4.2 menggambarkan peringkat kedua penilaian model pengukuran, iaitu hanya terdapat tiga pemboleh ubah laten (contohnya, kepimpinan transformasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja). Pada peringkat ini, dimensi kepimpinan transformasi (pengaruh ideal, pengaruh perlakuan ideal, motivasi berinspirasi, stimulasi intelek, pertimbangan individu), dimensi komitmen organisasi (komitmen afektif, komitmen berterusan, komitmen normatif) dan dimensi kepuasan kerja (gaji, kenaikan pangkat, penyeliaan, faedah sampingan, ganjaran luar jangka, keadaan operasi, rakan sekerja, jenis kerja, komunikasi) telah berubah menjadi petunjuk (item) menggunakan skor pemboleh ubah laten setiap dimensi masing-masing.

Kebolehpercayaan dan kesahan konstruk yang diperoleh melalui analisis model pengukuran dalam PLS-SEM merangkumi (i) kebolehpercayaan konsistensi dalaman (*internal consistency reliability*), (ii) kesahan menumpu (*convergent validity*), dan (iii) kesahan membeza (*discriminant validity*). Kebolehpercayaan konsistensi dalaman diwakili dengan nilai pekali kebolehpercayaan komposit (ρ_C), manakala kesahan menumpu ditentukan dengan bacaan nilai AVE (lihat Jadual 4.6).

Universiti Utara Malaysia

Jadual 4.6

Keputusan Kebolehpercayaan Dalaman dan Kesahan Menumpu

Konstruk/ 1st *Order*	**Dimensi/ 2nd *Order***	**Item**	**Beban**	**ρ_C**		**AVE**	
				1st *Order*	**2nd *Order***	**1st *Order***	**2nd *Order***
Kepimpinan Transformasional (KT)	Pengaruh Ideal	KT1	0.796	0.933	0.976	0.777	0.891
		KT2	0.802				
		KT3	0.843				
	Pengaruh Perlakuan Ideal	KT4	0.790	0.949		0.825	
		KT5	0.753				
		KT6	0.904				
		KT7	0.893				
		KT8	0.909				
	Motivasi Berinspirasi	KT9	0.883	0.867		0.674	
		KT10	0.062				
		KT11	0.906				
		KT12	0.917				
	Stimulasi Intelek	KT13	0.876	0.953		0.835	
		KT14	0.825				
		KT15	0.881				
		KT16	0.887				
	Pertimbangan Individu	KT17	0.872	0.932		0.774	
		KT18	0.685				
		KT19	0.832				
		KT200	0.914				

Universiti Utara Malaysia

Jadual 4.6 (sambungan)

Komitmen Organisasi (KO)	Komitmen Afektif	SKA1	0.771	0.805	.887	0.531	0.723
		SKA2	0.633				
		SKA6	0.773				
	Komitmen Berterusan	SKB1	0.807				
		SKB2	0.835	0.843		0.527	
		SKB3	0.791				
		SKB4	0.363				
	Komitmen Normatif	SKN1	0.333				
		SKN2	0.789	0.877		0.535	
		SKN3	0.804				
		SKN4	0.838				
		SKN5	0.770				
Kepuasan Kerja Guru (KK)	Gaji	KK1	0.863	0.799	0.914	0.583	0.551
		KK3	0.867				
		KK4	0.502				
	Kenaikan Pangkat	KK5	0.911	0.861		0.757	
		KK7	0.826				
	Penyeliaan	KK9	0.825	0.782		0.642	
		KK12	0.777				
	Faedah Sampingan	KK14	0.922	0.836		0.721	
		KK16	0.769				
	Ganjaran Luar Jangka	KK17	0.521	0.751		0.510	
		KK18	0.817				
		KK19	0.768				
	Keadaan Operasi	KK21	0.891	0.689		0.533	
		KK22	0-.026				
		KK23	0.897				
		KK25	0.782				

Universiti Utara Malaysia

	Rakan Sekerja	KK26	0.561	0.796		0.500	
		KK27	0.822				
		KK28	0.628				
	Jenis Kerja	KK29	0.740	0.779		0.543	
		KK30	0.642				
		KK31	0.818				
	Komunikasi	KK33	0.770	0.674		0.510	
		KK34	0.653				

Catatan: 20 peratus daripada jumlah item telah digugurkan (Item SKA3, SKA4, SKA5, SKB5, SKB6, KK2, KK6, KK8, KK10,KK11, KK13,KK15, KK20, KK24, KK32 dan KK35)

Universiti Utara Malaysia

Jadual 4.6 menunjukkan keputusan kebolehpercayaan konsistensi dalaman dan kesahan menumpu bagi konstruk yang diukur. Nilai AVE sekurang-kurangnya 0.50 merupakan syarat minimum untuk mencapai kesahan menumpu bagi sebuah konstruk [Fornell & Larcker (1981), Gefen, Straub & Boudreau (2000) dan Hair, Hult, Ringle & Sarstedt (2014)]. Sementara itu, nilai pekali, ρ_C bersamaan dengan 0.70 dan ke atas dianggap memuaskan (Gefen *et. al.*, 2000). Hasilnya, kesemua konstruk dalam model laluan ini telah mencapai kesahan menumpu dengan nilai AVE serendah 0.500 dan setinggi 0.835 bagi peringkat pertama dan nilai AVE serendah 0.551 dan setinggi 0.891 bagi peringkat kedua. Konstruk bagi peringkat pertama ini turut memenuhi syarat kebolehpercayaan komposit bersamaan dengan 0.70 ke atas kecuali bagi konstruk keadaan operasi pada nilai 0.689 dan komunikasi pada nilai 0.674. Menurut Nunally dan Bernstein (1994), nilai kebolehpercayaan komposit masih boleh diterima pada nilai 0.60 ke atas, manakala nilai kebolehpercayaan komposit konstruk pada peringkat kedua melepasi nilai 0.70 ke atas dengan nilai pekali, ρ_C berjulat antara 0.877 hingga 0.976.

Menurut Hair *et. al.* (2017), pengkaji dibolehkan untuk menggugurkan item sehingga 20 peratus daripada jumlah keseluruhan item dalam model pengukuran tanpa menjejaskan kesahan kandungan (*content validity*). Jumlah item yang telah digugurkan dalam kajian ini adalah sebanyak tiga item, iaitu mewakili tujuh peratus (7%) daripada jumlah keseluruhan item dalam model pengukuran. Oleh itu, peratusan item yang telah digugurkan ini tidak melanggar syarat yang telah ditetapkan, malah semua item yang digugurkan sememangnya mempunyai beban faktor di bawah 0.60 seperti yang ditetapkan oleh Nunally dan Bernstein (1994).

Universiti Utara Malaysia

Akhir sekali, analisis model pengukuran PLS-SEM menawarkan tiga pilihan untuk mentaksir kesahan membeza, iaitu pembeban silang (*cross-loadings*), kriteria Fornell-Larcker dan nisbah Hetereotrait-Monotrait (HTMT). Walau bagaimanapun, kritikan terkini berkenaan dengan kemampuan beban silang dan kriteria Fornell-Larcker untuk menilai kesahan membeza dengan konsisten telah menjurus pengenalan teknik baharu yang disebut sebagai nisbah HTMT [Hair *et. al.* (2017) dan Henseler, Ringle & Sarstedt (2015)]. HTMT ialah nisbah antara min kesemua korelasi item merentasi konstruk dalam mengukur konstruk yang berlainan dengan min purata korelasi item dalam mengukur konstruk yang sama (Henseler *et. al.*, 2015).

Oleh hal yang demikian, kajian ini melaporkan kesahan membeza menggunakan nisbah HTMT seperti yang disarankan Henseler *et. al.* (2015). Nisbah HTMT melebihi 0.85 menandakan wujudnya masalah kesahan membeza (Kline, 2011). Jadual 4.7 menunjukkan kesemua konstruk telah membuktikan kesahan membeza yang mencukupi (HTMT < 0.85) dan menurut syarat serta panduan seperti yang telah dinyatakan sebelum ini. Oleh hal yang demikian, syarat kesahan membeza dalam model pengukuran ini telah dipenuhi.

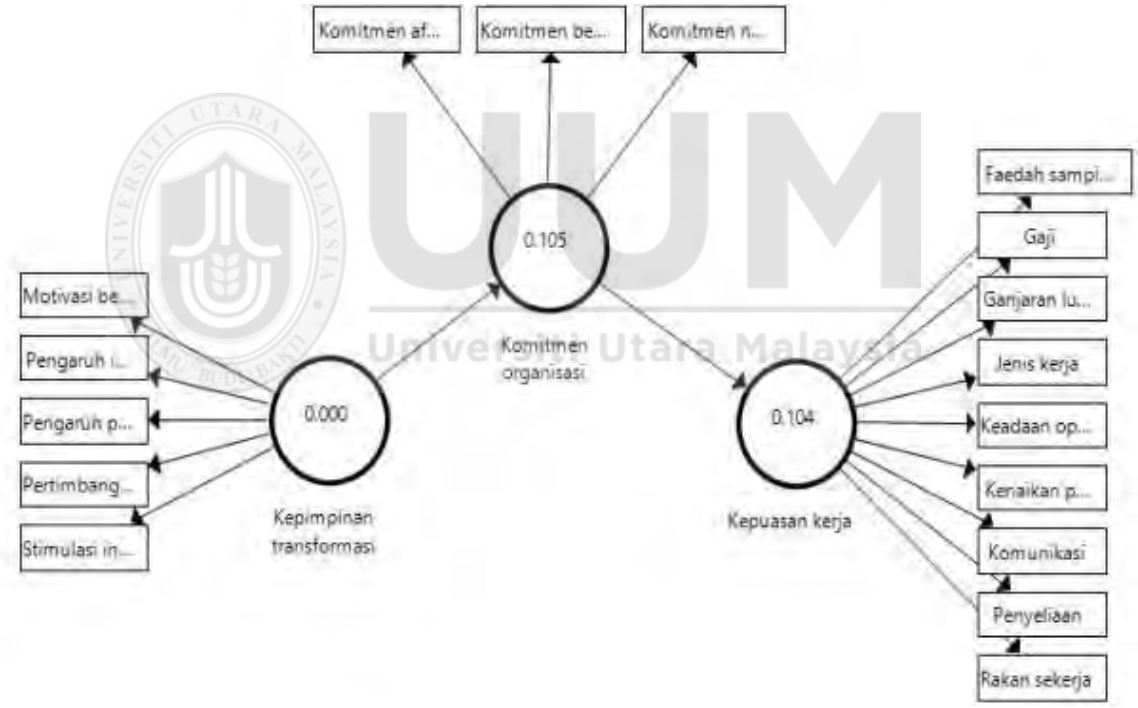
Jadual 4.7

Keputusan Nisbah HTMT

	KT	**KK**	**KO**
Kepimpinan Transformasi (KT)			
Kepuasa Kerja (KK)	.680		
Komitmen Organisasi (KO)	.436	.464	

4.7 Analisis Model Berstruktur

Analisis model berstruktur yang juga dikenali sebagai ujian kesignifikanan (significance testing) ialah suatu proses pengujian untuk menentukan hubungan antara dua konstruk atau lebih benar-benar wujud atau hanya kebetulan [Hair *et. al.* (2017) dan Saunders (2016)]. Dalam kajian ini, analisis model berstruktur dikendalikan melalui prosedur *bootstrapping* dengan pensampelan semula (resampling) sebanyak 5000 (Hair *et. al.*, 2014). Model berstruktur untuk kajian ini digambarkan seperti dalam Rajah 4.3.



Rajah 4.3
Model Berstruktur

Rajah 4.3 mempamerkan model berstruktur untuk kajian ini yang mengandungi konstruk (contohnya, kepimpinan transformasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja) dan hubungan laluan (path relationships) antara konstruk. Anak panah dalam

model mewakili hubungan (hipotesis) antara konstruk. Kepuasan kerja merupakan konstruk endogenus (pemboleh ubah bersandar), manakala kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi ialah konstruk eksogenus (peramal) kepada konstruk kepuasan kerja. Komitmen organisasi juga berperanan sebagai pemboleh ubah perantara(mediator) dalam hubungan antara konstruk kepimpinan transformasi dan kepuasankerja.

Menurut panduan terkini yang digariskan Hair, Risher, Sarstedt dan Ringle (2019), analisis model berstruktur melibatkan enam jenis penilaian seperti yang berikut, iaitu (i) isu kekolinearan, (ii) kuasa penjelasan model (R^2), (iii) saiz kesan (f^2), (iv) ketepatan peramalan model (Q^2), (v) kuasa peramalan model ($Q^2_{predict}$), dan (vi) ujian kesignifikanan. Oleh hal yang demikian, kajian ini melaporkan keputusan analisis model berstruktur telah mengikut turutan seperti yang dinyatakan.

Universiti Utara Malaysia

4.7.1 Ujian Kekolinearan

Isu kekolinearan (Hair *et. al.*, 2014) atau disebut juga sebagai kekolinearan berbilang (*multicollinearity*) (Pallant, 2016) timbul apabila dua atau lebih pemboleh ubah peramal (*predictors*) sangat berkait rapat. Kekolinearan menyebabkan anggaran pekali laluan berubah-ubah (tidak stabil) secara meluas (Cooper & Schindler, 2014) dan menjadikan keputusan model berstruktur berat sebelah (bias) (Bowerman & O'connell, 1990). Hair *et. al.* (2017) mencadangkan penilaian statistik faktor inflasi varians (VIF) untuk mentaksir tahap keparahan isu kekolineran dalam sesebuah model PLS-SEM (lihat Jadual 4.8).

Jadual 4.8

Keputusan Ujian Kekolineran

Konstruk	Kekolineran (VIF)
Kepimpinan Transformasi	1.000
Komitmen Organisasi	1.192

Bacaan statistik VIF bersamaan dengan 3.3 atau lebih mencadangkan isu kekolineran mungkin menghasilkan dapatan model berstruktur yang mengelirukan dan diragui (Diamantopoulos & Siguaw, 2006). Jadual 4.8 menunjukkan kesemua nilai VIF kurang daripada 3.3. Oleh itu, kekolinearan bukan merupakan isu yang boleh menjejaskan dapatan dalam analisis model berstruktur untuk kajian ini.

4.7.2 Kuasa Penjelasan Model dan Saiz Kesan

Kuasa penjelasan model berstruktur diukur dengan menggunakan nilai R^2 [Hair *et. al.* (2019) dan Shmueli & Koppius (2011)] atau dikenali sebagai pekali penentuan [Hair *et. al.* (2017) dan Ramayah, Cheah, Chuah, Ting & Memon (2018)]. Nilai R^2 mentafsirkan kesan gabungan beberapa pemboleh ubah peramal ke atas pemboleh ubah bersandar (Ramayah *et. al.*, 2018) dan merupakan ukuran kuasa peramalan model dalam sampel (in-sample) (Rigdon, 2012). Umumnya, nilai R^2 yang bersamaan dengan 0.67, 0.33 dan 0.19 masing-masing dikelaskan sebagai besar, sederhana dan lemah (Chin, 1998).

Komitmen organisasi mempunyai nilai R^2 yang lemah, iaitu pada nilai 0.16. Hal ini bermakna kesan gabungan item komitmen organisasi hanya menghasilkan kuasa ramalan yang lemah (16%) pada kepuasan kerja. Walau bagaimanapun, kepuasan kerja

mempunyai nilai R^2 yang sederhana, iaitu pada 0.471. Perkara ini membuktikan model kepuasan kerja guru boleh dijelaskan oleh pemboleh ubah peramal kepimpinan transformasional dan komitmen. Selain itu, kesan substantif setiap pemboleh ubah peramal terhadap pemboleh ubah bersandar yang dinamakan sebagai saiz kesan (f^2) jugaperlu dinilai [Soto-Acosta, Popa & Palacios-Marqués (2016) dan Sullivan & Feinn (2012)]. Oleh itu, keputusan saiz kesan (f^2) turut dimuatkan dalam Jadual 4.9. Seperti yang disarankan Hair *et. al.* (2014), panduan daripada Jacob Cohen digunakan dalam kajian ini untuk menentukan magnitud f^2. Magnitud bersamaan dengan 0.02, 0.15, dan 0.35, masing-masing mewakili kesan kecil, sederhana dan besar (Cohen, 1988).

Jadual 4.9

Keputusan Kuasa Penjelasan Model (R^2) dan Saiz Kesan (f^2)

Hubungan	**Saiz Kesan**		**Kuasa Penjelasan (R^2)**
	f^2	**Magnitud**	
Kepimpinan Transformasi Komitmen Organisasi	.192	Sederhana	
Kepimpinan Transformasi Kepuasan Kerja	.522	Besar	.471
Komitmen Organisasi Kepuasan Kerja	.070	Kecil	

Jadual 4.9 menunjukkan kepimpinan organisasi telah menyumbang kepada magnitud f^2 yang sederhana kepada komitmen organisasi pada nilai 0.192. Walau bagaimanapun, kepimpinan organisasi telah menyumbang kepada magnitud f^2 yang besar kepada komitmen organisasi pada nilai 0.522. Namun, sebaliknya bagi komitmen organisasi yang mempunyai nilai f^2 yang kecil terhadap kepuasan kerja, iaitu pada nilai

Universiti Utara Malaysia

0.070.

4.7.3 Ketepatan Peramalan Model

Ketepatan peramalan model berstruktur diukur dengan metrik yang disebut sebagai Q^2 [Geisser (1975) dan Stone (1974)]. Nilai Q^2 diukur untuk menguji sama ada model berstruktur meramalkan data yang tidak digunakan atau disebut ramalan di luar sampel (out-of-sample prediction) dengan tepatnya bersama dengan kuasa penjelasan dalam sampel (in-sample explanatory power) dalam menganggarkan parameter model [Sarstedt, Ringle & Hair (2017) dan Shmueli, Ray, Estrada & Chatla (2016)]. Dalam perisian SmartPLS, bacaan Q^2 diperoleh melalui prosedur *blindfolding*, sejenis teknik pensampelan semula (resampling technique) yang memadamkan dan meramalkan setiap titik data dalam indikator konstruk endogenus secara sistematik untuk model pengukuran reflektif (Ramayah *et. al.*, 2018).

Universiti Utara Malaysia

Umumnya, nilai Q^2 mestilah melebihi sifar ($Q^2 > 0$) untuk mencapai ketepatan peramalan yang mencukupi bagi pemboleh ubah bersandar tertentu [Fornell & Cha (1994) dan Hair *et. al.* (2014)]. Namun begitu, terdapat peraturan ibu jari (rule of thumb) terbaharu untuk mengukur tahap bacaan Q^2. Nilai Q^2 yang bersamaan dengan 0.1 hingga 0.249 dianggap kecil, 0.25 hingga 0.499 adalah sederhana dan 0.50 ke atas adalah besar(Hair *et. al.*, 2019).

4.7.4 Kuasa Peramalan Model

Selanjutnya, kuasa peramalan model (Q2) berstruktur ini juga dinilai untuk memeriksa sama ada model tepat meramalkan data yang tidak digunakan dalam anggaran parameter model. Dalam PLS-SEM, nilai Q2 dikira dengan menggunakan prosedur *blindfolding*. Prosedur *blindfolding* ialah teknik penggunaan semula sampel yang mengabaikan sebahagian daripada matrik data dan menggunakan anggaran model untuk meramalkan bahagian yang ditinggalkan. Prosedur ini menunjukkan kuasa ramalan luar sampelmodel [Hair *et. al.* (2017), Chin (1998) dan Henseler *et. al.* (2009)].

Secara amnya, nilai Q2 yang lebih besar daripada 0 menunjukkan model ini mempunyai kaitan ramalan untuk konstruk endogen tertentu jika nilai kurang daripada sifar [Hair *et.al.* (2014) dan Fornell & Cha (1994)]. Secara khususnya, PLS-SEM yang mempamerkan kaitan ramalan dengan tepatnya meramalkan titik data petunjuk dalam model pengukuran mencerminkan pemboleh ubah bersandar dan pembinaan item tunggal endogenus. Model pengukuran menentukan konsep yang lewat atau tidak dapat dielakkan menyebabkan variasi dalam satu set petunjuk dapat dilihat (McMillan & Conner, 2003). Oleh sebab semua pemboleh ubah bersandar dalam kajian ini adalah reflektif, prosedur *blindfolding* digunakan, terutamanya kepada pemboleh ubah peramal ini.

Universiti Utara Malaysia

Jadual 4.10

Nilai Kuasa Peramal (Q-Square)

Jumlah	I-SSE/SSO
Kepuasan kerja	0.256
Komitmen organisasi	0.109

Jadual 4.10 menunjukkan hasil *blindfolding* persilangan kesahan berulang (Q2) kepada hubungan pemboleh ubah bersandar model ini. Nilai Q^2 yang lebih besar daripada sifar menunjukkan model peramal adalah relevan [Chin (1998), Hair *et. al.* (2014), Hayes (2009) dan Hair *et. al.* (2016)].

4.7.5 Ujian Kesignifikanan

Biasanya, kesignifikanan hubungan yang dinyatakan dalam hipotesis dinilai berasaskan nilai-*p* (*p*-value). Nilai-*p* mewakili kebarangkalian ralat (probability of error) dalam mengandaikan bacaan pekali laluan tertentu benar-benar tidak bersamaan dengan sifar ($\beta \neq 0$) (Hair *et. al.*, 2017). Nilai-*p* bersamaan dengan nilai 0.01, 0.05 dan 0.10 yang masing-masing mewakili 1%, 5% dan 10% kebarangkalian ralat. Nilai ini juga bermaksud hanya 1%, 5% atau 10% hubungan yang dinyatakan dalam hipotesis berlaku secara kebetulan (*occur by chance*).

Walau bagaimanapun, Persatuan Statistik Amerika (*American Statistical Association - ASA*) menekankan pelaporan nilai-*p* semata-mata tidak memberikan bukti yang kukuh tentang penilaian sesuatu model atau hipotesis (Ramayah *et. al.*, 2018). Oleh hal yang demikian, kajian ini turut melaporkan nilai lain seperti nilai-*t* empirikal, pekali

laluan (β) dan selang keyakinan (confidence interval) sebagai bukti tambahan untuk menyokong penerimaan atau penolakan hipotesis sesuatu hubungan [Aguinis *et. al.* (2010), Hair *et. al.* (2014) dan Lin, Lucas & Shmueli (2013)].

Nilai-*t* empirikal ialah nilai statistik ujian yang diperoleh daripada data yang dipungut, manakala nilai-*t* kritikal merupakan penanda aras bagi menentukan sama ada nilai pekali laluan tertentu adalah signifikan atau sebaliknya (Hair *et. al.*, 2017). Hipotesis *null* ditolak apabila nilai-*t* empirikal lebih besar daripada nilai-*t* kritikal. Penanda aras umum bagi bacaan nilai-*t* kritikal dalam ujian dua hujung (two-tailed test) ialah 2.57, 1.96 dan 1.65 bagi nilai $p < 0.10$, $p < 0.05$ dan $p < 0.01$. Sementara itu, penanda aras bagi nilai-*t* kritikal dalam ujian satu hujung (one-tailed test) ialah 2.33, 1.65 dan 1.28 bagi nilai $p < 0.10$, $p < 0.05$ dan $p < 0.01$ (Hair *et. al.*, 2014).

Universiti Utara Malaysia

Seterusnya, pekali laluan merupakan anggaran hubungan laluan antara pemboleh ubah pendam dalam sebuah model berstruktur. Pekali laluan adalah setara dengan nilai beta (β) terpiawai (standardised beta) dalam model regresi (Hair *et. al.*, 2014, 2017). Kock dan Hadaya (2018) mengatakan nilai β yang berjulat antara 0 hingga 0.10 menandakan hubungan yang dinyatakan dalam sesuatu hipotesis mungkin tidak signifikan. Sebaliknya, nilai β bersamaan dengan 0.20 dan ke atas lebih cenderung untuk menterjemahkan hipotesis hubungan yang diuji adalah signifikan. Nilai yang berada di antara itu (contohnya seperti 0.11 ke 0.19) tidak dapat memberikan keputusan yang jelas sama ada hipotesis hubungan yang diuji signifikan atau tidak.

Sebagai tambahan, bacaan selang keyakinan mengukuhkan lagi pelaporan ujian kesignifikanan dengan memberikan ukuran kejituan nilai-*p*. Bacaan paras nilai-*p* ($p < 0.10$, $p < 0.05$ dan $p < 0.01$) hanya memberikan penanda aras kasar kepada para pengkaji untuk menerima atau menolak hipotesis *null*. Oleh itu, hal ini menyebabkan pengkaji kehilangan maklumat (Aguinis *et. al.*, 2010). Sebaliknya, selang keyakinan menunjukkan had bawah dan atas (lower and upper bound limits) menghampiri titik asalan (sifar) (Ramayah *et. al.*, 2018). Hahn dan Ang (2016) juga menegaskan pelaporan bacaan selang keyakinan dapat menjadikan laporan dapatan kajian kuantitatif lebih tuntas. Selang keyakinan had bawah (HB) dan had atas (HA) mestilah mempunyai bacaan positif atau negatif bagi kedua-dua nilai untuk memutuskan sesuatu hubungan itu benar-benar signifikan (Hair *et. al.*, 2017).

Jadual 4.11 menunjukkan dapatan bagi model penstrukturan hubungan pemboleh ubah secara langsung dan perantara bagi pemboleh ubah kepuasan kerja. Kesemua pemboleh ubah mempunyai hubungan yang signifikan. Kepimpinan transformasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi pada β:0.401, t:8.06, p<0.01. Kepimpinan transformasi juga mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja pada β:0.658, t:19.42, p<0.01. Selain itu, komitmen organisasi juga mempunyai hubungan signifikan dengan kepuasan kerja pada β:0.211, t:4.368, p<0.01. Peranan komitmen organisasi sebagai perantara antara hubungan kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja juga menghasilkan nilai yang signifikan pada β:0.085, t:3.763, p<0.01. Oleh itu, kesemua hipotesis H1, H2, H3 dan H4 diterima.

Jadual 4.11

Model Berstruktur Hubungan Secara Langsung dan Pemboleh Ubah Perantara (Model Keseluruhan)

Hubungan	***β***	***Nilai t***	***Nilai P***	***Selang Keyakinan HB***	***Selang Keyakinan HB***	***Keputusan***
H1: Kepimpinan Transformasi Komitmen Organisasi	0.401	8.06	0.000	0.308	0.499	Diterima
H2: Kepimpinan Transformasi Kepuasan Kerja	0.658	19.42	0.000	0.592	0.729	Diterima
H3: Komitmen Organisasi Kepuasan Kerja	0.211	4.368	0.000	0.110	0.297	Diterima
H4: Kepimpinan Transformasi Komitmen Organisasi Kepuasan Kerja	0.085	3.763	0.000	0.044	0.129	Diterima

Universiti Utara Malaysia

4.8 Ringkasan Bab

Secara ringkasnya, keputusan analisis statistik telah dibentangkan dan secara tidak langsung penemuan kajian menunjukkan setia objektif yang ditetapkan telah berjaya dicapai. Objetif-objektif yang telah ditetapkan adalah mengenalpasti impak gaya kepimpinan transformasional para guru besar ke atas komitmen organisasi para guru di SJKT di negeri Kedah, mengenalpasti impak gaya kepimpinan transformasional para guru besar ke atas kepuasan kerja para guru di SJKT di negeri Kedah, mengenalpasti impak komitmen organisasi para guru ke atas kepuasan kerja para guru dan menganalisis impak perantaraan komitmen organisasi para guru antara hubungan kepimpinan transformasional para guru besar dengan kepuasan kerja para guru. Penemuan ini akan dibincangkan bersama-sama implikasi untuk teori dan pembuatan

dasar dalam bab lima.Cadangan untuk penyelidikan masa depan juga dibentangkan.

Universiti Utara Malaysia

BAB LIMA

PERBINCANGAN, KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN

5.0 Pengenalan

Bab ini mengandungi ringkasan kajian dan membincangkan dapatan utama. Implikasi dan kesimpulan daripada penyelidikan kedoktoran ini akan dibincangkan dalam bab ini juga. Bab ini memuatkan empat bahagian. Selepas bahagian ini, bahagian 5.1 memberikan gambaran keseluruhan atau ringkasan penyelidikan. Dalam bahagian 5.2, interpretasi dapatan yang diketengahkan dalam bab empat dibincangkan dan sekali gus menjawab empat persoalan utama penyelidikan yang disampaikan dalam bab pertama. Bahagian 5.3 pula memberikan sorotan kekangan penyelidikan ini dan menghuraikan beberapa cadangan untuk penyelidikan pada masa depan. Akhir sekali, bahagian 5.4 membentangkan kesimpulan ringkas kajian ini dengan memfokuskan implikasi teoritikal dan praktikal penyelidikan kedoktoran ini

Universiti Utara Malaysia

5.1 Ringkasan Kajian

Kajian ini memeriksa impak kepimpinan transformasional guru besar terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja para guru di SJKT di negeri Kedah. Model penyelidikan konseptual direka bentuk melalui kajian semula tinjauan literatur dan dengan sokongan empat hipotesis kajian. Kesan gaya kepimpinan transformasional telah diselidik dalam kebanyakan kajian empirikal di dunia Barat (Nguni, Sleegers & Denessen, 2006). Kajian ini dibuat di sebuah negara yang sedang membangun untuk menyelidik impak kepimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Kepimpinan transformasional ialah pemboleh ubah eksogenus yang mewakili konstruk ramalan komitmen organisasi dan kepuasan kerja dalam model penyelidikan.

Untuk menerokai impak gaya kepimpinan transformasional guru besar terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi para guru di Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil (SJKT) di negeri Kedah, penyelidik telah menggunakan tiga instrumen standard (borang soal selidik), iaitu MLQ, OCQ dan JSS. Instrumen ini merupakan instrumen yang telah memperoleh kebenaran. Maklumat demografi responden dikumpulkan melalui instrumen tersebut, termasuklah umur, jantina, status perkahwinan, jawatan, kelayakan pendidikan dan pengalaman kerja. Instrumen pertama, iaitu borang MLQ (Avolio & Bass, 2004) digunakan untuk mengukur perlakuan kepimpinan transformasional, iaitu sebuah konstruk aras tinggi. Menurut Bass dan Avolio (2004) serta Darvish dan Pour (2013), MLQ 5X telah digunakan untuk mengukur gaya kepimpinan. Gaya kepimpinan transformasional terdiri daripada lima dimensi, iaitu

Universiti Utara Malaysia

atribut pengaruh ideal (kualiti pemimpin yang dikenal pasti oleh pengikut dengan menganggap pemimpin mereka sebagai contoh berdasarkan kelakuan etika dan moral yang tinggi), perlakuan pengaruh ideal (perlakuan pemimpin yang rapat dengan pengikut mereka), motivasi berinspirasi (pemimpin memotivasikan pekerja bawahan mereka dengan menggalakkan semangat dalam pasukan untuk mencapai objektif sasaran), rangsangan intelektual (pemimpin yang meningkatkan naluri kreativiti dan inovasi dalam kalangan pekerja bawahan mereka dengan menjadikan kepimpinan itu memberikan inspirasi dan pekerja bebas mengkritik bukan sahaja sudut pandangan mereka, tetapi juga pendapat pemimpin dan institusi mereka), pertimbangan individu (dasar memberikan kepentingan kepada setiap kakitangan dan mengembangkan peranan mereka dengan memberikan tugasan harian dan memberikan maklum balas tentang prestasi mereka untuk membaiki kesilapan mereka). Setiap dimensi MLQ mengandungi empat item lima mata pada skala Likert bernilai antara 1–5. Pemboleh ubah ini terdiri daripada 20 item. Setiap dimensi mempunyai lima item.

Instrumen kedua yang digunakan oleh penyelidik ialah Tinjauan Komitmen Organisasi yang diperkenalkan oleh Allen dan Meyer (2004). Soal selidik komitmen organisasi (OCQ) yang terdiri daripada konstruk aras tinggi melibatkan komitmen afektif (ACS), komitmen normatif (NCS) dan komitmen berterusan (CCS). Komitmen yang pertama, iaitu komitmen afektif membabitkan keadaan psikologi komitmen sesebuah organisasi apabila faktor berbeza seperti pengalaman kerja, ciri-ciri pekerjaan dan keperibadian memainkan peranan penting. Penyelidik menegaskan pengalaman kerja dilihat sebagai faktor penting bagi seseorang pekerja untuk menunjukkan ikatan emosi kepada organisasi [Meyer & Allen (1987) sebagaimana yang dipetik dalam Allen & Meyer

(1990)]. Komitmen yang kedua, iaitu komitmen normatif merupakan keadaan sikap seseorang pekerja yang dapat diubah oleh budaya. Budaya organisasi memainkan peranan penting kerana membenarkan seseorang pekerja membuat keputusan sama ada mahu meninggalkan organisasi tersebut atau terus bekerja di situ [Wiener (1982) disebut dalam kenyataan Allen & Meyer, hlm.19]. Sebagai contoh, seorang pekerja meluahkan komitmennya terhadap organisasi apabila dipengaruhi oleh orang penting dan turut menunjukkan kesetiaan kepada organisasi dalam jangka panjang (Allen & Meyer, 1990). Komitmen yang terakhir, iaitu komitmen berterusan dianggap sebagai komponen penting oleh ramai penyelidik bagi pembangunan sesebuah organisasi.

Komitmen berterusan merupakan perasaan pekerja apabila mahu terus bekerja dalam pekerjaan sedia ada dan organisasi berkaitan kerana faedah seperti gaji, hubungan sosial, peluang pekerjaan dan pencen. Perasaan komitmen ini mencerminkan rasa "terjamin" dalam organisasi (Allen & Meyer, 1990; Meyer *et. al,* 2002; Brown, 2003; Jaros; 2007; Meyer *et. al*, 2012; Lambert *et. al*, 2013). Kenyataan ini merupakan skala Likert tujuh mata yang menunjukkan ikatan psikologi seorang pekerja dengan sesebuah organisasi. Instrumen ini terdiri daripada 18 item dengan tiga dimensi. Enam item mengukur setiap dimensi.

Instrumen ketiga yang digunakan oleh penyelidik ialah Tinjauan Kepuasan Kerja (JSS), iaitu konstruk aras tinggi. Instrumen JSS ini telah diuji dan didokumentasikan sebagai sebuah instrumen penting untuk mengukur kepuasan kerja kerana kebolehpercayaan dan kesahannya (Watson *et. al.*, 2007). Instrumen JSS merupakan satu daripada

instrumen yang boleh dipercayai dan sah bagi instrumen kepuasan kerja (Proena, 2012). Menurut Spector (1997), JSS mengandungi 36 item dengan sembilan dimensi untuk mengakses sikap pekerja tentang kerja dan aspek kerja tersebut. Aspek gaji (P) adalah untuk mendapatkan respon bagi menjalankan tugas dan faktor utamanya ialah kepuasan kerja. Kenaikan pangkat (PRO) ialah aspek apabila seorang pekerja berpeluang untuk memperoleh kenaikan pangkat di tempat kerja dan perkara ini merupakan suatu pemboleh ubah berpengaruh dalam kalangan pekerja.

Penyeliaan (SUP) ialah aspek apabila pekerja berasa puas hati dengan penyelia yang melayani mereka dengan cara yang positif. Faedah sampingan (FB) biasanya diberikan dalam bentuk ganjaran seperti gaji, bonus dan pelaburan lain dalam organisasi (Spector, 1997). Ganjaran luar jangka (COR) merupakan aspek apabila pekerja menerima ganjaran luar jangka daripada pentadbiran yang sentiasa puas hati dengan kerja mereka, manakala pekerja yang berasa tidak berjaya dalam pekerjaan mereka, tidak menerima ganjaran luar jangka daripada organisasi yang tidak puas hati dengan kerja mereka (Lock dan Latham, 1990). Prosedur operasi (OC), rakan sekerja (COW) dan sokongan sosial rakan sekerja dalam organisasi dikenal pasti sebagai pemboleh ubah penting bagi kepuasan kerja (Hatton dan Emerson, 1993). Jenis kerja (NOW) dan persekitaran kerja adalah penting agar pekerja berpuas hati. Komunikasi (COM), iaitu komunikasi dalaman yang efektif pula boleh membantu untuk mewujudkan tetapan sihat dalam organisasi yang membawa kepada kepuasan kerja dalam kalangan pekerja agar mereka boleh berkongsi pendapat dan idea secara bebas (Moyer, 2011). Setiap dimensi terdiri daripada empat item. Instrumen JSS ini berdasarkan skala Likert tujuh mata. Empat hipotesis dibangunkan dalam penyelidikan ini dan disokong dalam kajian ini.

5.2 Perbincangan Dapatan Kajian

Kesemua dapatan kajian dibincangkan dalam bahagian ini dengan justifikasi tinjauan literatur berkaitan yang terkini. Untuk tujuan ini, kesemua empat objektif penyelidikan utama dan persoalan serta hipotesis penyelidikan yang berkaitan dipaparkan dalam Jadual 5.1.

Jadual 5.1

Objektif Penyelidikan, Persoalan dan Hipotesis Penyelidikan

Persoalan Penyelidikan	Objektif Penyelidikan	Hipotesis
Sejauh manakah gaya kepimpinan transformasional para guru besar memberi kesan ke atas komitmen organisasi para guru SJKT di negeri Kedah?	Untuk mengenalpasti impak gaya kepimpinan transformasional guru besar ke atas komitmen organisasi para guru SJKT di negeri Kedah.	H1: Gaya kepimpinan transformasional guru besar memberi kesan yang signifikan ke atas komitmen organisasi para guru SJKT di negeri Kedah.
Sejauh manakah gaya kepimpinan transformasional para guru besar memberi kesan ke atas kepuasan kerja para guru SJKT di negeri Kedah?	Untuk mengenalpasti impak gaya kepimpinan transformasional para guru besar ke atas kepuasan kerja para guru SJKT di negeri Kedah.	H2: Gaya kepimpinan transformasional guru besar memberi kesan yang signifikan terhadap kepuasan kerja para guru SJKT di negeri Kedah.
Sejauh manakah komitmen organisasi para guru memberi kesan ke atas kepuasan kerja para guru di SJKT di negeri Kedah?	Untuk mengenalpasti impak komitmen organisasi para guru ke atas kepuasan kerja guru.	H3: Komitmen organisasi para guru memberi kesan yang signifikan ke atas kepuasan kerja para guru SJKT di negeri Kedah.
Sejauh manakah komitmen organisasi para guru menjadi perantara (mediator) antara gaya kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja para guru di SJKT di negeri Kedah??	Untuk menganalisis impak perantaraan komitmen organisasi para guru antara hubungan kepimpinan transformasional guru besar dengan kepuasan kerja para guru.	H4: Komitmen organisasi merupakan perantaraan antara kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja.

5.2.1 Kepimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi

Objektif Penyelidikan 1: Untuk mengenalpasti impak gaya kepimpinan transformasional guru besar terhadap komitmen organisasi para guru SJKT di negeri Kedah

Objektif pertama penyelidikan ini adalah untuk "Mengenalpasti impak gaya kepimpinan transformasional guru besar terhadap komitmen organisasi para guru SJKT di negeri Kedah". Hipotesis H1 telah diuji secara selari dengan objektif penyelidikan 1. Jadual 4.11 (di bawah bahagian 4.8.5) menunjukkan dapatan yang menyokong impak signifikan kepimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi (β =0.401, t=8.06, p<0.05). Hal ini bermaksud bahawa gaya kepimpinan transformasional guru besar mempunyai impak signifikan terhadap komitmen organisasi para guru SJKT di negeri Kedah.

Universiti Utara Malaysia

Impak signifikan kepimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi juga disokong oleh kajian lalu yang menunjukkan impak signifikan yang positif bagi kepimpinan transformasional bagi komitmen organisasi. Menurut Avolio & Yammarino (2013), kesemua perlakuan kepimpinan transformasional seperti melibatkan pekerja bawahan dalam keputusan penting dapat menarik sokongan pekerja dan membaiki kesetiaan mereka dengan menyatakan visi yang memberikan inspirasi demi meningkatkan komitmen dalam kalangan pekerja bawahan terhadap organisasi. Dapatan kajian ini menyokong Mesu *et. al.* (2015) tentang perlakuan kepimpinan transformasional yang dapat meningkatkan komitmen organisasi dalam kalangan pengikut mereka dan meningkatkan tahap komitmen organisasi.

Keputusan ini disokong oleh literatur kepimpinan yang menunjukkan naluri menjaga dan mendengar luahan pekerja bawahan bagi kepimpinan transformasional dapat memberikan inspirasi kepada pekerja bawahan untuk melakukan kerja melebihi jangkaan dengan kepercayaan dan kesetiaan kepada organisasi tersebut (Bass, 1985; Sarros & Santora, 2001; Dionne *et. al,* 2004; Kirkbride, 2006; Limsila & Ogunlana; 2008). Ramai penyelidik bersetuju bahawa pekerja yang berkhidmat di bawah pemimpin transformasional selalunya berasa komited kepada organisasi dari semua segi Farahani *et. al,* 2011; Shurbagi, 2014; Eyal; 2017; Meyer *et. al,* 2002).

Namun begitu, dapatan ini berlawanan dengan dapatan kajian meta analisis bahawa pekerja berasa komited apabila mereka bekerja di bawah pemimpin transformasional kerana perlakuan pemimpin transformasional memberikan perasaan positif dalam kalangan pekerja agar komited terhadap institusi mereka (Jackson *et. al.*, 2013). Kajian semula literatur menyimpulkan pekerja mempunyai komitmen afektif terhadap organisasi melalui pemimpin transformasional. Hal ini disebabkan oleh pemimpin sebegini mampu mencipta visi yang meyakinkan dan memotivasikan pekerja melalui tarikan beremosi sehingga menyebabkan pekerja berasa puas hati dengan mereka. Dapatan kajian membuktikan kepimpinan transformasional berkaitan dengan komitmen organisasi yang menyokong dapatan kajian ini.

Dapatan kajian ini juga disokong oleh penyelidikan yang dijalankan di Sarawak, Malaysia, apabila Ibrahim, Ghavifker, Ling, Siraj dan Azeez (2014) berhujah bahawa gaya transformasional berdasarkan hubungan beremosi yang dicipta bersama dengan

pengikut dengan memulakan visi yang sama dalam kalangan para guru institusi tersebut. Perlakuan kepimpinan transformasional berfungsi sebagai kekuatan yang mencipta tetapan inovatif sesuatu organisasi dan membaiki komitmen organisasi dalam kalangan mereka.

Dalam kajian baru-baru ini, Eyal (2017) meneliti impak kepimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi para guru dalam pendidikan. Dapatan kajian mendedahkan pemimpin yang mempunyai kualiti kepimpinan transformasional boleh mengembangkan hubungan emosional dengan kakitangannya. Hubungan dua hala ini menyebabkan kakitangannya boleh memahami visi institusi dan mengembangkan kemahiran mereka sebagaimana yang sepatutnya serta menjadi komited kepada kepimpinan dan organisasi mereka.

Shurbagi (2014) menyelidik setakat mana kakitangan berasa komited dan berpuas hati bekerja di bawah kepimpinan transformasional di Libya. Borang MLQ, OCQ dan JSS digunakan untuk menilai kepimpinan transformasional, komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Dapatan kajian mendapati bahawa pemimpin transformasional bertanggungjawab untuk mengembangkan kemahiran pengikut mereka dan sekali gus dapat membaiki prestasi organisasi. Kepimpinan transformasional adalah sangat berkesan dan berjaya menyediakan galakan kepada pekerja agar mencuba cara baharu untuk menyelesaikan masalah serta menjadikan mereka lebih komited kepada organisasi dan berpuas hati dengan pekerjaan mereka.

Universiti Utara Malaysia

Dapatan kajian ini juga disokong oleh kajian Noraazian & Musa (2016) tentang keberkesanan kepimpinan transformasional terhadap komitmen guru di sekolah awam di Malaysia. Komitmen guru didapati menjadi perkara yang paling penting dalam kalangan peramal dalam menentukan keberkesanan sesebuah sekolah. Bass dan Avolio (1994) menegaskan pemimpin transformasi menggalakkan pengikutnya untuk melakukan sesuatu perkara di luar kotak pemikiran.

Keputusan kajian ini turut mengukuhkan kenyataan bahawa pengamalan gaya kepimpinan transformasional oleh pengetua berkeupayaan meningkatkan prestasi guru dan sikap guru sejajar dengan kajian Zainal Abidin (1997) dan Khalid Ashaari (1997). Guru yang menganggap pemimpinnya mempunyai keterampilan peribadi yang terpuji memperlihatkan komitmen yang tinggi (Abdullah, 2005). Abdullah et. al. (2017) berpendapat bahawa gaya kepimpinan transformasi dalam persekitaran pendidikan Malaysia meningkatkan komitmen pekerja kepada organisasi mereka dengan meletakkan visi yang menarik untuk situasi masa depan, menggalakkan semangat dan optimisme serta meningkatkan matlamat guru. Peserta kajian ini adalah seramai 835 orang guru dari 167 buah sekolah menengah kebangsaan di Malaysia.

Kajian Eman, Mohamed dan Salam (2014) membuktikan kepimpinan transformasional telah mempengaruhi inovasi organisasi. Dapatan kajian menunjukkan kepimpinan transformasional mempunyai hubungan positif dengan inovasi organisasi dan kesan positif terhadap inovasi organisasi. Hal ini disebabkan oleh pekerja merasakan kebanyakan tindakan karismatik pemimpin mereka tertumpu pada nilai, kepercayaan dan semangat misi dalam industri pembuatan (Chan, Ang, Andleeb, Ahmad & Zaman,

2019).

Ismail *et. al.* (2011) juga menyatakan bahawa kepimpinan transformasi adalah sangat berkesan dan berjaya memberikan galakan kepada pekerja untuk mencari jalan baharu untuk menyelesaikan masalah dan menjadikan mereka komited kepada organisasi. Seramai 118 pekerja telah ditinjau di sebuah syarikat di Malaysia. Pekerja ini telah ditinjau melalui MLQ yang dibangunkan oleh Bass dan Avolio (2004) dan melalui soal selidik komitmen organisasi. Data dianalisis melalui Analisis Faktor Penerokaan (EFA), Varians, Analisis Korelasi Pearson dan Statistik Deskriptif. Dapatan kajian menunjukkan pekerja yang bekerja di bawah pemimpin transformasi lebih komited terhadap organisasi mereka.

Namun begitu, dapatan ini bertentangan dengan dapatan kajian Paksoy, Syer dan Caliket *et. al.* (2017) yang menerokai impak kepimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja bagi pekerja dan komitmen mereka. Dapatan kajian mereka membuktikan kepimpinan transformasional melibatkan elemen bekerjasama, kuat dan bersedia berkongsi kuasa dan hal ini terbukti sebagai ramalan kepada kepuasan kerja dan komitmen pekerja.

Universiti Utara Malaysia

5.2.2 Kepimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja

Objektif Penyelidikan 2: Untuk mengenalpasti impak gaya kepimpinan transformasional guru besar terhadap kepuasan kerja para guru SJKT di negeri Kedah

Kajian ini juga menyiasat impak gaya kepimpinan transformasional guru besar terhadap kepuasan kerja guru SJKT di negeri Kedah, iaitu objektif penyelidikan yang kedua. Hipotesis H2 diuji secara selari dengan objektif 2. Jadual 4.11 (di bahagian 4.8.5) menunjukkan dapatan kajian yang menyokong impak signifikan kepimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja (β =0.658, t=19.42, p<0.05). Impak signifikan kepimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja disokong oleh kebanyakan dapatan dalam literatur sedia ada dan kerangka konsep kajian ini. Dalam pelbagai organisasi dan agensi kerajaan, pekerja yang mengaitkan pemimpin mereka dengan perlakuan kepimpinan transformasional berasa lebih puas hati dengan pekerjaan mereka [Dabke, 2016; Asencio & Mujkic. 2016; Azanza *et. al,* 2013).

Kajian semula literatur menunjukkan gaya kepimpinan transformasional merupakan cara yang berjaya untuk meningkatkan kepuasan kerja bagi pekerja dan seterusnya dikaitkan dengan peningkatan prestasi organisasi (Bakotica, 2016; Alarcon & Lyons, 2011; Lavigna, 2014; Jacobson, 2011; Yi-Feng, 2016).

Byrne *et. al.* (2012) menyelidik hubungan antara pemimpin pendidikan dengan kepuasan kerja ahli akademik di institusi pengajian tinggi dan menyarankan kejayaan

organisasi bersaing dengan kepuasan pekerja mereka. Kepuasan kerja ahli fakulti mereka pada tahap pengajian telah diselidik sejak dua dekad yang lalu (Paul & Phua, 2011).

Arokiasamy, Abdullah, Shaarib dan Ismail (2016) membuat kajian pada peringkat sekolah rendah di Malaysia. Mereka berpendapat bahawa pemimpin transformasional mementingkan setiap kakitangan mereka mengembangkan kemahiran melalui tugasan harian yang diberikan dan memberikan maklum balas tentang prestasi mereka untuk membetulkan sebarang kesilapan demi meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan pekerja.

Literatur sedia ada dalam pendidikan menyokong dapatan kajian sedia ada bahawa perlakuan kepimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam kalangan ahli fakulti (Awan, Zaidi & Bigger, 2008; Cheah, Yoong & Abdullah, 2011; Grosso, 2008; Nguni, Sleegers & Denessen, 2006; Dastoor, Suwannachin, & Golding, 2003; Levine, 2000; Stumpf, 2003; Tucker, Bass & Daniel, 1992; Webb, 2003; Basham; 2010). Asare (2017) berhujah bahawa gaya kepimpinan transformasional adalah yang terbaik kerana melibatkan faktor motivasi yang berbeza dan dapat membantu mencapai kepuasan kerja.

Bushra, Usman dan Naveed (2011) berhujah bahawa teras bagi kepimpinan transformasional yang berkesan adalah penting untuk membuat pekerja mereka lebih komited dan berpuas hati dengan kerja dan institusi mereka. Mereka menjalankan kajian dalam sektor perbankan di Lahore, Pakistan. Dapatan kajian tersebut menyokong

hipotesis bahawa pemimpin boleh mendapatkan kakitangan yang lebih berpuas hati dan komited dengan menggunakan gaya kepimpinan transformasional. Kajian ini menggunakan sektor pendidikan pada tahap pendidikan peringkat rendah di negeri Kedah dengan menggunakan model penyelidikan multidimensi dan Model Persamaan Berstruktur (SEM) untuk menguji hipotesis kajian ini.

Liu (2018) menyelidik dan mendapati bahawa kepimpinan transformasional adalah amat berkesan dan berjaya menggalakkan pekerja untuk menggunakan cara baharu bagi menyelesaikan masalah dan bertanggungjawab untuk mengembangkan kemahiran pengikut mereka agar menjurus ke arah kepuasan kerja. Data dikumpulkan daripada para guru Sekolah Menengah Jenis Kebangsaan Cina dan dianalisis menggunakan teknik regresi Hierarki (HRA). Dapatan kajian membuktikan perlakuan kepimpinan transformasional membuatkan pekerja lebih komited dan berpuas hati, dan meramalkan peratusan besar (44.9%) daripada varians bagi kepuasan kerja dalam kalangan para guru di Sekolah Menengah Jenis Kebangsaan Cina. Dapatan kajian tersebut menyokong dapatan kajian ini.

Levine (2000) mengkaji hubungan yang sama seperti kajian tersebut pada tahap pendidikan tinggi dan menyokong dapatan kajian berkenaan bahawa pemimpin transformasional yang mempercayai pekerja bawahan dalam organisasi mereka menyebabkan mereka berpuas hati dengan kerja mereka. DcLotell (2014) menyelidik kesan pemimpin transformasional terhadap komitmen organisasi dan pengikut dalam kalangan ahli fakulti tambahan secara dalam talian bagi tetapan pendidikan tinggi. Beliau mendapati kesan positif pemimpin transformasional terhadap komitmen

organisasi pekerja bawahan mereka.

Penyelidikan terkini Zinsser (2017) menyiasat tentang impak gaya kepimpinan ketua jabatan terhadap prestasi ahli fakulti dan komitmen organisasi dalam tetapan pendidikan tinggi. Kajian ini mengukur gaya kepimpinan dan komitmen organisasi melalui MLQ dan soal selidik serampang tiga tentang komitmen organisasi OCQ. Dapatan kajian mendedahkan perlakuan kepimpinan transformasional secara signifikannya meramalkan komitmen organisasi menyokong dapatan kajian ini.

Selanjutnya, terdapat penyelidikan terkini tentang kepimpinan transformasional yang menyokong dapatan kajian ini. Penyelidikan tersebut membuktikan pemimpin transformasional mampu menjelaskan kepentingan kerja kepada setiap kakitangan mereka dan membangunkan kemahiran kakitangan dengan mengagihkan tugasan harian, memberikan maklum balas tentang prestasi masing-masing selain menawarkan peluang kepada mereka untuk membaiki kesilapan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan pekerja [Arokiasamy, Abdullah, Shaarib & Ismail (2016) dan Puni, Mohammed & Asamoah (2018)].

Kajian Menon (2014) terhadap guru-guru sekolah menengah di Kelantan mendapati persepsi guru terhadap keberkesanan pemimpin dan kepuasan kerja secara keseluruhannya berkaitan secara signifikan dengan tingkah laku kepimpinan. Hasil dapatan kajian tersebut sama dengan kajian sebelum ini yang dikaji oleh Goh Yee Shean dan Azlin Mansor (2019) yang menyatakan amalan kepimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru adalah tinggi. Terdapat beberapa kajian membuktikan

kepimpinan transformasional mempunyai hubungan signifikan dengan kepuasan kerja guru (Philip & Azlin 2017; Habib dan Zaimah Ramli 2012; dan Mohd Zabidi 2009). Keputusan analisis kolerasi menunjukkan hubungan kepimpinan transformasional guru besar terhadap kepuasan kerja dalam kalangan guru di Perlis adalah pada tahap yang sederhana tinggi (Palanisamy, Yaakob, Yusof, Awang, Fauzee, & Khun-Inkeeree, 2020). Menurut Joung-Gun Kim dan Su-Yol (2011), amalan kepimpinan transformasional akan mempunyai kesan yang baik dalam memupuk kreativiti, kepimpinan, motivasi dan kepuasan kerja sekiranya berjaya diaplikasikan dalam sistem pendidikan. Hasil kajian lepas yang dikaji oleh Goh Yee Shean dan Azlin Mansor (2019) juga menyatakan amalan kepimpinan transformasi terhadap kepuasan kerja guru adalah tinggi.

5.2.3 Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja

Objektif Penyelidikan 3: Untuk mengenalpasti impak komitmen organisasi para guru terhadap kepuasan kerja guru

Objektif ketiga kajian ini adalah untuk mengenalpasti impak komitmen organisasi para guru terhadap kepuasan kerja guru. Hipotesis H3 diuji secara selari dengan objektif penyelidikan 3. Jadual 4.11 (di bahagian 4.8.5) menunjukkan dapatan yang menyokong impak signifikan komitmen organisasi guru terhadap kepuasan kerja guru (β =0.211, t=4.368, p<0.05).

Literatur sedia ada menyokong dapatan kajian ini yang mendapati bahawa komitmen organisasi pekerja memberikan impak secara signifikan terhadap kepuasan kerja

mereka berkaitan dengan pekerjaan masing-masing (Leider *et. al,* 2016; Yi-Feng, 2016; Pits *et. al,* 2011; Bakoyica, 2016). Komitmen organisasi dan kepuasan kerja para pekerja ialah topik yang menarik dalam kalangan penyelidik kerana hal ini menjadi penentu utama bagi kecekapan dan perkembangan organisasi [Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974) dan Cohen (2014)]. Komitmen organisasi para pekerja memberikan impak secara signifikan terhadap kepuasan kerja mereka (Leider *et. al,* 2016; Yi-Feng, 2016; Pitts *et. al,* 2011; Bakotica, 2016; DiSorbo, 2017).

Dapatan kajian ini menyokong kebanyakan hasil literatur sedia ada dalam bidang pendidikan tinggi. Daniel dan Purwanti (2015) menyelidik hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi di sebuah universiti swasta di Tangerang, Indonesia. Sampel kajiannya melibatkan 183 orang pekerja. Dapatan kajian menunjukkan pekerja yang sejujurnya berpuas hati menunjukkan nilai yang tinggi dan memberikan usaha yang lebih untuk pembangunan organisasi.

Universiti Utara Malaysia

Dapatan kajian mengesahkannya dalam bidang lain (Edgar & Geare, 2014; Juhdi *et. al,* 2013; Imran, Arif, Cheema & Azeem, 2014; Seyal & Afzaal, 2013; Amin *et. al,* 2013). Dapatan ini mengesahkan kajian Imran, Arif, Cheema & Azeem (2014) yang meneliti impak komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja para guru di Turki dalam tetapan pendidikan. Data telah dikumpulkan daripada sebanyak 244 orang kakitangan akademik yang bekerja di universiti bukan kerajaan. Kepuasan kerja diukur melalui 20 item versi ringkas MSQ. Hal ini digunakan secara meluas dalam dunia penyelidikan. Komitmen organisasi para pekerja diukur melalui OCS yang dibangunkan oleh Allen & Meyer (1990). Keputusannya menunjukkan komitmen organisasi mempunyai kesan

positif terhadap kepuasan kerja dan sekali gus menyokong dapatan kajian ini.

Dapatan kajian ini yang menunjukkan komitmen organisasi memberikan impak signifikan terhadap kepuasan kerja turut disokong oleh penyelidikan Krishnamurti & Seniati yang dilaksanakan pada tahun 2018 dalam bidang pendidikan tinggi. Sebanyak 328 orang pensyarah yang bekerja dalam pelbagai institusi pendidikan tinggi menjadi responden dalam kajian ini. Instrumen ukuran yang sama (OCQ & JSS) turut digunakan dalam kajian ini untuk menyelidik impak komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pada peringkat pendidikan tinggi. Dapatan kajian menunjukkan komitmen organisasi secara signifikannya memberikan impak terhadap kepuasan kerja.

Dalam kajian terkini DiSorbo (2017), beliau menjalankan penyelidikan kuantitatif di Maryland terhadap semua kolej dan universiti awam serta swasta. Pemboleh ubah bagi kajian ini ialah kepuasan kerja, komitmen organisasi dan tetapan etika. Kepuasan kerja merupakan pemboleh ubah bebas, manakala komitmen organisasi dan tetapan etika merupakan pemboleh ubah bersandar. Sebanyak 278 orang pentadbir pendidikan tinggi menjadi responden kajian. Teknik MANOVA, Chi-Square dan statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data. Hasil kajian menyokong dapatan kajian terkini yang menunjukkan dimensi kerja teras tinggi meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan pekerja dan keadaan ini dilihat menghasilkan komitmen organisasi yang tinggi.

Para sarjana telah menyetujui bahawa kepuasan kerja menjadikan para pekerja lebih komited kepada organisasi (Edgar & Geare, 2014; Amin *et. al,* 2014). Namun begitu, dapatan ini bertentangan dengan kajian Y-Feng (2016) yang secara konsistennya

berhujah bahawa komitmen organisasi bagi para guru dan kepuasan kerja mereka adalah berkaitan. Berdasarkan hasil dapatan ujian dan analisis yang telah dijalankan oleh Abu Bakar, Che Sham dan Mat Husin (2020), kesemua pemboleh ubah yang dikaji didapati menyokong pernyataan bahawa kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam kalangan pensyarah Politeknik Tunku Syed Sirajuddin (PTSS) di Perlis berada pada tahap sederhana. Dapatan ini menunjukkan para pensyarah PTSS Perlis mempunyai komitmen organisasi yang lebih tinggi berbanding dengan faktor kepuasan kerja.

5.2.4 Komitmen Organisasi Sebagai Perantara antara Kepimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja

Objektif Penyelidikan 4: Untuk menganalisis impak perantaraan komitmen organisasi para guru dengan kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja para guru.

Objektif keempat kajian ini adalah untuk mengenalpasti impak perantaraan komitmen organisasi para guru dengan kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja para guru. Hipotesis H4 diuji secara selari dengan objektif penyelidikan 4 bagi tujuan meramalkan kesan pemboleh ubah median (komitmen organisasi) antara kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Jadual 4.11 (di bahagian 4.8.5) menunjukkan peranan komitmen organisasi sebagai perantara antara hubungan kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja menghasilkan nilai yang signifikan pada β=0.85, t=3.763, p<0.05. Hal ini membuktikan H4: “Komitmen

organisasi menjadi perantara bagi kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja" disokong dengan keputusan kajian ini.

Dalam kajian ini, keputusan perantaraan signifikan bagi komitmen organisasi menyokong banyak kajian empirikal yang lepas, iaitu komitmen organisasi mempunyai impak perantaraan bagi hubungan antara kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja bagi para pekerja. Hsu dan Liao (2016) berhujah bahawa setiap tahap kepuasan tinggi dalam kalangan pekerja adalah sangat penting untuk membangunkan tetapan bekerja yang efektif. Dalam kajian Saeed, Gelaidan dan Ahmad (2013), mereka mendapati apabila para pekerja mencapai tugas yang signifikan, mendapatkan maklumbalas dari segi kepelbagaian kemahiran, dan mengenal pasti tugas dan autonomi daripada pemimpin mereka, para pekerja tersebut menjadi lebih komited kepada organisasi. Dimensi kerja teras tinggi ini meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan pekerja dan menyebabkan mereka menunjukkan tahap komitmen afektif yang tinggi. Shurbagi (2014) menyelidik peranan perantaraan bagi komitmen organisasi antara kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja di semua syarikat petroleum sektor awam di Libya. Dapatan kajian mendedahkan kepimpinan transformasional memberikan kesan terhadap kepuasan kerja bagi pekerja apabila para pekerja memberikan komitmen sepenuhnya kepada organisasi tempat kerja mereka.

Kajian selanjutnya menyarankan sektor swasta sebagai penyelidikan masa depan. Osman dan Uli (2014) menyelidik kesan perantaraan komitmen organisasi terhadap hubungan antara kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Dapatan kajian menunjukkan dan menyokong keputusan kajian ini bahawa pekerja yang berkomitmen

tinggi berasa puas hati dengan kerja mereka dan institusi tempat mereka bekerja di bawah penyeliaan pemimpin transformasional. Dapatan kajian Isa (2013) menyokong kajian ini dalam konteks perkhidmatan awam di Malaysia. Pemimpin dilihat memerlukan gaya kepimpinan yang lebih transformasional agar dapat meningkatkan semangat dan perasaan pengikut untuk memberikan komitmen yang baik (Van Wart, 1996 dan Nazatul Shima *et. al.* 2008) dan seterusnya memberikan kesan kepada prestasi organisasi.

Sebagai tambahan, Almutairi (2016) berhujah bahawa faktor yang memotivasikan pekerja dalam meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen kepada organisasi atau institusi kerja adalah apabila mereka bekerja di bawah penyeliaan pemimpin transformasional. Banyak penyelidikan menyokong dapatan kajian ini bahawa komitmen organisasi merupakan perantaraan efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja bagi pekerja apabila mereka bekerja di bawah penyeliaan kepimpinan transformasional (Lim, Loo & Lee, 2017; Avanzi, Fraccaroli, Sarchielli, Ullrich & Dick, 2014; Natarajan, 2011; Gua, 2013). Hasil kajian yang diperoleh oleh Mohd Ghazali Abdul Rahman & Wan Norhayati (2020) juga menunjukkan bahawa terdapatnya hubungan antara gaya kepimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dalam kalangan jurulatih Pusat Cemerlang ATM.

5.3 Implikasi Teoritikal dan Praktikal

Dapatan kajian ini menyimpulkan gaya kepimpinan transformasional para guru besar dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja para guru. Dapatan dan kesimpulan yang dihasilkan daripada kajian ini mempunyai beberapa implikasi

teoritikal dan praktikal. Gaya kepimpinan transformasional telah diselidik oleh pelbagai konteks budaya dan dalam bidang yang berbeza. Dapatan kajian ini membuktikan teori kepimpinan transformasional yang dibangunkan di Barat dan budaya di Malaysia sekali pun amat berbeza (Hofstede, 2001) namun paradigma teoritikal ini telah digunakan di serata dunia dan tidak terhad kepada penggunaannya di negara Barat sahaja (Nguni *et. al.*, 2006).

Bass (1999) berhujah bahawa perkembangan teori kepimpinan transformasional di negara Barat (Amerika Syarikat) berdasarkan masyarakat individualistik. Meskipun hakikatnya asal usul dan perkembangan teori dan model ini di Barat, tetapi banyak penyelidikan telah dijalankan di Asia yang mendapati bahawa teori kepimpinan transformaional lebih sesuai diaplikasikan dalam masyarakat bersifat kolektif di Asia. Dapatan kajian ini menyokong dan membuktikan kenyataan Bass (1999). Populasi sasaran kajian ini ialah para guru SJKT di negeri Kedah, Malaysia. Dapatan kajian ini membuktikan kajian boleh dilaksanakan di sebuah negara sedang membangun seperti Malaysia.

Sehubungan dengan itu, dalam konteks Malaysia, Ishak Sin (2001) mendapati kepimpinan transformasional di negara Malaysia memainkan peranan yang penting terhadap komitmen dan kepuasan kerja guru berbanding dengan gaya kepimpinan yang lain. Bass (1999) mendakwa bahawa paradigma teoritikal kepimpinan transformasional adalah diakui secara universal dan boleh diaplikasikan kepada budaya dan konteks berbeza. Banyak kajian empirikal telah dijalankan daripada konteks budaya yang berbeza tentang paradigma kepimpinan transformasional (Bogler, 2001; Grosso, 2008;

SiSorb, 2017; Ahmed *et. al,* 2016). Dapatan kajian tersebut dan kajian ini mengakui dan menyokong dakwaan Bass (1985 dan 1997) bahawa paradigma teoritikal kepimpinan transformasional adalah diakui secara universal dan boleh diaplikasikan secara lebih meluas.

Kajian ini memberikan sumbangan besar dalam literatur sedia ada dalam bidang kepimpinan pendidikan. Kajian ini menilai impak gaya kepimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja para guru pada peringkat pendidikan rendah. Kajian sedia ada tentang kepimpinan dalam pendidikan rendah di Malaysia (secara spesifiknya SJKT) yang bersekutu dengan SK amat terhad kerana kebanyakan literatur adalah berkaitan dengan impak kepimpinan transformasional yang ada dalam sektor perindustrian (Chan, Andleeb, Ahmad & Zaman, 2019) dan sektor perkhidmatan.

Kajian ini menyumbangkan bukti empirikal bagi pemimpin (guru besar) untuk meningkatkan sikap kepimpinan mereka agar lebih efisien dan sesuai dalam hubungan dengan kepuasan kerja serta komitmen organisasi para guru. Penyelidikan ini akan mempunyai nilai signifikan kepada semua institusi pendidikan apabila pemimpinnya mempunyai pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi para guru. Dapatan kajian membentangkan hujah balas yang mencadangkan aplikasi perlakuan kepimpinan transformasional lebih efektif ke arah menjadikan para guru lebih komited kepada institusi mereka dan mereka turut berpuas hati dengan kerja mereka. Menurut Joung-Gun dan Su-Yol (2011), amalan kepimpinan transformasional akan mempunyai kesan yang baik dalam memupuk kreativiti, kepimpinan, motivasi dan kepuasan kerja sekiranya berjaya diaplikasikan dalam sistem pendidikan.

Oleh itu, kajian mencadangkan guru besar SJKT dapat mengusahakan para guru mereka agar lebih komited kepada organisasi dan berpuas hati dengan kerja dan organisasi mereka dengan melayani mereka melalui perlakuan kepimpinan transformasional (atribut pengaruh ideal, perlakuan pengaruh ideal, motivasi berinspirasi, stimulasi intelek dan pertimbangan individu).

Pemimpin dalam tetapan pendidikan menghadapi cabaran yang lebih banyak kerana perkembangan teknologi yang pesat dan perubahan dalam tetapan pendidikan. Oleh hal yang demikian, Nguni *et. al.* (2006) telah mencadangkan guru baharu dalam bidang pendidikan memerlukan kemahiran dan kecekapan kepimpinan yang lebih berjaya dan efektif, dan kenyataan berkenaan menyokong dapatan kajian ini. Institusi pendidikan harus mengadakan program pembangunan dan latihan kepimpinan untuk meningkatkan kecekapan kepimpinan dalam kalangan pemimpin pendidikan (Yukl, 2002).

Universiti Utara Malaysia

Yi-Feng (2016) berhujah bahawa pemimpin transformasional memberikan kebebasan kepada orang bawahan mereka untuk menyatakan idea secara bebas. Pemimpin transformasional biasanya akan menyokong idea orang bawahan mereka. Hal ini dapat meningkatkan prestasi kakitangan kerana mereka akan mencari cara untuk menyelesaikan masalah, iaitu yang berdasarkan pemikiran inovatif. Di bawah penyeliaan kepimpinan transformasional, pekerja berasa puas hati. Pemimpin akan mendepani pekerja bawahan mereka dengan perlakuan positif transformasional seperti membangunkan kebolehan kognitif, memberikan perhatian dan pertimbangan secara individu, melibatkan mereka dalam amalan membuat keputusan dan memotivasi mereka agar mencapai matlamat yang disasarkan supaya mempunyai impak signifikan

terhadap kepuasan kerja.

Kementerian Pendidikan Malaysia yang merupakan badan pembuat dasar harus menimbangkan dimensi yang perlu diketengahkan bagi komitmen organisasi dan kepuasan kerja bagi pekerja berkaitan dengan amalan dan polisi. Kajian ini membuktikan pentingnya perhatian daripada pihak kementerian terhadap program kepimpinan untuk membangunkan perlakuan kepimpinan transformasional (Asencio & Mujkic, 2016). Asencio dan Mujkic (2016) menegaskan agensi persekutuan harus menekankan kepimpinan transformasional dalam program kepimpinan dan mengekalkan pemimpin sektor awam yang memahami bahawa pentingnya untuk berfungsi dengan keupayaan memberikan ganjaran yang terhad.

Selain itu, badan pembuat dasar ini harus menerokai dan mendefinisikan elemen komitmen organisasi dan kepuasan kerja berdasarkan konteks budaya yang berbeza dalam abad ke-21 ini dengan menjalankan projek penyelidikan yang boleh memberikan maklumat yang diperlukan. Seterusnya, hasil projek penyelidikan yang memberikan maklumat tentang perkara berkenaan boleh dilaksanakan melalui dasar dan amalan bersesuaian untuk meningkatkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja bagi pekerja di sesebuah institusi tempatan tersebut.

5.4 Cadangan bagi Penyelidikan Masa Depan

Pertamanya, kajian ini hanya memfokuskan gaya kepimpinan transformasional guru besar dan impak gaya kepimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi para guru SJKT dan kepuasan kerja mereka di negeri Kedah. Penyelidik menyarankan

pengkaji masa depan dapat membuat kajian tentang gaya kepimpinan transformasional guru besar di Sekolah Kebangsaan (SK) dan Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) dan impaknya terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Keduanya, penyelidik masa depan disarankan agar melakukan kajian perbandingan antara institusi pengajian awam dengan institusi pengajian tinggi swasta untuk mengkaji komitmen organisasi dan kepuasan kerja di bawah penyeliaan gaya kepimpinan yang berbeza.

Ketiganya, kajian ini menyelidik peranan perantaraan komitmen organisasi antara hubungan kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Penyelidik masa depan disarankan agar menyelidik pemboleh ubah berbeza sebagai perantara dan moderator dalam kajian mereka. Penyelidik percaya bahawa pendidikan ini berpotensi untuk membuat sumbangan yang berguna bagi meningkatkan kualiti kepimpinan yang berkesan dan kapasiti kepimpinan dalam kalangan guru besar pada tahap pendidikan tinggi.

Keempatnya, dapatan kajian ini mengesyorkan agar para guru besar harus meningkatkan gaya kepimpinan transformasional untuk mengembangkan dan membangunkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja dalam kalangan guru demi peningkatan organisasi. Penyelidikan ini akan lebih bermanfaat jika dapat memahami gaya kepimpinan berbeza para guru besar yang akan mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi para guru secara langsung.

Universiti Utara Malaysia

Akhir sekali, penyelidik menyarankan kajian masa depan harus direplikasikan di negara membangun yang lain dan di negeri lain di Malaysia sebagai analisis perbandingan dan untuk meneliti dapatan ini dalam tetapan yang berbeza.

5.5 Penutup

Secara keseluruhannya, dengan mengaplikasikan teori yang telah ditetapkan rangka kerja bagi kajian ini dapat dibangunkan dan seterusnya dapat membentuk objektif. Dengan menggunakan kaedah kuantitatif iaitu melalui pendekatan soal sselidik (*questionnaire*), setiap objektif yang telah ditetapkan telah berjaya dicapai iaitu dengan menggunakan analisis yang telah ditetapkan. Hasil dapatan menunjukkan gaya kepimpinan transformasional para guru besar mempunyai impak signifikan ke atas komitmen organisasi dan kepuasan kerja para guru serta komitmen organisasi mempunyai impak yang signifikan ke atas kepuasan kerja para guru. Hasil kajian membuktikan komitmen organisasi secara signifikannya menjadi perantara bagi hubungan antara kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Kajian ini juga membuktikan bukti empirikal bagi para pemimpin (guru besar) untuk meningkatkan sikap kepimpinan mereka agar lebih efisien dan memupuk hubungan yang sesuai dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi para guru.

Universiti Utara Malaysia

Rujukan

Abdullah, A. G. (2005). Kepimpinan transformasi pengetua dan penggantian kepimpinan sebagai penentu komitmen terhadap organisasi dan perlakuan warga organisasi pendidikan. *Malaysian Jounal of Educators and Education*, *20*, 53–68.

Abdullah, Kanesan, A. G., Ling, Ying-Leh & Ping. (2016).Workplace happiness, transformational leadership and affective commitment. *Advanced ScienceLetters*, 23 (4), 2872-2875. doi: https://doi.org/10.1166/asl.2017.7588.

Abu Bakar, M. R., Che Sham, I., & Mat Husin, A. (2020). Hubungan antara kepuasan pekerjaan dan komitmen organisasi di kalangan pensyarah Politeknik Tuanku Syed Sirajuddin. *Jurnal Dunia Pendidikan, 2*(3).

Aida & Thilaka. (2018). Amalan kepimpinan transformasi guru besar di sekolah-sekolah Tamil di Daerah Jempol, Jelebu dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru. *ICOFEA 2018 Conference Proceeding.*

Almutairi, D. O. (2016). The mediating effects of organizational commitment on the relationship between transformational leadership style and job performance. *International Journal of Business and Management*, *11*(1), 231.

Alshahrani, M., & Baig, L. (2016). Effect of Leadership Styles on Job Satisfaction Among Critical Care Nurses in Aseer, Saudi Arabia. *Journal of the College of Physician and Surgeon Pakistan*, *26*(5), 366-70.

Ahmad, H., Ahmad, K., & Shah, I. A. (2010). Relationship between job satisfaction,job performance attitude towards work and organizational commitment. *European Journal of Social Sciences*, *18*(2), 257-267.

Universiti Utara Malaysia

Ahmad, F., Abbas, T., Latif, S. & Rasheed, A. (2014). Impact of transformational leadership on employee motivation in telecommunication sector. *Journal of Management Policies and Practices*, *2*(2), 11-25.

Ali, U. & Waqar, S. (2013). Teachers' Organizational citizenship behavior working under different leadership styles. *Pakistan Journal of Psychological Research, 28*(2), 297-316.

Alimuddin Haji Mohd Dom (2006). *Kepimpinan: Satu analisa psikologi*. Kuala Lumpur

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63*(1), 1–18. doi: http://dx.doi. org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x.

.Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996b). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63*(3), 1-18.

Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996a). Affective, continuance and normative commitmentto the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (49), 252- 276.

Alsalami, E., Behery, M., & Abdullah, S. (2014). Transformational leadership and its effects on organizational learning and innovation: Evidence from Dubai. *Journal of applied management and entrepreneurship*, *19*(4), 61.

Anari, N. (2012). Teachers' emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Workplace Learning, 24*(4), 256-269.

Arnold, K. A., Barling, J. & Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership orthe

Universiti Utara Malaysia

iron cage: Which predicts trust, commitment and team efficacy?.*Leadership & Organization Development Journal*, *22*(7), 315-320.

Anwar, F. & Ahmad, U. N. U. (2012). Mediating role of organizational commitment among leadership styles and employee outcomes: An empirical evidence from telecom sector of Pakistan. *International Journal of Research in Economic & Social Sciences*, *4*(2), 26-33. doi: 10.12691/jbms-4-2-1.

Arokiasamy, A. R. A., Abdullah, A. G. K., Ahmad, M. Z., & Ismail, A. (2016). Transformational leadership of school principals and organizational health of primary school teachers in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *229*, 151-157.

Arokiasamy, Abdullah, A.G. K, Shari, A.Z.M., & Ismail, A. (2016). Transformational Leadership of school principals and organizational health of primary school teachers in Malaysia. *Social and Behavioral Sciences, 229*(5), 319-332.

Asencio, H. & Mujkic, E. (2016). Leadership behaviors and trust in leaders: Evidence from the U.S. Federal Government. *Public Administration Quarterly*, *40*(1), 156-179.

Asif, M., Ayyub, S. & Bashir, M. K. (2014). Relationship between transformational leadership style and organizational commitment: mediating effect of psychological empowerment. *Proceeding of the 3rd International Conference on Quantitative Sciences and Its Applications*, 1635, 703–707. doi:10.1063/1.4903659

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire (TM). *Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA.*

Avolio B. J. & Yammarino (2002). *Transformational and charismatic leadership: The*

road ahead. Elsevier Science, Oxford.

Avolio, B. J. & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and charismatic leadership: the road ahead* (10th ed.). Bignle, UK: Emerald Group Publisher.

Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire: Technical report.* Redwood City: Mind Garden, USA.

Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. J. (1999) Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *72*(4), 441-462.

Aydogdu, S. & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *International Review of Management and Marketing,* 3(1), 43-53.

Awan, R., Zaidi, N. R. & Bigger, S. (2008). Relationships between higher education leaders and subordinates in pakistan: a path-goal approach. *Bulletin of Education and Research*, 30(2), 29-44.

Bakotica, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research, 29*(1), 118-130. doi: 10.1080/1331677X.2016.1163946.

Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L. & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, *27*(4), 634-652.

Barling, J., Weber, T. & Kelloway, E.K. (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. *Journal of*

Universiti Utara Malaysia

Applied Psychology, 81(6), 827-832.

Bakotić, D. (2016). Relationship between Job Satisfaction and Organisational Performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 118-130. Baruch, Y. & Holtom, B. C. (2008). Survey Response Rate Levels and Trends in Organizational Research. *Human Relations*, 61(8), 1139-1160.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994) Introduction, in Bass, B.M. and Avolio, B.J. (eds.) *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (2004) *Multifactor Leadership Questionnaire:* Manual *and Sampler Set*. (3rd ed.) Menlo Park. Mind Garden, Inc.

Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006), *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

Bass, B.M. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bass, B.M. (1999), Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1) 9-32.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). Introduction, in Bass, B.M. and Avolio, B.J. (eds.) *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and*

Universiti Utara Malaysia

Sampler Set (3rd ed.). Menlo Park. Mind Garden, Inc.

Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performanceby Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.

Berkovich. I. & Eyal. O. (2017).The Mediating Role of Principals' Transformational Leadership Behaviors in Promoting Teachers' Emotional Wellness at Work: A Study in Israeli Primary Schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 45 (2), 316-335.

Bellé, N. (2014). Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 109-136.

Bogler, R. (2001). The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. *Educational Administration Quarterly,* 37 (5), 662-683.

Bonache, J. (2005). Job Satisfaction Among Expatriates, Repatriates and Domestic Employees: The Perceived Impact of International Assignments on Work-Related Variables. *Personnel Review* 34(1), 110-124.

Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K. & Espevik, R.(2014). Daily Transactional and Transformational Leadership and Daily Employee Engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138-157.

Braun, S., Peus,C. & Frey, D. (2018). Transformational Leadership, Job Satisfaction,

Universiti Utara Malaysia

and Team Performance: A Multilevel Mediation Model of Trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.

Brown, B. B. (2003). Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors. Doctor of Philosophy, State University.

Bushra, F., Ahmad, U. & Naveed, A. (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18).

Burns, J.D. (2007). Analyses of Transactional and Transformational Leadership on Job Satisfaction of College Faculty, Unpublished Thesis for the Doctor of Philosophy Program, Northcentral University.

Burns, J.M. (1978) Leadership. New York: Harper & Row.

Cardona, P. (2000). Transcendental leadership. *Leadership & OrganizationDevelopment Journal*, 21(4)**,** 201-207.

Chan, S. W., Ang, S. F., Andleeb, N., Ahmad, M. F., & Zaman, I. (2019). The influence of transformational leadership on organizational innovation in the Malaysian manufacturing industry. *International Journal of Supply Chain Management*, *8*(2), 971–976.

Chen, Z. X. & Francesco, A. M. (2000). Employee Demography, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in China: Do Cultural Differences Matter*?* *Human Relations*, 53(6), 869-887.

Chen, J.C. & Silverthorne, C. (2005). Leadership Effectiveness, Leadership Style and Employee Readiness. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(4),

Universiti Utara Malaysia

280-288. http://dx.doi.org/10.1177/0018726700536005.

Cohen, A. (2014). Organisational Commitment Research: Past, Present and Future. In Z. Zhao & F. Rauner (Eds). *Areas of Vocational Education Research: New Frontiers of Educational Research* (pp. 261-274). Berlin, Springer.

Cooper., D. R. & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods* (12th ed.). NY: McGraw-Hill/Irwin.

Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (4th ed.). Boston: Pearson Education.

Creswell, J.W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). London: Sage.

Creswell, J.W. and Plano Clark, V.L. (2007). *Designing and Conducting MixedMethods Research.* London: Sage.

Universiti Utara Malaysia

Clark, A. E., Oswald, A. & Warr, P. (1996). Is Job Satisfaction U-Shaped in Age?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(2), 57-81.

Dabke, D. (2016). Impact of Leader's Emotional Intelligence and Transformational Behavior on Perceived Leadership Effectiveness: A Multiple Source View. *Business Perspectives & Research*, 4(1), 27-40. doi: 10.1177/2278533715605433.

Davis, L. (2014). *Manager Leadership Behaviors, Employee Job Satisfaction, and Turnover within the Federal Government.* (Doctoral dissertation, Walden University). Retrieved from EBSCO database.

Darvish, H. & Pour, M. S. (2013). Measuring Employees' Job Satisfaction as Outcome of Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Leadership Styles: An

Empirical Study. *Reef Resources Assessment and Management Technical Paper*, 38(2), 622-627.

DeLotell, P. J. (2014). *Examining the Relationship between Department Chair Leadership Style and Organizational Commitment of Online Adjunct Faculty*. Northcentral University.

De Vaus, D. (2002). *Surveys in Social Research* (5th ed.). London: Routledge. Dhawan, V. & Mulla, Z.R. (2011). The Role of Pay and Leadership in Developing Organizational Commitment, *South Asian Journal of Management*,2(18), 60-75.

Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E. & Spangler, W. D. (2004). Transformational Leadership and Team Performance. *Journal of Organizational Change Management*.

DiSorbo, B. (2017). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Ethical Climate of Higher Education Administrators in Maryland Colleges and Universities (Doctoral Dissertation), East Tennessee State University.

Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z. X. & Li, C. (2017). Enhancing Employee Creativity via Individual Skill Development and Team Knowledge Sharing: Influences of dual Focused Transformational Leadership. *Journal of Organizational Behaviour*, 38(3), 439-458.

Downton, J.V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process.* New York: Free Press.

DuFour, R. & Mattos, M. (2013). How do Principals Really Improve Schools. *Educational Leadership*, 70(7), 34-39.

Dyar, M. D., Fassett, C. I., Giguere, S., Lepore, K., Byrne, S., Boucher, T. &

Universiti Utara Malaysia

Mahadevan, S. (2016). Comparison of Univariate and Multivariate Models for Prediction of Major and Minor Elements from Laser-Induced Breakdown Spectra with and without Masking. *Spectrochimica Acta Part B: Atomic Spectroscopy*, 123, 93-104.

Edgar & Geare. (2014). An Employee-Centred Analysis: Professionals' Experiences and Reactions to HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 673-695.

Eisenbei, S. A. & Boerner, S. (2013). A Double-Edged Sword: Transformational Leadership and Individual Creativity. *British Journal of Management*, 24(1), 54-68.

Farahani, M., Taghadosi, M. & Behboudi, M. (2011). An Exploration of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence. *International Business Research*, 4(4), 211-217.

Universiti Utara Malaysia

Eyal, O. & Roth, G. (2011). Principals' Leadership and Teachers' Motivation: Self-Determination Theory Analysis. *Journal of Educational Administration*, 49(3), 256-275.

Fraenkel, J.R. & Wallen, N.E. (2003) *How to Design and Evaluate Research in Education* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.

Gay, L. R., Mills, G. E. & Airasian, P. W. (2012). *Educational Research: Competencies for Analysis and Applications.* Boston: Pearson.

Gay, L. R. & Diehl, P. L. (1996). *Research Methods for Business and Management*: International Edition. Singapore: Simon & Schuster (Asia) Pte. Ltd.

Ghosh, S. & Swamy, D. R. (2014). A Literature Review on Organizational Commitment:

A Comprehensive Summary. *Journal of Engineering Research and Applications*, 4(12), 4-14.

Guba, E. G. & Lincoln, S. Y. (1985). *Naturalistic Inquiry*. California: Sage.

Gupta, S. L. & Gupta, H. (2012). *Business Research Methods*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education Private Ltd.

Grubbs, F. E. (1969). Procedures for Detecting Outlying Observations in Samples. *Technometrics*, 11(1), 1-21.

Hajdukova, A. & Klementova, J. (2015). The Job Satisfaction as a Regulator of the Working Behaviour. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 190(2), 471-476, http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.05.028.

Han, H. S., Seo, G., Li, J. &Yoon, S.,Y. (2016). The Mediating Effect of Organizational Commitment and Employee Empowerment: How Transformational Leadership Impacts Employee Knowledge Sharing Intention. *Journal of Human Resource Development International*, 19(2), 98-115.

Harman, H. H. (1967). *Modem Factor Analysis*. Chicago: University of Chicago.Herman, H. M. & Chiu, W. C. (2014). Transformational Leadership and Job Performance: A Social Identity Perspective. *Journal of Business Research*, 67(1),2827-2835.

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman & Barbara, B. (1959). *The Motivation to Work.*New York: John Wiley and Sons.

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.

Herzberg, F. (1974). Motivation-Hygiene Profiles. *Organizational Dynamics,* 3 (2), 18-29.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. Multivariate Data Analysis

Seventh Edition Prentice Hall, 2010. *Upper Saddle River, New Jersey [Google Scholar]*.

Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M. & Thiele, K. O. (2017). Mirror, Mirror on the Wall: A Comparative Evaluation of Composite-Based Structural Equation Modeling Methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 616-632.

Hatton, C. & Emerson, E. (1993). Organizational Predictors of Staff Stress, Satisfaction, and Intended Turnover in a Service for People with Multiple Disabilities. *Mental Retardation*, 319(6), 388-395.

Huang, C., You, C. & Tsai, M. (2012). A Multidimensional Analysis of Ethical Climate, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Nursing Ethics*, 19(4), 513-529.

Hsu, L. C. & Liao, P. W. (2016). From Job Characteristics to Job Satisfaction of Foreign Workers in Taiwan's Construction Industry: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(2), 243-255.

Hulland, J., Baumgartner, H. & Smith, K. M. (2018). Marketing Survey Research Best Practices: Evidence and Recommendations from a Review of JAMS Articles. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 92-108.

Ibrahim, M., Ghavifker, S., Ling, S., Siraj, S. & Azeez, M. (2014). Can Transformational Leadership Influence on Teachers' Commitment towards Organization, Teaching Profession, and Students Learning? A Quantitative

Universiti Utara Malaysia

Analysis. *Asia Pacific Educational Review,* 15(2)177-190.

Ibrahim, A., Mokhtar, W., Ali, S., & Simin, M. (2017). Effect of Transformational Principal Leadership Style on Teachers Commitments and School Achievement. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *7*. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v7-i5/2988

Imran, H., Arif, I., Cheema, S. & Azeem, M. (2014). Relationship between Job Satisfaction, Job Performance, Attitude toward Work, and Organizational Commitment. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 2(2),135-144.

Ismail, A., Mohamed, H.A., Sulaiman, A.Z., Mohamad, M.H. and Yusuf, M.H. (2011). An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment. *Business and Economics Research Journal,* 2(1), 89-107.

Ivancevich, J. & Matteson, M. (2002). *Organizational Behaviour and Management* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.

Jackson, T.A., Meyer, J.P. & Wang, F. (2013). Leadership, Commitment and Culture: A Meta-analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 1(20), 84-106.

Javed, H. A., Jaffari, A. & Rahim, M. (2014). Leadership Styles and Employees' Job Satisfaction: A Case from the Private Banking Sector of Pakistan. *Journal of Asian Business Strategy*, 4(3), 41-53.

Juhdi, N., Pa'wan, F. & Hansaram, R. M. K. (2013). HR Practices and Turnover Intention: The Mediating Roles of Organizational Commitment and Organizational Engagement in a Selected Region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 3002-3019.

Kirkbride, P. (2006). Developing Transformational Leaders: The Full Range Leadership

Universiti Utara Malaysia

Model in Action. *Industrial and Commercial Training*.

Kamola, P. M. (2016). *Influence of Head Teacher's Transformational Leadership Style on Teachers' Job Commitment in Public Primary Schools in Matinyani Sub County, Kitui County, Kenya* (Doctoral Dissertation). University of Kitui County, Kenya.

Keskes, I. (2014). Relationship between Leadership Styles and Dimensions of Employee Organizational Commitment: A Critical Review and Discussion of Future Directions. *Intangible Capital,* 10 (2), 26-51. doi:10.3926/ic.476.

Khasawneh, S., Omari, A. & Abu-Tineh, A. (2012). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case for Vocational Teachers in Jordan. *Educational Management Administration & Leadership,* 40(4), 494-508.

Kim, J.-G., & Lee, S.-Y. (2011). Effects of transformational and transactional leadership on employees' creative behaviour: Mediating effects of work motivation and job satisfaction. *Asian Journal of Technology Innovation - ASIAN JTECHNOLINNOV*,*19*, 233–247. https://doi.org/10.1080/19761597.2011.632590

Kim, S. & Kim, J. (2014). Integration Strategy, Transformational Leadership and Organizational Commitment in Korea's Coorporate Split-offs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*,109 (8),1353-1364.

Krishnamurti, A. & Seniati A.N.L. (2018). Role of Job Satisfaction as a Mediator in the Relationship between Psychological Climate and Organisational Commitment of Lecturers at Higher Education Institutions in A. Amarina & H. Muluk (Eds), Diversity in Unity: Perspectives from Psychology and Behavioral Sciences (pp. 405-411). London, UK: Routledge Taylor & Francis Publication.

Leider, J., Harper, E., Shon, J., Sellers, K. & Castrucci, B. (2016). Job Satisfaction and

Universiti Utara Malaysia

Expected Turnover Among Federal, State, and Local Public Health Practitioners. *American Journal of Public Health,* 106(10), 1782. doi: 10.2105/AJPH.2016.303305.

Leadership, (Tranformational, & District), T. J. S. in S. in H. P. (2021). Kepimpinan Transformasi Guru Besar Dan Kepuasan Kerja Guru Di SJKC Daerah Hulu Perak. In *Jurnal Dunia Pendidikan e* (Vol. 3).

Levine, M. (2000). The Importance of Leadership: An Investigation of PresidentialStyle at Fifty National Universities.

Limsila, K. & Ogunlana, S. O. (2008). Performance and Leadership Outcome Correlates of Leadership Styles and Subordinate Commitment. *Engineering Construction & Architectural Management*, 15(2), 164-184.

Lim, P.A.G, Loo, K.T.J & Lee, P.H. (2017).The Impact of Leadership on Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1(1), 27-41.

Liu, S. (2018). Transformational Leadership and Its Effect on Teacher Job Satisfaction. *International Journal of Educational and Pedagogical Sciences*, 12 (2), 150 - 215.

Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, IL: Rand McNally.

Loi, R., Lai, J. Y. M. & Lam, L. W. (2012). Working under a Committed Boss: A Testof the Relationship between Supervisors' and Subordinates' Affective Commitment. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 466-475.

Lowrey, S. (2014). A Mixed-Methods Study of Principal Efficacy and Transformational

Leadership in Canada. International Studies in Educational Administration. *Commonwealth Council for Educational Administration & Management*, 42(3), 35-54.

Lowry, P. B. & Gaskin, J. (2014). Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) for Building and Testing Behavioral Causal Theory: When to Choose It and How to Use It. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 57(2), 123-146.

McCleskey, J.A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly,* 5(4), 117-130.

Markovits, Y., Davis, A. J. & van Dick, R. (2007).Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public-Sector Employees. International *Journal of Cross Cultural Management,*7(1), 77-99. doi: 10.1177/1470595807075180

Mesu, J., Sanders, K. & van Riemsdijk, M. (2015). Transformational Leadership and Organisational Commitment in Manufacturing and Service Small to Medium-Sized Enterprises. *Personnel Review*.

Meyer, J. P., Allen, N. J. & Gellatly, I. R. (1990). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. doi:10.1111/j.2044-8325

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1987). A Longitudinal Analysis of the Early Development

Universiti Utara Malaysia

and Consequences of Organizational Commitment. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 19(2), 199-215.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and NormativeCommitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842 .

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R. & Sheppard, L. (2011). Affective, Normative, and Continuance Commitment Levels Across Cultures. A Meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 225-245. doi: 10.1016/j.jvb .2011.09.005.

Universiti Utara Malaysia

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (2004). *TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide 2004.* Ontario, Canada: The University of Western Ontario, Department of Psychology.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., Mcinnis, K. J., Maltin, E. R. & Sheppard, L. (2012). Affective, Normative, and Continuance Commitment Levels Across Cultures: A Meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(20), 225-245.

Meyer, J. P., Becker, T. & Van Dick, R. (2006). Social Identities and Commitments at Work: Toward an Integrative Model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665-683.

Moorhead, G. & Griffen, R.W. (1992).*Organisational Behavior,* (3rd ed.). Boston:

Houghton Mifflin Company.

Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G. & Mangin, J. P. L. (2014). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Identification on Intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal,* 10 (1), 103-119.

Morris, Z. A. & Austin, M. J. (2014). Leadership Development in the Jewish Non-Profit Sector. A Case Study of the New York Muehlstein Institute for Jewish Professional Leadership. *Journal of Jewish Communal Service*, 89(1), 125-140.

Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter L. W. (1979).The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*,14 (2),224-247. doi:10.1016/0001-8791(79)90072-1.

Morales,V.J.G., Barrionuevo, M.M.J. & Gutierrez, G.L. (2012). Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation. *Journal of Business Research*, 65 (7), 1040-1050.

Moyer, J. (2011). Employee/organizational communications. Institute for Public Relations. Retrieved from http://www.instituteforpr.org/employeeorganizational-communications.

Munian, Saravanan, and Shahizan Hasan. "Hubungan antara Kepimpinan Transformasi Guru Besar dengan Komitmen Kerja dalam Kalangan Guru Sekolah Rendah di Daerah Kulim Bandar Baharu, Kedah." *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, vol. 5, no. 6, 2020.

Nafei, W. (2015). The Influence of Ethical Climate on Job Attitudes. *International Business*, 8(2), 83-99.

Nash, S. & Bangert, A. (2014). Exploring the Relationships between Principals' Life

Universiti Utara Malaysia

Experiences and Transformational Leadership Behaviours. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 17(4), 462-480.

Nasreen, A., Khalid,K. & Mehmood (2016). Effect of Transformational Leadership, Job Design, and Human Resource Practices on Job Satisfaction of Banking Staffin Pakistan. *Journal of Business and Management*, 5(1), 1-15.

Nawab, S. & Bhatti, K. (2011). Influence of Employee Compensation on Organizational Commitment and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 2(8), 25-32.

Naylor, J. (1999). *Management.* Harlow: Prentice Hall.

Nir, A. E. & Hameiri, L. (2014). School Principals' Leadership Style and School Outcomes: The Mediating Effect of Powerbase Utilization. *Journal of Educational Administration*, 52(2), 210-227.

Nguni, S., Sleegers, 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 (2),145-177.

Nguyen, N. & Borteyrou, X. (2016). Core Self-Evaluations as a Mediator of the Relationship between Person-Environment Fit and Job Satisfaction Among Laboratory Technicians. *Personality and Individual Differences*, 99, 89–93, http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2016.04.079.

Noraazian, & Musa, K. (2016). The Impact of Transformational Leadership and Teacher Commitment in Malaysian Public Schools. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *6*. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v6-i11/2407

Universiti Utara Malaysia

Northouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. (4th ed.) London: Sage.

Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. (5th ed). London: Sage.

Omar, W. A. W. &FauziHussin (2013). Transformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship: A Study of Structural Equation Modeling. *International Journal of Academic Research in Business and SocialSciences.*3(2), 45-61.

Obiwuru, T. C., Okwu, A. T., Akpa, V. O. & Nwankwere, I. A. (2011). Effects of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), 100-115.

Osman, Z. & Uli, J. (2014). The Affective Commitment as a Mediator in Relationship between Military Commanders Transformational and Transactional Leadership with Subordinates Job Satisfaction in Malaysian Royal Signals Corp. *The Journal of Defence and Security*, 5(1), 44.

Palanisamy, K., Yaakob, M. F. M., Yusof, M. R., Awang, H., Fauzee, M. S. O., &Khun-Inkeeree, H. (2020). Hubungan Kepimpinan Transformasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Guru di Perlis. *Journal of Educational Research and Indigenous Studies*, *1*(1).

Paksoy, M., Soyer, F. & Çalık, F. (2017). The Impact of Managerial Communication Skills on the Levels of Job Satisfaction and Job Commitment. *Journal of Human Sciences*, 14(1), 642-652.

Paul, E. P. & Phua, S. K. (2011). Lecturers' Job Satisfaction in a Public Tertiary

Institution in Singapore: Ambivalent and Non-Ambivalent Relationshipsbetween Job Satisfaction and Demographic Variables. *Journal of HigherEducation Policy and Management*, 33(2), 141-151.

Patiar, A. & Wang, Y. (2016). The Effects of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Hotel Departmental Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (3), 586-608.

Peng, A. C., Lin, H. E., Schaubroeck, J., McDonough III, E. F., Hu, B. & Zhang, A. (2016). CEO Intellectual Stimulation and Employee Work Meaningfulness: The Moderating Role of Organizational Context. *Group & Organization Management*, 41(2), 203-231.

Petrus Anak Sigi & Mohamed Yusoff Mohd Nor. (2018). Kepimpinan Transformasi Guru Besar dan Hubungannya dengan Tahap Kepuasan Guru Sekolah Rendah. *ICOFEA 2018 Conference Proceeding* eISBN 978-967-14616-2-4.

Philip Hii Wan Won & Jamalul Lail Bin Abdul Wahab. (2018). Amalan Kepimpinan Transformasional Guru Besar dan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja Gurudi SJKC Daerah Petaling Perdana. *ICOFEA 2018 Conference Proceeding* eISBN 978-967-14616-2-4.

Puni,A., Ibrahim, M. & Emmanuel, A. (2018).Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Moderating Effect of Contingent Reward. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(4), 522- 537, https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2017-0358.

Raja, M. W. (2012). Does Transformational Leadership Leads to Higher Employee Work Engagement? A Study of Pakistani Service Sector Firms. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(1), 160- 172.

Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L. & Brännback, M. (2015). Understandingand

Measuring Entrepreneurial Leadership Style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54-74.

Rinehart, S. & Short, P. (1994). Job Satisfaction and Empowerment Among Teacher Leaders, Reading Recovery Teachers, and Regular Classroom Teachers. *Education*, 114(4), 570-580.

Robbins, P. (2003). *Organisational Behaviour: Global and South African Perspective.* Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2015). Organizational Behavior (16th ed). Upper Saddle River. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Robson, C. (2002). *Real World Research* (2nd ed.), Oxford, Blackwell.

Rohaiyah Jumin. (2018). Kepimpinan Transformasi dan Komitmen Guru. *ICOFEA2018 Conference Proceeding* eISBN 978-967-14616-2-4.

Rosser, V. (2004). Faculty Members' Intentions to Leave: A National Study on Their Work Life and Satisfaction.*Research in Higher Education*, 45(3), 285-309. http://dx.doi.org/10.1023/B:RIHE.0000019591.74425.f1.

Rowold, J. (2014). Instrumental Leadership: Extending the Transformational-Transactional Leadership Paradigm. *German Journal of Human Resource Management*, 28 (3), 45-59.

Saeed, S.A., Gelaidan, H. & Ahmad, F. (2013). New Leadership Style and Lecturers ' Commitment in Yemen Higher Education Institutions.

Sarros, J. C. & Santora, J. C. (2001). The Transformational- Transactional Leadership Model in Practice. *Leadership & Organization Development Journal*.

Universiti Utara Malaysia

Sari, R.L. & Seniati A.N.L. (2018). The Role of Professional Commitment as a Mediator in the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Lecturers in Higher-Education Institutions. In A. Amarina & H. Muluk (Eds), Diversity in Unity: Perspectives from Psychology and Behavioral Sciences (pp. 397-403). London, UK: Routledge Taylor & Francis Publication.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for BusinessStudents (Seventh)*. Nueva York: Pearson Education.

Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach.* Singapore: John Wiley & Sons.

Sekaran, U. & Bougie, R. Research Methods for Business. (2010). A Skill Building Approach. UK: John Wiley and Sons.

Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G., Hanin, De Zanet, F. (2015).The Influence of Transformational Leadership on Followers' Affective Commitment: The Roleof Perceived Organizational Support and Supervisor's Organizational Embodiment.*Career Development International*, 20(60), 583-603, https://doi.org/10.1108/CDI-12-2014-0158.

Shahrin bin Hashim & Saraswathi. (2008). Kepuasan Kerja dalam Kalangan Guru di Sekolah-sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) Daerah Kulai.

Shurbagi, A. A. M. & Zahari, I. (2012b). The Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction in National Oil Corporation of Libya. *International Journal of Humanities and Applied Sciences*, 1(3), 88-93.

Shurbagi, A.M.A. (2014). The Relationship between Transformational Leadership Style Job Satisfaction and the Effect of Organizational Commitment. *International Business Research*, 7(11), 126-138 doi:10.5539/ibr.v7n11p126.

Simkins, T. Sisum, C. and Memon, M. (2003). School Leadership in Pakistan:Exploring

Universiti Utara Malaysia

the Headteacher's Role'. *School Effectiveness and School Improvement*, 14 (3), 275-292.

Simkins, T. (2005). Leadership in Education: 'What Works' or 'What Makes Sense'? *Educational Management Administration & Leadership*, 33 (1), 9-26.

Spector, B. (2014). Flawed from the "Get-Go": Lee Iacocca and the Origins of Transformational Leadership. *Leadership*, 10(3), 361-379.

Spector, P.E. (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences.Thousand Oaks: CA, Sage Publications, Inc.

Stumpf, M. N. (2003). *The Relationship of Perceived Leadership Styles of North Carolina County Extension Directors' to Job Satisfaction of County Extension Professionals*, Unpublished Dissertation for the Doctor of Education Program, North Carolina State University, Adult and Community College.

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. & Ullman, J. B. (2007). *Using Multivariate Statistics* (Vol. 5, pp. 481-498). Boston, MA: Pearson.

Top, M., Tarcan, M., Tekingündüz, S. & Hikmet, N. (2013). An Analysis of Relationships Among Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Trust in Two TurkishHospitals. *The International Journal of Health Planning and Management*, 28(3), 217-241.

Vareilles, G., Pommier, J., Marchal, B. & Kane, S. (2017). Understanding the Performance of Community Health Volunteers Involved in the Delivery of Health Programmes in Underserved Areas: A Realist Synthesis. *Implementation Science*, 12(1), 12-22. doi:10.1186/s13012-017-0554-3.

Voydanoff, P. (1980). Perceived Job Characteristics and Job Satisfaction Among Men and Women. *Psychology of Women Quarterly*, 5(2), 177-185.

Universiti Utara Malaysia

Walumbwa, F. O., Wu, C. & Orwa, B. (2008) Contingent Reward Transactional Leadership, Work Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Procedural Justice Watson, J. (2007). Modeling the Relationship between Networking and Firm Performance. *Journal of Business Venturing*, 22(6), 852-874.

Wiener, Y. (1982).Commitment in Organizations: A Normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

Whiteley, P., SY, T. & Johnson, S. K. (2012). Leaders' Conceptions of Followers: Implications for Naturally Occurring Pygmalion Effects. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 822-834. doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.006.

Yahaya, R. & Ebrahim, F. (2015). Leadership Styles and Organizational Commitment: Literature review. *Journal of Management Development*, 35, 190-216. doi:10.1108/JMD-01-2015-0004.

Yang, Y.(2016). Examining Competing Models of Transformational Leadership, Leadership Trust, Change Commitment, and Job Satisfaction. *Psychological Reports*, 119(1),154-73.

Yucel, I. & Bektas, C. (2012). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Demographic Characteristics Among Teachers in Turkey: Younger is Better? *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, 46, 1598-1608. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.346.

Zahari, I. B. & Shurbagi, A. M. A. (2012). The Effect of Organizational Culture and the Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction in Petroleum Sector of Libya. *International Business Research*, 5(9), 89.

Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C. & Griffin, M. (2010). *Business Research Methods (8th ed.).* USA: South-Western, Cengage Learning.

Universiti Utara Malaysia

Zinsser, K. L. P. (2017). *Adjunct Faculty: Perception of Leadership Styles, Leadership Outcomes, and Organizational Commitment in Online and Faith-Based Education Settings*. Hardin-Simmons University.

Zuraimy Ali, Azizi Abu Bakar & Mohd Nor Jaafar. (2016). Pengaruh Gaya Kepimpinan Transformasi Guru Besar terhadap Komitmen Guru Pendidikan Islam. *Journal of Global and Social Entrepreneurship (GBSE),* 2(4), 125- 134.

Universiti Utara Malaysia

LAMPIRAN 1

No. Responden		
(Diisi oleh penyelidik)		

MAKLUMAT DEMOGRAFI

AWANG HAD SALLEH GRADUATE SCHOOL OF ARTS AND SCIENCES

KOLEJ SASTERA DAN SAINS

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

06010 UUM SINTOK, KEDAH DARUL AMAN.

https://ahsgs.uum.edu.my

BORANG SOAL SELIDIK

KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI MEDIATOR TERHADAP HUBUNGAN GAYA KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN KEPUASAN KERJA GURU DI SEKOLAH JENIS KEBANGSAAN (TAMIL) DI NEGERI KEDAH

Salam sejahtera,

Saya mengucapkan jutaan terima kasih kepada pihak tuan/puan atas kerjasama untuk memberikan maklum balas anda dalam kajian ini. Soal selidik ini bertujuan untuk mengumpulkan maklumat berkenaan dengan gaya kepimpinan transformasi, komitmen organisasi dan juga kepuasan kerja guru. Diharapkan pihak tuan/puan dapat memberikan maklum balas dengan jujur dan ikhlasnya. Segala maklumat yang diberikan akan dirahsiakan dan hanya digunakan untuk tujuan kajian ini sahaja.

Kerjasama dan jasa baik yang diberikan oleh pihak tuan/puan akan memastikan kejayaan kajian ini di samping dapat menyumbang terhadap kesan kepimpinan transformasi dari segi kepuasan kerja guru dan komitmen terhadap organisasi. Segala sokongan anda didahului dengan ucapan jutaan terima kasih.

Penyelidik:

SUKUNA VATHI VELLASAMY VERAYA

BAHAGIAN A: SOAL SELIDIK MAKLUMAT DEMOGRAFI RESPONDEN

Sila tandakan (/) pada petak yang berkaitan.

1. Umur

20–30 tahun	
31–40 tahun	
41–50 tahun	
51–60 tahun	

2. Jantina

Lelaki	
Perempuan	

3. Status Perkahwinan

1	2	3	4	5	6
Berkahwin	Belum Berkahwin	Bercerai	Berpisah	Duda	Janda

Universiti Utara Malaysia

4. Sektor

1	2
Kerajaan	Swasta

5. Jawatan

1	2	3	4
Guru Akademik	PK KK	PK HEM	PKP

6. Kelayakan Akademik

1	2	3	4
Diploma	Sarjana Muda	Sarjana	Ijazah Doktor Falsafah

7. Pengalaman Mengajar

0	1	2	3	4	5	6
1–10 bulan	1–5 tahun	6–10 tahun	11–15 tahun	16–20 tahun	21–25tahun	26 tahun dan ke atas

Universiti Utara Malaysia

LAMPIRAN 2

SOAL SELIDIK KEPIMPINAN PELBAGAI FAKTOR MLQ (MULTI FACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE)

Sila bulatkan nombor yang memberikan gambaran terbaik mengenai penilaian anda secara keseluruhan terhadap kepimpinan yang dipamerkan dalam kolaborasi sektor awam pada skala seperti yang berikut:

Aras Pengukuran	Skala
Tidak sama sekali	1
Sekali-sekala	2
Kadang-kadang	3
Agak kerap	4
Kerap, jika tidak selalu	5

Bil.	Butiran	1	2	3	4	5
1.	Pemimpin kami mewujudkan perasaan bangga dalam diri saya apabila dikaitkan dengan diri mereka.	1	2	3	4	5
2.	Pemimpin kami mengutamakan kebaikan kumpulan daripada kepentingan diri.	1	2	3	4	5
3.	Pemimpin kami bertindak dalam cara yang membuatkan saya menghormati mereka.	1	2	3	4	5
4.	Pemimpin kami menunjukkan rasa keyakinan dan kuasa.	1	2	3	4	5
5.	Pemimpin kami berbicara tentang nilai-nilai dan pegangan penting mereka.	1	2	3	4	5
6.	Pemimpin kami menyatakan kepentingan mempunyai dorongan yang kukuh terhadap tujuan.	1	2	3	4	5
7.	Pemimpin kami mengambil kira akibat-akibat moral dan etika daripada keputusan yang dibuat.	1	2	3	4	5
8.	Pemimpin kami menekankan kepentingan memiliki rasa kolektif tentang misi organisasi.	1	2	3	4	5
9.	Pemimpin kami berbicara secara optimistik tentang masa depan.	1	2	3	4	5
10.	Pemimpin kami menunggu berlakunya sesuatu kesilapan sebelum mengambil tindakan.	1	2	3	4	5

Universiti Utara Malaysia

11.	Pemimpin kami menyatakan dengan jelas visi yang menambat perhatian tentang masa depan.	1	2	3	4	5
12.	Pemimpin kami menunjukkan keyakinan bahawa matlamat akan dicapai.	1	2	3	4	5
13.	Pemimpin kami meneliti semula andaian-andaian kritikal bagi menilai kesesuaiannya.	1	2	3	4	5
14.	Pemimpin kami mendapatkan pandangan yang berbeza ketika menyelesaikan masalah.	1	2	3	4	5
15.	Pemimpin kami meminta saya melihat masalah dari pelbagai sudut yang berbeza.	1	2	3	4	5
16.	Pemimpin kami mencadangkan cara-cara yang baharu dalam menyiapkan tugasan.	1	2	3	4	5
17.	Pemimpin kami meluangkan masa untuk mengajar dan membimbing.	1	2	3	4	5
18.	Pemimpin kami melayan saya sebagai seorang individu dan bukannya hanya sebagai ahli kumpulan.	1	2	3	4	5
19.	Pemimpin kami melihat saya sebagai individu yang mempunyai keperluan, kebolehan dan aspirasi yang berbeza daripada individu lain.	1	2	3	4	5
20.	Pemimpin kami membantu saya untuk membangunkan kekuatan saya.	1	2	3	4	5

Universiti Utara Malaysia

LAMPIRAN 3

SURAT KEBENARAN UNTUK MENGGUNAKAN MLQ RATER FORM (5X-SHORT)

For use by SUKUNA VATHI VELLASAMY VERAYA only. Received from Mind Garden, Inc. on July 27, 2019

www.mindgarden.com

To Whom It May Concern,

The above-named person has made a license purchase from Mind Garden, Inc. and has permission to administer the following copyrighted instrument up to that quantity purchased:

Universiti Utara Malaysia

Multifactor Leadership Questionnaire

The three sample items only from this instrument as specified below may be included in your thesis or dissertation. Any other use must receive prior written permission from Mind Garden. The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material. Please understand that disclosing more than we have authorized will compromise the integrity and value of the test.

Citation of the instrument must include the applicable copyright statement listed below. Sample Items:

As a leader ….

I talk optimistically about the future.

I spend time teaching and coaching.

I avoid making decisions.

The person I am rating….

Talks optimistically about the future.

Spends time teaching and coaching.

Avoids making decisions.

Copyright © 1995 by Bernard Bass & Bruce J. Avolio. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

Sincerely,

Universiti Utara Malaysia

Robert Most

Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.

Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

For use by SUKUNA VATHI VELLASAMY VERAYA only. Received from Mind Garden, Inc. on July 27, 2019

Permission for SUKUNA VATHI VELLASAMY VERAYA to reproduce 50 copies

within one year of July 27, 2019

Multifactor Leadership Questionnaire

Leader Form, Rater Form and Scoring Key

(Form 5X-Short)

English: Leader Form, Rater Form, Scoring Key

Malay: Leader Form and Rater Form

by Bruce Avolio and Bernard Bass

Distributed by Mind Garden, Inc.

info@mindgarden.com

www.mindgarden.com

IMPORTANT NOTE TO LICENSEE

If you have purchased a license to reproduce or administer a fixed number of copies of an existing Mind Garden instrument, manual, or workbook, you agree that it is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work -- via payment to Mind Garden – for reproduction or administration in any medium. **Reproduction includes all forms of physical or electronic administration including online survey, handheld survey devices, etc.**

The copyright holder has agreed to grant a license to reproduce the specified number of copies of this document or instrument **within one year from the date of purchase. You agree that you or a person in your organization will be assigned to track the number of reproductions or administrations and will be responsible for compensating Mind Garden for any reproductions or administrations in excess of the number purchased.**

This instrument is covered by U.S. and international copyright laws as well as various state and federal laws regarding data protection. Any use of this instrument, in whole or in part, is subject to such laws and is expressly prohibited by the copyright holder. If you would like to request permission to use or reproduce the instrument, in whole or in part, contact Mind Garden, Inc.

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.

Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

LAMPIRAN 4

SOAL SELIDIK KEPUASAN KERJA (JOB SATISFACTION SURVEY - JSS)

		1. Sangat tidak setuju	2. Tidak bersetuju	3. Sedikit tidak setuju	4. Tidak pasti	5. Setuju sedikit	6. Setuju	7. Sangat setuju
SOAL SELIDIK KEPUASAN KERJA (JSS) Paul E. Spector Jabatan Psikologi Universiti South Florida Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved. BACA SOALAN DAN TANDAKAN PETAK YANG PALING DEKAT MEWAKILI PANDANGAN ANDA 1=Sangat tidak setuju; 2=Tidak bersetuju; 3= Sedikit tidak setuju 4= Tidak pasti; 5= Setuju sedikit; 6= Setuju, 7= Sangat setuju		1	2	3	4	5	6	7
1	Saya berasa dibayar adil dan bersesuaian dengan kerja yang saya lakukan.	1	2	3	4	5	6	7
2	Terdapat terlalu sedikit kesempatan untuk mendapat promosi dalam pekerjaan saya.	1	2	3	4	5	6	7
3	Penyelia saya cukup berkebolehan dalam melaksanakan kerjanya.	1	2	3	4	5	6	7
4	Saya tidak berpuas hati dengan faedah yang saya terima.	1	2	3	4	5	6	7
5	Ketika saya melakukan kerja dengan baiknya, saya menerima penghargaan yang berpatutan.	1	2	3	4	5	6	7
6	Banyak peraturan dan prosedur kerja menyusahkan saya untuk melakukan kerja dengan baiknya.	1	2	3	4	5	6	7
7	Saya suka orang yang saya berkerja bersama-sama.	1	2	3	4	5	6	7
8	Kadangkala, saya berasa bahawa kerja saya tidak bermakna.	1	2	3	4	5	6	7
9	Komunikasi agak baik dalam organsasi ini.	1	2	3	4	5	6	7
10	Kenaikan gaji jarang-jarang berlaku.	1	2	3	4	5	6	7
11	Mereka yang bekerja dengan baiknya lebih berpeluang mendapat kenaikan pangkat.	1	2	3	4	5	6	7
12	Pemimpin saya tidak adil terhadap saya.	1	2	3	4	5	6	7
13	Faedah pekerjaan yang kami terima adalah sebaik yang ditawarkan oleh organisasi lain.	1	2	3	4	5	6	7
14	Saya berasa bahawa kerja saya tidak dihargai.	1	2	3	4	5	6	7
15	Usaha saya untuk bekerja dengan baiknya jarang dihalang oleh “pita merah”.	1	2	3	4	5	6	7
16	Saya mesti bekerja lebih keras kerana rakan sekerja saya yang tidak berkebolehan.	1	2	3	4	5	6	7
17	Saya suka perkara yang saya lakukan di tempat kerja.	1	2	3	4	5	6	7
18	Bagi saya, sasaran organisasi ini tidak jelas.	1	2	3	4	5	6	7

Universiti Utara Malaysia

19	Saya berasa kurang dihargai apabila saya berfikir mengenai gaji yang dibayar kepada saya.	1	2	3	4	5	6	7
20	Guru di sini melanjutkan karier mereka sama cepat seperti di organisasi lain.	1	2	3	4	5	6	7
21	Pemimpin saya menunjuk terlalu sedikit minat dalam perasaan pekerja bawahannya.	1	2	3	4	5	6	7
22	Pakej faedah pekerjaan kami sama seperti organsasi lain.	1	2	3	4	5	6	7
23	Terlalu sedikit ganjaran diberikan kepada mereka yang bekerja di sini.	1	2	3	4	5	6	7
24	Saya mempunyai terlalu banyak kerja.	1	2	3	4	5	6	7
25	Saya suka rakan sekerja saya.	1	2	3	4	5	6	7
26	Saya sering berasa bahawa saya tidak tahu tentang apa-apa yang sedang berlaku dalam organisasi ini.	1	2	3	4	5	6	7
27	Saya berasa bangga dengan kerja saya.	1	2	3	4	5	6	7
28	Saya berasa puas dengan kenaikan gaji saya.	1	2	3	4	5	6	7
29	Kami tidak mendapat faedah yang sepatutnya kami terima.	1	2	3	4	5	6	7
30	Saya suka pemimpin saya.	1	2	3	4	5	6	7
31	Saya mempunyai terlalu banyak kerja menulis.	1	2	3	4	5	6	7
32	Saya berasa usaha saya tidak diberikan ganjaran yang sepatutnya.	1	2	3	4	5	6	7
33	Saya berpuas hati dengan peluang promosi saya.	1	2	3	4	5	6	7
34	Terlalu banyak pertengkaran dan perselisihan yang berlaku di tempat kerja saya.	1	2	3	4	5	6	7
35	Saya suka melaksanakan kerja saya.	1	2	3	4	5	6	7
36	Tugas kerja yang diberikan tidak dijelaskan dengan sepenuhnya.	1	2	3	4	5	6	7

Universiti Utara Malaysia

LAMPIRAN 5

SURAT KEBENARAN MENGGUNAKAN SOAL SELIDIK KEPUASAN KERJA

(PAUL SPECTOR)

Spector, Paul <pspector@usf.edu> Thu, Jul 25, 9:29 PM

to me

Dear Sukuna:

You have my permission to use the JSS in your research. You can find copies of the scale in the original English and several other languages, as well as details about the scale's development and norms, in the Assessments/Our Assessments section of my website: paulspector.com. I allow free use for noncommercial research and teaching purposes in return for sharing of results. This includes student theses and dissertations, as well as other student research projects. Copies of the scale can be reproduced in a thesis or dissertation as long as the copyright notice is included, "Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved." Results can be shared by providing an e-copy of a published or unpublished research report (e.g., a dissertation). You also have permission to translate the JSS into another language under the same conditions in addition to sharing a copy of the translation with me. Be sure to include the copyright statement, as well as credit the person who did the translation with the year.

Thank you for your interest in the JSS, and good luck with your research.

Best,
Paul Spector, Distinguished Professor
Department of Psychology
PCD 4118
University of South Florida
Tampa, FL 33620
Pspector@usf.edu
Website: http://shell.cas.usf.edu/~pspector/

Universiti Utara Malaysia

LAMPIRAN 6

SOAL SELIDIK KOMITMEN ORGANISASI (OCS)

TCM Employee Commitment Survey

Academic Users Guide 2004

John P. Meyer and Natalie J. Allen

Department of Psychology

The University of Western Ontario

	Skala Komitmen Organisasi (OCS) **John P. Meyer and Natalie J. Allen** **Jabatan Psikologi** **Universiti Western Ontario** Soal selidik ini adalah untuk menggambarkan komitmen organisasi pekerja. Sila jawab semua item pada helaian jawapan ini. Sekiranya sesuatu item tidak berkaitan, atau jika anda tidak pasti atau tidak tahu jawapannya, biarkan jawapannya kosong. Sila jawab soal selidik ini tanpa nama.	Sangat tidak setuju Tidak bersetuju Sedikit Tidak Setuju Tidak pasti Setuju sedikit Setuju Sangat bersetuju
Item No	Penyataan	
SKA1	Saya sangat gembira menghabiskan seluruh kerjaya saya dengan organisasi ini.	**1 2 3 4 5 6 7**
SKA 2	Saya sangat merasakan seolah-olah masalah organisasi ini ialah saya sendiri.	**1 2 3 4 5 6 7**
SKA 3	Saya tidak merasakan "kepunyaan" yang kuat untuk organisasi saya.	**1 2 3 4 5 6 7**
SKA 4	Saya tidak merasakan "dilampirkan secara emosi" kepada organisasi ini.	**1 2 3 4 5 6 7**
SKA 5	Saya tidak merasakan "sebahagian daripada keluarga" di organisasi saya.	**1 2 3 4 5 6 7**
SKA 6	Organisasi ini mempunyai banyak makna peribadi untuk saya.	**1 2 3 4 5 6 7**
SKB1	Pada masa ini, tinggal bersama-sama organisasi saya merupakan keperluan seperti keinginan.	**1 2 3 4 5 6 7**
SKB 2	Akan menjadi sangat sukar bagi saya untuk meninggalkan organisasi saya sekarang, walaupun saya mahu.	**1 2 3 4 5 6 7**
SKB 3	Terlalu banyak hidup saya akan terganggu jika saya memutuskan untuk meninggalkan organisasi saya sekarang.	**1 2 3 4 5 6 7**
SKB 4	Saya rasa saya mempunyai terlalu banyak pilihan untuk mempertimbangkan untuk meninggalkan organisasi ini.	**1 2 3 4 5 6 7**
SKB 5	Sekiranya saya belum meletakkan begitu banyak diri saya ke dalam organisasi ini, saya mungkin mempertimbangkan untuk bekerja di tempat lain.	**1 2 3 4 5 6 7**

Universiti Utara Malaysia

SKB 6	Salah satu akibat negatif untuk meninggalkan organisasi ini adalah kekurangan alternatif yang ada.	**1 2 3 4 5 6 7**
SKN1	Saya tidak merasakan apa-apa kewajipan untuk kekal dengan majikan saya sekarang.	**1 2 3 4 5 6 7**
SKN 2	Walaupun untuk kelebihan saya, saya tidak merasakan hak untuk saya meninggalkan organisasi saya sekarang.	**1 2 3 4 5 6 7**
SKN 3	Saya akan merasa bersalah jika saya meninggalkan organisasi saya sekarang.	**1 2 3 4 5 6 7**
SKN 4	Organisasi ini memerlukan kesetiaan saya.	**1 2 3 4 5 6 7**
SKN 5	Saya tidak akan meninggalkan organisasi saya sekarang kerana saya mempunyai rasa tanggungjawab kepada orang di dalamnya.	**1 2 3 4 5 6 7**
SKN 6	Saya sangat terhutang budi dengan organisasi saya.	**1 2 3 4 5 6 7**

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form by any means, including under license from a Reproduction Rights Organization, without the express written permission of the University of Western Ontario.

Universiti Utara Malaysia

LAMPIRAN 7

SURAT KEBENARAN MENGGUNAKAN SOAL SELIDIK KOMITMEN ORGANISASI (JOHN MEYER)

John Peter Meyer <meyer@uwo.ca> Thu, Jul 25, 8:16 PM
to me

Dear Sukuna,
You are welcome to use our commitment measures in your research. I have attached a copy of the User's Guide that includes the measures and instructions for use. I hope all goes well with your research.
Best regards,
John Meyer

Dr. John Meyer
Department of Psychology
Rm 8411, Social Science Centre
Western University
London, Ontario, Canada
N6A 5C2

Phone: (519) 661-3679
Fax: (519) 661-3961
Email: meyer@uwo.ca

Universiti Utara Malaysia

LAMPIRAN 8

SURAT KEBENARAN MENGGUNAKAN SOAL SELIDIK KOMITMEN ORGANISASI (NATALIE ALLEN)

Natalie Jean Allen <nallen@uwo.ca> Tue, Jul 30, 3:29 PM

to me

Hello Sukuna,

Thank you for your interest in using the Three-Component Model (TCM) Employee Commitment Survey in your research. (If you want the OCQ, which was developed by Mowday and colleagues, please contact them.)

You can get information about our measure, a Users' Guide, and the measure itself at:

http://employeecommitment.com/

TCM Employee Commitment Survey
employeecommitment.com
What is the TCM Employee Commitment Survey? Employees respond to a series of statements pertaining to their relationship with the organization and their reason for staying.

For academic / research purposes, please choose the Academic Package. (There is no charge for this package.) I wish you well with your research!

Best,

Natalie Allen

Universiti Utara Malaysia

LAMPIRAN 9

SENARAI SEKOLAH JENIS KEBANGSAAN TAMIL DAN BILANGAN GURU DI NEGERI KEDAH

BIL.	NAMA SEKOLAH	JUMLAH GURU
1.	SJK(T) Ldg. Sg. Raya, 07000 Langkawi.	11
2.	SJK(T) Changlun, Kedah.	11
3.	SJK(T) Ldg. Paya Kamunting.	15
4.	SJK(T) Darul Aman, 06000 Jitra, Kedah.	11
5.	SJK(T) Thiruvalluvar, Anak Bukit, A/Setar.	12
6.	SJK(T) Barathy, 05100 A/Setar.	16
7.	SJK(T) Ldg. Jabi, 06400 Pokok Sena, Kedah.	10
8.	SJK(T) Ldg. Bukit Jenun, 06720 Pendang, Kedah.	7
9.	SJK(T) Ldg. Harvard Bahagian I, 08100 Bedong, Kedah.	15
10.	SJK(T) Ldg. Harvard Bahagian II, 08100 Bedong, Kedah.	8
11.	SJK(T) Ldg. Harvard Bahagian III, 08100 Bedong, Kedah.	12
12.	SJK(T) Ldg. Sg. Bongkoh, 08100 Bedong, Kedah.	9
13.	SJK(T) Kalaivaani, 08330 Gurun, Kedah.	16
14.	SJK(T) Ldg. Sg. Puntar, 08100 Bedong, Kedah.	8
15.	SJK(T) Ldg. Sg. Tok Pawang, 08100 Bedong, Kedah.	25
16.	SJK(T) Bedong, 08100 Bedong, Kedah.	28
17.	SJK(T) Ldg. Sg. Batu, 08100 Bedong, Kedah.	8
18.	SJK(T) Ldg. Tupah, 08100 Bedong, Kedah.	8
19.	SJK(T) Ldg. Sg. Getah, 08100 Bedong, Kedah.	14
20.	SJK(T) Tun Sambanthan, Sg. Lalang, 08100 Bedong, Kedah.	16
21.	SJK(T) Ldg. Sungkap Para,08100 Bedong, Kedah.	8
22.	SJK(T) Ldg. Patani Para, P.S.61, 08007 Sg. Petani, Kedah.	8
23.	SJK(T) Somasundram, 08000 Sg. Petani, Kedah.	18
24.	SJK(T) Ldg. Lubuk Segintah,08010 Sg. Petani, Kedah.	16
25.	SJK(T) Arumugam Pillai, 08000 Sg. Petani, Kedah.	34
26.	SJK(T) Palanisamy Kumaran, 08000 Sg. Petani, Kedah.	15
27.	SJK(T) Saraswathy, 08000 Sg. Petani, Kedah.	46
28.	SJK(T) Kalaimagal, Matang Gedung, 08000 Sg. Petani, Kedah.	25
29.	SJK(T) Ldg. Scarboro Bhg. 2, PS.6, 08000 Sg. Petani, Kedah.	11
30.	SJK(T) Mahajothi, 08000 Sg. Petani, Kedah.	41
31.	SJK(T) Ldg. Kuala Muda, Bhg. Home, 08000 Sg. Petani, Kedah.	10
32.	SJK(T) Ldg. Batu Pekaka, 09300 Kuala Ketil,Kedah.	16
33.	SJK(T) Ldg. Kuala Ketil, 09300 Kuala Ketil, Kedah.	7
34.	SJK(T) Ldg. Bukit Sembilan, 09300 Kuala Ketil, Kedah.	7
35.	SJK(T) Ldg. Malakoff, 09300 Kuala Ketil, Kedah.	7
36.	SJK(T) Ldg. Kim Seng, 09300 Kuala Ketil, Kedah.	7
37.	SJK(T) Binjol, Batu 7, 09310 Kuala Ketil, Kedah.	7
38.	SJK(T) Ldg. Badenoch, 09300 Kuala Ketil, Kedah.	3
39.	SJK(T) Ldg. Katumba, 09300 Kuala Ketil, Kedah.	10
40.	SJK(T) Ldg. Kupang, 09200 Baling, Kedah.	7
41.	SJK(T) Ldg. Pelam, 09109 Kulim, Kedah.	8

Universiti Utara Malaysia

42.	SJK(T) Ldg. Padang Meiha, 09400 Padang Serai, Kedah.	13
43.	SJK(T) Ldg. Bukit Selarong, 09400 Padang Serai, Kedah.	14
44.	SJK(T) Ldg. Victoria, 09400 Padang Serai, Kedah.	17
45.	SJK(T) Ldg. Henrietta, 09400 Padang Serai, Kedah.	45
46.	SJK(T) Ldg. Wellesley, 09600 Lunas, Kedah.	37
47.	SJK(T) Kulim, 09000 Kulim, Kedah.	48
48.	SJK(T) Ldg. Bukit Mertajam, 09000 Kulim, Kedah.	24
49.	SJK(T) Ldg. Bagan Sena, 09000 Kulim, Kedah.	10
50.	SJK(T) Ldg. Bukit Sidim, PS21, 09007 Kulim, Kedah.	11
51.	SJK(T) Ldg. Sg. Dingin, Bahagian Pusat, 09700 Karangan, Kedah.	11
52.	SJK(T) Ldg. Dublin Bahagian 5, 09700 Karangan, Kedah.	10
53.	SJK(T) Ldg. Dublin Bahagian 7, 09700 Karangan, Kedah.	6
54.	SJK(T) Ldg. Sg. Ular, PS6, 09007 Kulim, Kedah.	15
55.	SJK(T) Ldg. Anak Kulim, 09000 Kulim, Kedah.	11
56.	SJK(T) Ldg. Somme, 09800 Serdang, Kedah.	10
57.	SJK(T) Ganesar, 09800 Serdang, Kedah.	15
58.	SJK(T) Ldg. Buntar, 09800 Serdang, Kedah.	10
59.	SJK(T) Ko Sarangapany, 09000 Kulim, Kedah.	30
	JUMLAH	908

Universiti Utara Malaysia

LAMPIRAN 10

PENGESAHAN PENTERJEMAHAN SOAL SELIDIK OCQ

	Skala Komitmen Organisasi (OCS) **John P. Meyer and Natalie J. Allen** **Jabatan Psikologi** **Universiti Western Ontario** Soal selidik ini adalah untuk menggambarkan komitmen organisasi pekerja. Sila jawab semua item pada helaian jawapan ini. Sekiranya sesuatu item tidak berkaitan, atau jika anda tidak pasti atau tidak tahu jawapannya, biarkan jawapannya kosong. Sila jawab soal selidik ini tanpa nama	Translated by: KARTINA MD. KHALID Professional Translator Sangat tidak setuju Tidak bersetuju Sedikit Tidak Setuju Tidak pasti Setuju sedikit Setuju Sangat bersetuju
No Item	Penyataan	
SKA1	Saya sangat gembira menghabiskan seluruh kerjaya saya dengan organisasi ini	1 2 3 4 5 6 7
SKA 2	Saya sangat merasakan seolah-olah masalah organisasi ini adalah saya sendiri.	1 2 3 4 5 6 7
SKA 3	Saya tidak merasakan "kepunyaan" yang kuat untuk organisasi saya	1 2 3 4 5 6 7
SKA 4	Saya tidak merasakan "terlubung secara emosi" kepada organisasi ini	1 2 3 4 5 6 7
SKA 5	Saya tidak merasakan "sebahagian daripada keluarga" di organisasi saya.	1 2 3 4 5 6 7
SKA 6	Organisasi ini mempunyai banyak makna peribadi untuk saya.	1 2 3 4 5 6 7
SKB1	Pada masa ini, kekal bersama organisasi saya adalah suatu keperluan seperti keinginan.	1 2 3 4 5 6 7
SKB 2	Ia akan menjadi sangat sukar bagi saya untuk meninggalkan organisasi saya sekarang, walaupun saya mahu.	1 2 3 4 5 6 7
SKB 3	Terlalu banyak hidup saya akan terganggu jika saya memutuskan untuk meninggalkan organisasi saya sekarang.	1 2 3 4 5 6 7
SKB 4	Saya rasa saya mempunyai terlalu banyak pilihan untuk mempertimbangkan untuk meninggalkan organisasi ini.	1 2 3 4 5 6 7
SKB 5	Sekiranya belum begitu banyak sumbangan saya dalam organisasi ini, saya mungkin menimbangkan untuk bekerja di tempat lain.	1 2 3 4 5 6 7
SKB 6	Salah satu akibat negatif meninggalkan organisasi ini adalah kekurangan alternatif yang ada.	1 2 3 4 5 6 7
SKN1	Saya tidak merasakan apa-apa kewajipan untuk kekal dengan majikan saya sekarang.	1 2 3 4 5 6 7
SKN 2	Walaupun ia adalah untuk kelebihan saya, saya tidak merasakan ia adalah baik untuk meninggalkan organisasi saya sekarang.	1 2 3 4 5 6 7
SKN 3	Saya akan merasa bersalah jika saya meninggalkan organisasi saya sekarang.	1 2 3 4 5 6 7
SKN 4	Organisasi ini memerlukan kesetiaan saya.	1 2 3 4 5 6 7
SKN 5	Saya tidak akan meninggalkan organisasi saya sekarang kerana saya mempunyai rasa tanggungjawab kepada orang-orang di dalamnya.	1 2 3 4 5 6 7

LAMPIRAN 11

PENGESAHAN PENTERJEMAHAN SOAL SELIDIK OCQ

BAHAGIAN E: SOAL-SELIDIK KEPUASAN KERJA (JSS)

	SOAL SELIDIK KEPUASAN KERJA (JSS)	1. Sangat tidak setuju	2. Tidak bersetuju	3. Sedikit tidak setuju	4. Tidak pasti	5. Setuju sedikit	6. Setuju	7. Sangat setuju
	Paul E. Spector Jabatan Psikologi Universiti South Florida Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved. BACA SOALAN DAN TANDAKAN PETAK YANG PALING DEKAT MEWAKILI PANDANGAN ANDA 1=Sangat tidak setuju; 2=Tidak bersetuju; 3= Sedikit tidak setuju 4= Tidak pasti; 5= Setuju sedikit; 6= Setuju, 7= Sangat setuju	1		2	3	4	5	6
1	Saya berasa dibayar adil dan bersesuaian dengan kerja yang saya lakukan.							
2	Terdapat terlalu sedikit kesempatan untuk mendapat promosi dalam pekerjaan saya.							
3	Penyelia saya cukup berkebolehan dalam melaksanakan kerjanya.							
4	Saya tidak berpuas hati dengan faedah yang saya terima.							
5	Ketika saya melakukan kerja dengan baik, saya menerima penghargaan yang berpatutan							
6	Banyak peraturan dan prosedur kerja menyusahkan saya untuk melakukan kerja dengan baik.							
7	Saya suka orang yang saya berkerja bersama.							
8	Kadang kala, saya berasa bahawa kerja saya tidak bermakna.							
9	Komunikasi agak baik dalam organsasi ini .							
10	Kenaikan gaji jarang berlaku .							
11	Mereka yang bekerja dengan baik lebih berpeluang mendapat kenaikan pangkat.							
12	Pemimpin saya tidak adil terhadap saya.							

Translated by:
KARTINA MD. KHALID
Professional Translator

KARISMA INTEGRATED RESOURCES

Universiti Utara Malaysia

SOAL SELIDIK KEPUASAN KERJA (JSS)

Paul E. Spector

Jabatan Psikologi

Universiti South Florida

Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved.

BACA SOALAN DAN TANDAKAN PETAK YANG PALING DEKAT MEWAKILI PANDANGAN ANDA

1=Sangat tidak setuju; 2=Tidak bersetuju; 3= Sedikit tidak setuju
4= Tidak pasti; 5= Setuju sedikit; 6= Setuju, 7= Sangat setuju

		1. Sangat tidak setuju	2. Tidak bersetuju	3. Sedikit tidak setuju	4. Tidak pasti	5. Setuju sedikit	6. Setuju	7. Sangat setuju
13	Faedah pekerjaan yang kami terima adalah sebaik yang ditawarkan oleh organisasi lain.							
14	Saya berasa bahawa kerja saya tidak dihargai .							
15	Usaha saya untuk bekerja dengan baik jarang dihalang oleh 'pita merah'.							
16	Saya mesti berkerja lebih keras kerana rakan sekerja saya yang tidak berkebolehan							
17	Saya suka perkara yang saya lakukan di tempat kerja.							
18	Bagi saya, sasaran organisasi ini tidak jelas.							
19	Saya berasa kurang dihargai apabila saya berfikir mengenai gaji yang dibayar kepada saya.							
20	Guru di sini melanjutkan karier mereka sama cepat seperti di organisasi lain.							
21	Pemimpin saya menunjuk terlalu sedikit minat dalam perasaan pekerja bawahannya .							
22	Pakej faedah pekerjaan kami sama seperti organsasi lain .							
23	Terlalu sedikit ganjaran diberikan kepada mereka yang bekerja di sini.							
24	Saya mempunyai terlalu banyak kerja .							
25	Saya suka rakan sekerja saya.							
26	Saya sering berasa bahawa saya tidak tahu tentang apa yang sedang berlaku dalam organisasi ini.							
27	Saya berasa bangga dengan kerja saya.							
28	Saya berasa puas dengan kenaikan gaji saya .							

Translated by:
KARTINA MD. KHALID
Professional Translator

KARISMA INTEGRATED RESOURCES 002834-U

Universiti Utara Malaysia

UUM
Universiti Utara Malaysia