

HUBUNGAN KEPIMPINAN TRANSFORMASI GURU BESAR DENGAN KOMITMEN KERJA GURU DALAM KALANGAN GURU-GURU SEKOLAH RENDAH JENIS KEBANGSAAN CINA (SJKC) DI DAERAH HILIR PERAK

THE RELATIONSHIP OF HEADMASTER TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP WITH TEACHER'S WORK COMMITMENT AMONG THE PRIMARY SCHOOL TEACHER IN DISTRICT OF HILIR PERAK

Zahari Hashim, PhD

Universiti Pendidikan Sultan Idris
(Email: zahari@fpe.upsi.edu.my)

Accepted date: 05-03-2019

Published date: 07-07-2019

To cite this document: Hashim, Z. (2019). Hubungan Kepimpinan Transformasi Guru Besar dengan Komitmen Kerja Guru dalam Kalangan Guru-Guru Sekolah Rendah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) di Daerah Hilir Perak. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 4 (31), 116-130.

DOI: 10.35631/IJEPC.4310011

Abstrak: Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti hubungan kepimpinan transformasi guru besar dengan komitmen kerja guru dalam kalangan guru-guru sekolah rendah jenis kebangsaan cina (SJKC). Kajian ini khusus untuk mengenal pasti sama ada terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi-dimensi dalam kepimpinan transformasi guru besar dengan komitmen kerja guru. Reka bentuk kajian yang digunakan ialah kajian berbentuk kuantitatif deskriptif. Soal selidik digunakan sebagai instrumen utama untuk mengumpul data daripada responden kajian. Seramai 196 orang guru dari 20 buah Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) yang berada di bawah pentadbiran Pejabat Daerah Hilir Perak, Perak Darul Ridzuan telah dipilih untuk menjawab soalan selidik ini. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif untuk menentukan frekuensi, peratus, min dan sisihan piawai serta kaedah statistik inferensi iaitu pekali kolerasi Pearson bagi menguji hipotesis. Keputusan ujian kolerasi Pearson mendapati terdapat hubungan yang signifikan yang tinggi di antara kepimpinan transformasi guru besar dengan komitmen guru-guru di sekolah-sekolah yang terlibat. Oleh itu, amalan kepimpinan transformasi Guru Besar pada tahap yang tinggi dapat meningkatkan komitmen guru terhadap tugasnya di sekolah.

Kata Kunci: Kepimpinan Transformasi, Komitmen Kerja Guru

Abstract: *The purpose of this study is to determine the relationship between headmaster's transformational leadership behaviour on teachers' work commitment among primary school teachers (SJKC) in district of Hilir Perak. This study focuses on determining the significant relationship between those variable. The study design used is descriptive quantitative study. Questionnaires were used as the main instrument to collect data from respondents. A total*

number of 196 teachers from primary school in the district of Hilir Perak, Perak Darul Ridzuan under the administration of Hilir Perak Education Office has been selected to answer the questionnaire. The data is analysed by using the descriptive statistics method to find out the frequency, percentage, mean and the irrelevant factors while the inferential statistics method is used to test the hypotheses through Pearson correction. The results showed that there is high relationship between the transformational leadership among headmasters and level of commitment work teachers in the school involved. Therefore, the headmaster who is practice in transformational leadership will give a big impact in improving the commitment work of the teacher to his/her duties at the school.

Keywords: *Transformational Leadership, Work Comittment and Headmaster*

Pengenalan

Dalam usaha untuk mempertingkatkan sistem pendidikan negara kita, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) berperanan penting untuk menyediakan kepimpinan hala tuju dasar dan juga memberi sokongan yang sangat tinggi bagi mencapai matlamat tersebut. Selain itu, KPM juga perlu berdepan dengan cabaran-cabaran pendidikan dan juga perlu melakukan transformasi terhadap susunan bahagian-bahagiannya serta caraberooperasi supaya meminimakan jurang antara pembentukan dasar dan keupayaan pelaksanaan.

Menurut Jamilah dan Yusof (2011), sesebuah organisasi atau sekolah mencapai kejayaan bergantung kepada keberkesanan seluruh sistem, kepercayaan, nilai sertakebudayaan yang dipraktikkan oleh semua warga sekolah iaitu murid, staf sokongan, guru-guru dan pihak pentadbir. Sebagai pemimpin sekolah, guru besar memberi pengaruh yang tinggi terhadap kecemerlangan dan kejayaan sekolah tersebut. Secara langsungnya, mereka bertanggungjawab dalam melaksanakan semua aktiviti dan program pendidikan di sekolah.

Peranan guru besar selaku pemimpin yang tertinggi di sekolah rendah perlulah memastikan transformasi pendidikan dalam sesebuah sekolah rendah mencapai objektif yang seperti mana yang dihasratkan. Tugas-tugas atau tanggungjawab guru besar seperti mentadbir, mengurus, menyelia, mengarah, menyelaraskan, menilai, menjadi pewakil, pemudahcara, pemberangsang dan lain-lain. Kemampuan seseorang guru besar dapat diketahui dengan melihat peranan mereka di sekolah dengan cara menguruskan sekolah tersebut sama ada berjaya atau sebaliknya.

Guru besar di sekolah memegang tanggungjawab yang paling utama terhadap segala aktiviti yang dijalankan. Kebolehan dan amalan menginterpretasikan perubahan serta melaksanakan inovasi gaya kepimpinan harus ada pada guru besar supaya dapat menggerakkan dan memotivasikan semua guru dan kakitangan ke arah mencapai matlamat sekolah. Transformasi di sekolah perlu diberi perhatian bukan sahaja diperlukan untuk melakukan perubahan teknologi, tetapi juga dalam membina semula organisasi sekolah yang akan menyokong kepada perubahan tersebut.

Pernyataan Masalah

Pada masa kini, guru besar secara logiknya sudah memiliki kompetensi yang diperlukan. Namun begitu, kompetensi yang sedia ada pada seorang guru besar boleh dipertingkatkan lagi. Biti Salwana, Ahmad Basri, Ramlee dan Mohammed Sani (2010) mengatakan bahawa kecekapan guru besar dalam pengurusan dan pentadbiran merupakan unsur utama yang menentukan keberhasilan dan keunggulan sesebuah organisasi. Dapatan kajian beliau yang

berbentuk kualitatif iaitu secara temu bual telah menunjukkan bahawa kompetensi guru besar masih memerlukan sokongan dan kerjasama daripada semua warga sekolah agar pengurusan dan pentadbiran sekolah dapat dijalankan dengan lebih berkesan.

Kemahiran kepimpinan guru besar membawa kesan yang tinggi kepada komitmen dan motivasi kerja guru dalam memastikan keberkesanan sesebuah sekolah (Hishamuddin Shah, Mohd Rizal & Supian, 2013). Cabaran dalam penstrukturan semula sekolah serta persekitaran yang sentiasa mengalami perubahan, memerlukan guru besar mengubah corak kepimpinan tradisional mereka kepada yang lebih fleksibel supaya semua subordinat mereka dapat bertingkhallaku selari dengan hasrat organisasi (Amar, 2004).

Menurut Shariffah, Mohammed Sani dan Mohd Izham (2010), guru besar perlu meningkatkan ilmu pengetahuan dan kemahiran mereka dalam pengurusan sumber manusia bagi melahirkan guru-guru yang kompeten dan berkualiti yang mempunyai hubungan positif dengan pencapaian murid. Selain itu, terdapat kritikan berhubung dengan segelintir guru besar yang tidak berfungsi dengan sebaiknya. Guru Besar dikritik tidak menunjukkan tingkah laku dan ciri-ciri personaliti yang positif sebagai seorang pemimpin di sekolah. Menurut kajian Leithwood dan Levin (2010), mereka mengatakan bahawa guru besar masih belum bersedia untuk menerima cabaran dan membuat perubahan secara holistik bagi menyelesaikan masalah-masalah yang timbul dalam situasi-situasi tertentu.

Kajian Md Fadli, Dadan Ahmad Fadli dan Yohana Kartawijaya (2012) menyatakan bahawa komitmen kerja dan komitmen organisasi seseorang individu dipengaruhi oleh kompetensi yang dimilikinya sendiri. Menurut kajian Cashin et. al (2000) mendapati fakta tentang kepimpinan guru besar yang wujud berbentuk traditional di sekolah merupakan kepimpinan yang bersifat dominan dan memberi arahan. Kepimpinan ini juga boleh dimaksudkan semua guru hanya mengikut arahan atau tanggungjawab yang dipimpin oleh guru besar di sekolah. Terdapat tiga matlamat utama kepimpinan transformasi harus menjadi satu budaya kepimpinan di sekolah. Matlamat pertama ialah kepimpinan tranformasi dapat membangunkan semua guru dan juga budaya kerja kolaboratif dapat dikekalkan di sekolah. Matlamat kedua ialah kepimpinan tranformasi dapat mewujudkan situasi kerja yang berprofesional di sekolah. Matlamat ketiga pula, melalui kepimpinan transformasi dapat memimpin guru-guru menghadapi cabaran-cabaran dengan berkesan.

Tujuan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti hubungan kepimpinan transformasi guru besar dengan komitmen kerja guru dalam kalangan guru-guru Sekolah Rendah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) di Daerah Hilir Perak.

Objektif Kajian

Objektif kajian ini adalah seperti berikut:

1. Mengenalpasti tahap amalan kepimpinan transformasi guru besar berdasarkan persepsi guru-guru Sekolah Rendah Jenis Kebangsaan Cina di Daerah Hilir Perak.
2. Mengenalpasti tahap komitmen kerja guru-guru di Sekolah Rendah Jenis Kebangsaan Cina di Daerah Hilir Perak.
3. Mengenalpasti samaada terdapat hubungan antara dimensi kepimpinan transformasi guru besar dengan komitmen kerja guru Sekolah Rendah Jenis Kebangsaan Cina di Daerah Hilir Perak.

Soalan kajian

Beberapa persoalan yang akan cuba dijawab dalam kajian ini adalah seperti berikut:

1. Apakah tahap kepimpinan transformasi guru besar berdasarkan persepsi guru?
2. Sejauh manakah tahap komitmen kerja guru-guru di sekolah?
3. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi kepimpinan transformasi guru besar dengan tahap komitmen kerja guru?

Hipotesis Kajian

Hipotesis nol yang dibentuk adalah seperti berikut:

H₀1: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi kepimpinan transformasi guru besar dengan tahap komitmen kerja guru di sekolah.

Kepentingan Kajian

Dapatan kajian ini boleh dimanfaatkan oleh guru besar bagi meninjau, mengkaji serta menilai kelemahan dan kekuatan dalam melaksanakan kepemimpinan di sekolah masing-masing terutamanya dalam usaha menjana komitmen guru-guru bagi menjayakan matlamat sekolah. Diharap juga kajian ini dapat menambah pengetahuan guru besar berhubung dengan kepemimpinan terutamanya yang berkaitan dengan amalan transformasi dan komitmen kerja guru. Selain itu, kajian ini amat berguna bagi menilai tahap gaya kepemimpinan diri dengan pandangan sudut positif terhadap gaya kepemimpinan diri mengikut edaran masa serta kesesuaian untuk merealisasikan matlamat sekolah.

Bagi pihak Jabatan Pendidikan Negeri dan Kementerian Pendidikan Malaysia, kajian ini penting kerana ia dapat memberi idea atau input yang sesuai supaya pihak berkenaan dapat mengenalpasti dan menilai masalah yang dihadapi oleh guru besar sekolah rendah. Ia juga boleh dijadikan asas untuk memperincikan usaha ke arah meningkatkan keupayaan kepimpinan dan profesionalisme guru besar.

Batasan Kajian

Kajian ini hanya merangkumi maklumat tentang amalan kepimpinan transformasi guru besar terhadap komitmen kerja guru di sekolah jenis kebangsaan cina daerah Hilir Perak sahaja maka ia menghadapi kekangan dari segi kesimpulan dan generalisasi yang dibuat.

Selain itu, batasan kajian ini iaitu kaedah kuantitatif yang digunakan melibatkan halangan masa, tugas kerja dan kerjasama dalam kalangan guru dan guru besar untuk menjawab soal selidik kajian. Disebabkan faktor-faktor ini menyebabkan guru-guru kurang memberikan perhatian yang sepenuhnya semasa mengisi borang soal selidik dan ini akan menjadi kesukaran pengkaji mengumpul semua borang soal selidik yang diedarkan. Menurut Aini (2007), alat pengukur dan alat perantaraan pengkaji dengan responden adalah dinamakan sebagai instrumen. Apabila responden menghadapi batasan ketikamengisi borang soal selidik maka ia menjadi satu kekangan kepada pengkaji untuk membuat pengukuran.

Rumusan

Secara kesimpulannya, sekolah yang cemerlang amat memerlukan kepimpinan yang terbaik dan kerjasama dan hubungan yang erat antara guru besar dengan guru-guru. Usaha daripada kedua-dua pihak ini dapat menentukan kejayaan dan keunggulan sesebuah sekolah. Demi mencapai matlamat sekolah, guru besar hendaklah memiliki kepimpinan seperti kepimpinan transformasi iaitu memiliki pengetahuan, kemahiran, sikap, motif serta nilai dan kepercayaan bagi meningkatkan komitmen guru-guru dalam melaksanakan tugasnya di sekolah. Ini adalah penting memandangkan seorang guru yang mampu memberikan komitmen tinggi dalam tugasnya biasanya dapat menghasilkan kerja yang berkualiti.

Tinjauan Literatur

Kepimpinan Transformasi

Kepimpinan transformasi diasaskan oleh James Mac Gregor Burn (1978) dalam bukunya yang bertajuk "Leadership" telah menjelaskan bahawa,

"...Leadership as leader inducing followers to act for certain goals that represent the values and motivations-the wants and the needs, the aspirations and expectations of both leaders and followers, and the genius of leadership lies in the manner in which leaders see and act on their own and their followers values motivations".

Maksud yang dibawa tentang transformasi merupakan perubahan atau mengubah sesuatu keadaan kepada bentuk yang lain. Di bawah kepemimpinan transformasi, kebolehan seseorang pemimpin mendorong pengikutnya melakukan perubahan dari segi nilai dan tingkah laku agar dapat memberikan komitmen yang tinggi. Menurutnya lagi, apabila seseorang pemimpin dapat mengubah sikap pengikutnya daripada sikap mementingkan diri sendiri kepada mengutamakan kepentingan kelompok, pemimpin ini boleh dikatakan sebagai seorang pemimpin transformasi.

Bass (1990) pula menyatakan kepemimpinan transformasi sebagai kepemimpinan yang menunjukkan kecemerlangan yang luar biasa kerana mereka berjaya meluaskan dan mengembangkan minat subordinat dalam membangunkan kesedaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi kumpulan. Pemimpin ini juga mempunyai kebolehan membangunkan minat subordinat, tetapi minat yang dibangunkan melangkaui minat peribadi subordinat itu sendiri.

Komitmen Kerja Guru

Menurut O'Mailley (2000), komitmen boleh bermaksud seseorang yang dikehendaki menunaikan kewajipan atau gesaan ke atas perasaannya untuk melakukan sesuatu. Seseorang yang komitmen akan merasa penglibatan serta hubungannya dalam sesuatu perkara dan mempunyai motivasi untuk mengekalkan hubungannya.

Komitmen kerja guru merupakan sikap dan tingkah laku yang menggambarkan inisiatif guru dalam tugasnya dan tanggungjawab peribadi dalam bilik darjah (Louis, 1998; Kurz, 2006). Seseorang yang komitmen pada kerjanya akan berasa bangga dengan kerjaya yang diceburinya maka komitmen boleh dikatakan sebagai kecenderungan dalaman yang positif (Fletcher, 2007). Menurut Park (2005), komitmen adalah kekuatan yang datang dari dalaman diri seseorang guru itu sendiri di mana mereka memerlukan akauntabiliti yang berat dan cabaran dalam mengendalikan kerjayanya.

Teori Kepimpinan Transformasi Bass & Alovio (1994)

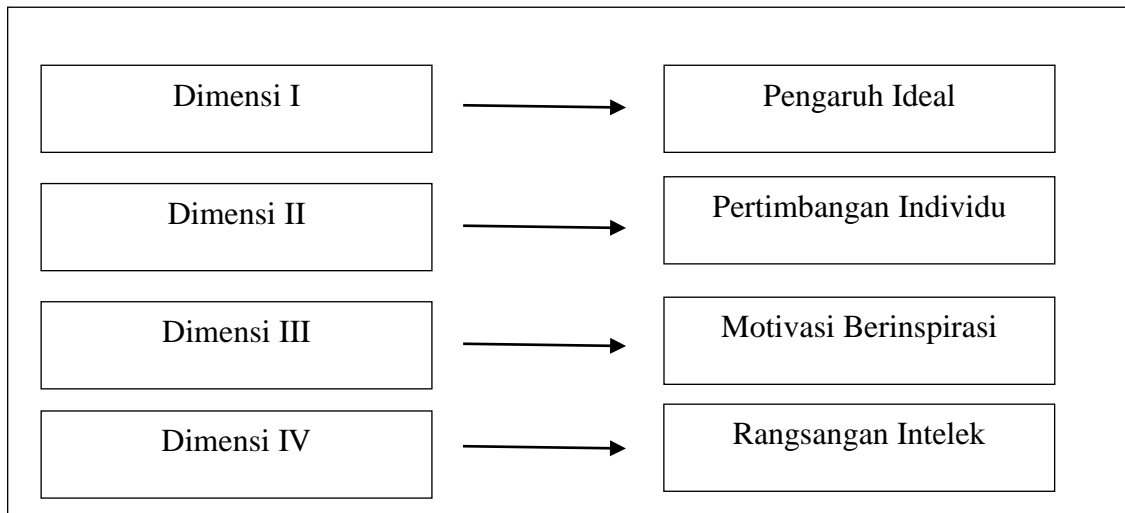
Rose (2010) memetik Bass (1985) menyatakan terdapat tiga proses kepemimpinan untuk mencapai matlamat kepemimpinan transformasi iaitu pemimpin meningkatkan tahap kesedaran pengikutnya tentang kepentingan mencapai hasil yang diharapkan, pemimpin juga menggesa pengikutnya untuk mengubah fokus kepentingan diri kepada kepentingan kumpulan dan pemimpin merangsang pengikutnya untuk mencapai keperluan yang lebih baik.

Menurut Judge dan Piccolo (2004), kepemimpinan transformasi didapati menjadi penanda aras yang kuat dalam kepemimpinan berkesan. Menurut Bass (1985) pula, teori kepemimpinan klasik sudah tidak sesuai lagi bagi memenuhi perubahan matlamat dan amalan kepemimpinan semasa.

Oleh itu, kepimpinan transformasi adalah satu keperluan dalam sesuatu organisasi. Beliau juga melihat kepimpinan transformasi amat penting dalam menangani perubahan tersebut.

Berdasarkan Avolio dan Bass (2004) dalam Rose (2010), terdapat empat dimensi yang berkaitan dengan kepimpinan transformasi iaitu pengaruh yang ideal, pertimbangan individu, motivasi berinspirasi dan rangsangan intelek. Rajah 1 menunjukkan keempat-empat dimensi berdasarkan model transformation Bass dan Avolio (1994).

Rajah 1: Model Kepimpinan Transformasi Bass & Avolio (1994)



Dimensi pengaruh ideal di mana pemimpin dilihat sebagai role model yang dikagumi dan diikuti oleh pengikut-pengikutnya. Pemimpin berupaya untuk menjelaskan visi dengan tingkah laku unggulnya hingga subordinat dipengaruhi supaya sama-sama berusaha mencapai visi yang ditetapkan.

Dimensi pertimbangan individu iaitu pemimpin memberi tumpuan kepada keperluan dan potensi yang ada pada subordinatnya, ini berlaku kerana rasa selesa dan berkeyakinan dalam kalangan subordinat yang wujud di atas galakan dan sokongan oleh pemimpin transformasi.

Dimensi ketiga ialah motivasi berinspirasi. Ia merujuk kepada keupayaan dan tingkah laku pemimpin untuk memotivasikan subordinatnya agar lebih komited dan bersungguh-sungguh mencapai visi organisasi.

Dimensi yang terakhir iaitu rangsangan intelektual di mana pemimpin transformasi membimbing subordinatnya supaya mampu bertindak dengan kreatif dan inovatif semasa menyelesaikan masalah. Subordinat dididik agar lebih berani dan dapat memikirkan cara baru apabila menghadapi cabaran lama.

Menurut Nursuhaila Ghazali (2007), amalan kepimpinan transformasi ini menunjukkan bahawa kepimpinan seperti ini memberi manfaat baik kepada pemimpin, subordinat dan organisasi. Kesan amalan kepimpinan ini ialah melalui budaya kerja berpasukan, matlamat organisasi dapat dicapai, iklim sekolah yang kondusif dapat diwujudkan, moral dan paradigma guru juga dapat ditingkatkan serta kerjasama antara ahli organisasi juga dapat dilihat.

Teori Komitmen Organisasi

Teori Allen & Meyer (1991)

Menurut Allen dan Meyer (1991), komitmen organisasi menunjukkan hubungan antara pekerja dengan organisasi dan mempunyai pengaruh dalam keputusan untuk tetap memberikan perkhidmatan di dalam organisasi tersebut. Keinginan dan kesanggupan seseorang pekerja memberikan tenaga dan melaksanakan tanggungjawabnya dengan baik bagi mempertahankan kejayaan sebuah organisasi. Individu akan mempertimbangkan kesesuaian nilai dan tujuan mereka dengan organisasi. Justeru itu, komitmen organisasi yang tinggi akan ditunjukkan dengan keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai serta tujuan dari organisasi tersebut. Hal ini disebabkan hubungan anggota organisasi dengan organisasi mencerminkan perbezaan diantara ketiga-tiga dimensi iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif.

Terdapat tiga komponen dalam komitmen organisasi Allen dan Meyer (1991). Komitmen yang pertama iaitu komitmen afektif menunjukkan seseorang individu yang bersedia membantu organisasinya untuk mencapai objektif yang dapat memenuhi matlamat peribadinya sendiri. Ia berhubungkait dengan emosi individu, kerelaan seseorang individu itu terlibat dalam program organisasi secara aktif demi mencapai objektif yang sama. Komitmen yang kedua iaitu komitmen berterusan merupakan kekuatan seseorang pekerja tetap berkhidmat di sebuah organisasi disebabkan tiada alternatif lain serta mempertimbangkan risiko kerugian dan manfaat semasa yang ada sekiranya meninggalkan organisasi tersebut. Ketiga, komitmen normatif pula dikatakan sebagai perasaan seseorang pekerja tentang kewajiban dan tanggungjawab yang seharusnya diberikan kepada organisasi dengan berdasarkan pengalaman sosialnya.

Dalam kajian ini, pengkaji telah menggunakan teori komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1990) untuk mengenal pasti komitmen guru di sekolah. Menurut Allen dan Meyer (1990), komitmen organisasi terdiri daripada tiga aspek iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif. Oleh itu, komitmen yang ditunjukkan oleh seseorang guru akan dapat dinilai dan diukur melalui tiga aspek komitmen yang dirumuskan oleh Allen dan Meyer (1990).

Kajian Lepas yang Berkaitan dari Dalam dan Luar Negara

Sebagai seorang pemimpin, guru besar bertanggungjawab keatas orang yang dipimpinnya iaitu guru-guru, staf sokongan dan pelajar. Ab. Aziz Yusof (2003) menyatakan bahawa kejayaan sesebuah organisasi bergantung kepada gaya kepimpinan yang ada di kalangan pemimpin dan kesediaan subordinat memberikan komitmen yang tinggi kepada organisasi, juga bergantung kepada pemimpin mempengaruhi dan menyakinkan mereka untuk bertindak. Menurut Segiovanni dalam Christopher (1998) menyatakan kepimpinan transformasi adalah apabila guru besar dan subordinatnya bersatu dalam mengejar matlamat di peringkat yang lebih tinggi. Oleh itu, untuk berjaya, guru besar sekolah perlu terlibat dalam proses sosialisasi, berkongsi nilai dan '*collegiality*'.

Satu kajian tentang kesan kepimpinan ke atas komitmen guru untuk berubah di Hong Kong yang telah dijalankan oleh Huen Yu, Kenneth Leithwood dan Doris (2002). Hasil kajian mendapati kesan yang signifikan dan kuat bagi kepimpinan transformasi ke atas budaya sekolah, strategi untuk berubah, struktur dan persekitaran sekolah di samping kesan yang signifikan juga tetapi lemah ke atas komitmen guru untuk berubah. Kajian ini juga mendapati corak kesan kepimpinan transformasi adalah sama antara Amerika Utara dan Hong Kong.

Dalam kajian bertajuk “Kesan Kepimpinan Transformasi Ke Atas Komitmen Dan Usaha Guru Yang Berlebihan Ke Arah Perubahan Sekolah” yang dijalankan oleh Femke Geijsel, Peter Slegers, Kenneth Leithwood dan Doris Jantzi di Belanda dan Kanada (2003) menghasilkan hubungan yang signifikan (positif) di antara kepemimpinan transformasi dengan penglibatan membuat keputusan, aktiviti perkembangan profesional dan kepercayaan terhadap kebolehan dan kemampuan.

Berdasarkan kajian yang telah dibuat oleh Ishak Sin (2002), mengenai “Gaya Kepimpinan Yang Disukai: Satu Kajian Kes Hipotetikal”, seramai 198 orang responden terlibat dalam kajian ini yang terdiri daripada pegawai di Jabatan Pendidikan Negeri, Pegawai Pelajaran Daerah, Penyelia Daerah, Pengetua Kanan, Pengetua, Guru Besar dan Ketua-ketua Jabatan Unit Kolej Matrikulasi yang menghadiri kursus di IAB. Dapatan kajian mendapati bahawa gaya kepimpinan yang paling digemari oleh responden ialah gaya bertimbang rasa secara individu, gaya yang boleh merangsang intelektual, gaya yang mencetus dan membangkitkan motivasi serta sifat dan tingkah laku unggul. Empat-empat gaya tersebut merupakan gaya bagi dimendi-dimendi kepemimpinan transformasi di mana peratus yang menggambarkan responden menggemarinya ialah antara 92.4% hingga 100%.

Satu kajian oleh Tan (2004) yang telah dijalankan ke atas 213 subjek yang mempunyai latar belakang pekerjaan dan organisasi yang berbeza terhadap tingkah laku kesetiaan penyelia terhadap organisasi. Dapatan kajian tersebut menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif di antara kuasa memberi ganjaran dan kuasa paksaan dengan tingkah laku kesetiaan terhadap organisasi. Ini bermakna secara tidak langsung terdapat hubungan kuasa guru besar yang merupakan sebahagian daripada kuasa pemimpin dengan tingkah laku kesetiaan guru besar. Hasil kajian Boryeki (2004) tentang penghargaan sendiri dan prestasi di dalam organisasi menunjukkan tidak terdapat perbezaan signifikan di antara kumpulan kerja ‘self-managed’ dengan tingkah laku hasil daripada motivasi dalam kerja, kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Walau bagaimanapun, wujud hubungan yang positif kumpulan tersebut dengan kesetiaan organisasi. Kesimpulan daripada kajian Boryeki, kesetiaan terhadap sesebuah organisasi dapat diwujudkan apabila adanya kumpulan ‘self-managed’ dan ia patut diwujudkan untuk semua peringkat pengurusan.

Metodologi Kajian

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan dengan menggunakan soal selidik sebagai instrumen dalam pengumpulan data kajian. Menurut Gay dan Airasian (2009), kaedah soal selidik adalah cara yang berkesan kerana tidak memerlukan masa dan perbelanjaan yang banyak, malahan membenarkan pengumpulan data dalam jumlah yang besar. Kajian ini melibatkan guru-guru yang masih berkhidmat di sekolah rendah jenis kebangsaan cina (SJKC) dalam daerah Hilir Perak, Perak.

Populasi dan Sampel Kajian

Penetapan jumlah sampel kajian adalah berpandukan Jadual penentuan saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970). Tindakan ini dilakukan agar data yang diperoleh lebih sahih dan relevan serta dapatan kajian boleh digeneralisasikan (Mohd Majid Konting, 1990). Populasi kajian ini adalah seramai 394 orang guru-guru yang berkhidmat di 20 buah sekolah rendah jenis kebangsaan cina (SJKC) yang terdapat di daerah Hilir Perak, Perak. Sampel kajian adalah seramai 196 orang guru.

Instrumen Kajian

Instrumen soal selidik yang digunakan terbahagi kepada 3 bahagian iaitu bahagian A (demografi responden), bahagian B (amalan kepimpinan transformasi guru besar) dan bahagian C (tahap komitmen kerja guru).

Bahagian A (Demografi) mengandungi soalan jenis nominal berkenaan jantina, umur, bangsa, kelayakan akademik, lokasi sekolah, pengalaman berkhidmat responden di bawah guru besar semasa di sekolah kajian.

Bahagian B mengandungi instrumen soal selidik MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaires*) oleh Bass & Avolio (2004) yang telah diubahsuai daripada kajian Aniza Baharuddin (2015) bagi mengukur amalan kepimpinan transformasi guru besar. Bahagian ini mengandungi 16 item pernyataan yang merujuk kepada 4 dimensi kepimpinan transformasi iaitu pengaruh yang ideal, motivasi berinspirasi, rangsangan intelek dan pertimbangan individu.

Bahagian C pula mengandungi 15 item soalan untuk mengkaji tahap komitmen guru di sekolah. Item-item soalan dalam Bahagian C telah mengadaptasikan instrumen *TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide* (2004) yang terdiri daripada tiga elemen iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan, dan komitmen normatif.

Bahagian B dan C adalah jenis ordinal di mana pengkaji telah menggunakan skala Likert lima point. Skala yang digunakan dalam bahagian B ialah 1 (Tidak pernah), 2 (Sekali sekala), 3 (Kadang-kadang), 4 (Agak kerap) dan 5 (Seringkali). Bagi item bahagian C, pengkaji menggunakan 1 (Sangat tidak setuju), 2 (Tidak setuju), 3 (Setuju), 4 (Sangat setuju) dan 5 (Bersetuju sepenuhnya).

Kajian Rintis

Sebelum kajian sebenar dijalankan, satu kajian rintis dilaksanakan untuk menguji kesesuaian item dan kefahaman responden terhadap item. Menurut Sabitha Marican (2005), menyatakan bahawa kajian rintis dilaksanakan untuk mengetahui reaksi responden, mengetahui maksud item dalam instrumen dan mengenalpasti jangka masa yang diambil untuk mengisi sesuatu soal selidik. Ini juga dapat menentukan ciri-ciri soalan yang perlu diubahsuai atau dikekalkan.

Kajian rintis telah dilakukan dengan melibatkan 30 orang guru (disokong oleh Sabitha Marican, 2005) di sebuah sekolah rendah di luar sampel kajian. Faktor yang diberi perhatian ialah responden yang terlibat dalam kajian rintis ini adalah mempunyai ciri-ciri yang sama dengan populasi kajian ini. Sampel yang terlibat adalah dari yang berlainan supaya kebarangkalian untuk berjumpa atau berinteraksi dengan individu dalam kajian sebenar adalah rendah.

Prosedur Pemungutan Data

Pengkaji mendapat kebenaran daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP), KPM untuk menjalankan penyelidikan tersebut. Setelah itu, penyelidik juga mendapatkan kelulusan daripada Jabatan Pendidikan Negeri Perak (JPN) dan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) Hilir Perak bagi mengedarkan borang soal selidik kepada semua guru di mana sekolah yang terlibat dalam kajian ini.

Borang soal selidik akan dihantar sendiri kepada para responden di 20 buah sekolah kajian dan kemudiannya diuruskan dengan bantuan guru besar serta penolong kanan di setiap sekolah yang terlibat. Penerangan tujuan penyelidikan turut diberi. Pengumpulan data

daripada responden adalah selepas seminggu. Ini bertujuan memberikan masa yang secukupnya kepada responden untuk menjawab soalan.

Prosedur Penganalisan Data

Bagi menganalisis data dengan kaedah statistik deskriptif dan statistik inferensi, perisian *Statistical Package for Social Science (SPSS) versi 22.0* digunakan.

Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menunjukkan data pembolehubah dalam bentuk pengukuran frekuensi, nilai min, sisihan piawai dan peratusan. Ianya juga digunakan kerana data dapatan yang diperolehi adalah lebih ringkas dan mudah difahami. Penggunaan nilai min adalah kaedah yang digunakan secara meluas untuk menggambarkan respons semua peserta kajian terhadap item di dalam sesuatu instrumen (Creswell, 2008).

Dalam kajian ini, interpretasi skor min kajian ini ditunjukkan seperti dalam jadual 1

Jadual 1: Interpretasi Skor Min Kepimpinan Transformasi Guru Besar Terhadap Komitmen Kerja Guru

Tahap	Interprestasi Skor Min
Tinggi	3.68 – 5.00
Sederhana	2.34 – 3.67
Rendah	1.00 – 2.33

(Sumber: Diubahsuai daripada jadual skor min oleh Pallant (2007) dalam Hamidah et al (2014)

Analisis Statistik Inferensi

Analisis statistik inferensi seperti pekali pearson (r) digunakan untuk membuat generalisasi satu populasi berdasarkan data asas yang diperolehi daripada sampel. Lay Yoon Fah dan Khoo Chwee Hoon (2008) menyatakan pekali kolerasi pearson (r) digunakan bagi mengukur kekuatan hubungan linear antara dua pembolehubah. Jadual 2 menunjukkan anggaran kekuatan perhubungan antara dimensi kepimpinan transformasi dengan komitmen kerja guru seperti yang dicadangkan oleh Davis (1971).

Jadual 2: Anggaran Kekuatan Perhubungan antara Dimensi Kepimpinan Tranformasi Guru Besar dengan Komitmen Kerja Guru

Nilai Pekali (r)	Tafsiran
.70 atau lebih	Hubungan yang sangat kuat/ tinggi
.50 atau .69	Hubungan yang kuat/ tinggi
.30 atau .49	Hubungan yang sederhana kuat/ tinggi
.10 atau .29	Hubungan yang rendah
.01 atau .09	Hubungan yang boleh diabaikan

(Sumber: Diubahsuai daripada Jadual Anggaran Kekuatan yang dicadangkan oleh Davis (1971) dalam Hamidah et al (2014)

Kesimpulan

Secara keseluruhannya, bab ini menjelaskan kaedah penyelidikan yang digunakan dalam kajian ini seperti reka bentuk kajian, persempalan, instrumen kajian, kajian rintis, kebolehpercayaan item dan analisis data.

Dapatan Kajian

Pengenalan

Bab ini membincangkan dapatan kajian berdasarkan objektif dan hipotesis yang telah dibentuk. Perbincangan ini adalah hasil analisis secara deskriptif dan inferensi yang menggunakan perisian *Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versi 22.0*. Analisis yang dijalankan melibatkan analisis deskriptif untuk melihat skor min dan sisihan piawai.

Dapatan Kajian Secara Deskriptif Dan Inferensi

Analisis Latar Belakang Responden

Jadual 3: Latar Belakang Mengikut Jantina

Jantina	Bilangan Responden	Peratus
Lelaki	57 orang	29.1%
Perempuan	139 orang	70.9%
Jumlah	196 orang	100%

Statistik Deskriptif Maklumat Demografi (Umur) Responden

Umur	Kekerapan	Peratus
21 - 30 tahun	56	28.6
31 - 40 tahun	89	45.4
41 - 50 tahun	29	14.8
50 tahun ke atas	22	11.2
Jumlah	196	100.0

Analisis Keseluruhan Tahap Kepimpinan Transformasi Guru Besar

Jadual 4 menunjukkan nilai min dan sisihan piawai bagi skor keseluruhan tahap kepimpinan transformasi guru besar Sekolah Rendah Jenis Kebangsaan Cina daerah Hilir Perak. Skor min keseluruhan tahap kepimpinan transformasi guru besar mencapai 4.12 dengan sisihan piawai 0.596. Ini menunjukkan pada persepsi responden, guru besar telah melaksanakan kepimpinan transformasi yang tinggi. Interpretasi ini konsisten dengan norma *MLQ* (Avolio dan Bass, 2004) serta interpretasi oleh Pallant (2007) dalam Hamidah et al (2014). Antara keempat-empat dimensi kepimpinan transformasi, dimensi motivasi berinspirasi menunjukkan skor min yang paling tinggi iaitu 4.16 dengan sisihan piawai 0.639, diikuti oleh dimensi rangsangan intelek iaitu skor min 4.13 dengan sisihan piawai 0.673, dimensi pengaruh ideal di mana skor min ialah 4.11 dengan sisihan piawai 0.657 dan akhir sekali iaitu dimensi pertimbangan individu di mana skor min ialah 4.10 dengan sisihan piawai 0.587. Semua dimensi kepimpinan transformasi yang dinilai berada pada tahap yang tinggi.

Jadual 4: Skor Min Bagi Tahap Kepimpinan Transformasi Guru Besar Di SJKC Dalam Daerah Hilir Perak

Aspek	N	Min	Sisihan Piawai
Kepimpinan Transformasi Guru Besar	196	4.12	.596
Pengaruh Ideal	196	4.11	.657
Motivasi Berinspirasi	196	4.16	.639
Rangsangan Intelek	196	4.13	.673
Pertimbangan Individu	196	4.10	.587

Tahap Komitmen Kerja Guru-Guru Sekolah Rendah Jenis Kebangsaan Cina

Jadual 5: Skor Min Keseluruhan Tahap Komitmen Kerja Guru

Aspek	N	Min	Sisihan Piawai
Komitmen Berterusan	196	3.7092	.69645
Komitmen Normatif	196	3.7214	.72984
Komitmen Afektif	196	4.1908	.44018
Komitmen Kerja Guru	196	3.8738	.52456

Jadual 5 menunjukkan nilai min dan sisihan piawai bagi skor keseluruhan tahap komitmen kerja guru. Secara keseluruhannya, min komitmen kerja guru sekolah rendah jenis kebangsaan cina (SJKC) di daerah Hilir Perak ialah 3.87 dan sisihan piawai ialah 0.525 dan ditaksirkan mempunyai aras kekuatan yang tinggi. Antara aspek dalam komitmen kerja guru, komitmen afektif berada di tahap yang paling tinggi iaitu 4.19 dengan sisihan piawai 0.440. Seterusnya, komitmen normatif mencapai min 3.72 dengan sisihan piawai 0.730. Komitmen berterusan pula mempunyai min yang terendah iaitu 3.71 dengan sisihan piawai 0.696.

Analisis Hubungan Signifikan Antara Dimensi Kepimpinan Transformasi Guru Besar Dengan Tahap Komitmen Kerja Guru.

Jadual 6: Analisis Korelasi Pearson Antara Tahap Kepimpinan Transformasi Guru Besar Dengan Komitmen Kerja Guru-Guru Di Sekolah

Korelasi		Kepimpinan Transformasi Guru Besar	Komitmen Kerja Guru
Kepimpinan Transformasi Guru Besar	Korelasi Pearson	1	.550**
	Sig. (2-hujung)		.000
	N	196	196
Komitmen Kerja Guru	Korelasi Pearson	.550**	1
	Sig. (2-hujung)	.000	
	N	196	196

** . Korelasi signifikan pada aras 0.01 (2-hujung).

Daripada hasil analisis korelasi yang ditunjukkan dalam jadual 4.5 yang menunjukkan hubungan antara tahap kepimpinan transformasi guru besar dengan tahap komitmen kerja guru menunjukkan hubungan positif yang kuat dan signifikan ($r = .550, k < 0.5$). Keputusan ini menjelaskan bahawa guru-guru di sekolah memiliki komitmen kerja yang tinggi mempunyai korelasi positif yang signifikan dengan kepimpinan transformasi yang diamalkan oleh guru besar. Oleh itu, hipotesis nol yang mengatakan ‘tidak terdapat hubungan yang signifikan antara tahap kepimpinan transformasi guru besar dengan komitmen kerja guru-guru di sekolah’ adalah ditolak.

Rumusan

Secara keseluruhannya analisis yang dijalankan berjaya mencapai objektif kajian dan menguji semua hipotesis yang dibentuk. Dapatan kajian ini menunjukkan pemboleh ubah yang dikaji mempunyai hubungan. Dimensi dalam pemboleh ubah bebas juga didapati memberi pengaruh terhadap pemboleh ubah bersandar.

Perbincangan Dan Rumusan

Persoalan Kajian 1

Dapatan kajian telah menunjukkan bahawa skor min mencapai 4.12 dengan sisihan piawai 0.596 bagi tahap kepimpinan transformasi berdasarkan persepsi guru-guru sekolah rendah jenis kebangsaan cina (SJKC) di daerah Hilir Perak. Interpretasi amalan kepimpinan transformasi guru besar berada di tahap yang tinggi dan positif. Keputusan ini bersamaan dengan dapatan kajian oleh Anak Agung Gede Agung (n.d) yang mendapati tingkah laku kepimpinan transformasi guru besar pada tahap yang tinggi. Begitu juga dengan dapatan kajian yang diperolehi oleh Fanny Silviane, Aan komariah dan Eka Prihatin (2014) yang sangat tinggi. Walau bagaimanapun, ia berbeza dengan dapatan kajian tahap kepimpinan transformasi yang dikaji oleh Nurul Jalilah (2013) yang lemah. Selain itu, terdapat kajian oleh Loy Liang Hui (2002) dan Abdul Kudus Abu Bakar (2000) yang hanya mendapat dapatan kajian bahawa tingkah laku kepimpinan transformasi guru besar berada di tahap yang sederhana.

Perbincangan di atas menunjukkan bahawa majoriti guru besar di sekolah rendah jenis kebangsaan cina (SJKC) daerah Hilir Perak telah memiliki amalan kepimpinan transformasi yang tinggi.

Persoalan Kajian 2

Berdasarkan hasil dapatan kajian ini untuk komitmen kerja guru terdiri daripada komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berterusan. Keseluruhannya dapatan kajian komitmen guru terhadap sekolah menunjukkan tahap yang tinggi iaitu sebanyak 3.87. Dalam kajian ini, komitmen kerja guru terdiri daripada tiga aspek utama. Antaranya, komitmen afektif guru-guru berada di tahap yang paling tinggi dan purata minnya sebanyak 4.19 manakala komitmen berterusan dan komitmen normatif yang ditunjukkan oleh guru-guru pula juga berada di tahap yang tinggi. Kedua-dua aspek ini masing-masing memperolehi purata min sebanyak 3.71 dan 3.72. Justeru, dapatan kajian ini boleh dikatakan bahawa guru-guru mempunyai inisiatif dan usaha yang tinggi untuk membantu sekolah mencapai matlamat yang sama. Dengan kata lain, guru-guru mempunyai keinginan yang tinggi untuk berkhidmat di sekolah masing-masing. Guru-guru juga berasa senang hati dapat berkhidmat di sekolah kerana semua warga sekolah boleh bergaul dengan mesra dan bersatu hati.

Menurut dapatan kajian Nurulaim Asyikin Zakaria dan Suhaida Abdul Kadir (2013), nilai min tertinggi bagi komitmen normatif ialah item “sekolah ini layak menerima kesetiaan saya” iaitu

sebanyak 3.82. Nilai min yang rendah pula ialah item “saya tidak berasa kewajipan untuk kekal bersama sekolah saya sekarang” iaitu sebanyak 2.64. Komitmen berterusan menunjukkan min yang tinggi ialah item “bersama sekolah ini lebih kepada satu keperluan dan juga keinginan saya sendiri” dengan min 3.74 manakala untuk min rendah ialah item “banyak terganggu jika saya mengambil keputusan untuk meninggalkan sekolah ini sekarang” dengan min 3.12. Nilai min tertinggi bagi komitmen afektif guru ialah item “sekolah ini amat bermakna secara peribadi kepada saya” dengan min 4.02. Min rendah pula terdiri daripada item “saya tidak berasa seperti “ahli keluarga” di sekolah saya dengan min 2.42.

Persoalan Kajian 3

Dapatan daripada kajian, didapati dimensi motivasi berinspirasi kepimpinan guru besar yang paling tinggi dalam kalangan guru besar sekolah rendah yang terlibat iaitu sebanyak 4.16 (S.P. = 0.639). Seterusnya, dimensi rangsangan intelek iaitu 4.13 (S.P. = 0.673), dimensi pengaruh ideal iaitu 4.11 (S.P. = 0.657) dan akhir sekali dimensi pertimbangan individu iaitu 4.10 (S.P. = 0.587). Hasil dapatan ini bersamaan dengan dapatan oleh Loy Liang Hui (2002).

Pengkaji menggunakan ujian pekali korelasi pearson, nilai (r) bagi dimensi pengaruh ideal ialah 0.538, dimensi motivasi berinspirasi ialah 0.455, dimensi rangsangan intelek ialah 0.546 dan dimensi pertimbangan individu ialah 0.511 berdasarkan aras keyakinan, $k < 0.5$. Melalui analisis ini, semua hipotesis nol yang dibuat bagi menjawab persoalan kajian telah ditolak kerana terbuktinya wujud hubungan positif yang tinggi antara setiap dimensi kepimpinan transformasi guru besar dengan tahap komitmen kerja guru-guru.

Rumusan

Kajian yang telah dijalankan ni berjaya membuktikan bahawa terdapat hubungan kepimpinan transformasi guru besar yang kuat dan signifikan terhadap komitmen kerja guru dalam kalangan guru-guru sekolah rendah jenis kebangsaan cina (SJKC) di daerah Hilir Perak apabila kesemua hipotesis nol ditolak. Semua dimensi iaitu dimensi motivasi berinspirasi, pengaruh ideal, rangsangan intelek dan pertimbangan individu pada tahap yang kuat. Tahap komitmen kerja guru-guru juga dilihat pada tahap yang tinggi. Dengan kata lain, sekiranya guru komited serta percaya kepada kecekapan guru besar maka produktiviti sekolah akan meningkat dan menjurus kepada keberkesanan sekolah.

Rujukan

- Ab. Azizi Yusuf. (2003). *Gelagat Organisasi: Teori, Isu Dan Aplikasi*. Kuala Lumpur. Pearson (M) Sdn. Bhd.
- Aini Hassan. (2007). Kualitatif Atau Kuantitatif: Memahami Andaian Asas Yang Mendasari Penyelidikan Pendidikan. *Masalah Pendidikan*. 30 (1), 7 – 16
- Allen N J and Meyer J P (1990). “*The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18.
- Amar, A., D. (2004). Motivating Knowledge Workers to Innovate. A Model Integrating Motivation Dynamics and Antecedents. *European Journal of Innovation Management*, 7 (2), 89 – 101
- Aniza Baharuddin. (2015). *Amalan Kepimpinan Pengajaran dan Transformational Pengetua serta Hubungannya dengan Ciri Sekolah Menengah Harian Berprestasi Tinggi Pahang*. Tesis Tidak Diterbitkan. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 8, 19-31.
- Bass, B. M (Ed). (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.

- Bass, B.M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Boryeki C. (2004). *Introduction of Self-Managed Work Teams at A Brownfield Site: A Study of Organization-Based Self-Esteem and Performance (Texas)*. Disertasi Ph. D yang tidak diterbitkan. University of North Texas.
- Biti Salwana Alias, Ahmad Basri Md. Yussof, Ramlee Mustapha & Mohammed Sani Burn, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cashin, J., Crewe, P., Desai, J., Prince, J., Shallow, G., dan Slaney, S. (2000). *Transformational Leadership: A brief overview & guideline for implementation*. Diakses dari <http://www.aare.edu.au/>.
- Hamidah Yusof, Jamal Yunus & Khalip Musa. (2014). *Kaedah Penyelidikan: Pengurusan Pendidikan*. Tanjong Malim: Penerbitan Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Hishamuddin Shah Mokri, Mohd Rizal Atan & Supian Hashim (2013). *Hubungan Antara Kepimpinan Transformasi Guru Besar Dengan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang Tujuh Segamat, Johor*. Dimuat turun pada 10 Oktober 2016 daripada: http://www.iab.edu.my/sn20-papers/KK_L415_Rizal.pdf
- Huen Yu, Leithwood, K. And Jantzi, D. (2002). *The Effects Of Transformational Leadership On Teacher's Commitment To Change In Hong Kong*. [Versi elektronik]. Journal Of Educational Administration. 42(3). Diperolehi pada 12/10/2016 daripada <http://www.emeraldinsight.com>
- Ibrahim. (2010). *Analisis Kompetensi Pengetua Berdasarkan Kualiti Peribadi, Pengetahuan, Kemahirandan Amalan dalam Bidang Pengurusan Sekolah Menengah Malaysia*. Jurnal Pendidikan Malaysia.
- Ishak Sin. (2002). "Gaya Kepimpinan Yang Digemari: Satu Kajian Kes-Kes Hipotetikal". Kertas kerja yang dibentangkan dalam Seminar Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan kali ke-XI, pada 17-19 Disember 2002, di Hotel Pan Pacific, Kuala Lumpur International Airport, Sepang.
- Jamilah Ahmad & Yusof Boon. (2011). *Amalan kepimpinan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di Malaysia*. Journal of Edupres, 1, 323-335.
- Krejcie, R., V., & Morgan, D., W. (1970). *Determining Sample Size For Research Activities. Educational and Psychological Measurement*, 30, 607 – 601.
- Md Fadli, Dadan Ahmad Fadli & Yohana Kartawijaya. (2012). *Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Komitmen Kerja Pada PT PLN (PERSERO) Rayon Rengasdengklok*. Jurnal Manajemen Vol.09 No.2, Januari 2012
- Mohd Majid Konting, (2000). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Nursuhaila Ghazali. (2007). *Tahap Amalan Kepimpinan Transformational Dalam Kalangan Pengetua Sekolah Menengah di Bandar Tangkak*. Latihan Ilmiah Tidak Diterbitkan. Johor: Universiti Teknologi Malaysia.
- O'Malley, M. (2000). *Creating Commitment: How To Attract And Retain Talented Employees By Building Relationships That Last*. New York: John Wiley & Sons, Ins.
- Park, I. (2005). *Teachers Commitment And Its Effects On Students Achievement In American High Schools*. Educational Research And Evaluation, 11 (5), (m.s. 461 – 485)
- Rose, P. (2010). *Transformational Leadership and Its Relationship to Adult 4-H Volunteers' Sense of Empowerment in Youth Development Settings*. Journal of Leadership Education. 9 (2).
- Sabitha Marican (2005). *Kaedah Penyelidikan Sains Sosial*. Petaling Jaya, Selangor: Pearson Malaysia Sdn. Bhd.
- Tan G.Y. (2004). *Attitudinal and Behavioral Consequences of Perceived Supervisory Power Bases: An Empirical Study of A Nomological Network*. Disertasi PH. D yang tidak diterbitkan. University of Pittsburgh.