



PENGARUH GAYA KEPIMPINAN TRANSFORMASI KETUA JABATAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PENSYARAH DI INSTITUSI PENGAJIAN TINGGI SWASTA



MOHAMAD FADLI BIN SHAFFAI @ SHAFIEI



UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2025





05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**PENGARUH GAYA KEPIMPINAN TRANSFORMASI KETUA JABATAN DAN
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PENSYARAH DI
INSTITUSI PENGAJIAN TINGGI SWASTA**

MOHAMAD FADLI BIN SHAFFAI @ SHAFIEI



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**DISERTASI DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK
MEMPEROLEH IJAZAH DOKTOR PENDIDIKAN (KEPIMPINAN DAN DASAR
PENDIDIKAN)**

**FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS
2025**



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



Sila tanda (✓)

Kertas Projek

Sarjana Penyelidikan

Sarjana Penyelidikan dan Kerja Kursus

Doktor Falsafah

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH**PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN**

Perakuan ini telah dibuat pada15....(hari bulan).....4..... (bulan) 20.25...

i. Perakuan pelajar :

Saya, MOHAMAD FADLI BIN SHAFFAI @ SHAFIEI (Q20171000649) -
FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI (SILA
 NYATAKAN NAMA PELAJAR, NO. MATRIK DAN FAKULTI) dengan ini mengaku bahawa
 disertasi/tesis yang bertajuk PENGARUH GAYA KEPIMPINAN TRANSFORMASI KETUA
JABATAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PENSYARAH DI
INSTITUSI PENGAJIAN TINGGI SWASTA

adalah hasil kerja saya sendiri. Saya tidak memplagiat dan apa-apa penggunaan mana-mana
 hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi
 maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, ekstrak, rujukan atau pengeluaran semula
 daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dinyatakan
 dengan se jelasnya dan secukupnya

Fayy

Tandatangan pelajar

ii. Perakuan Penyelia:

Saya, PROFESOR MADYA DR. NORLIA
BINTI MAT NORWANI (NAMA PENYELIA) dengan ini
 mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk PENGARUH GAYA KEPIMPINAN
TRANSFORMASI KETUA JABATAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN
KERJA PENSYARAH DI INSTITUSI PENGAJIAN TINGGI SWASTA

(TAJUK) dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut
 Pengajian Siswazah bagi memenuhi sebahagian/sepenuhnya syarat untuk memperoleh Ijazah
IJAZAH DOKTOR PENDIDIKAN (KEPIMPINAN DAN DASAR (SLA NYATAKAN NAMA
PENDIDIKAN)
IJAZAH).

17/4/2025

Tarikh

Norliawani

Tandatangan Penyelia



UNIVERSITI
PENDIDIKAN
SULTAN IDRIS

SULTAN IDRIS EDUCATION UNIVERSITY

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH /
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIESBORANG PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS/DISERTASI/LAPORAN KERTAS PROJEK
DECLARATION OF THESIS/DISSERTATION/PROJECT PAPER FORM

Tajuk / Title:

PENGARUH GAYA KEPIMPINAN TRANSFORMASI KETUA
JABATAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN
KERJA PENSYARAH DI INSTITUT PENGAJIAN TINGGI SWASTA

No. Matrik / Matric's No.:

Q20171000649

Saya / I:

MOHAMAD FADLI BIN SHAFFAI @ SHAFIEI

(Nama pelajar / Student's Name)

mengaku membenarkan Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek (Kedoktoran/Sarjana)* ini disimpan di Universiti Pendidikan Sultan Idris (Perpustakaan Tuanku Bainun) dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:-

acknowledged that Universiti Pendidikan Sultan Idris (Tuanku Bainun Library) reserves the right as follows:-

1. Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek ini adalah hak milik UPSI.
The thesis is the property of Universiti Pendidikan Sultan Idris
2. Perpustakaan Tuanku Bainun dibenarkan membuat salinan untuk tujuan rujukan dan penyelidikan.
Tuanku Bainun Library has the right to make copies for the purpose of reference and research.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan Tesis/Disertasi ini sebagai bahan pertukaran antara Institusi Pengajian Tinggi.
The Library has the right to make copies of the thesis for academic exchange.
4. Sila tandakan (✓) bagi pilihan kategori di bawah / Please tick (✓) for category below:-

☐

SULIT/CONFIDENTIAL

Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub dalam Akta Rahsia Rasmi 1972. / Contains confidential information under the Official Secret Act 1972

☐

TERHAD/RESTRICTED

Mengandungi maklumat terhad yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan ini dijalankan. / Contains restricted information as specified by the organization where research was done.

☒

TIDAK TERHAD / OPEN ACCESS

Fang

(Tandatangan Pelajar/ Signature)

Tarikh: 16/4/2025

Norliawati

(Tandatangan Penyelia / Signature of Supervisor)
& (Nama & Cop Rasmi / Name & Official Stamp)

Assoc. Prof. Dr. Norlia Mat Norwani
Accounting & Finance Department
Faculty of Management & Economics
Sultan Idris Education University (UPSI)
35900 Tg. Malim, Perak, Malaysia.

Catatan: Jika Tesis/Disertasi ini SULIT @ TERHAD, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh laporan ini perlu dikelaskan sebagai SULIT dan TERHAD.

Notes: If the thesis is CONFIDENTIAL or RESTRICTED, please attach with the letter from the organization with period and reasons for confidentiality or restriction.





PENGHARGAAN

Segala puji bagi Allah SWT yang telah mengurniakan kekuatan, kesabaran dan ilham kepada saya sehingga disertasi ini dapat disiapkan. Proses ini adalah sebuah perjalanan yang penuh dengan pengajaran dan saya bersyukur kerana dapat menyelesaikannya dengan sokongan pelbagai pihak yang sangat luar biasa sepanjang jalan.

Pertama sekali, setinggi-tinggi penghargaan saya tujukan kepada **Profesor Madya Dr. Norlia binti Mat Norwani**, yang bukan sahaja bertindak sebagai pembimbing akademik, tetapi juga mentor yang sabar, bijaksana dan penuh dedikasi. Masa, perhatian serta pandangan yang diberikan sangat bermakna dalam memperbaiki dan menyempurnakan disertasi ini.

Kepada keluarga tercinta — terutama ibu bapa saya, **Shaffai @ Shafiei Bin Abdul Rahman** dan **Jumanah Binti Osman** yang sentiasa memberi sokongan dan doa serta isteri saya, **Siti Hanisah Binti Mohd Abidin** yang tidak pernah berhenti memberikan dorongan, doa yang tidak putus-putus dan kasih sayang yang tulus adalah sumber kekuatan saya dalam menghadapi setiap cabaran.

Tidak dilupakan, penghargaan tulus kepada semua pensyarah yang terlibat secara langsung dengan program EdD ini yang telah memberi tunjuk ajar dan idea-idea yang bernas serta tenaga positif yang sentiasa memberi semangat kepada saya. Begitu juga sahabat-sahabat seperjuangan yang sentiasa hadir dengan tawa, nasihat dan kesediaan mendengar keluhan saya. Kebersamaan kita sepanjang tempoh ini akan sentiasa menjadi kenangan manis dalam perjalanan hidup saya.

Saya juga ingin menyampaikan penghargaan kepada Fakulti Pengurusan dan Ekonomi Universiti Pendidikan Sultan Idris serta semua pihak lain secara langsung atau tidak langsung telah membantu saya. Walaupun nama anda mungkin tidak disebut satu persatu, namun sumbangan anda tetap saya hargai dan tidak akan dilupakan.

Akhir sekali, disertasi ini saya dedikasikan kepada mereka yang percaya pada impian saya, walaupun pada saat-saat saya sendiri meragukannya. Semoga disertasi ini dapat menjadi sumbangan kecil kepada pembangunan ilmu pengetahuan dan inspirasi kepada orang lain.

Dengan penuh rasa syukur,

Mohamad Fadli Bin Shaffai @ Shafiei





ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk menentukan pengaruh gaya kepemimpinan transformasi ketua jabatan dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pensyarah di Institusi Pengajian Tinggi Swasta (IPTS), menentukan perbezaan pemboleh ubah berdasarkan faktor demografi serta mengenalpasti dimensi utama kepemimpinan transformasi dan komitmen organisasi yang mempengaruhi kepuasan kerja pensyarah. Kajian tinjauan ini menggunakan soal selidik yang dijawab oleh 379 orang pensyarah yang dipilih secara rawak mudah. Data kajian dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif seperti min dan sisihan piawai serta statistik inferensi seperti ujian t, ANOVA dan regresi berganda (*stepwise*). Dapatan kajian menunjukkan kepemimpinan transformasi ketua jabatan berada pada tahap tinggi dengan nilai min 3.74 (SP = 0.70), komitmen organisasi pada tahap sederhana dengan nilai min 3.25 (SP = 0.45) dan kepuasan kerja pensyarah pada tahap tinggi dengan nilai min 3.64 (SP = 0.59). Tahap kepuasan kerja pensyarah berbeza secara signifikan berdasarkan faktor pengalaman kerja dan bangsa manakala tahap kepemimpinan transformasi dan komitmen organisasi berbeza berdasarkan faktor lokasi. Kepuasan kerja pensyarah melalui faktor motivasi dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan transformasi dan komitmen organisasi dengan nilai $R^2 = 65.5\%$, $p = 0.00$. Kepuasan kerja pensyarah melalui faktor hygien pula dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan transformasi dan komitmen organisasi dengan nilai $R^2 = 56.2\%$, $p = 0.00$. Sumbangan tertinggi kepemimpinan transformasi terhadap faktor motivasi dan hygien adalah dari dimensi pertimbangan individu ($B = .418$, $p = 0.00$; $B = .247$, $p = 0.00$), manakala komitmen organisasi masing-masing melalui dimensi berterusan ($B = .155$, $p = 0.00$) dan normatif ($B = .157$, $p = 0.00$). Kesimpulannya, kepemimpinan transformasi yang efektif dan komitmen organisasi yang baik dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja pensyarah secara signifikan. Dapatan kajian ini sesuai dirujuk oleh institusi pengajian tinggi dan Kementerian Pengajian Tinggi (KPT) dalam usaha untuk memupuk amalan kepemimpinan transformasi dan komitmen organisasi bagi memastikan kemenjadian modal insan di negara ini.





THE INFLUENCE OF THE HEAD OF DEPARTMENT'S TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON LECTURER'S JOB SATISFACTION AT A PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTE

ABSTRACT

This study examines the influence of transformational leadership style of department heads and organizational commitment on job satisfaction among lecturer's in Private Higher Education Institutions, to identifies differences in variables based on demographic factors and determines key dimensions of transformational leadership and organizational commitment affecting lecturer's job satisfaction. A survey involving 379 randomly selected lecturers was conducted using a questionnaire. The study data were analyzed with descriptive statistics (mean, standard deviation) and inferential statistics (t-tests, ANOVA, multiple regression (*stepwise*)). The findings indicate that transformational leadership was at a high level (mean = 3.74, SD = 0.70), organizational commitment was moderate (mean = 3.25, SD = 0.45), and job satisfaction was high (mean = 3.64, SD = 0.59). The level of job satisfaction among lecturers differed significantly based on work experience and ethnicity, while the levels of transformational leadership and organizational commitment varied based on location. Lecturer's job satisfaction through motivational factors was significantly influenced by transformational leadership and organizational commitment with an R^2 value of 65.5%, $p = 0.00$. Lecturer's job satisfaction through hygiene factors was significantly influenced by transformational leadership and organizational commitment with an R^2 value of 56.2%, $p = 0.00$. The highest contribution of transformational leadership to motivational and hygiene factors came from the dimension of individual consideration ($B = .418$, $p = 0.00$; $B = .247$, $p = 0.00$), while organizational commitment contributed through the continuance dimension ($B = .155$, $p = 0.00$) and the normative dimension ($B = .157$, $p = 0.00$). In conclusion, effective transformational leadership and strong organizational commitment can significantly enhance lecturer job satisfaction. These findings are relevant for higher education institutions and the Ministry of Higher Education as references to foster transformational leadership practices and organizational commitment, ensuring the development of human capital in the country.





ISI KANDUNGAN

Muka Surat

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN	ii
PENGESAHAN PENYERAHAN DESERTASI	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
ISI KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xi
SENARAI RAJAH	xiii
SENARAI SINGKATAN	xiv
SENARAI LAMPIRAN	xv
BAB 1 PENGENALAN	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang	4
1.3 Penyataan Masalah	8
1.4 Tujuan Kajian	12
1.5 Objektif Kajian dan Soalan Kajian	13
1.6 Hipotesis Kajian	14
1.7 Kerangka Teori Kajian dan Konseptual Kajian	15
1.8 Definisi Operasional	19
1.8.1 Kepimpinan Transformasi	19
1.8.2 Komitmen Organisasi	21
1.8.3 Kepuasan Kerja	21
1.9 Batasan Kajian	22





1.9.1	Faktor Luaran	22
1.9.2	Persepsi yang subjektif	23
1.9.3	Saiz Sampel dan Pemilihan	23
1.9.4	Kaedah Penyelidikan dan Teori	24
1.10	Kepentingan Kajian	25
1.10.1	Meningkatkan Kepuasan Kerja Penysarah	26
1.10.2	Pengukuhan Amalan Kepimpinan	26
1.10.3	Memupuk Komitmen Organisasi	27
1.10.4	Penggubal Dasar Pendidikan	27
1.10.5	Data Empirikal	28
1.11	Rumusan	28
BAB 2	TINJAUAN LITERATUR	29
2.1	Pendahuluan	29
2.2	Gaya Kepimpinan	30
2.3	Kepimpinan Transformasi	36
2.3.1	Teori Kepimpinan Transformasi	45
2.3.1.2	Teori Kepimpinan Leithwood (1994)	56
2.3.1.3	Teori Kepimpinan Slocum dan Hellriegel (2007)	62
2.3.1.4	Teori Kepimpinan Transformasi Kouzes and Posner's (2002)	68
2.3.2	Kesimpulan Teori Kepimpinan Transformasi	77
2.4	Komitmen Organisasi	79
2.4.1	Teori Komitmen Organisasi	86
2.4.2	Kesimpulan Teori Komitmen Organisasi	109
2.5	Kepuasan Kerja	110
2.5.1	Teori Kepuasan Kerja	115
2.5.2	Kesimpulan Teori Kepuasan Kerja	147
2.6	Tahap Kepimpinan Transformasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja	148
2.6.1	Tahap Kepimpinan Transformasi	148
2.6.2	Tahap Komitmen Organisasi	151



	2.6.3 Tahap Kepuasan Kerja	153
2.7	Perbezaan Tahap Gaya Kepimpinan Transformasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Berdasarkan Faktor-Faktor Demografi.	156
	2.7.1 Perbezaan Mengikut Faktor Jantina	156
	2.7.2 Perbezaan Mengikut Pengalaman Kerja	159
	2.7.3 Perbezaan Mengikut Faktor Bangsa	161
	2.7.4 Perbezaan Mengikut Faktor Lokasi	162
2.8	Faktor-Faktor yang Menyumbang terhadap Kepuasan Kerja Pensyarah	163
2.9	Rumusan	167
BAB 3	METODOLOGI	168
3.1	Pendahuluan	168
3.2	Reka Bentuk Kajian	169
3.3	Populasi dan Sampel Kajian	171
3.4	Instrumen Kajian	177
3.5	Kesahan dan Kebolehpercayaan	179
	3.5.1 Kesahan	179
3.6	Kajian Rintis	181
3.7	Prosedur Pengumpulan Data	184
3.8	Penyediaan Data	185
3.9	Kaedah Penganalisan Data	187
	3.9.1 Statistik Deskriptif	188
	3.9.2 Statistik Inferensi	189
3.10	Ujian Outlier	192
3.11	Ujian Normaliti	194
3.12	Rumusan	198
BAB 4	DAPATAN KAJIAN	199
4.1	Pendahuluan	199
4.2	Demografi Responden	200
4.3	Dapatan Analisis Data Berdasarkan Persoalan Kajian	203

4.3.1	Tahap Gaya Kepimpinan Transformasi Pengurusan di IPTS	204
4.3.2	Tahap Komitmen Organisasi Pengurusan di IPTS	205
4.3.3	Tahap Kepuasan Kerja Pensyarah di IPTS	206
4.3.4	Skor Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Pensyarah Berdasarkan Faktor Seperti Jantina, Pengalaman Kerja, Bangsa dan Lokasi	207
4.3.5	Sumbangan Faktor-Faktor Kepimpinan Transformasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Skor Kepuasan Kerja Pensyarah di IPTS	217
4.4	Rumusan	224
BAB 5	PERBINCANGAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN	226
5.1	Pendahuluan	226
5.2	Ringkasan Kajian	227
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	228
5.3.1	Tahap Gaya Kepimpinan Transformasi Ketua Jabatan di IPTS	228
5.3.2	Tahap Komitmen Organisasi Pensyarah di IPTS	232
5.3.3	Tahap Kepuasan Kerja Pensyarah di IPTS	237
5.3.4	Perbandingan Tahap Kepimpinan Transformasi Ketua Jabatan, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Pensyarah Berdasarkan Faktor Seperti Jantina, Pengalaman Kerja, Bangsa dan Lokasi	240
5.3.5	Pengaruh Kepimpinan Transformasi Ketua Jabatan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pensyarah di IPTS	251
5.4	Implikasi Kajian	258
5.4.1	Implikasi Kajian Secara Teoritik	258
5.4.2	Implikasi Kajian Secara Praktikal	260
5.5	Cadangan Kajian Lanjutan	261
5.6	Rumusan	262
	RUJUKAN	265
	LAMPIRAN	306



SENARAI JADUAL

No. Jadual	Muka Surat
2.1 Jenis-Jenis Gaya Kepimpinan	33
3.1 Statistik IPTS 2021	172
3.2 Jumlah IPTS serta Pensyarah yang Terlibat dalam Kajian untuk Setiap Zon di Malaysia	176
3.3 Bilangan Item dalam Soal Selidik	178
3.4 Item Sebelum dan Selepas Penambahbaikan Berdasarkan Pandangan daripada Panel Pakar Penilai	180
3.5 Analisis Kebolehpercayaan Skala Kepimpinan Transformasi, Skala Komitmen Organisasi dan Skala Kepuasan Kerja	183
3.6 Kadar Pemulangan Soal Selidik	186
3.7 Interpretasi Skor Min	188
3.8 Nilai Signifikan Berdasarkan Nilai p	190
3.9 Ringkasan Analisis Statistik Berdasarkan Soalan Kajian	191
3.10 Nilai Skewness dan Kurtosis Setiap Pemboleh ubah	196
4.1 Maklumat Demografi Responden untuk Pensyarah IPTS	200
4.2 Jumlah Keseluruhan Sampel Berdasarkan Zon	203
4.3 Ujian Levene Perbezaan Analisis Min	204
4.4 Skor Min dan Sisihan Piawaian untuk Dimensi Kepimpinan Transformasi	205
4.5 Skor Min dan Sisihan Piawaian untuk Dimensi Komitmen Organisasi	206
4.6 Skor Min dan Sisihan Piawaian untuk Dimensi Kepuasan Kerja	207
4.7 Skor Komitmen Organisasi Berdasarkan Jantina	208





4.8	Skor Kepuasan Kerja Pensyarah Berdasarkan Jantina	209
4.9	Taburan Pengalaman Kerja (Komitmen Organisasi)	210
4.10	Ujian ANOVA Komitmen Organisasi (Pengalaman Kerja)	210
4.11	Taburan Pengalaman Kerja (Kepuasan Kerja Pensyarah)	211
4.12	Ujian Welch Kepuasan Kerja (Pengalaman Kerja)	212
4.13	Ujian Post Hoc Kepuasan Kerja Pensyarah (Pengalaman Kerja)	212
4.14	Taburann Bangsa (Komitmen Organisasi)	213
4.15	Ujian Welch Komitmen Organisasi (Bangsa)	213
4.16	Taburan Bangsa (Kepuasan Kerja Pensyarah)	214
4.17	Ujian ANOVA Kepuasan Kerja Pensyarah (Bangsa)	215
4.18	Ujian Post Hoc Kepuasan Kerja Pensyarah (Bangsa)	215
4.19	Skor Kepimpinan Transformasi Berdasarkan Lokasi	216
4.20	Skor Komitmen Organisasi Berdasarkan Lokasi	217
4.21	Skor Kepuasan Kerja Pensyarah Berdasarkan Lokasi	218
4.22	Keputusan Analisis Ujian Regresi Berganda (<i>Stepwise</i>)	218
4.23	Rumusan Model	219
4.24	Keputusan Pekali Beta (<i>Coefficients</i>)	219
4.25	Keputusan ANOVA	220
4.26	Keputusan Analisis Ujian Regresi Berganda (<i>Stepwise</i>)	220
4.27	Rumusan Model	221
4.28	Keputusan Pekali Beta (<i>Coefficients</i>)	221
4.29	Keputusan ANOVA	222
4.30	Ringkasan Dapatan Kajian (Pengujian Hipotesis Nol)	225





SENARAI RAJAH

No. Rajah

Muka Surat

1.1	Kerangka Konseptual Kajian	17
1.2	Kerangka Teori Kajian	18
2.1	Teori Kepimpinan Transformasi Burns (1978) Bass (1985)	47
2.2	Teori Kepimpinan Transformasi Leithwood 1994	58
2.3	Teori Kepimpinan Slocum dan Hellriegel (2007)	64
2.4	Teori Kepimpinan Kouzes dan Posner (2002)	69
2.5	Teori Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (1997)	95
2.6	Teori Keperluan Maslow (1970)	118
2.7	Teori Dua Faktor Herzberg 1959	132
3.1	Taburan Institusi Pendidikan Tinggi Swasta di Malaysia	173
3.2	Jadual <i>Boxplot</i> Kepimpinan Transformasi	193
3.3	Jadual <i>Boxplot</i> Komitmen Organisasi	194
3.4	Jadual <i>Boxplot</i> Kepuasan Kerja	194
3.5	Normal Q-Q Plot Kepimpinan Transformasi	197
3.6	Normal Q-Q Plot Komitmen Organisasi	197
3.7	Normal Q-Q Plot Kepuasan Kerja	198



SENARAI SINGKATAN

IPT	Institusi Pengajian Tinggi
IPTS	Institusi Pengajian Tinggi Swasta
JPT	Jabatan Pendidikan
KPI	<i>Key Performance Index</i>
KPT	Kementerian Pengajian Tinggi
MQA	Agensi Kelayakan Malaysia (<i>Malaysian Qualification Agency</i>)
PdP	Pengajaran dan Pembelajaran
SPSS	<i>Program Statistical Package for the Social Sciences</i>
UPSI	Universiti Pendidikan Sultan Idris

SENARAI LAMPIRAN

- A Ringkasan Eksekutif
- B Soal Selidik Kajian
- C Surat Kebenaran Menjalankan Kajian oleh Kementerian Pengajian Tinggi
- D Surat Kebenaran Menjalankan Penyelidikan oleh Universiti 212 Pendidikan Sultan Idris
- E Surat Lantikan Pakar
- F (i) Output SPSS (Kajian Rintis)
- F (ii) Output SPSS (Demografi)
- F (iii) Output SPSS (Soalan Kajian 1, 2 dan 3)
- F (iv) Lampiran F (iv) – Output SPSS (Soalan Kajian 4)
- F (v) Lampiran F (v) – Output SPSS (Soalan Kajian 5)

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Di dalam mana-mana organisasi di seluruh dunia pasti memerlukan tampuk kepimpinan untuk memimpin dan memerlukan komitmen pekerja untuk mencapai kejayaan organisasi. Perkara ini secara tidak langsung melibatkan kepuasan kerja seseorang di dalam sesebuah organisasi. Industri pendidikan antara industri yang banyak menyumbang kepada pertumbuhan negara kerana terdapatnya para pendidik yang bekerja keras untuk melahirkan generasi yang berkualiti dan bertaraf global setaraf dengan kemajuan era Revolusi Industri 4.0. Menurut Shafeq dan Nurul Hidayah (2010), pendidik mempunyai tugas penting dalam mendidik dan meningkatkan pengetahuan para pelajar tidak kira di peringkat kebangsaan ataupun antarabangsa.



Pendidikan merupakan industri penting untuk sesebuah negara kerana melalui pendidikan dapat membentuk generasi yang berkualiti serta generasi yang berpendidikan tinggi untuk mentadbir organisasi dan juga negara pada masa hadapan. Pada era serba moden ini bidang pendidikan juga tidak boleh lari dengan perkembangan global iaitu melalui Revolusi Industri 4.0. Oleh itu, pendidikan berkualiti akan melahirkan generasi yang bijak, proaktif, kreatif dan sebagainya adalah seiring dengan saranan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (KPM, 2015). Pendidikan berkualiti secara umum terhasil melebihi kualiti kaedah pengajaran dan pembelajaran yang diguna pakai oleh pendidik. Dalam konteks pendidikan tinggi staf akademik memainkan peranan ini.

Pendidik yang mempunyai kesediaan dari segi kemahiran, nilai-nilai dan pengetahuan yang diperlukan oleh seorang tenaga pengajar yang bagus akan dapat melaksanakan proses pengajaran dan pembelajaran (PdP) dengan cemerlang. Walaubagaimanapun isu kepuasan sering dikaitkan dengan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran (PdP) pendidik. Silvia Trel'ová dan František Olšavský (2016) telah menyebut dalam kajiannya bahawa kepuasan kerja adalah menunjukkan sikap kerja secara umum berdasarkan seseorang individu itu yang berpuas hati dengan pekerjaan melahirkan sikap positif terhadap pekerjaan. Manakala individu yang berasa tidak berpuas hati dengan pekerjaan mempunyai sikap negatif. Oleh itu, kepuasan kerja pensyarah sangat berhubung kait dengan pengajaran dan pembelajaran (PdP). Selain itu, pendidik yang merasa tidak selesa dengan kepimpinan akan memberi kesan terhadap organisasi. Menurut Agnieszka Schuetz (2017) dalam kajiannya menyebut bahawa kepimpinan yang berkesan adalah kepimpinan yang memiliki keterampilan dan kemampuan yang luar biasa seperti pengetahuan, kepekaan, kredibiliti, nilai, dan





karisma yang digabungkan dengan pengikut yang bersemangat akan memimpin setiap organisasi mencapai kejayaan. Oleh itu, organisasi didapati tidak cemerlang jika pendidik tidak sehaluan dengan kepimpinan organisasi.

Dunia pendidikan tinggi hari ini terus berubah dari masa ke semasa dengan pantas. Oleh itu penting bagi pemimpin transformasi melakukan perubahan yang drastik seiring dengan peredaran zaman ini. Bass (1985) menyatakan kepimpinan transformasi menjadi perhatian utama dalam dunia pendidikan tinggi terutamanya dalam konteks peningkatan kualiti pendidikan dan prestasi sesebuah institusi. Bass (1985) juga mengatakan bahawa pentingnya kepimpinan transformasi ini supaya dapat melakukan inovasi dan perubahan berdasarkan teknologi dan keperluan pekerjaan semasa. Pemimpin transformasional tidak hanya fokus kepada tugas harian,

tetapi juga mampu mengubah visi dan budaya organisasi. Selain itu, komitmen organisasi dan kepuasan kerja mempunyai hubung kait dan saling mempengaruhi terhadap kecemerlangan institusi pendidikan tinggi. Allen dan Meyer (1990) mengatakan komitmen organisasi penting bagi pendidikan tinggi kerana ia cenderung terhadap kualiti pendidikan. Komitmen yang tinggi akan menjadikan institusi pengajian tinggi berada pada tahap yang lebih baik. Komitmen organisasi yang baik akan menjadikan kepuasan kerja berada pada tahap yang maksimum. Hoy dan Miskel (2008) mengatakan kepuasan kerja adalah dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti gaji, persekitaran kerja, hubungan dengan rakan sekerja dan peluang pengembangan diri. Oleh yang demikian, kepemimpinan transformasi yang efektif dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja pensyarah. Sebaliknya, komitmen organisasi yang tinggi dan kepuasan kerja yang tinggi dapat membina persekitaran yang kondusif bagi kepemimpinan transformasional untuk berkembang.





1.2 Latar Belakang

Beberapa tahun kebelakangan ini, kepimpinan dabbu dalam sesebuah organisasi telah mendapat perhatian yang khusus oleh para pengkaji kerana kesannya terhadap keberkesanan organisasi dan hasil pekerja (Bass & Riggio, 2006; Yukl, 2013). Dalam persekitaran IPTS yang semakin dinamik, berdaya saing dan kompetitif, peranan kepimpinan dan komitmen organisasi bagi membentuk kepuasan kerja pensyarah adalah amat penting. Kefahaman tentang gaya kepimpinan transformasi ketua jabatan, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja boleh memberikan pandangan yang berharga untuk meningkatkan kesejahteraan dan membina persekitaran kerja yang positif kepada pensyarah.



diterapkan di IPT sejak dari dahulu lagi. Perkara ini juga telah dinyatakan oleh pengkaji terdahulu seperti Bass dan Riggio (2006), Bryman (2007) dan Lu et al. (2017). Kepimpinan transformasi dikategorikan sebagai pemimpin yang memberi inspirasi dan motivasi kepada pekerja atau pengikut mereka. Maka, kajian berkaitan kepimpinan transformasi telah mendapat perhatian yang besar dalam penyelidikan kepimpinan (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin transformasi membina visi, memberikan rangsangan intelektual, menawarkan sokongan individu dan bertindak sebagai model atau peranan untuk orang bawahan dan pengikut mereka (Bass & Avolio, 1994). Menurut kajian Arnold et al. (2023) mendapati bahawa kepimpinan transformasi adalah penting untuk penglibatan pekerja dan prestasi kerja pengikutnya kerana ia menggalakkan tingkah laku seperti penggunaan kekuatan dan inisiatif peribadi. Kajian penyelidikan yang lepas juga telah menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi telah mempengaruhi





kepuasan kerja, penglibatan dan prestasi pekerja secara positif (Avolio et al., 2009; Judge & Piccolo 2004). Manakala menurut Munian dan Hasan (2020) pula, kepemimpinan transformasi yang berkesan adalah kepimpinan yang mempunyai kebolehan, kewibawaan serta kebijaksanaan pemimpin dalam menguruskan kakitangan bawahannya.

Komitmen organisasi adalah salah satu pemboleh ubah yang sering dikaji secara meluas oleh ilmuan-ilmuan lepas yang melibatkan literatur tingkahlaku organisasi (Meyer & Allen, 1991). Walaubagaimanapun terdapat isu berkaitan dengan kurangnya sokongan dan pengiktirafan yang tidak mencukupi terhadap pensyarah di IPT (Hakanen et al., 2008, 2014; Ahmad et al., 2020; Wang et al., 2018). Pensyarah memainkan tanggungjawab yang penting dalam pendidikan di peringkat tinggi dan apabila mereka tidak menerima sokongan dan pengiktirafan yang mencukupi atas usaha mereka, ia boleh menyebabkan penurunan kepuasan kerja dan tahap komitmen organisasi yang lebih rendah. Komitmen organisasi dipercayai mempunyai pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja dan meningkatkan kesetiaan pekerja terhadap organisasi (Allen et al., 2003; Cohen, 2019). Komitmen organisasi ditakrif sebagai tingkahlaku pekerja terhadap organisasi ataupun dikenali sebagai sikap yang responsif terhadap persekitaran organisasi dan pekerja juga perlu ada nilai kesetiaan kepada syarikat (Azhar et al., 2020).

Isu berkaitan dengan beban kerja pensyarah, amalan budaya kerja, kersimbangan kerja dan kehidupan dan peluang peningkatan kerjaya telah memberi kesan terhadap kepuasan kerja pensyarah. Kajian Mohamad et al. (2023) juga menyatakan selepas pandemik COVID-19, kepuasan kerja pendidik juga telah menjadi





isu penting kerana beban kerja yang bertambah, kesejahteraan emosi dan mental, sokongan pentadbir, serta pengiktirafan terhadap usaha dan dedikasi pendidik juga merupakan elemen-elemen penting yang perlu diambil berat untuk meninjau kepuasan kerja pendidik dalam era pasca-pandemik. Budaya positif dan menyokong yang mementingkan kerjasama, komunikasi terbuka dan adil dapat meningkatkan kepuasan dan komitmen pensyarah. Sebaliknya, budaya negatif yang dicirikan oleh birokrasi, kekurangan ketelusan, dan pilih kasih boleh menyebabkan rasa tidak puas hati dan penurunan komitmen dalam kalangan pensyarah (Hofstede, 2001).

Terdapat juga isu-isu lain seperti isu yang melibatkan demografi. Timbulnya isu ketidakseimbangan jumlah pensyarah IPT diseluruh Malaysia dan perkara ini telah dinyatakan dalam kajian lepas melalui kajian Hassan dan Ahmad (2019), UNESCO (2020) dan Zulkifli dan Ibrahim (2018). Isu ini timbul apabila terdapatnya jumlah pensyarah perempuan lebih ramai berbanding pensyarah lelaki. Trend ini dapat dilihat dalam sektor pendidikan seolah – olah kaum lelaki kurang minat terhadap bidang pendidikan. Menurut Acker (2012) dan Bagilhole dan White (2013), mengatakan terdapat perbezaan jumlah pensyarah antara lelaki dan perempuan dalam IPT dan beberapa institusi mungkin menghadapi cabaran dalam mencapai keseimbangan gender yang adil di kalangan pensyarah dan pentadbir akademik. Bukan itu sahaja, isu berkaitan kehadiran pensyarah berbangsa melayu lebih ramai berbanding bangsa lain juga menjadi bualan dan didalam kajian lepas juga ada menyatakan seperti Lee dan Tan (2016), Tay dan Tan (2019) dan UNESCO (2020). Seolah-olah kerja pensyarah di Malaysia khususnya di monopoli oleh bangsa melayu. Menurut kajian Turner dan Myers (2000) dan Williams, Berger dan McClendon (2005), kekerapan dan kadar penglibatan pensyarah berdasarkan etnik mempunyai perbezaan di dalam IPT dan



mungkin menghadapi cabaran dalam mencapai keadilan dikalangan pensyarah dan pentadbir akademik.

Pensyarah di pendidikan tinggi sering menghadapi beban kerja yang berat sehingga boleh memberi kesan kepada kepuasan kerja dan komitmen mereka (Maslach et al., 2001). Beban kerja yang berlebihan boleh mengakibatkan tekanan, keletihan dan kekurangan keseimbangan kerja-kehidupan yang akhirnya menjejaskan kepuasan pensyarah terhadap tugas dan komitmen mereka terhadap organisasi. Kepuasan kerja pensyarah pula merupakan konstruk yang multidimensi, memberi kesan terhadap penilaian secara keseluruhan dan bertindak balas secara positif terhadap pelbagai aspek pekerjaan, seperti persekitaran kerja, pembangunan pekerja, autonomi dan faedah terhadap pekerja (Judge et al., 2017). Selain itu, kepuasan kerja juga telah dikaitkan dengan beberapa hasil positif iaitu termasuklah peningkatan motivasi pekerja, produktiviti pekerja dan kesetiaan pekerja (Judge et al., 2001). Menurut kajian Abd Razak dan Ali (2021), bagi meningkatkan tahap kepuasan kerja terhadap pekerja, organisasi haruslah mengukuhkan kebolehan pentadbir organisasi dalam mentadbir pekerja seliaan mereka dengan cekap, berkesan dan adil. Kajian yang memberi kefahaman tentang kepuasan kerja pensyarah adalah penting untuk mewujudkan persekitaran kerja yang dinamik dan memuaskan dalam mana-mana institusi.

Walaupun telah banyak kajian terdahulu yang mengkaji kesan kepemimpinan transformasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja, masih terdapat jurang penyelidikan mengenai perkaitan khusus mereka terutamanya dalam konteks Institusi IPTS. Kajian yang mengenalpasti bagaimana gaya kepemimpinan transformasi ketua jabatan dapat mempengaruhi komitmen organisasi pensyarah dan seterusnya kepausan



kerja mereka adalah penting untuk mekanisme yang mendasari kesejahteraan pensyarah serta keberkesanan organisasi dalam persekitaran yang khusus ini. Untuk menangani jurang kajian ini, kajian ini bertujuan untuk menyumbang dengan meneroka pengaruh gaya kepimpinan transformasi ketua jabatan dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pensyarah di Institut Pengajian Tinggi Swasta (IPTS). Penemuan penyelidikan ini akan memberikan pandangan untuk pembangunan kepimpinan, dasar dan amalan di IPTS dan akhirnya meningkatkan kepuasan kerja pensyarah serta kejayaan organisasi secara keseluruhan.

1.3 Pernyataan Masalah



Masalah kepuasan kerja pensyarah merupakan kebimbangan penting dalam Institusi IPTS di Malaysia. Terdapat pelbagai rungutan terdengar daripada pensyarah antaranya adalah seperti beban kerja yang semakin bertambah dan pendapatan yang tidak setaraf dengan perkhidmatan seperti yang telah dinyatakan dalam kajian Bakar dan Zulkifli (2019) dan Mohamed dan Omar (2017). Perkara ini juga disebut oleh Nor Azida et al. (2015) yang mengatakan terdengar keluhan pensyarah seperti “tidak puas hati mengajar kursus bukan bidang”, “sukar mendapat kerjasama rakan sekerja semasa menjalankan tugas”, “gaji tidak setaraf perkhidmatan” dan “beban kerja pengurusan bertambah dari sehari ke sehari sehingga hilang fokus dalam proses pengajaran dan pembelajaran”. Beberapa masalah telah mengakibatkan kesan kepada kepuasan pensyarah dalam konteks ini dan menghalang kesejahteraan, produktiviti serta kejayaan organisasi secara keseluruhannya.





Kajian Mariani Omar (2022) menyatakan masalah atau isu kepuasan kerja staf akademik mula timbul ketika pandemik Covid-19 apabila melibatkan pengagihan dan bidang tugas yang jelas, kepimpinan dan majikan, peluang untuk menyertai latihan, gaji, suasana tempat kerja, ganjaran dan pengiktirafan, dan hubungan dengan rakan sekerja. Menurut kajian Mohamad et al. (2023), Antara faktor-faktor yang menyumbang kepada kepuasan kerja seperti keadaan kerja, kedudukan gaji, penyeliaan pengarah, rakan sekerja, dan peluang kenaikan pangkat. Penyelidikan sedia ada telah mengkaji secara berasingan kesan kepimpinan transformasi terhadap kepuasan kerja (Judge & Piccolo, 2004) dan pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja (Allen et al., 2003) dalam pelbagai tetapan organisasi. Walau bagaimanapun, kajian empirikal yang terhad telah dikenal pasti secara menyeluruh bagaimana gaya kepimpinan transformasi ketua jabatan dan komitmen organisasi dapat mempengaruhi



kepuasan kerja mereka di IPTS.

Salah satu cabaran utama pensyarah ialah peningkatan penekanan terhadap produktiviti penyelidikan, yang boleh membawa kepada permintaan kerja yang tinggi dan tekanan masa untuk pensyarah (Lee & Abdul Wahab, 2018). Mengimbangi tanggungjawab pengajaran, tugas pentadbiran, dan jangkaan penyelidikan boleh menimbulkan rasa terbeban dan menghalang kepuasan kerja dalam kalangan pensyarah (Abdullah et al., 2020). Tambahan pula, tekanan untuk menerbitkan dalam jurnal berimpak tinggi dan geran penyelidikan yang boleh menyebabkan aspek lain dalam peranan mereka diabaikan, sehingga menimbulkan rasa tidak puas hati dalam kalangan pensyarah (Zahari & Jabar, 2019). Peningkatan beban kerja dan tekanan masa, berpunca daripada kemasukan pelajar yang ramai, penerbitan penyelidikan, tugas pentadbiran, dan keperluan untuk kaedah pengajaran yang berkesan, boleh membawa





kepada kelesuan pensyarah dan mengurangkan kepuasan kerja (Smith & Davis, 2021). Isu berkaitan keseimbangan kerja-kehidupan, termasuk waktu kerja yang panjang dan fleksibiliti terhad, juga boleh menyumbang kepada ketidakpuasan hati pensyarah dan kesejahteraan negatif (Thomas & Johnson, 2018).

Selain itu, pampasan dan faedah yang tidak mencukupi juga merupakan kebimbangan yang lazim. IPTS di Malaysia sering menghadapi kekangan kewangan, menyebabkan sumber terhad untuk pakej gaji yang kompetitif dan peluang pembangunan profesional (Hassan et al., 2021). Ini boleh memberi kesan kepada semangat pensyarah dan kepuasan kerja, kerana mereka mungkin berasa tidak dihargai dan tidak diberi pampasan (Looi & Lam, 2017). Sumber yang terhad dan kekangan kewangan boleh menjejaskan faedah organisasi, peluang pembangunan profesional dan keseluruhan sistem sokongan (Brown, 2019). Selain itu, kekurangan latihan dan pembangunan kerjaya yang jelas dan jaminan pekerjaan boleh menyumbang kepada ketidakpuasan kerja dalam kalangan pensyarah (Johnson et al., 2020).

Cabaran lain terletak pada persekitaran kerja dan budaya organisasi dalam IPTS. Faktor seperti peluang kemajuan kerjaya yang terhad, kekurangan pengiktirafan dan ganjaran, serta komunikasi dan kerjasama yang tidak mencukupi boleh memberi kesan negatif terhadap kepuasan kerja pensyarah (Mohamad et al., 2021; Yusoff et al., 2022). Sistem sokongan yang tidak mencukupi, termasuk bimbingan untuk pensyarah di awal kerjaya, juga boleh menyumbang kepada ketidakpuasan kerja (Chin & Rasli, 2019). Komunikasi dan kerjasama yang tidak mencukupi antara pensyarah dan kepimpinan jabatan boleh menghalang kepuasan kerja. Kekurangan penglibatan dalam proses membuat keputusan dan peluang terhad untuk penglibatan dan pengiktirafan





yang bermakna boleh menyumbang kepada perasaan terasing dan mengurangkan kepuasan dalam kalangan pensyarah (Clark & Roberts, 2022).

Permasalahan – permasalahan yang telah dinyatakan oleh kajian-kajian lepas memberi kesan kepada kepuasan kerja pensyarah dan amat membimbangkan. Bukan sahaja berdasarkan bukti kajian-kajian lepas malah terdapat juga beberapa perkara lain yang membuktikan kepuasan kerja pensyarah sering di perkatakan. Isu stres ditempat kerja ini termasuk didalam isu kesihatan mental. Perkara ini telah disebut oleh Prof Madya Dr Siti Aisyah Abdul Rahman (Oktober 2020, Berita Harian). Dalam penulisannya telah menyatakan antara akibat utama penyakit mental di tempat kerja adalah beban kerja melampau, kurangnya kawalan, kerja rutin, selain tempoh masa bekerja yang panjang, konflik antara individu, kurangnya ganjaran dan masalah organisasi. Selain itu, beliau juga mengatakan gejala kesihatan mental boleh mempengaruhi fisiologi, psikologi, dan tingkah laku pekerja. Tekanan psikologi seperti kelesuan, gangguan psikosomatik dan kemurungan sekiranya terjadi secara berpanjangan akan memberi kesan ke atas fisiologi individu. Oleh yang demikian, jelaslah masalah stress atau kesihatan mental di kalangan pensyarah sangat berkait dengan kepimpinan, komitmen dan kepuasan kerja pensyarah. Perkara ini juga di sokong oleh pengkaji lepas seperti Rahim dan Mohamad (2018) yang mengatakan kepimpinan yang tidak berkesan menyumbang kepada tahap tekanan yang lebih tinggi, manakala kepimpinan yang baik dan persekitaran kerja yang menyokong memupuk kepuasan kerja dan komitmen yang lebih besar. Manakala Kamal dan Manaf (2019) mengatakan bahawa kepimpinan yang lemah, sumber yang tidak mencukupi, dan jangkaan yang tidak realistik menyumbang kepada ketidakpuasan kerja dan tekanan.





Selain itu juga, Sebuah kolej di selatan Malaysia telah diaudit oleh Agensi Kelayakan Malaysia (MQA) pada 29 November 2019 untuk mendapatkan sijil penuh. Berdasarkan laporan audit MQA itu, telah menyatakan bahawa staf akademik telah menerima “beban tugas” yang tinggi terutamanya staf akademik yang memegang jawatan-jawatan lain selain daripada mengajar seperti di lampiran A. Ini telah menunjukkan bahawa beban kerja yang ditanggung oleh pensyarah di kolej berkenaan semakin tinggi jika mereka terlibat dengan tugas – tugas pentadbiran dan memegang jawatan seperti Penyelaras Program. Penawaran gaji yang rendah di IPTS juga menjadi punca kepuasan kerja staf akademik terjejas. Situasi ini dibimbangi menjejaskan kualiti seorang pensyarah di IPTS kerana para graduan cemerlang dan pekerja yang berpengalaman memilih untuk berada di industri lain yang menawarkan gaji yang lebih lumayan. Oleh itu, perlunya kajian yang mengkaji pengaruh gaya kepimpinan transformasi ketua jabatan dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pensyarah IPTS. Dengan menangani jurang penyelidikan ini, kajian ini bertujuan untuk memberi manfaat kepada badan pengetahuan yang tersedia dan memberikan cadangan praktikal kepada IPTS untuk meningkatkan kesejahteraan pensyarah, penglibatan, dan kejayaan organisasi secara keseluruhan.

1.4 Tujuan Kajian

Tujuan kajian ini adalah untuk mengkaji pengaruh gaya kepimpinan transformasi ketua jabatan dan komitmen organisasi pensyarah terhadap kepuasan kerja pensyarah di IPTS. Dengan mengenalpasti perkaitan ini, kajian ini bertujuan untuk mencapai objektif seperti menentukan tahap gaya kepimpinan transformasi, tahap komitmen organisasi





dan tahap kepuasan kerja penysarah di IPTS. Seterusnya kajian ini akan menentukan perbezaan skor gaya kepimpinan transformasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja pensyarah berdasarkan faktor-faktor demografi serta menentukan faktor-faktor yang menyumbang terhadap kepuasan kerja pensyarah.

1.5 Objektif dan Soalan Kajian

Objektif merupakan perkara sangat penting dalam menjalankan penyelidikan kerana objektif dapat membantu pengkaji untuk fokus terhadap kajian yang hendak dijalankan. Objek kajian ini adalah untuk:

1. Mengenalpasti tahap gaya kepimpinan transformasi ketua jabatan di IPTS.
2. Mengenalpasti tahap komitmen organisasi dan kepuasan kerja pensyarah di IPTS.
3. Menganalisis tahap kepimpinan transformasi ketua jabatan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja pensyarah berdasarkan faktor-faktor demografi (jantina, pengalaman kerja, bangsa dan lokasi).
4. Menganalisis faktor-faktor yang menyumbang terhadap tahap kepuasan kerja pensyarah di IPTS.





Persoalan kajian ini terbentuk berdasarkan objektif yang telah dibina. Persoalan ini memainkan peranan penting dalam menghasilkan kajian yang memberi manfaat kepada pensyarah dan IPTS pada masa hadapan. Terdapat 5 persoalan yang terhasil iaitu:

1. Apakah tahap gaya kepimpinan transformasi ketua jabatan di IPTS?
2. Apakah tahap komitmen organisasi pensyarah di IPTS?
3. Apakah tahap kepuasan kerja pensyarah di IPTS?
4. Adakah tahap gaya kepimpinan transformasi ketua jabatan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja pensyarah berbeza berdasarkan faktor-faktor demografi? (jantina, pengalaman kerja, bangsa dan lokasi).
5. Adakah kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi mempengaruhi kepuasan kerja pensyarah di IPTS?



1.6 Hipotesis Kajian

Terdapat beberapa hipotesis kajian yang telah dibentuk bagi menjawab objektif dan persoalan kajian yang telah dinyatakan di atas.

Hipotesis berikut dikemukakan:

H01a: Tidak terdapat perbezaan signifikan tahap komitmen organisasi berdasarkan faktor jantina.

H01b: Tidak terdapat perbezaan signifikan tahap kepuasan kerja pensyarah berdasarkan faktor jantina.





Ho2a: Tidak terdapat perbezaan signifikan tahap komitmen organisasi berdasarkan faktor pengalaman kerja.

Ho2b: Tidak terdapat perbezaan signifikan tahap kepuasan kerja pensyarah berdasarkan faktor pengalaman kerja.

Ho3a: Tidak terdapat perbezaan signifikan tahap komitmen organisasi berdasarkan faktor bangsa.

Ho3b: Tidak terdapat perbezaan signifikan tahap kepuasan kerja pensyarah berdasarkan faktor bangsa.

Ho4a: Tidak terdapat perbezaan signifikan tahap gaya kepemimpinan transformasi berdasarkan faktor lokasi



Ho4b: Tidak terdapat perbezaan signifikan tahap komitmen organisasi berdasarkan faktor lokasi.

Ho4c: Tidak terdapat perbezaan signifikan tahap kepuasan kerja pensyarah berdasarkan faktor lokasi.

Ho5: Gaya kepemimpinan transformasi dan komitmen organisasi tidak mempengaruhi tahap kepuasan kerja pensyarah IPTS secara signifikan.

1.7 Kerangka Teori Kajian dan Konseptual Kajian

Grant dan Osanloo (2014) menyatakan bahawa kerangka teori adalah "pelan tindakan" untuk keseluruhan penyelidikan disertasi. Ia berfungsi sebagai panduan untuk membina





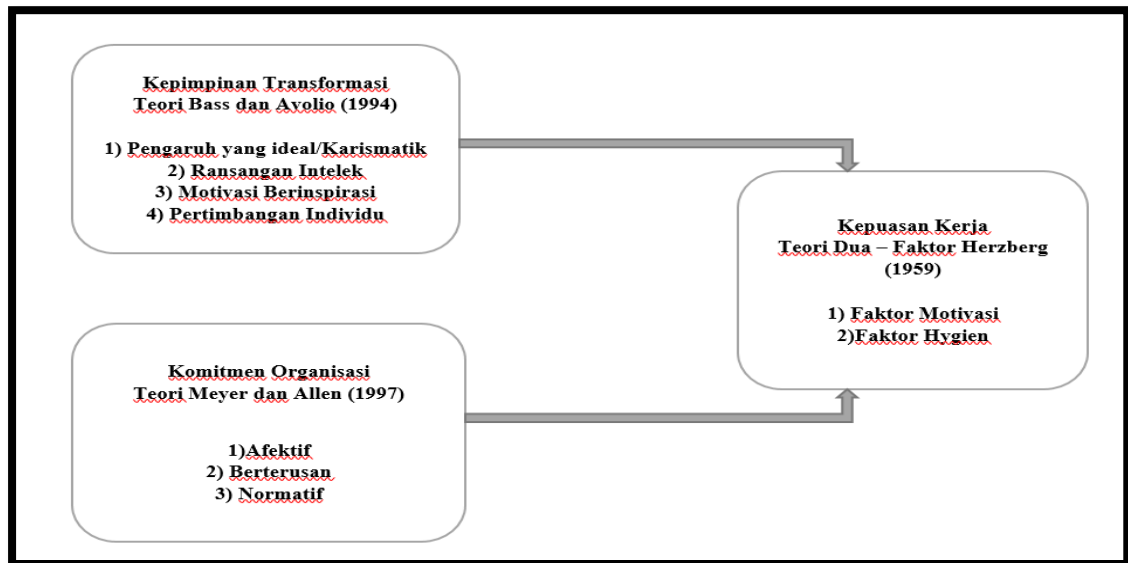
dan menyokong kajian serta menyediakan struktur untuk menentukan bagaimana falsafah, epistemologi, metodologi, dan pendekatan analisa secara menyeluruh. Mereka juga memberitahu bahawa kerangka konseptual membentuk struktur yang logik berdasarkan konsep yang terhubung dalam membantu secara paparan visual atau gambaran bagaimana idea di dalam kajian saling berkaitan antara satu sama lain dalam kerangka teori. Menurut Luse, Mennecke dan Townsend (2012) kerangka konsep memberi peluang untuk menentukan dan mengenalpasti konsep di antara permasalahan. Setelah kerangka konsep dibentuk, bolehlah memulakan penulisan kajian.

Dalam kajian ini kerangka teori dibentuk berdasarkan kerangka konseptual yang dibina melibatkan kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pensyarah. Kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi merupakan pembolehubah bebas dan kepuasan kerja merupakan pembolehubah bersandar. Pembolehubah bebas merupakan pembolehubah yang akan mempengaruhi pembolehubah lain dan pembolehubah bersandar akan memberi respon jika dihubungkan dengan pembolehubah bebas. Maka dalam kajian ini pembolehubah bebas akan mempengaruhi pemboleh ubah bersandar. Gaya kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi akan mempengaruhi tahap kepuasan kerja.



Rajah 1.1

Kerangka Teori Kajian

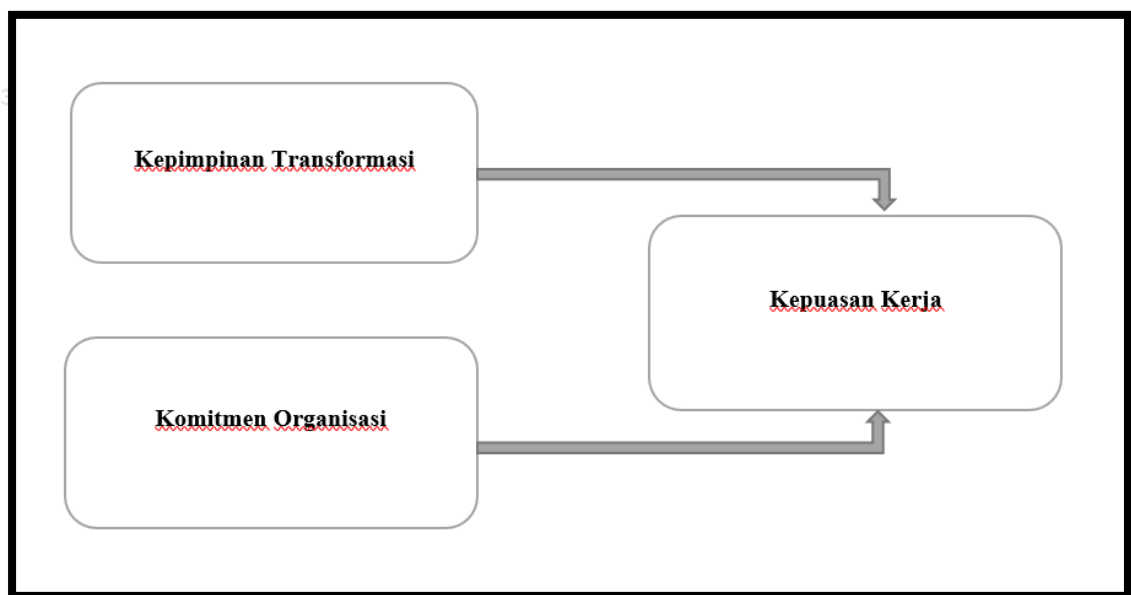


Kerangka teori kajian ini mempunyai tiga teori utama iaitu Kepimpinan Transformasi (Bass & Avolio, 1994), Teori Dua Faktor Motivasi (Herzberg, 1959), dan Komitmen Organisasi (Meyer & Allen, 1997). Kepimpinan Transformasi menekankan kepentingan pemimpin dengan memberi inspirasi dan motivasi kepada pengikut mereka melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasi, rangsangan intelektual, dan pertimbangan individu. Dengan tingkah laku ini, pemimpin transformasi boleh mewujudkan persekitaran kerja positif yang memupuk kepuasan dan penglibatan pekerja. Komitmen Organisasi merujuk kepada keterikatan psikologi yang dirasakan oleh pekerja terhadap organisasi mereka. Ia dipengaruhi oleh komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif. Dengan meningkatkan ketiga-tiga komponen komitmen organisasi dengan memberi inspirasi kepada pekerja dan memupuk budaya organisasi yang kukuh, pemimpin transformasi boleh meningkatkan komitmen afektif. Dengan menyediakan peluang untuk kemajuan kerjaya dan jaminan pekerjaan, boleh

meningkatkan komitmen berterusan. Dengan menekankan tingkah laku beretika dan tanggungjawab sosial, mereka boleh meningkatkan komitmen normatif. Teori Dua Faktor ini dapat membezakan antara faktor “Motivasi” faktor “hygien” di mana kedua – dua faktor ini boleh membawa kepada peningkatan kepuasan kerja dan memotivasikan pekerja. Kepimpinan transformasi boleh memberi kesan positif kepada kedua-dua jenis faktor. Sebagai contoh, dengan menyediakan peluang untuk pertumbuhan dan pembangunan, pemimpin transformasi boleh mewujudkan persekitaran kerja yang menyokong dan adil.

Rajah 1.2

Kerangka Konseptual Kajian



Mengikut kerangka konseptual kajian Rajah 1.2, gaya kepimpinan transformasi Bass dan Avolio (1994) dijangka dapat mempengaruhi tahap kepuasan kerja secara positif. Kepimpinan transformasi melalui pendekatan yang berwawasan, sokongan dan tingkah laku yang menjadi ikutan pengikut berkemungkinan meningkatkan kepuasan kerja terhadap organisasi. Seterusnya, komitmen organisasi Meyer dan Allen (1991)



juga dijangka akan mempengaruhi kepuasan kerja secara positif. Tahap komitmen organisasi yang lebih tinggi, termasuk keterikatan afektif dan rasa tanggungjawab berkemungkinan menyumbang kepada kepuasan kerja yang lebih besar dalam kalangan pensyarah. Kerangka konseptual kajian juga menunjukkan bahawa kepuasan kerja Dua-Faktor Herzberg (1959) dapat dipengaruhi secara langsung oleh gaya kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi melalui peranan mereka masing-masing. Kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi berfungsi sebagai mekanisme yang melaluinya kesan terhadap kepuasan kerja. Dengan mengkaji hubungan ini, kajian ini bertujuan untuk menyediakan bukti empirikal yang menyokong asas teori kepimpinan transformasi dan teori komitmen organisasi kerana ia sangat berkaitan rapat dengan kepuasan kerja pensyarah di IPTS seperti kerangka teori kajian di Rajah 1.1. Teori kepimpinan transformasi yang diguna pakai dari kajian lepas adalah berdasarkan teori Bass dan Avolio (1994). Manakala teori komitmen organisasi diambil dari Meyer dan Allen (1991) dan kepuasan kerja diambil dari teori Dua-Faktor Herzberg (1959). Kesemua teori ini akan di terangkan secara terperinci dan lebih mendalam di dalam Bab 2.

1.8 Definisi Operasional

1.8.1 Kepimpinan Transformasi

Kepimpinan transformasi merujuk kepada gaya kepimpinan yang dicirikan oleh pemimpin yang memberi inspirasi dan motivasi kepada pengikut mereka dengan





mewujudkan visi bersama, memberikan sokongan, merangsang pertumbuhan intelek, dan menjadi model peranan (Bass & Avolio, 1994).

Pengaruh Ideal: Pemimpin bertindak sebagai model peranan yang menimbulkan rasa hormat dan kepercayaan. Tingkah laku mereka adalah teladan dan mereka berfungsi sebagai ikutan untuk pengikut mereka.

Motivasi Inspirasi: Pemimpin menyatakan visi masa depan yang jelas dan menarik, menggalakkan semangat, optimisme dan tujuan yang jelas.

Rangsangan Intelek: Pemimpin menggalakkan kreativiti dan inovasi dengan mencabar idea sedia ada, menggalakkan pemikiran kritis dan melibatkan pengikut dalam proses membuat keputusan.

Pertimbangan Individu: Pemimpin memberi perhatian kepada keperluan individu dan perkembangan setiap pengikut, memberikan bimbingan, bimbingan dan sokongan yang diperibadikan.

Pemimpin transformasi berusaha mencari idea dan perspektif baharu untuk meningkatkan prestasi organisasi. Ini dilakukan melalui komitmen, kesungguhan dan kesetiaan staf sehingga terhasilnya keupayaan untuk mencapai kecemerlangan (Bass & Riggio, 2006). Dalam kajian ini kepemimpinan transformasi merujuk kepada pemimpin yang berkebolehan memimpin pengikutnya melakukan perubahan terhadap organisasi berdasarkan perkembangan semasa untuk mencapai kejayaan maksimum.



1.8.2 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merujuk kepada keterikatan emosi individu, pengenalan diri, dan penglibatan dalam sesebuah organisasi (Meyer & Allen, 1991). Mengikut Porter et al. (1974) komitmen organisasi melibatkan penerimaan matlamat organisasi, kesanggupan berusaha untuk kepentingan organisasi dan keinginan untuk kekal dalam organisasi. Dalam kajian ini komitmen organisasi bermaksud kesanggupan dan kepercayaan pekerja terhadap organisasi mereka dan menjalankan tanggungjawab dengan penuh dedikasi.

Komitmen Afektif: Keterikatan emosi kepada organisasi dan mengenal pasti dengan nilai dan matlamat organisasi dan berasa berhubung dengannya.

Komitmen Berterusan: Merasakan untuk meninggalkan organisasi bukanlah satu keperluan, perlu bekerja di organisasi ini atas sebab kewangan, sosial atau berkaitan kerjaya. Ini sering dikaitkan dengan kekurangan peluang pekerjaan alternatif.

Komitmen Normatif: Rasa kewajipan untuk kekal bersama organisasi ini berdasarkan norma peribadi atau sosial, seperti kesetiaan atau terhutang budi kepada organisasi.

1.8.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sejauh mana individu merasai perasaan yang positif terhadap pekerjaan mereka dengan mengambil kira dua faktor utama iaitu kewujudan faktor pendorong dan ketiadaan faktor kebersihan di persekitaran kerja mereka (Herzberg et al., 1959).



Faktor Motivasi: Faktor ini adalah intrinsik kepada pekerjaan dan membawa kepada tahap motivasi yang lebih tinggi, kepuasan kerja, dan pertumbuhan peribadi.

Faktor Kebersihan: Ini adalah faktor ekstrinsik yang berkaitan dengan persekitaran kerja, yang, jika tidak ditangani dengan secukupnya, boleh menyebabkan rasa tidak puas hati, tetapi kehadirannya sahaja tidak membawa kepada motivasi atau kepuasan.

Kepuasan kerja juga dikatakan memberi kesan kepada pengalaman atau kualiti kerja (Mishra, 2013). Secara umum, ia melibatkan kesejahteraan diri, stres di tempat kerja, kawalan kerja, kemudahan bekerja di rumah dan keadaan tempat kerja. Dalam kajian ini kepuasan kerja bermaksud tahap kepuasan kerja dan kebahagiaan yang dirasakan terhadap organisasi berdasarkan faktor – faktor seperti pengiktirafan, gaji, penyeliaan, kemudahan dan beberapa faktor lain.

1.9 Batasan Kajian

Terdapat beberapa batasan atau limitasi dalam menjalankan kajian ini dan antaranya adalah:

1.9.1 Faktor Luaran

Kajian ini tidak mengambil kira faktor luaran di luar skop penyelidikan seperti faktor keadaan politik, faktor ekonomi, dasar institusi atau perubahan dalam kepimpinan yang





boleh mempengaruhi kepuasan kerja pensyarah. Kajian ini hanya memberi fokus kepada pembolehubah kepimpinan transformasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja pensyarah berada dalam lingkungan IPTS sahaja. Matlamat dapatan kajian ini secara umumnya adalah untuk mengetahui tahap kepimpinan transformasi, komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pensyarah yang berada di IPTS seluruh Malaysia sahaja.

1.9.2 Persepsi yang subjektif

Persepsi terhadap kepimpinan transformasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja adalah subjektif dan mungkin berbeza-beza di kalangan individu. Tafsiran yang berbeza bagi konstruk ini boleh menjejaskan kebolehpercayaan dan kesahihan data yang dikumpul. Ketepatan kajian ini juga banyak bergantung kepada kejujuran dan keikhlasan para responden dalam menjawab soal selidik yang diberikan kepada mereka.

1.9.3 Saiz Sampel dan Pemilihan

Walaupun terdapat 435 buah IPTS seluruh Malaysia yang disenaraikan pada tahun 2021 ini (JPT,2021), kajian ini hanya dijalankan dipilih secara rawak sahaja. Keputusan kajian ini tidak boleh digeneralisasikan untuk mewakili konteks keseluruhan Malaysia. Penemuan kajian mungkin terhad kepada institut pengajian tinggi swasta tertentu dan mungkin tidak boleh digeneralisasikan kepada institut lain atau menjadi ketetapan





dalam pendidikan tinggi. Ciri unik institusi, seperti saiz, lokasi, budaya dan sumbernya, mungkin mempengaruhi respon sampel kajian.

1.9.4 Kaedah Penyelidikan dan Teori

Soal selidik seringkali bergantung pada data yang dilaporkan sendiri oleh responden. Hal ini dapat menimbulkan bias, seperti kecenderungan sosial di mana responden cenderung memberikan jawaban yang dianggap lebih diterima secara sosial. Selain itu, bias ingatan juga bisa terjadi, di mana responden mungkin tidak mengingat atau menafsirkan pengalaman mereka dengan tepat. Dalam konteks kepemimpinan dan kepuasan kerja, responden mungkin cenderung melebih-lebihkan tingkat kepuasan atau komitmen mereka untuk menyesuaikan diri dengan harapan sosial. Soal selidik selalunya mempunyai pilihan jawapan tetap (cth., skala Likert), yang boleh menyekat julat jawapan yang mungkin. Kekurangan fleksibiliti ini mungkin tidak membenarkan responden untuk menyatakan pandangan mereka sepenuhnya atau dengan perkataan mereka sendiri. Selain itu, kata-kata soalan boleh mempengaruhi respons, menghadkan keupayaan untuk menangkap sikap atau pengalaman yang tulen.

Kerangka teori yang digunakan mungkin memiliki keterbatasan dalam cakupannya dan penerapannya pada konteks atau populasi tertentu. Hal ini dapat membatasi sejauh mana temuan penelitian dapat digeneralisasikan. Dasar teori mungkin tidak sepenuhnya mampu menangkap kompleksiti fenomena yang sedang diteliti, sehingga berpotensi menimbulkan bias dan penyederhanaan yang berlebihan. Konsep dan konstruk yang digunakan dalam teori mungkin tidak jelas atau dapat





ditafsirkan secara berbeda-beda, yang dapat memengaruhi keakuratan dan reliabilitas penelitian.

1.10 Kepentingan Kajian

Pada hari ini dapat di lihat IPTS tumbuh bagai cendawan di setiap negeri ini menunjukkan kesungguhan kerajaan dan KPT untuk meningkatkan taraf pendidikan di Malaysia. Kerajaan juga telah mewujudkan hab pendidikan terbaru di beberapa kawasan selatan Malaysia seperti hab pendidikan Pagoh dan Educity Iskandar Malaysia yang melibatkan pelbagai IPTS yang menawarkan pelbagai bidang pengajian (KPT, 2023). Terdapat pelbagai fungsi hab pendidikan ini di wujudkan antaranya memberi manfaat kepada masyarakat setempat dan berkonsepkan kelompok (*cluster*) mengikut institusi dengan mengambil kira kemudahan gunasama yang dipusatkan (*shared facilities*).

Walaupun bagaimanapun, kecemerlangan dan kualiti sesebuah institusi bermula dengan tampuk kepimpinan yang mentadbir institusi itu sendiri. Pemimpin yang mengamalkan kepimpinan yang berkesan dan berkualiti akan menghasilkan dan mewujudkan suasana kerja yang harmoni serta membina institusi ke arah kecemerlangan. Kajian ini mengenai pengaruh gaya kepimpinan transformasi ketua jabatan dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pensyarah amat penting bagi pelbagai pihak berkepentingan termasuklah IPTS, penggubal dasar pendidikan, ketua jabatan dan pensyarah sendiri. Berikut adalah sebab utama mengapa kajian ini penting.



1.10.1 Meningkatkan Kepuasan Kerja Pensyarah

Kepuasan kerja pensyarah adalah penting untuk kesejahteraan, penglibatan dan prestasi keseluruhannya. Memahami faktor-faktor yang menyumbang kepada kepuasan kerja, seperti gaya kepimpinan transformasi ketua jabatan dan komitmen organisasi pensyarah, boleh membantu IPTS mewujudkan persekitaran kerja kondusif yang membantu mewujudkan kepuasan pensyarah. Meningkatkan kepuasan kerja pensyarah boleh membawa kepada peningkatan motivasi, produktiviti, dan kesetiaan, yang memberi manfaat kepada pensyarah dan institusi.

1.10.2 Pengukuhan Amalan Kepimpinan

Kajian ini dapat memberikan gambaran bahawa kesan kepimpinan transformasi terhadap kepuasan kerja pensyarah. Dengan mempraktikkan tingkah laku kepimpinan secara khusus dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Ketua jabatan dan pemimpin pendidikan boleh membangunkan dan memperhalusi amalan kepimpinan mereka. Kajian ini boleh membantu IPTS untuk mengetahui lebih mendalam tentang amalan kepimpinan transformasi secara berkesan untuk meningkatkan kemahiran kepimpinan transformasi dalam kalangan ketua jabatan.



1.10.3 Memupuk Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi memainkan peranan penting dalam melahirkan kepuasan kerja pensyarah. Dengan memahami faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, IPTS boleh melaksanakan strategi untuk memupuk dan mengukuhkan komitmen pensyarah terhadap institusi tersebut berdasarkan kajian yang dilakukan ini. Ia mungkin termasuk inisiatif seperti memupuk menyediakan peluang pembangunan profesional, budaya kerja yang positif, mengiktiraf dan memberi ganjaran kepada sumbangan pensyarah. Peningkatan komitmen organisasi boleh memberi manfaat kepada tahap kepuasan kerja yang lebih tinggi, penglibatan dan kesetiaan dalam kalangan pensyarah.



1.10.4 Penggubal Dasar Pendidikan

Dapatan kajian ini boleh memaklumkan penggubal dasar pendidikan dalam membentuk dasar dan garis panduan yang menggalakkan amalan kepimpinan yang berkesan dan memupuk kepuasan kerja pensyarah di Institut Pengajian Tinggi Swasta (IPTS). Pembuat dasar boleh menggunakan dapatan kajian yang diperolehi ini untuk membangunkan rangka kerja dan piawaian yang menggalakkan kepimpinan transformasi dan mengutamakan komitmen organisasi dalam sektor pendidikan tinggi. Kajian ini menyumbang kepada perbincangan yang lebih luas mengenai kepimpinan pendidikan dan boleh mempengaruhi dasar yang bertujuan untuk memperbaiki keadaan kerja dan kepuasan kerja pensyarah.





1.10.5 Data Empirikal

Pengkaji turut berharap hasil dapatan kajian ini akan menjadi data empirikal kepada ahli akademik atau pengkaji-pengkaji lain. Melaluinya, mereka boleh meneroka, meneliti dan menilai dapatan yang diperoleh bagi melaksanakan kajian seterusnya yang berkaitan dengan kepimpinan transformasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja pensyarah khususnya di IPTS. Kajian ini juga telah menambah huraian kesusasteraan sedia ada mengenai kepimpinan transformasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja serta memberikan perspektif yang khusus untuk IPTS.

1.11 Rumusan



Bab ini telah menerangkan perkara utama berkaitan dengan tajuk kajian iaitu pengaruh gaya kepimpinan transformasi ketua jabatan dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pensyarah. Tajuk ini dipilih berdasarkan isu-isu yang melibatkan kepuasan kerja pensyarah dan ketidakpuasan pensyarah atau staff akademik. Kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi dikatakan dapat mempengaruhi kepuasan kerja pensyarah secara positif selain daripada faktor-faktor jantina, pengalaman kerja, bangsa dan lokasi. Teori Bass dan Avolio dipilih bagi menerangkan aspek kepimpinan transformasi. Teori Meyer dan Allen menjelaskan komitmen organisasi manakala teori Dua Faktor Herzberg akan menerangkan kepuasan kerja responden.

