

Amalan Kepemimpinan Transformasi Pengetua dan Implikasinya Terhadap Komitmen Organisasi Guru Kaunseling di Malaysia

Indran Subrumanian, Mohammad Aziz Shah Mohamed Arip, Thilagam Gurusamy, Thiruchelvan Koundyannan dan Nurul Fadly Habidin

Abstract – Kepemimpinan transformasi pengetua memainkan peranan penting dalam menggerakkan guru kaunseling untuk menghadapi perubahan yang berlaku dalam organisasi di sekolah. Bidang tugas dan suasana persekitaran kerja guru kaunseling di sekolah yang semakin rumit dan kompleks memberi impak kepada komitmen kerja mereka. Kajian ini akan mengkaji kesan langsung amalan kepemimpinan transformasi pengetua mengikut elemen karisma, merangsang intelek, bertimbang rasa secara individu, dan motivasi berinspirasi terhadap konstruk komitmen organisasi (komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif) guru kaunseling. Kajian ini berbentuk kuantitatif dengan mengumpul data melalui soal selidik yang telah diubahsuai diedarkan melalui dalam talian. Seramai 466 orang guru kaunseling dari sekolah menengah di bawah program Transformasi Sekolah (TS25) di Malaysia adalah responden kajian ini. Guru-guru kaunseling dipilih secara rawak dari semua negeri di Malaysia. Dapatan kajian dianalisis menggunakan Model Persamaan Struktural (SEM). Hasil kajian menunjukkan terdapat kesan langsung yang signifikan secara positif antara dimensi karisma kepemimpinan pengetua dengan komitmen organisasi guru kaunseling. Manakala, dimensi bertimbang rasa secara individu, merangsang intelek dan motivasi berinspirasi kepemimpinan pengetua tidak mempunyai kesan langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasi guru kaunseling. Selain daripada itu, elemen karisma merupakan peramal utama dengan komitmen organisasi GK sekolah menengah TS25 di Malaysia. Analisis model persamaan struktur kajian ini mendapati amalan kepemimpinan transformasi pengetua seperti karisma, bertimbang rasa, merangsang dan motivasi memberi sumbangan sebanyak 16% terhadap komitmen organisasi guru kaunseling. Secara keseluruhan, dapatan kajian ini telah memberikan implikasi terhadap model, dasar, dan latihan guru kaunseling dan pemimpin sekolah dalam mendasari amalan kepemimpinan di sekolah. Amalan kepemimpinan transformasi pengetua di sekolah TS25 mempengaruhi komitmen organisasi guru kaunseling di sekolah menengah.

Kata kunci– Kepemimpinan Transformasi, Komitmen Organisasi, Pengetua, Guru Kaunseling

Indran Subrumanian, Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI), (Email: indransphd2021@gmail.com)
Mohammad Aziz Shah Mohamed Arip, Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI), (Email:aziz.shah@fpm.upsi.edu.my)
Thilagam Gurusamy, Institut Aminuddin Baki (IAB), (Email:thilagam@iab.moe.gov.my)
Thiruchelvan Koundyannan, Jemaah Nazir Negeri Sembilan (Email: thiru.elvan@gmail.com)
Nurul Fadly Habidin, Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI), (Email:fadly@fpe.upsi.edu.my)

I. PENGENALAN

Pemimpin sekolah adalah merupakan pemacu kepada kemenjadian murid dan sekolah berkualiti. Dalam konteks ini, tanggungjawab pemimpin sekolah dianggap sangat relevan dengan keperluan pendidikan semasa, kerana sekolah yang baik pastinya dipimpin oleh pemimpin yang berkualiti. Konsep kepemimpinan sekolah didefinisikan sebagai keupayaan pemimpin sekolah untuk mempengaruhi, mengubah tingkah laku dan sikap seorang serta memberi inspirasi kepada orang-orang di sekelilingnya untuk membuat perubahan dan bersetuju untuk melaksanakan perancangan sekolah bagi mencapai visi dan misi sekolah (Mohd Zainuddin et al., 2021).

Burns mendefinisikan pemimpin transformasi sebagai seorang yang berusaha untuk mengembangkan potensi pengikutnya dan memotivasikan mereka untuk mencapai hasil yang luar biasa (Buil, Martinez & Matute, 2019). Dengan ini boleh dinyatakan bahawa kepimpinan transformasi adalah gaya kepimpinan yang paling berkesan dalam menentukan komitmen organisasi pekerja (Bushra et al., 2011) dan memberi impak terhadap komitmen organisasi (Yi et al., 2019). Komitmen merupakan ikatan psikologi dan perasaan keterikatan dan kesetiaan terhadap sesebuah institusi antara organisasi dan pekerja (Bello, 2012). Ini akan meningkatkan peluang bagi pekerja kekal bersama dengan organisasi dan menyumbang usaha melebihi purata kepada organisasi (Nazari & Emami, 2012).

Pekerja yang kekal bersama dengan organisasi amat penting dalam bidang pendidikan negara kita, malah ia juga merupakan agenda penting dalam perbelanjaan negara. Peruntukan besar iaitu sejumlah RM 55.6 bilion diperuntukkan untuk bidang pendidikan. Sebilangan daripada peruntukan diagihkan untuk pembangunan profesional pemimpin sekolah dan pemimpin pertengahan termasuk ketua guru kaunseling (GK). Membangunkan profesionalisme pemimpin sekolah dan pemimpin pertengahan adalah merupakan salah satu fungsi Institut Aminuddin Baki (IAB). IAB melaksanakan latihan dan kursus pembangunan profesionalisme selama sekurang-kurangnya tiga hari kepada pemimpin sekolah dan ketua GK. Walaupun demikian, terdapat pelbagai permasalahan isu yang wujud dalam pelaksanaan perkhidmatan bimbingan dan kaunseling seperti kekaburan tugas dan fungsi, beban kerja, *burn out*, konflik bersama rakan sekerja, kepuasan kerja, dan komitmen kerja (Jaafar Sidek Latif, 1995; Zawawi Jahaya, 1999; Faridah Mohd Fauzi, 2000; Arumugam Krishnan, 2010, dan Andriani, Kesumawati dan Kristiawan, 2018).

Kajian-kajian lepas menunjukkan kepemimpinan transformasi adalah antara gaya kepimpinan yang paling berkesan untuk menangani anjakan penstrukturan (Khalip et al., 2014). Kepemimpinan transformasi ialah gaya kepemimpinan baharu yang mengubah keseluruhan hubungan antara pemimpin dan pengikutnya di mana memainkan peranan yang tinggi terhadap komitmen kerja dan faktor penting dalam meningkatkan tingkah laku yang menggalakkan inovasi dan pembelajaran dalam kalangan pekerja (Asbari, 2020; Munian & Hasan, 2020). Motif utama kepemimpinan transformasi adalah untuk memenuhi keperluan dan melayan semua orang secara sama rata dan saksama. Di peringkat sekolah, kemahiran dan kebolehan pengetua dalam mengurus pelbagai peranan supaya dapat membimbing guru-guru di bawah organisasinya telah termaktub dalam Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (SKPMg2) (Siti Faedah & Mohd Zuri, 2013). SKPMg Kualiti Sekolah @ SKaS dalam *Standard 1* menerangkan bahawa pengetua berperanan sebagai peneraju, pembimbing dan pendorong dalam organisasi. Kemahiran pengetua dalam pengagihan tugas, membimbing setiap unit di sekolah dan mendorong warga sekolah dalam melaksanakan tugas hakiki dapat mengurangkan tekanan dalam kalangan guru.

Disamping gaya kepemimpinan pengetua, komitmen guru juga mempunyai kesan yang besar terhadap keberkesanan sekolah (Amutha & Aida Hanim, 2021). Guru akan menghadapi beban tugas yang semakin meningkat dan mencabar sekiranya tidak mempunyai komitmen yang kuat terhadap profesion mereka (Siti Nazatul, 2016). Guru yang berkomitmen tinggi dan juga berdedikasi secara langsung boleh mempengaruhi kejayaan murid dari aspek kurikulum, sahsiah dan kokurikulum (Lily & Muhamad Suhaimi, 2020).

Kajian-kajian lepas turut membincangkan tentang cabaran profesion perguruan dalam mencapai dua anjakan transformasi pendidikan yang diutamakan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 iaitu transformasi keguruan sebagai profesion pilihan dan memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah (Surayati & Mohd Yusof, 2022). Pemimpin yang berkualiti dan berprestasi tinggi diletakkan di sekolah bagi meningkatkan semua aspek pembangunan murid. Menurut Faridah dan Khadijah (2018), secara realitinya kepimpinan pengetua adalah sukar diramalkan kerana pengetua berhubungan dengan pelbagai pihak termasuk GK. Oleh itu, gaya kepimpinan pengetua banyak bergantung kepada pihak yang berinteraksi dengannya. Sebilangan besar guru di sesebuah sekolah akan mempunyai persepsi yang berbeza terhadap gaya kepemimpinan pengetua. Kegagalan mendapatkan komitmen daripada guru boleh menimbulkan masalah besar kepada pentadbiran sekolah. Kekurangan komitmen ini boleh membawa kepada tingkah laku GK yang negatif. Keadaan ini tidak boleh diabaikan, dan pengetua bertanggungjawab untuk membimbing dan memotivasikan GK untuk menjadi GK yang cemerlang dan menyumbang kepada pembangunan sekolah (Arumugam et al., 2015).

Selain itu, kajian lepas juga memperjelaskan GK turut menghadapi pelbagai isu seperti cabaran menangani

permasalahan manusia yang pelbagai yakni murid, rakan sekerja dan guru serta ibu bapa (Tengku Muda, 2014). Ini memberi kesan kepada komitmen kerja GK di sekolah. Kajian oleh Arumugam (2010) mendapati kepuasan kerja GK masih di tahap sederhana. Penerokaan bidang bimbingan dan kaunseling sekolah masih kekurangan kajian tentang komitmen kerja GK. Laporan daripada pihak Jemaah Nazir Sekolah (2022) juga menyatakan bahawa kefungsiannya perkhidmatan bimbingan dan kaunseling di sekolah berada di tahap membimbangkan dan masih terdapat pengetua dan GK yang kabur dengan peranan dan fungsi unit bimbingan dan kaunseling (UBK) di sekolah. Oleh itu, satu kajian perlu dilaksanakan bagi melihat pengaruh amalan kepemimpinan transformasi pemimpin sekolah terhadap GK di sekolah yang terlibat dengan Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25).

Kajian ini diharapkan dapat memberikan maklumat sebenar tentang amalan kepemimpinan transformasi pengetua dan hubungan dengan komitmen organisasi GK. Kajian ini melihat secara empirikal amalan kepemimpinan pengetua dan hubungannya dengan komitmen organisasi GK di sekolah menengah. Pengkaji memfokuskan kepada semua sekolah menengah yang terlibat dalam Program TS25 di Malaysia bagi mengisi jurang kajian terdahulu yang wujud dari aspek lokasi. Justeru itu, sumbangan terhadap data empirikal dapat diberikan bagi meningkatkan tahap komitmen organisasi GK di Malaysia.

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti amalan kepemimpinan transformasi pengetua dan hubungannya dengan komitmen organisasi dalam kalangan GK sekolah menengah yang terlibat dalam Program TS25 di Malaysia. Justeru, kajian ini penting bagi memberikan jawapan terhadap persoalan dan hipotesis-hipotesis berikut:

- i. Mengkaji kesan langsung amalan kepimpinan transformasi pengetua dengan komitmen organisasi GK sekolah menengah TS25 di Malaysia.

H1: Tidak terdapat kesan langsung yang signifikan antara karisma pengetua dan komitmen organisasi GK sekolah menengah TS25 di Malaysia.

H2: Tidak terdapat kesan langsung yang signifikan antara bertimbang rasa secara individu pengetua dan komitmen organisasi GK sekolah menengah TS25 di Malaysia.

H3: Tidak terdapat kesan langsung yang signifikan antara merangsang intelek pengetua dan komitmen organisasi GK sekolah menengah TS25 di Malaysia.

H4: Tidak terdapat kesan langsung yang signifikan antara motivasi berinspirasi pengetua dan komitmen organisasi GK sekolah menengah TS25 di Malaysia.

- ii. Mengenal pasti elemen kepimpinan transformasi yang menjadi peramal utama dengan komitmen organisasi GK sekolah menengah TS25 di Malaysia.

- iii. Membangunkan model hubungan antara amalan kepimpinan transformasi pengetua mengikut empat elemen terhadap komitmen organisasi GK sekolah menengah TS25 di Malaysia.

II. PENYATAAN MASALAH KAJIAN

Keberkesanan kepemimpinan di sekolah telah banyak diperkatakan dalam sistem pendidikan negara. Daya dan gaya kepemimpinan pengetua memberi kesan kepada guru serta secara langsung mempengaruhi kepada pencapaian murid (Balasandran, 2007). Hal ini telah dibuktikan lebih 20 tahun yang lalu melalui kajian yang telah dilaksanakan oleh Hallinger dan Murphy (1985), bahawa gaya kepemimpinan mampu menyumbang ke arah keberkesanan para guru dalam melaksanakan proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Justeru pengetua yang mengamalkan gaya kepemimpinan transformasi mampu mempengaruhi tahap komitmen organisasi guru di sekolah (Abdul Ghani, 2005; Khalid Ashari, 1997; Zainal Abidin, 1997). Malahan, komitmen PGB juga berkait dengan penghasilan pengurusan kualiti iaitu cara implementasi pengurusan pihak atasan sehingga mewujudkan pembudayaan bekerja dalam organisasi (Javad & Davood, 2012).

Kajian dalam negara yang mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasi guru besar dengan komitmen guru di sekolah menunjukkan kesan yang positif (Ali, 2016; Teharaja & Hamid, 2021), memiliki rasa bertanggungjawab untuk berada di sekolah (Teharaja & Hamid, 2021), komitmen meningkat (Munian & Hassan, 2020). Kajian lepas juga menunjukkan bahawa amalan kepemimpinan transformasi telah membawa perubahan yang positif kepada keberkesanan sekolah dan turut memperlihatkan pengamalan gaya atau amalan kepemimpinan transformasi oleh pengetua berkeupayaan meningkatkan perlakuan warga organisasi dan sikap serta komitmen guru (Asbari (2020), Andriani, Kesumawati & Kristiawan (2018), Ghabasah, Soosay & Reaiche (2015), Abdul Ghani (2005) dan Ishak Sin (2001)). Walaupun kajian kepemimpinan transformasi pemimpin sekolah dengan guru banyak dikaji namun kajian yang berkaitan dengan kepemimpinan sekolah terhadap GK kurang dikaji. Maka kajian ini adalah untuk melihat kesan kepemimpinan transformasi pengetua terhadap UBK dan GK di sekolah TS25.

Kualiti perkhidmatan para GK didapati amat berbeza mengikut sekolah di mana mereka ditempatkan. Arumugam (2010) telah melaporkan bahawa Jabatan Pelajaran Perak dan JNJK telah membuat laporan pemantauan terhadap Perkhidmatan UBK di sekolah negeri Perak, laporan tersebut menunjukkan bahawa berada pada tahap yang baik iaitu 3.3 peratus. Berdasarkan laporan JNJK (2014) dan JNJK (2020), menyatakan bahawa kefungsi Perkhidmatan UBK di sekolah sangat membimbangkan kerana dapatan menunjukkan masih terdapat PGB dan GBKSM yang kabur dengan peranan dan fungsi UBK di sekolah.

Pelbagai cabaran yang dihadapi oleh GK iaitu cabaran menangani permasalahan manusia yang pelbagai, diberi amanah untuk menjawat jawatan sebagai ketua GK (Tengku Elmi Azlina Tengku Muda et al., 2014), isu-isu yang dihadapi oleh GK daripada kalangan murid, rakan sekerja, pentadbir dan ibu bapa. Ini memberi kesan kepada komitmen GK di sekolah (Tengku Elmi Azlina Tengku Muda et al., 2014). Hal ini jelas menunjukkan bahawa

cabaran yang dihadapi oleh GK akan memberi kesan kepada komitmen GK di sekolah.

Kesimpulannya, banyak kajian lepas membincangkan tentang cabaran profesion perguruan antaranya tuntutan persekitaran, tanggungjawab yang semakin bertambah mencabar dan beban kerja yang semakin meningkat serta kekurangan faktor-faktor seperti fisiologi, keselamatan, hubungan, fasiliti, kebajikan dan kewangan (Mohamad Zaid, 2017; Salim & Nasir, 2010). Perkara ini memberi kesan kepada tahap komitmen yang rendah yang menyebabkan tahap keinginan untuk berhenti kerja yang tinggi (Ambotang & Bayong, 2018). Namun, kualiti dan prestasi guru dapat ditingkatkan dengan adanya kepemimpinan transformasi dalam kalangan PGB (Andriani, Kesumawati & Kristiawan, 2018). Oleh itu kajian ini perlu dilaksanakan bagi mengenal pasti kesan kepemimpinan transformasi pengetua terhadap komitmen organisasi GK sekolah menengah di Malaysia. Hal ini kerana jika tidak dikaji, berkemungkinan akan memberi kesan yang lebih negatif kepada perkhidmatan UBK dan GK di Malaysia.

III. TINJAUAN LITERATUR

Kepemimpinan Transformasi

Kepemimpinan transformasi merujuk kepada gaya kepemimpinan yang boleh mempengaruhi pengikut untuk melampaui kepentingan mereka sendiri untuk membawa organisasi mereka ke tahap yang terbaik dan mencapai tahap prestasi yang lebih tinggi (Bass, 1985). Kepemimpinan transformasi menyepadukan asas empati, kepekaan, belas kasihan, inovasi dan hubungan yang lebih baik (Jin, 2010). Pemimpin transformasi memotivasikan pengikut mereka untuk melakukan sesuatu di luar jangkaan (Stinglhamber et al., 2015) dan mengalihkan sekumpulan individu untuk melakukan perubahan (Asodike & Adieme, 2015). Pemimpin transformasi menghargai hubungan yang mesra dengan kakitangan mereka, melayan mereka secara adil dan sama rata, dan menggalakkan pembangunan kerja dan profesional mereka (Aydin et al., 2013).

Teori dan Model Kepemimpinan Transformasi

Teori Transformasi Bass

Teori Kepimpinan Transformasi Bass (1985) telah dirumuskan oleh Bernard M. Bass yang memperkenalkan 4 komponen yang juga dikenali 4 'Is' yang harus ditunjukkan oleh seorang pemimpin transformasi untuk prestasi dan hasil yang cecap dan berkesan.

Model Kepimpinan Transformational

Elemen pertama Model Kepimpinan Transformational Slocum dan Hellriegel (2007) ialah karismatik. Kepimpinan berkarisma sering dikaitkan dengan kepemimpinan transformasi, di mana pemimpin transformasi mempamerkan sifat dan tingkah laku yang menjadi contoh dan motivasi kepada orang lain (Slocum & Hellriegel, 2007). Pemimpin yang berkarisma sering

menunjukkan moral dan etika yang tinggi dan sanggup berkorban demi kepentingan visi dan matlamat organisasi serta tidak menyalahgunakan kuasanya, sebaliknya mengarahkan ahli organisasinya ke arah kejayaan bersama (Slocum & Hellriegel, 2007).

Elemen kedua ialah bertimbang rasa secara individu. Ciri ini memerlukan pemimpin berhati-hati semasa berurusan dengan ahli organisasi, serta menghormati pandangan dan pendapat mereka yang berbeza untuk mewujudkan kata sepakat. Bagi memajukan ahli organisasinya, pemimpin juga perlu menumpukan dan memberi perhatian kepada keperluan dan potensi individu. Setiap ahli organisasi harus dilayan dengan penuh hormat. Pemimpin yang mengamalkan kepemimpinan transformasi mesti mewujudkan tempat kerja yang mesra dan harmoni untuk pekerja mereka (Slocum & Hellriegel, 2007).

Elemen ketiga ialah merangsang intelek. Dimensi ini menunjukkan bahawa pemimpin transformasi mesti menangani kesukaran atau menawarkan penyelesaian kepada masalah dalam organisasinya. Untuk menyelesaikan masalah tersebut, pemimpin mesti berfikir secara kreatif dan inovatif. Pemimpin memberi galakan kepada ahli organisasinya untuk bekerjasama bagi mencari jalan penyelesaian bagi masalah yang mereka hadapi. Ahli-ahli organisasi telah terdorong untuk berfikir di luar kotak untuk mengambil lebih banyak idea unik hasil daripada senario tersebut (Slocum & Hellriegel, 2007). Seseorang pemimpin intelektual perlu sentiasa mengeluarkan idea yang baru bagi memotivasikan pengikutnya berfikir secara kritis dan mendekati isu-isu dari pelbagai sudut (Aizzat Mohd Nasurdin et al., 2006).

Elemen keempat pula ialah motivasi berinspirasi. Sebagai pemimpin transformasi, pemimpin mesti mempunyai ciri-ciri yang boleh mengalakkan pengikut dan meningkatkan semangat juang pekerja. Seorang pemimpin mesti dapat memberi inspirasi kepada pengikutnya dengan tahap motivasi yang tinggi dan menunjukkan motivasi yang kuat kepada organisasinya. Untuk meningkatkan penglibatan guru dan membantu organisasi sekolah mencapai objektifnya, pemimpin juga mesti menawarkan kemudahan infrastruktur yang mencukupi dan sokongan moral yang kukuh.

Komitmen Guru

Komitmen guru akan menyumbang kepada peningkatan pencapaian kemenjadian murid dari segi kurikulum, koakademik, kokurikulum dan juga sahsiah diri. Hasil tingkah laku komitmen guru juga dapat mengurangkan masalah disiplin dalam kalangan murid, sekali gus mengubah sikap guru menjadi lebih positif terhadap kecemerlangan sekolah. Guru yang berkomitmen tinggi dan berdedikasi kepada sekolah sentiasa menepati jangkaan yang diberikan oleh sekolah kepada mereka. Menurut Dayangku Rodzianah dan Mohd Izham (2021), guru akan mempamerkan profesionalisme, mempunyai nilai dan etika kerja yang tinggi bagi organisasi mereka. Ia juga adalah satu ikatan emosi antara guru dan sekolah (Mart, 2003). Selain itu, ia juga merupakan komitmen di mana guru menumpukan lebih banyak masa dan usaha untuk meningkatkan hasil murid. Komitmen guru

merupakan salah satu komponen terpenting dalam pengajaran yang 51 ormati, iaitu hubungan emosi yang ditunjukkan oleh guru terhadap profesion mereka (Mustafa Altun, 2017). Komitmen guru mewujudkan persekitaran pembelajaran yang 51 ormati di mana murid mengembangkan potensi mereka untuk peningkatan pencapaian.

Teori Komitmen Organisasi

Menurut Meyer dan Allen (1991) dalam Amalina, Fatimah dan Wan Shahrazad (2017), konstruk psikologi yang dikenali sebagai "komitmen organisasi" merujuk kepada ciri-ciri hubungan pekerja dengan organisasinya yang mempengaruhi keputusan mereka untuk kekal 51 ormati organisasi. Terdapat tiga jenis komitmen organisasi iaitu:

- i. Komitmen afektif merujuk kepada keterikatan emosi dengan organisasi, di mana guru ingin berkhidmat di sekolah dengan perasaan sehati dengan sekolah. Ia lebih berkaitan dengan perasaan, 51 ormatif, penyertaan pekerja dalam sesebuah organisasi.
- ii. Komitmen berterusan berpandukan kepada guru yang tidak mahu meninggalkan atau berpindah ke organisasi lain. Ini merujuk berkenaan dengan kos yang akan ditanggung oleh ahli sekiranya mereka meninggalkan organisasi dan tidak mencuba kerjaya lain. Komponen yang mengambil kira penilaian pekerja terhadap kelemahan yang mungkin timbul apabila meninggalkan organisasi.
- iii. Komitmen 51 ormatif adalah perasaan tanggungjawab guru terhadap organisasi yang menyebabkan pekerja wajib untuk bekerja. Dengan kata lain, rasa kewajipan terhadap organisasi dan keinginan untuk terus bekerja disebabkan tekanan daripada luar (Lily & Muhamad Suhaimi, 2020). Dengan kata lain, ia bermaksud pemikiran pekerja tentang tanggungjawab yang harus mereka berikan pada organisasi.

Model Komitmen Organisasi

Komitmen afektif ialah keinginan seorang pekerja untuk menjadi sebahagian daripada syarikat dan mempunyai emosi yang kuat dengan organisasi (Meyer & Allen, 1997). Pekerja akan berasa seronok menjadi ahli organisasi (Meyer & Allen, 1991). Pekerja sanggup menghabiskan tenaga dan sentiasa kekal dengan organisasi bagi mencapai matlamat yang ditetapkan. Guru menerima pakai matlamat dan prinsip organisasi sebagai milik mereka dan berbangga dengan organisasi.

Komitmen berterusan pula berkaitan dengan kebaikan dan kerugian yang akan ditanggungnya sekiranya seseorang meninggalkan organisasi. Pekerja berasa amat sukar untuk meninggalkan pekerjaannya di organisasi sekarang walaupun dia mahu. Pekerja yang telah lama berkhidmat di sebuah organisasi berasa susah untuk melepaskan apa yang telah mereka perjuangkan selama

ini. pekerja ingin kekal dengan syarikat disebabkan faktor keuntungan (Meyer & Allen, 1991). Pekerja akan menilai faktor perbelanjaan yang akan dikenakan jika seseorang memutuskan hati untuk berhenti dari organisasi (Meyer & Allen, 1997). Apabila membuat perancangan, pekerja percaya bahawa jika mereka berhenti daripada organisasi, mereka akan kehilangan sesuatu. Perkiraan ini memerlukan pekerja melabur asset berharga (seperti masa, tenaga dan wang) jika mereka berhenti dari kerja.

Komitmen normatif ditakrifkan sebagai pengekalan di dalam syarikat kerana menjadi tanggungjawab mereka untuk berbuat demikian (Meyer & Allen, 1991) dan tidak mahu pindah ke organisasi lain. Ia juga merujuk kepada idea bahawa pekerja mempunyai kewajipan terhadap organisasi selaras dengan keyakinan dalaman mereka. Kompas moral dan rasa kewajipan kepada organisasi biasanya menjadi teras kepada komitmen ini (Marsh & Mannari, 1997). Pekerja percaya mereka berhutang budi dengan organisasi dan harus kekal dengannya. Pekerja percaya mereka mempunyai kewajipan moral untuk terus menyediakan perkhidmatan kepada organisasi disebabkan syarikat telah melaburkan sejumlah besar masa dan wang dalam latihan dan pembangunan pekerja. Oleh kerana ia setanding dengan senario sekarang berdasarkan tafsiran dan keperluan dengan situasi sedia ada di sekolah, model Slocum dan Hellriegel (2007) adalah relevan untuk kajian ini.

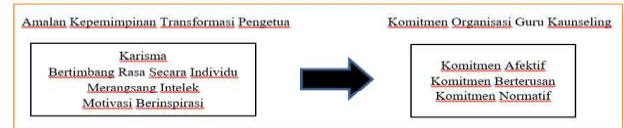
Kajian Lepas Hubungan Kepemimpinan Transformasi dan Komitmen Organisasi

Menurut Abdul Ghani (2005), komitmen dan guru boleh dipertingkatkan oleh pengetua dengan menggunakan kepemimpinan transformasi. Terdapat hubungan yang kuat, positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasi dan komitmen terhadap organisasi dalam kajian guru vokasional di Jordan oleh Khawasawneh, Omari, dan Abu-Tineh (2012). Kajian Siti Nazatul (2016) di sekolah-sekolah menengah di daerah Gua Musang, Kelantan mendapati korelasi yang signifikan antara kepemimpinan transformasi dengan komitmen guru pjk. Selain itu, kajian oleh Sheeila dan Mohamed Yusoff (2018) mendapati guru-guru di sekolah rendah SBT di Selangor berkomitmen tinggi, begitu juga dengan tahap amalan transformasi pengetua.

Kajian Khalip Musa et al. (2014) juga menunjukkan terdapat hubungan signifikan yang positif antara amalan transformasi pengetua dengan komitmen guru di sekolah menengah zon selatan Sungai Petani. Kajian-kajian lain seperti yang dijalankan oleh Aydin et al. (2013) dan Nurharaini et al (2013) turut menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasi dengan komitmen organisasi guru.

Kepemimpinan transformasi boleh memberi kesan yang positif kepada pentadbiran dan pengurusan sekolah. Perubahan ini juga boleh meningkatkan motivasi dan komitmen guru seterusnya meningkatkan lagi keberkesanan sekolah. Walaupun dapat dilihat melalui pelbagai kajian, kajian mengenai kepemimpinan transformasi pengetua dengan komitmen GK adalah sangat kurang dikaji.

Berdasarkan teori dan model yang telah dibincangkan, satu kerangka konseptual telah dibentuk di mana kepemimpinan transformasi pengetua adalah pemboleh ubah tidak bersandar manakala komitmen organisasi GK adalah pemboleh ubah bersandar kajian.



Rajah 1: Kerangka Konseptual Kajian

IV. METODOLOGI KAJIAN

Secara umumnya, kajian ini adalah berbentuk kuantitatif menentukan hubungan antara pemboleh ubah dan dihuraikan secara inferensi dan deskriptif. Kaedah pensampelan rawak digunakan dengan melibatkan populasi GK dari sekolah menengah di Malaysia. Penetapan saiz sampel adalah untuk memastikan jumlah sampel yang bersesuaian dengan kajian ditentukan (Creswell, 2012). Jumlah sampel seramai 466 GK sekolah menengah telah terlibat kajian ini seperti yang disarankan oleh Krejcie dan Morgan (1970).

Soal selidik kepemimpinan transformasi pengetua diadaptasi dari skala *Multi Factor Leadership Questionnaire (MLQ)* oleh Bass (1985) yang diguna pakai oleh Poon & June M.L (1995) dan dialih bahasa oleh Khalid (1997) dan diguna pakai oleh Jasmi (2015). Soal selidik ini mengandungi 38 item berdasarkan empat sub-konstruk utama iaitu karisma, bertimbang rasa secara individu, merangsang intelek dan motivasi berinspirasi.

Instrumen komitmen organisasi dalam kajian ini diadaptasi dari soal selidik *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* yang dibangunkan oleh Meyer dan Allen (1991) dan Meyer dan Allen (1997). Antara pengkaji dahulu yang mengguna pakai soal selidik ini ialah Awang Seman et al., (2012), dan Mohamad Zaid Mustafa (2017). Soal selidik ini mengandungi 24 item berdasarkan tiga (3) sub konstruk utama iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan, dan komitmen normatif.

Analisis Data

Analisis data kajian ini menggunakan perisian "Statistical Package for Social Sciences" (SPSS) versi 23 dan SEM Amos versi 23 untuk melihat jika terdapat pengaruh signifikan di antara kepemimpinan transformasi pengetua (karisma-KAR, merangsang intelek-TIM, bertimbang rasa secara individu-RAN dan motivasi berinspirasi-MOT) dengan komitmen organisasi GK. Analisis inferensi ini di laksana berdasarkan nilai Chi-square, Coperative Fix Index (CFI), Tuckler Lewis Index (TLI), dan Root Mean Square Error of Appoximation (RMSEA).

V. DAPATAN KAJIAN

Demografi

Jadual 1: Demografi Responden

| Demografi | Kekerapan (n=466) | % |
|--|-------------------|------|
| Jawatan | | |
| Guru Bimbingan dan Kaunselor | 456 | 97.9 |
| Guru Bimbingan dan Kaunselor Cemerlang | 10 | 2.1 |
| Jantina | | |
| Lelaki | 77 | 16.5 |
| Perempuan | 389 | 83.5 |
| Umur | | |
| 29 tahun ke bawah | 29 | 6.2 |
| 30 – 39 tahun | 137 | 29.4 |
| 40 – 49 tahun | 213 | 45.7 |
| 50 tahun ke atas | 87 | 18.7 |
| Lokasi | | |
| Bandar | 245 | 52.6 |
| Luar Bandar | 216 | 46.4 |
| Daerah Bandar | 5 | 1.1 |
| Negeri | | |
| Perlis | 15 | 3.2 |
| Kedah | 13 | 2.8 |
| Dulau Dimang | 14 | 3.0 |
| Perak | 62 | 13.3 |
| Selangor | 33 | 7.1 |
| WP Putrajaya | 8 | 1.7 |
| WP Kuala Lumpur | 13 | 2.8 |
| Melaka | 25 | 5.4 |
| Johor | 27 | 5.8 |
| Negeri Sembilan | 15 | 3.2 |
| Pahang | 44 | 9.4 |
| Terengganu | 61 | 13.1 |
| Kelantan | 18 | 3.9 |
| Sabah | 38 | 8.2 |
| Sarawak | 59 | 12.7 |
| WP Labuan | 1 | 0.2 |

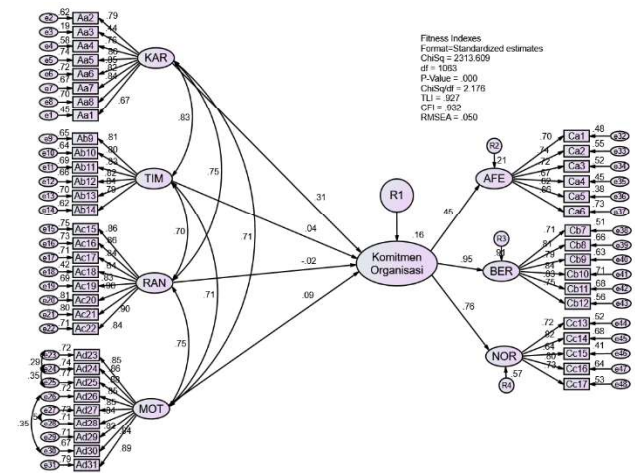
Berpandukan pada taburan kekerapan responden GK di atas kepemimpinan pengetua TS25 seluruh Malaysia (N=466), didapati sebanyak 456 (97.9%) adalah guru bimbingan dan kaunseling sepenuh masa sementara 10 (2.1%) adalah guru cemerlang bimbingan dan kaunseling. Seramai 389 responden adalah terdiri daripada guru perempuan (83.55) manakala 77 orang (16.5%) ialah lelaki. Lingkungan umur keseluruhan responden kajian yang berada dalam 29 tahun ke bawah ialah 29 (6.2%), 30 – 39 tahun ialah 137 (29.4%), 40 – 49 tahun ialah 213 (45.7%) dan 50 tahun ke atas ialah 87 (18.7%). Dapat dirumuskan bahawa responden kajian yang paling ramai menyumbang berada pada tahap umur 40 – 49 tahun diikuti oleh responden yang berada dalam lingkungan umur 30 – 39 tahun.

Lokasi sekolah pula, sebanyak 245 (52.6%) berada di bandar, diikuti luar bandar sebanyak 216 (46.4%) dan akhir sekali di pendalaman iaitu 5 (1.1%). Bagi profil taburan responden mengikut negeri pula, negeri Perak mempunyai kekerapan yang tertinggi iaitu 62 (13.3%), diikuti negeri Terengganu iaitu 61 (13.1%), negeri Sarawak iaitu 59 (12.7%), negeri Pahang iaitu 44 (9.4%), negeri Sabah iaitu 38 (8.2%), negeri Pulau Pinang iaitu 34 (7.3%), negeri Selangor iaitu 33 (7.1%), negeri Johor iaitu 27 (5.8%), negeri Melaka iaitu 25 (5.4%), negeri Kelantan iaitu 18 (3.9%), negeri Perlis dan Negeri Sembilan sebanyak 15 (3.2%), negeri Kedah dan WP Kuala Lumpur sebanyak 13 (2.8%). Negeri yang mempunyai bilangan responden yang sedikit ialah negeri WP Labuan iaitu 1 (0.2%) diikuti oleh negeri WP Putrajaya iaitu 8 (1.7%).

Analisis Model Persamaan Struktur Kajian

Penyelidik telah melakukan model pengukuran secara berasing bagi kontrak komitmen organisasi sebelum melakukan. Hasil dapatan menunjukkan nilai indeks kesepadanan yang baik serta laluan muatan bagi semua pemboleh ubah melebihi 0.5. Malah Nilai ChiSq ialah 405.445, Chisq/df adalah 3.465 (>5.0) dengan nilai signifikan (.000). RAMSEA adalah 0.07 (<0.08) memenuhi kriteria yang ditetapkan. Selain itu, nilai indeks muatan lain seperti CFI (.932 >.09), dan TLI (.921 >.09) juga memenuhi kriteria yang diharapkan. Selain itu, nilai

korelasi setiap aspek dalam komitmen organisasi GK telah mencapai tahap di mana nilai korelasi antara konstruk yang dikaji adalah kurang daripada 0.85. Analisis model persamaan struktur telah dijalankan selepas pengkaji menetapkan bahawa model pengukuran telah mencapai kesahan dan kebolehpercayaan konstruk untuk menjalankan analisis model persamaan struktur, seperti yang digambarkan dalam Rajah 2.



Rajah 2: Analisis Model Persamaan Struktur Kajian

Rajah 2 memaparkan kesesuaian yang telah ditetapkan, termasuk indeks kesepadanan model, iaitu absolute fit - Chi-Square, RMSEA; incremental fit berdasarkan CFI; dan parsimonious fit berdasarkan Chi-square/df (Hair et al., 2019). Nilai ChiSq ialah 2313.609 manakala nilai Chisq/df ialah 2.176 (<5.0), dengan nilai signifikan (.000), dan nilai RAMSEA ialah 0.049 (< 0.08). Tambahan pula, nilai indeks kesesuaian lain seperti TLI (0.927) dan CFI (0.932) juga memperoleh ketepatan padanan yang sangat baik iaitu lebih daripada 0.9.

Selain itu, nilai kebolehpercayaan komposit (CR) dan kesahan konvergen (AVE) turut dicapai (Jadual 1), iaitu nilai AVE Berkarisma (KAR) 0.586 (>0.5) dan nilai CR 0.916 (>0.6), Bertimbang rasa secara individu (TIM) AVE 0.682 (>0.5) dan nilai CR 0.928 (>0.6), nilai AVE Merangsang intelek (RAN) 0.68 (>0.5) dan nilai CR 0.944 (>0.6), nilai AVE Motivasi (MOT) 0.729 (>0.5) dan nilai CR 0.96 (>0.6) dan nilai AVE komitmen organisasi GK 0.561 (>0.5) dan nilai CR 0.78 (>0.6).

JADUAL 2: NILAI ELEMEN FL, CR DAN AVE DALAM KEPIMPINAN TRANSFORMASI DAN KOMITMEN ORGANISASI GK

| Konstruk | Item | FL | CR > .7 | AVE > .5 | |
|--------------------------|---------------------------------------|------|---------|----------|-------|
| Kepimpinan Transformasi | Karisma (KAR) | Aa1 | .67 | 0.916 | 0.596 |
| | | Aa2 | .79 | | |
| | | Aa3 | .44 | | |
| | | Aa4 | .76 | | |
| | | Aa5 | .88 | | |
| | | Aa6 | .85 | | |
| | | Aa7 | .82 | | |
| | | Aa8 | .84 | | |
| | Bertimbang rasa secara individu (TIM) | Ab9 | .81 | 0.928 | 0.662 |
| | | Ab10 | .80 | | |
| | | Ab11 | .89 | | |
| | | Ab12 | .82 | | |
| | | Ab13 | .84 | | |
| | | Ab14 | .79 | | |
| | Merangsang intelek (RAN) | Ac15 | .88 | 0.944 | 0.680 |
| | | Ac16 | .88 | | |
| | | Ac17 | .84 | | |
| | | Ac18 | .84 | | |
| | | Ac19 | .83 | | |
| | | Ac20 | .80 | | |
| | | Ac21 | .90 | | |
| | Motivasi inspirasi (MOT) | Ad22 | .84 | 0.960 | 0.729 |
| | | Ad23 | .85 | | |
| | | Ad24 | .89 | | |
| | | Ad25 | .88 | | |
| | | Ad26 | .85 | | |
| | | Ad27 | .85 | | |
| | | Ad28 | .84 | | |
| | | Ad29 | .84 | | |
| | | Ad30 | .82 | | |
| | | Ad31 | .89 | | |
| Komitmen Organisasi (KO) | Afektif (AFE) | .45 | 0.780 | 0.561 | |
| | Berterusan (BER) | .95 | | | |
| | Normatif (NOR) | .78 | | | |

Analisis Anggaran Regresi Laluan

Berpendukan H01, terdapat hubungan signifikan antara gaya kepimpinan karisma pengetua dan komitmen organisasi GK. Mengikut dapatan (Jadual 3) menunjukkan terdapat hubungan signifikan antara gaya kepimpinan karisma pengetua dan komitmen organisasi GK ($\beta = 0.311$, $p > 0.06$). Maka H01 diterima, ia menunjukkan gaya kepimpinan karisma pengetua memberi impak kepada komitmen organisasi GK.

Walau bagaimanapun, mengikut H02 terdapat hubungan signifikan antara gaya kepimpinan bertimbang rasa secara individu dan komitmen organisasi GK, dapatan kajian menunjukkan tidak terdapat hubungan signifikan antara gaya kepimpinan bertimbang rasa secara individu dan komitmen organisasi GK ($\beta = -0.036$, $p < 0.05$). Oleh itu, H02 ditolak, ia menunjukkan bahawa gaya kepimpinan bertimbang rasa secara individu pengetua tidak memberi kesan kepada komitmen organisasi GK.

Menurut H03 terdapat hubungan signifikan antara gaya kepimpinan merangsang intelek dan komitmen organisasi GK. Berdasarkan dapatan kajian ini, tidak terdapat hubungan signifikan antara gaya kepimpinan merangsang intelek dan komitmen organisasi GK ($\beta = -0.019$, $p < 0.05$). Ia menunjukkan bahawa H03 ditolak kerana gaya kepimpinan merangsang intelek pengetua tidak memberi kesan kepada komitmen organisasi GK.

Manakala bagi H04 pula menyatakan terdapat hubungan signifikan antara gaya kepimpinan motivasi pengetua dan komitmen organisasi GK. Dalam penemuan kajian didapati, tidak terdapat hubungan signifikan antara gaya kepimpinan motivasi pengetua dan komitmen organisasi GK ($\beta = 0.088$, $p < 0.05$). Akibatnya, H04 ditolak, ia menunjukkan gaya kepimpinan motivasi pengetua tidak memberi impak kepada komitmen organisasi GK.

JADUAL 3: ANALISIS KESAN LANGSUNG

| H | Laluan | Estimate | β | S.E | C.R | p | Keputusan |
|-----|--|----------|---------|------|-------|------|----------------|
| H01 | Komitmen ← Karisma (KAR) | 1.000 | .311 | .254 | 2.757 | .006 | Signifikan |
| H02 | Komitmen ← Bertimbang rasa secara individu (TIM) | .140 | .036 | .214 | .336 | .737 | Not signifikan |
| H03 | Komitmen ← Merangsang intelek (RAN) | -.068 | -.019 | .161 | -.215 | .830 | Not signifikan |
| H04 | Komitmen ← Motivasi inspirasi (MOT) | .266 | .088 | .131 | 1.042 | .297 | Not Signifikan |

Objektif kedua kajian ini boleh merujuk kepada Jadual 3, yang mengkaji empat analisis kesan langsung untuk mengesan peramal utama bagi komitmen organisasi GK. Mengikut hasil kajian, gaya kepimpinan karisma pengetua merupakan peramal utama dalam mengukuhkan komitmen organisasi GK ($\beta = .311$, $p < .05$). Pekali penentuan (coefficient of determination), atau nilai kuasa dua R2, bagi komitmen organisasi GK ialah 0.16, iaitu 16% komitmen organisasi GK disumbang oleh gaya kepimpinan karisma, Bertimbang rasa secara individu, merangsang intelek dan motivasi inspirasi pengetua. Selain itu, gaya kepimpinan Bertimbang rasa secara individu ($\beta = .036$, $p > .05$), merangsang intelek ($\beta = -.019$, $p > .05$) dan motivasi inspirasi ($\beta = -.088$, $p > .05$) pengetua bukanlah peramal utama komitmen organisasi GK dalam kajian ini.

Secara keseluruhannya, 16% daripada komitmen organisasi GK telah diramalkan oleh gaya kepimpinan karisma, bertimbang rasa secara individu, merangsang intelek dan motivasi inspirasi pengetua. Pekali penentuan, atau nilai kuasa dua R2, untuk komitmen organisasi GK ialah 0.16. Ini adalah julat yang tinggi, seperti yang dicadangkan oleh Cohen (1988). Oleh itu, hasil analisis kajian ini menunjukkan bahawa karisma, bertimbang rasa secara individu, merangsang intelek dan motivasi inspirasi menyumbang 16% ($R^2 = 0.16$) kepada komitmen organisasi GK di sekolah menengah yang diterajui oleh pengetua sekolah TS25 di Malaysia

VI. PERBINCANGAN

Kajian ini secara empirikal menambah gaya kepimpinan transformasi pengetua ke arah komitmen organisasi GK di sekolah TS25 di Malaysia. Mengikut hipotesis pertama kajian, GK percaya bahawa gaya kepimpinan karisma pengetua mempunyai kesan yang besar terhadap komitmen organisasi mereka. Ini menunjukkan bahawa gaya kepimpinan karisma pengetua membuatkan GK merasakan mereka dihargai dalam melaksanakan tugas harian mereka. Selain itu, GK mendapat kesedaran untuk menyesuaikan tingkah laku mereka mengikut situasi kepimpinan pemimpin mereka. Menariknya, penemuan ini sememangnya serupa dengan kajian terdahulu (Asbari (2020) dan Andriani, Kesumawati & Kristiawan (2018).

Namun begitu, apabila merujuk kepada dapatan untuk hipotesis kajian kedua, tiga dan empat, didapati GK merasakan bahawa gaya kepimpinan bertimbang rasa secara individu, merangsang intelek dan motivasi berinspirasi pengetua tidak memberi kesan kepada komitmen organisasi GK. Ini kerana, pengkaji percaya bahawa gaya kepimpinan ini tidak membawa banyak kesan perubahan ke atas komitmen organisasi GK kerana mereka sendiri mempunyai sifat/ sikap/ pemikiran positif yang secara semula jadi yang mana akan mendorong diri

mereka untuk sentiasa berfikiran positif (Dayangku Rodzianah dan Mohd Izham (2021).

Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa daripada empat elemen dalam gaya kepimpinan transformasi pengetua yang menjadi peramal utama bagi komitmen organisasi GK adalah gaya kepimpinan karisma. Di mana kesan gaya kepimpinan ini membantu GK meningkatkan komitmen organisasi mereka.

Mengikuti model penyelidikan, empat dimensi ini menyumbang sehingga 16% ke arah komitmen organisasi GK. Menurut Cohen (1988), saiz impak ini mempunyai pelbagai variasi. Akibatnya, amalan kepimpinan transformasi pengetua sentiasa mempengaruhi komitmen organisasi dengan mewujudkan nilai perubahan dalam diri GK. Secara keseluruhannya, dapatan kajian memberikan pandangan kepada dunia pendidikan bahawa gaya kepimpinan transformasi pengetua sekolah adalah satu kemestian dalam mewujudkan perubahan dalam sekolah terutamanya dalam diri GK.

VII. KESIMPULAN

Dapatan kajian ini khususnya telah membawa implikasi kepada pengurusan pemimpin dan memberi kefahaman tentang bagaimana pengetua di sekolah menengah TS25 Malaysia membangunkan gaya kepimpinan transformasi mereka. Penyelidikan ini juga menyelidiki potensi kesan amalan kepimpinan dalam dalam bidang pendidikan. Akhir sekali, penyelidik percaya bahawa kajian lanjut mengenai amalan kepimpinan transformasi perlu dijalankan dalam banyak sektor dengan menilai pengaruh ke atas pemboleh ubah seperti kecemerlangan organisasi, penglibatan kerja GK, dan pembangunan profesionalisma GK.

PENGHARGAAN

Ucapan terima kasih yang tidak terhingga buat penyelia saya, Profesor Dr. Mohammad Aziz Shah bin Mohamed Arip dan Dr Nurul Fadly bin Habidin yang telah mencurahkan ilmu dan memberi bimbingan kepada saya. Tidak dilupakan juga kepada ibu bapa saya, isteri, anak dan adik-beradik saya yang sentiasa menyokong pengajian saya. Mentor, Dr Thilagam Gurusamy dan Dr Thiruchelvan Koundyannan yang sentiasa mendorong dan menyokong pengajian saya.

RUJUKAN

- Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (2005). Kesan amalan pengupayaan dalam pengajaran pembelajaran terhadap pertambahan beban dan persekitaran kerja guru. *Educational Management and Leadership Journal*, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran. Vol.15, No. 01/2005. Pp 19-30.
- Aizzat Mohd Nasurdin, Intan Osman & Zainal Ariffin Ahmad. (2006). *Pengantar pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors.

- Ali, S. N. N. (2016). Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasi Pengetua Dengan Komitmen Guru PJK Di Sekolah-Sekolah Menengah Daerah Gua Musang, Kelantan. *Proceedings Of The ICECRS*, 1(1), V1i1-587
- Amalina, I., Fatimah Wati, H., & Wan Shahrazad, W.S. (2017). Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dalam kalangan guru sekolah. *International Research Journal of Education and Sciences (IJRES)*, 1(1), 51-54
- Ambotang, A. S., & Bayong, N. (2018). The relationship between the burden of duties and stress towards teacher's commitment at the primary school. *Jurnal Pendidikan Bitara UPSI*, 11, 11-21.
- Amutha, M. T., & Aida Hanim, A. H. (2021). Transformasi guru besar dan komitmen guru sekolah tamil di daerah Kalng, Selangor. *International Journal of Education and Pedagogy (IJEAP)*, 3(1), 49-70.
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers' performance. *International journal of scientific & technology research*, 7(7), 19-29.
- Arumugam Krishnan. (2010). Persepsi Pelaksanaan dan Kepuasan Komuniti Sekolah Terhadap Perkhidmatan B&K di Sekolah Menengah, Perak, Malaysia, hlmn.7.
- Arumugam, R., Cheah, H. M., Yahya, D., Yaakob, D., & Rozlina, K. (2015). Relationship between principals' transformational leadership style and secondary school teachers' commitment. *Asian Social Science*, 11(15), 221-228
- Asbari, M. (2020). Is Transformational Leadership Suitable For Future Organizational Needs? *International Journal Of Social, Policy And Law*, 1(1), 51-55.
- Asodike, J. D. & Adieme, F. G. (2015). *Leadership and communication in school organizations. Leadership in schools for productivity: Emerging perspectives*. Port Harcourt: Pearl Publishers International limited.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). *Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA*.
- Aydin, A., Savier, Y., & Uysal, S. (2013). The effect of school principals' leadership styles on teachers' organizational commitment and job satisfaction. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(2), 805-811
- Balasandran A. Ramiah. (2007). Seminar Kepemimpinan Kepemimpinan Instruksional Ke-2. Kertas Kerja dibentangkan di IAB Cawangan Utara.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bello, S. M. (2012). Impact of ethical leadership on employee job performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(11), 228-236.
- Buil, I., Martinez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification,

- engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
- Bushra, Fatima, Ahmad Usman & Asvir Naveed. (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), 261-267.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson Education, Inc.
- Dayangku Rodzianah, A., & Mohd Izham, M. H (2021). Tahap amalan kepimpinan instructional guru besar dan hubungannya dengan tahap komitmen guru. *Malaysian Journal of Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(2), 135-151
- Faridah Mohd Fauzi. (2000). Hubungan antara stail kepimpinan pengetua dengan kepuasan bekerja guru di sebuah sekolah menengah. Kertas Projek Sarjana Pendidikan, Universiti Malaya. Bahan yang tidak diterbitkan.
- Faridah, M. N., & Khadijah, D. (2018). Hubungan antara kepimpinan transformasi Guru Besar mengikut perspektif guru dengan komitmen guru terhadap sekolah. *Fikiran Masyarakat*, 6(2), 96-100.
- Ghasabeh, M. S., Soosay, C., & Reaiche, C. (2015). The Emerging Role Of Transformational Leadership. *The Journal Of Developing Areas*, 49(6), 459-467.
- Hallinger, P. & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional leadership behaviour of principals. *Elementary School Journal*, 86(2), 217-248
- Ishak Sin (2001). Pengaruh kepemimpinan pengajaran, kepemimpinan transformasional dan gantian kepada kepemimpinan ke atas komitmen terhadap organisasi, efikasi dan kepuasan kerja. Thesis PhD,
- Jaafar Sidek bin Latif (1995). Kepuasan Kerja Di Kalangan Kaunselor Sekolah. di Negeri Sembilan Darul Khusus Tesis Ijazah Sarjana Pendidikan (tidak diterbitkan), Universiti Kebangsaan Malaysia
- Javad Eslami and Davood Gharakhani. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction. *ARPN Journal of Science and Technology*. Vol. 2, ISSN 2225-7217
- Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (2014). *Laporan Tahunan Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti Tahun 2013*. Putrajaya, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (2020). *Laporan Tahunan Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti 2019*. Putrajaya, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (2022). *Laporan Tahunan Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti 2021*. Putrajaya, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Jin, Y. (2010). Emotional leadership as a key dimension of public relations leadership: National survey of public relations leaders. *Journal of Public Relations Research*, 22 (2), 159-1181
- Khalid Ashari (1997). Hubungan gaya kepemimpinan dan gaya kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan dan motivasi. Usul kajian Master Pendidikan, Universiti Sains Malaysi. Tidak diterbitkan.
- Khalip, M., Hamidah, Y., Jamal @ Nordin, Y., & Suriani, A. H. (2014). Kepimpinan transformasional pengetua: perbandingan antara sekolah menengah awam dan swasta cemerlang. *Management Research Journal*, 3, 120-139.
- Khasawneh, S., Omari, A., & Abu-Tineh, A. M. (2012). The relationship between transformational leadership and organizational commitment: The case for vocational teachers in Jordan. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(4), 494-508
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Lily, J. B., & Muhamad Suhaimi, T. (2020). Budaya sekolah: hubungannya dengan komitmen guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSHH)*, 5(10), 207-216.
- Mart, T.C. (2013). A passionate teacher. Teacher commitment and dedication to student learning. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Developmen*, 2(1), 226-348
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P., and Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mohamad Zaid Mustafa (2017). Model Hubungan Antara Kecerdasan Emosi dan Komitmen Organisasi serta Pengaruh Kepuasan Kerja sebagai Mediator dalam kalangan Guru Teknikal. Tesis PhD. Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohamad Zaid Mustafa (2017). Model Hubungan Antara Kecerdasan Emosi dan Komitmen Organisasi serta Pengaruh Kepuasan Kerja sebagai Mediator dalam kalangan Guru Teknikal. Tesis PhD. Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Zainuddin, Z., Siti Noor, I., & Wan Rosni, W. Y. (2021). Hubungan antara kepimpinan transformasional dengan keberkesanan sekolah di sekolah-sekolah TS25 daerah Gua Musang kelantan. *International Journal of Education, Psychology and Counselling (IJEPC)*, 6(42), 204-214
- Munian, S., & Hasan, S. (2020). 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 (MJSSH)*, 5(6), 136-150.

- Mustafa Altun. (2017). The effects of teacher commitment on student achievement. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 3(3),51-54.
- Nazari, K. & Emami, M. (2012). Antecedents and consequences of organizational commitment. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 391-414.
- Nurharani Selamat, Norshidah Nordin & Afni Anida Adnan (2013). Rekindle teachers' organizational commitment: the effect of transformational leadership behaviour. *Procedia Social and Behavioural Sciences*, 90, 566-574
- Salim, S. S., & Nasir, R. (2010). Kesan kecerdasan emosi ke atas tekanan kerja profesion perguruan. *Jurnal Bangi*, Jilid, 5(1), 53-68
- Sheeila, K., & Mohamed Yusoff, M.N. (2018). Kepimpinan transformasi guru besar dan komitmen guru di Sekolah Rendah Berprestasi Tinggi (SBT) di Negeri Selangor. LSP-GABC 2018 International Conference. <https://seminar.utmspace.edu.my/lspgabc2018/Doc/14.pdf>
- Siti Faezah, H., dan Mohd Zuri, G. (2013). Persepsi Guru Terhadap Kecerdasan Emosi Pengetua dan Hubungannya dengan Motivasi Kerja Guru. *Malaysian Education Deans' Council*.10:90-96.
- Siti Nazatul, N. A. (2016). Hubungan antara gaya kepimpinan transformasi pengetua dengan komitmen guru PJK di sekolah-sekolah menengah daerah Gua Musang, Kelantan. *Proceeding of ICECRS 2016*, 123-130.
- Slocum, J. W., & Hellriegel, D. (2007). *Fundamentals of organizational behaviour*. USA: Thomson South Western.
- Stinglhamber, F., Marique, G., Dorothee, C., De Zanet, H.F. (2015). *The influence of transformational leadership on followers' affective commitment*. *Career Development International*, 20(6), 583-603
- Surayati, Z., & Mohd Yusof, A. (2022). Program transformasi sekolah 2025 (TS25): hubungan amalan kepimpinan transformasional pengetua dan guru besar dengan kepuasan kerja guru sekolah kohort 1 zon selatan: *Jurnal Kesidang*, 7, 224-236.
- Tengku Elmi A.T.M., Noriah M.I. & Roslinda Y (2014). Kepemimpinan Ketua Guru Bimbingan dan Kaunseling: Implikasi kepada Peningkatan Keberkesanan Perkhidmatan B&K Sekolah Menengah. *International Research Management and Innovation Conference*, Kuala Lumpur. 17-18 November 2014.
- Tengku Muda, T. E. A. (2021). Kecerdasan emosi, kepimpinan dan hubungannya dengan kepuasan kerja dalam kalangan ketua guru bimbingan dan kaunseling sekolah menengah. *e-BANGI*, 18(10), 76-93.
- Yi, L., Md. Aftab Uddin, Anupam Kumar Das, Monowar Mahmood & Shanewaz Mahmood Sohel. (2019). Do transformational leader engage employees in sustainable innovativework behaviour? Perspective from a developing country. *Sustain*, 11, 2485.
- Zainal Abidin Che Omar. (1997). Pengaruh kepemimpinan transformasi pengetua ke atas komitmen kerja guru. Tesis Sarjana, Universiti Utara Malaysia (UUM)
- Zawawi Yahaya. (1999). Kepemimpinan Transformasional dan Kegemilangan Sekolah. *Jurnal Pengurusan dan Kepemimpinan*. Penerbitan Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia, m/s 79-97