



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

PENGARUH KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL, TRANSAKSIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PELAN PENGGANTIAN DI KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

VICHETERA A/P RAJAGANI

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2021



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



**PENGARUH KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL, TRANSAKSIONAL DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PELAN PENGANTIAN
DI KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA**

VICHETERA A/P RAJAGANI



**TESIS DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK MEMPEROLEH
IJAZAH DOKTOR FALSAFAH**

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

2021





Sila tanda (✓)

Kertas Projek

Sarjana Penyelidikan

Sarjana Penyelidikan dan Kerja Kursus

Doktor Falsafah

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Perakuan ini telah dibuat pada 12 (hari bulan) Oktober (bulan) 2021

i. Perakuan pelajar :

Saya, **VICHETERA A/P RAJAGANI, P20181000510, FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI** dengan ini mengaku bahawa disertasi/tesis yang bertajuk **PENGARUH KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL, TRANSAKSIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PELAN PENGGANTIAN DI KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA** 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.

Tandatangan pelajar

ii. Perakuan Penyelia:

Saya, **PROF. DR. MAHALIZA BINTI MANSOR** dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk **PENGARUH KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL, TRANSAKSIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PELAN PENGGANTIAN DI KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA** dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sebahagian/sepenuhnya syarat untuk memperoleh **IJAZAH DOKTOR FALSAFAH PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA.**

Tarikh

Tandatangan Penyelia



UPSI/IPS-3/BO 31
Pind.: 01 m/s:1/1**INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH /
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES****BORANG PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS/DISERTASI/LAPORAN KERTAS PROJEK
DECLARATION OF THESIS/DISSERTATION/PROJECT PAPER FORM**

Tajuk / Title:

PENGARUH KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL, TRANSAKSIONAL
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PELAN PENGGANTIAN DI
KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA

No. Matrik / Matric's No.:

Saya / I :

P201810008510VICHETERA A/P RAJAGANI

mengaku membenarkan Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek (Doktor Falsafah/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 sahaja.
Tuanku Bainun Library has the right to make copies for the purpose of research only.
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. Perpustakaan tidak dibenarkan membuat penjualan salinan Tesis/Disertasi ini bagi kategori **TIDAK TERHAD**.
The Library are not allowed to make any profit for 'Open Access' Thesis/Dissertation.
5. 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**

(Tandatangan Pelajar/ Signature)

Tarikh: _____

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

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

Terlebih dahulu saya ingin mengucapkan terima kasih kepada Tuhan di atas limpah dan kurniaNya, saya dapat menyiapkan tesis ini dengan jayanya walaupun menempuhi pelbagai dugaan dan rintangan. Ribuan terima kasih kepada arwah ibu bapa saya, En. Rajagani Thanapalan dan Pn. Kartiani Appo di atas doa dan restu mereka.

Di kesempatan ini juga, saya ingin mengucapkan jutaan terima kasih kepada Prof. Dr. Mahaliza bt Mansor, selaku penyelia saya di atas sokongan, nasihat dan tunjuk ajar yang diberikan. Tidak dilupakan juga pemeriksa tesis, Prof. Madya Dr. Khalip bin Musa dan Dr. Nor Azrin Md Latip atas pandangan dan teguran membina bagi memantapkan lagi penulisan tesis ini. Ucapan terima kasih kepada staf teknikal dan sokongan di Fakulti Pengurusan dan Ekonomi yang sentiasa memberikan kerjasama sepanjang pengajian. Seterusnya terima kasih kepada Prof. Madya Dr. Marinah Awang di atas semangat dan motivasi yang diberikan. Perhatian dan sokongan yang diberikan amat membantu dalam mengharungi rintangan dan cabaran yang dihadapi.

Terima kasih kepada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) di atas kepercayaan dan peluang yang diberikan bagi melanjutkan pengajian dan Bahagian Tajaan Pendidikan Malaysia (KPM) di atas Hadiah Latihan Basiswa (HLP) yang diberikan. Selain itu ribuan terima kasih diucapkan kepada pihak pengurusan Bahagian-Bahagian di Kementerian Pendidikan Malaysia yang memberikan kerjasama bagi kutipan data berkaitan kajian.

Saya juga ingin mengucapkan terima kasih kepada Dr. Ramlan bin Mustapha dari Universiti Teknologi MARA di atas perkongsian pengetahuan, bimbingan serta tunjuk ajar yang diberikan. Terima kasih juga kepada Prof. Dr. Bahaman Abu Samah dari Universiti Putra Malaysia (UPM) dan Prof. Dr. T. Ramayah dari Universiti Sains Malaysia (USM) atas bimbingan dan nasihat berkaitan *Partial Least Square* (PLS-SEM), *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dan *Exploratory Factor Analysis* (EFA).

Di samping itu terima kasih dan penghargaan yang tidak terhingga kepada En. Mohd Shahrudin bin Abd Hamid, Dr. Abdul Khalik Khassunah bin Muzir, Dr. Maimunah binti Muda, Dr. Sheela Nair a/p Gopala Nair, Dr. Vasundhara a/p Vasudevan, Dr. Mohd Yunus Ibrahim, Pn. Rosniza binti Johari dan Pn. Faridah binti Lani di atas segala sokongan, galakkan dan motivasi serta panduan yang diberikan.

Ucapan terima kasih juga kepada Nana dan semua ahli keluarga di atas cinta dan doa kalian. Tidak dilupakan kepada rakan-rakan khususnya Pn. Hasmira binti Alias, Dr. Nor Aidillina Mohd Ramli dan Dr. Nagesraw Lechumaya atas bantuan, sokongan, kesabaran, cinta dan doa kalian. Sesungguhnya segala pengorbanan yang telah dilakukan amat saya hargai dan sanjungi.

Akhir kata, ucapan terima kasih juga kepada semua yang terlibat secara langsung dan tidak langsung dalam memberikan sumbangan dan bantuan dalam menyiapkan tesis ini. Semoga penyelidikan dan tesis ini dapat dijadikan rujukan untuk tatapan generasi akan datang.





ABSTRAK

Tujuan kajian ini adalah untuk mengenal pasti hubungan dan pengaruh kepimpinan transformasional, kepimpinan transaksional dan budaya organisasi dalam kalangan Pegawai Perkhidmatan Pendidikan di Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). Kajian ini menggunakan Teori Rothwell, disokong dengan Teori Kepimpinan Bass dan Avolio serta *Competing Value Framework (CVF) of Organizational Culture*, Cameron dan Quinn. Dari segi metodologi kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif menggunakan soal selidik sebagai instrumen kajian. Kajian ini melibatkan 260 responden kajian dari 21 Bahagian di KPM. Data dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferens iaitu analisis Korelasi, ANOVA dan Regresi Pelbagai. Kajian ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan dalam pelan penggantian berdasarkan faktor kelayakan akademik dan tempoh pengalaman kerja manakala wujud perbezaan dalam pelan penggantian berdasarkan faktor umur dengan nilai signifikan ujian Welch .003 ($p < .05$). Analisis korelasi menunjukkan terdapat hubungan antara kepimpinan transformasional ($r = .524$, $p = .000$), kepimpinan transaksional ($r = .256$, $p = .000$) dan budaya organisasi ($r = .621$, $p = .000$) dengan pelan penggantian. Analisis Regresi pula menunjukkan bahawa terdapat pengaruh faktor kepimpinan transformasional, kepimpinan transaksional dan budaya organisasi terhadap pelan penggantian dengan nilai R kuasa dua sebanyak .427 dengan nilai $p = .000$. Implikasi kajian ini ialah sumbangan kepada bidang ilmu pembangunan sumber manusia dan memberikan panduan ke arah pelaksanaan pelan penggantian yang lebih berkesan di Kementerian Pendidikan Malaysia. Secara keseluruhannya kajian ini mendapati bahawa faktor kepimpinan transformasional, kepimpinan transaksional dan budaya organisasi mempunyai hubungan dan pengaruh terhadap pelan penggantian. Budaya organisasi dikenal pasti sebagai pemboleh ubah kajian yang memberikan sumbangan terbesar.





THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON SUCCESSION PLANNING IN MINISTRY OF EDUCATION, MALAYSIA

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify the relationship and influence of transformational leadership, transactional leadership and organizational culture on Succession Planning among Education Service Officers in Ministry of Education, Malaysia (MoE). This study uses Rothwell Theory, supported by Bass and Avolio Leadership Theory and Competing Value Framework (CVF) of Organizational Culture by Cameron and Quinn. The methodology of this study uses quantitative method using questionnaires as the research instruments. This study involves 260 study respondents from 21 respective divisions in MoE. The data are analyzed using descriptive statistics and inferential statistics, namely ANOVA, correlation and regression. This study shows that there are no difference in the succession planning based on academic qualification factor and the duration of working experience while there is a significant difference in succession planning based on age factor with a significant value of Welch test of .003 ($p < .05$). Correlation analysis shows that there is a relationship between transformational leadership ($r = .524$, $p = .000$), transactional leadership ($r = .256$, $p = .000$) and organizational culture ($r = .621$, $p = .000$) with succession planning. Regression analysis shows that there is an influence of transformational leadership factors, transactional leadership and organizational culture on succession planning with an R value squared of .42 with p value = .000. The implications of this study are the contribution to the body of knowledge of human resource development and provide guidance towards the implementation of a more effective succession planning in Ministry of Education Malaysia. In conclusion, this finds that the factors of transformational leadership, transactional leadership and organizational culture have significant relationships thus having influence on the succession planning. Organizational culture is identified as the variable that provided the largest contribution.



KANDUNGAN

Muka Surat

PENGAKUAN	ii
BORANG PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xiii
SENARAI RAJAH	xviii
SENARAI SINGKATAN	xix
SENARAI LAMPIRAN	xx
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	2
1.2.1 Pengenalan Kepada Pelan Penggantian	2
1.2.2 Keperluan Pelaksanaan Pelan Penggantian	3
1.2.3 Pengenalan kepada faktor penyumbang terhadap pelan penggantian	5
1.2.4 Amalan dan Isu Pelaksanaan Pelan Penggantian	7
1.3 Pernyataan Masalah	8
1.4 Tujuan Kajian	14

Muka Surat

1.4.1 Objektif Kajian	14
1.5 Soalan Kajian	15
1.6 Hipotesis	16
1.7 Kerangka Konseptual Kajian	18
1.8 Definisi Operasional	21
1.8.1 Pelan Penggantian	21
1.8.2 Kepimpinan Transformasional	23
1.8.3 Kepimpinan Transaksional	26
1.8.4 Budaya Organisasi	30
1.9 Kepentingan Kajian	33
1.9.1 Implikasi Teori	33
1.9.2 Implikasi Pengurusan	34
1.10 Batasan Kajian	35
1.11 Rumusan Bab	36

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pengenalan	37
2.2 Konsep dan Sejarah Pelan Penggantian	38
2.3 Konsep-Konsep Lain Yang Berkaitan Dengan Pelan Penggantian	31
2.3.1 <i>Replacement Planning</i>	31
2.3.2 Pengurusan Bakat (<i>Talent Management</i>)	43

Muka Surat

2.3.3 <i>Workforce Planning</i>	43
2.4 Analisis Teori dan Model Berkaitan Pelan Penggantian	44
2.5 Pembentukan Kerangka Teoretikal Kajian	46
2.5.1 Pelan Penggantian	47
2.5.2 Kepimpinan Transformasional dan Transaksional	48
2.5.3 Budaya Organisasi	59
2.6 Pembentukan Hipotesis Kajian	63
2.7 Tinjauan Kajian Berkaitan Pelan Penggantian di Luar Negara	74
2.7.1 Kupasan Kajian Pelan Penggantian (1950-1979)	74
2.7.2 Kupasan Kajian Pelan Penggantian (1980-1989)	76
2.7.3 Kupasan Kajian Pelan Penggantian (1990-1999)	78
2.7.4 Kupasan Kajian Pelan Penggantian (2000-2019)	79
2.7.5 Kupasan Kajian Pelan Penggantian (2010-2019)	84
2.8 Ringkasan Literatur Yang Sistematis (<i>Systematic Literature Review</i>) dan Jurang Kajian (<i>Research Gap</i>) berdasarkan Kajian-Kajian Lepas	86
2.9 Pemboleh Ubah Kajian dan Rasional Pemilihan Pemboleh Ubah	109
2.9.1 Pemboleh Ubah Bersandar (Pelan Penggantian)	109
2.9.2 Pemboleh Ubah Bebas (Kepimpinan Transformasional dan Transaksional)	111
2.9.3 Pemboleh Ubah Bebas (Budaya Organisasi)	113
2.10 Rumusan Bab	116

Muka Surat**BAB 3 METODOLOGI KAJIAN**

3.1 Pengenalan	117
3.2 Rekabentuk Kajian	118
3.3 Populasi Kajian	119
3.4 Penentuan Saiz Sampel	121
3.5 Prosedur Persampelan	122
3.6 Prosedur Pengumpulan Data	125
3.7 Instrumen Kajian	127
3.8 Skala Instrumen	134
3.9 Pemboleh Ubah Kajian	135
3.10 Kesahan Instrumen	136
3.11 Pra Ujian (<i>Pre Testing</i>)	148
3.12 Kajian Rintis	149
3.12.1 Pemilihan sampel kajian rintis	151
3.13 Kebolehpercayaan Instrumen	152
3.14 Kesahan Konstruk Kajian	154
3.14.1 Normaliti Data Rintis	155
3.14.2 Ujian <i>Outlier</i> Data Rintis	157
3.14.3 Analisis Faktor Penerokaan (EFA)	158
3.15 Analisis Faktor Pengesahan (CFA)	172
3.16 Prosedur Penganalisisan Data	175
3.17 Pembersihan dan Semakan Data	177

Muka Surat

3.18 Analisis Data Deskriptif	177
3.18.1 Penentuan Tahap	178
3.19 Analisis Statistik Inferensi	178
3.19.1 Analisis ANOVA	179
3.19.2 Analisis Korelasi Pearson	180
3.19.3 Analisis Regresi Pelbagai	182
3.20 Rumusan Bab	185

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1 Pengenalan	187
4.2 Pembersihan Data	189
4.3 Analisis Deskriptif	190
4.3.1 Profil Responden Kajian	190
4.3.2 Analisis Tahap Pemboleh Ubah Kajian	193
4.4 Analisis Inferensi	195
4.4.1 Normaliti Ujian Univariat	195
4.4.2 Outlier Ujian Univariat	198
4.4.3 Outlier Ujian Multivariat	199
4.4.4 Analisis Faktor Penerokaan (CFA)	204
4.4.5 Pengujian Hipotesis Kajian	210
4.4.6 Ringkasan Keputusan Ujian Hipotesis	233

Muka Surat

4.5 Rumusan Bab	234
-----------------	-----

BAB 5 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1 Pengenalan	235
----------------	-----

5.2 Gambaran Ringkasan Kajian	236
-------------------------------	-----

5.3 Perbincangan Objektif Kajian	238
----------------------------------	-----

5.3.1 Perbincangan Dapatan Objektif Kajian Pertama	239
--	-----

5.3.2 Perbincangan Dapatan Objektif Kajian Kedua	241
--	-----

5.3.3 Perbincangan Dapatan Objektif Kajian Ketiga	246
---	-----

5.3.4 Perbincangan Dapatan Objektif Kajian Keempat	250
--	-----

 05-4506832	 5.4 Penemuan Utama Kajian	 Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah	 PustakaTBainun	 ptbupsi	259
--	---	--	--	---	-----

5.5 Implikasi Kajian	261
----------------------	-----

5.5.1 Implikasi Kepada Teori	261
------------------------------	-----

5.5.2 Implikasi Kepada Praktikal	265
----------------------------------	-----

5.6 Cadangan Kajian Lanjutan	267
------------------------------	-----

5.7 Rumusan	268
-------------	-----

RUJUKAN	270
----------------	-----

LAMPIRAN

SENARAI JADUAL

No. Jadual		Muka Surat
1.1	Perlaksanaan Pelan Penggantian	10
1.2	Data Pengisian dan Kekosongan Perjawatan	11
1.3	Ringkasan Objektif, Persoalan dan Hipotesis Kajian	17
2.1	Analisis Teori dan Model Berkaitan Pelan Penggantian	45
2.2	Perbezaan Antara Kepimpinan Transformasional dan Transaksional	49
2.3	Ringkasan Literatur	88
3.1	Pengiraan Jumlah Sampel	124
3.2	Nilai <i>Alfa Cronbach</i> Kepimpinan Transformasional	129
3.3	Nilai <i>Alfa Cronbach</i> Kepimpinan Transaksional	130
3.4	Nilai <i>Alfa Cronbach</i> Budaya Organisasi	131
3.5	Nilai <i>Alfa Cronbach</i> Pelan Penggantian	132
3.6	Instrumen Kajian dan Bilangan Item Soal-Selidik	133
3.7	Skala Empat Pilihan Berdasarkan	134
3.8	Penilaian Panel Terhadap Bahagian A: Kepimpinan Transformasional (KT)	143
3.9	Penilaian Panel Terhadap Bahagian B: Kepimpinan Transaksional (KTS)	144
3.10	Penilaian Panel Terhadap Bahagian C: Budaya Organisasi (BO)	144
3.11	Penilaian Panel Terhadap Bahagian D: Pelan Penggantian (PP)	145



No. Jadual		Muka Surat
3.12	Rumusan Penilaian Pakar Terhadap Instrumen Kajian	146
3.13	Pemilihan Sampel Kajian Rintis	151
3.14	Nilai Koefisien <i>Alfa Cronbach</i> berdasarkan SEKARAN (2006)	153
3.15	Rumusan Skala Kebolehpercayaan (<i>Alpha Cronbach</i>) bagi Semua Pemboleh Ubah Dalam Kajian Rintis	153
3.16	Nilai <i>Skewness</i> dan <i>Kurtosis</i> Ujian Normaliti bagi Kepimpinan Transformasional, Kepimpinan Transaksional, Budaya Organisasi dan Pelan Penggantian bagi kajian rintis	156
3.17	Indeks Fit untuk Analisis Faktor Penerokaan (EFA)	160
3.18	Ujian Kesesuaian Penggunaan Analisis Faktor dan Keceragaman Item KMO dan Ujian Barlett's bagi Soal Selidik	160
3.19	Ujian Kesesuaian Penggunaan Analisis Faktor dan keceragaman item KMO dan Ujian Barlett's bagi Setiap Konstruk	161
3.20	<i>KMO and Bartlett's Test</i> Bagi Pelan Penggantian	162
3.21	<i>Total Variance Explained</i> bagi Pelan Penggantian	162
3.22	<i>Rotated Component Matrix^a</i> bagi Pelan Penggantian	163
3.23	<i>KMO and Bartlett's Test</i> bagi Kepimpinan Transformasional	164
3.24	<i>Total Variance Explained</i> Bagi Gaya Kepimpinan Transformasional Di Organisasi	165
3.25	<i>Rotated Component Matrix^a</i> bagi Kepimpinan Transformasional	165
3.26	<i>KMO and Bartlett's Test</i> bgi Gaya Kepimpinan Transaksional	167





No. Jadual		Muka Surat
3.27	<i>Total Variance Explained</i> bagi Kepimpinan Transaksional	167
3.28	<i>Rotated Component Matrix^a</i> bagi Kepimpinan Transaksional	168
3.29	<i>KMO and Bartlett's Test</i> bagi Budaya Organisasi	169
3.30	<i>Total Variance Explained</i> bagi Budaya Organisasi	170
3.31	<i>Rotated Component Matrix^a</i> bagi Gaya Budaya Organisasi	170
3.32	Penganalisan Data	175
3.33	Penentuan Tahap	178
3.34	Tafsiran Pekali Korelasi Pearson oleh McBurney (2001)	181
4.1	Profil Responden mengikut Faktor Demografi	191
4.2	Garis Panduan bagi Skor Min Pemboleh Ubah	193
4.3	Analisis Tahap bagi Min Kepimpinan Transformasional, Kepimpinan Transaksional, Budaya Organisasi dan Pelan Penggantian	194
4.4	Nilai <i>Skewness</i> dan <i>Kurtosis</i> Ujian Normaliti bagi Kepimpinan Transformasional, Kepimpinan Transaksional, Budaya Organisasi dan Pelan Penggantian	197
4.5	<i>Residuals Statistics</i>	200
4.6	Korelasi Antara Pemboleh Ubah Bebas dengan Pemboleh Ubah Bersandar	202
4.7	Analisis Regresi: Nilai <i>Tolerance</i> dan <i>VIF</i>	203
4.8	Kebolehpercayaan <i>Alpha Cronbach</i> dan <i>Composite Reliability</i>	204
4.9	Kesahan Menumpu (<i>convergent validity</i>)	210



**No. Jadual****Muka Surat**

4.10	Analisis Deskriptif Skor Min Pelan Penggantian berdasarkan Faktor Umur	212
4.11	Keputusan Ujian Analisis Varians Sehala (ANOVA) ke atas Pelan Penggantian berdasarkan Umur	213
4.12	<i>Robust Tests of Equality of Means</i>	213
4.13	Keputusan Ujian <i>Post Hoc Games-Howel</i> Pelan Penggantian Berdasarkan Faktor Umur	214
4.14	Analisis Deskriptif Skor Min Pelan Penggantian berdasarkan Latar Belakang Akademik	215
4.15	Keputusan Ujian Analisis Varians Sehala (ANOVA) Ke Atas Pelan Penggantian berdasarkan Latar Belakang Akademik	216
4.16	Analisis Deskriptif Skor Min Pelan Penggantian berdasarkan Tempoh Pengalaman Kerja	216
4.17	Keputusan Ujian Analisis Varians Sehala (ANOVA) ke atas Pelan Penggantian berdasarkan Tempoh Pengalaman Kerja	217
4.18	Tafsiran Pekali Korelasi Pearson oleh McBurney (2001)	218
4.19	Analisis Korelasi Pearson Bagi Melihat Hubungan Antara Kepimpinan Transformasional dengan Pelan Penggantian	221
4.20	Analisis Korelasi Pearson Bagi Melihat Hubungan Antara Kepimpinan Transaksional dengan Pelan Penggantian	223
4.21	Analisis Korelasi Pearson Bagi Melihat Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Pelan Penggantian	225
4.22	Matriks Korelasi Antara Pemboleh Ubah Utama Kajian	226
4.23	Matriks Korelasi Antara Pemboleh Ubah Kajian	228
4.24	<i>Coefficients</i>	229



No. Jadual**Muka Surat**

4.25	Model Summary	229
4.26	Analisis ujian ANOVA	229
4.27	Statistik Deskriptif	233
4.28	Ringkasan Keputusan Ujian Hipotesis	233

SENARAI RAJAH

No. Rajah		Muka surat
1.1	Kerangka Konseptual Kajian	19
2.1	Teori Kepimpinan Transformasional dan Kepimpinan Transaksional	52
2.2	<i>Competing Values Framework (CVF) of Organizational Culture</i>	60
3.1	Prosedur Persampelan Kajian	123
3.2	Carta Proses Pengumpulan Data Kajian	127
3.3	Hubungan Antara Pemboleh Ubah Bebas dan Pemboleh Ubah Bersandar	136
4.1	Model Pengukuran PLS-SEM	206
5.1	Ringkasan Tempoh Kenaikan Pangkat PPP di KPM mengikut <i>Time-Based</i>	257
5.2	Kerangka Pelan Penggantian	260

SENARAI SINGKATAN

BPSM Bahagian Pembangunan Sumber Manusia

CVF *Competing Value Framework*

CFA *Confirmatory Factor Analysis*

EFA *Exploratory Factor Analysis*

JPA Jabatan Perkhidmatan Awam

JPN Jabatan Pendidikan Negeri

KPM Kementerian Pendidikan Malaysia

PPP Pegawai Perkhidmatan Pendidikan

PPD Pejabat Pendidikan Negeri

PPPM Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia

SENARAI LAMPIRAN

- A Soal-selidik kajian
- B Taburan item soal-selidik
- C Komen Pakar
- D Keputusan Ujian Normaliti dan *Outlier* serta *Reliability* bagi kajian rintis
- E Dapatan *Mahalanobis*
- F Output SPSS EFA
- G Kebenaran menggunakan soal-selidik kajian
- H Hasil keputusan *Multiple Imputation*
- I Keputusan Ujian Normaliti dan Outlier serta Reliability bagi Kajian Lapangan
- J Keputusan analisis *Cross-loading*
- K Output SPSS Bagi Semua Hipotesis Kajian
- L Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Dari Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP/ EPRD)
- M Surat Lanjutan Kebenaran Menjalankan Kajian Dari Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP/ EPRD)
- N *Approval of Human Research Ethics Committee Sultan Idris Education University*



BAB 1

PENDAHULUAN



Pendidikan ialah penyumbang utama pembangunan modal sosial dan ekonomi negara. Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) bertanggungjawab dalam membangunkan sebuah sistem pendidikan yang berkualiti, bertaraf dunia bagi memperkembangkan potensi individu sepenuhnya dan memenuhi aspirasi negara. Sehubungan dengan itu, kerajaan perlu memastikan sistem pendidikan negara berfungsi secara berkesan [Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia, (PPPM), 2013-2025]. Dalam usaha mencapai hasrat tersebut, KPM telah mengambil langkah menggubal Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM).





Pelan ini menyediakan kerangka pembangunan pendidikan yang menyeluruh untuk menzahirkan transformasi sistem pendidikan secara pantas dan mapan sehingga tahun 2025. Anjakan lapan dalam PPPM berhasrat memperkukuh kebolehpayaan kepimpinan bagi 150-200 jawatan kepimpinan utama mulai tahun 2013. Untuk tujuan itu, KPM telah memulakan kajian profil kompetensi dan membina pelan penggantian bagi memastikan peranan ini diisi oleh individu berkemahiran tinggi yang mampu mentransformasi jabatan dan sekolah di bawah kendalian mereka. Sebagaimana pengetua/guru besar dan guru, pegawai juga akan dinaikkan pangkat ke jawatan penting ini berdasarkan prestasi dan kompetensi, dan bukannya berdasarkan tempoh perkhidmatan (PPPM, 2013-2025). Justeru pelan penggantian memainkan peranan penting dalam kelestarian kepimpinan dan pembangunan kerjaya Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PPP) di KPM.



1.2 Latar Belakang Kajian

1.2.1 Pengenalan kepada Pelan Penggantian

Pelan penggantian adalah usaha yang berterusan dan sistematik untuk memastikan kesinambungan kepimpinan, perlindungan, pembangunan modal intelektual dan pengetahuan untuk masa depan organisasi serta mendorong pembangunan individu (Soltani & Moghadam, 2016). Mengikut Soltani dan Moghadam (2016), pelan penggantian merupakan kaedah untuk mengenal pasti dan membangunkan individu dengan kemahiran yang diperlukan bagi pembangunan kerjaya mereka.





Selain itu pelan penggantian juga dilihat sebagai apa-apa usaha yang diambil untuk memastikan prestasi organisasi, bahagian atau jabatan kekal berkesan secara berterusan melalui pelaksanaan pembangunan, penggantian pegawai dan perancangan strategik terhadap jawatan penting dari masa ke semasa (Rothwell, 2005). Tambahan lagi mengikut Rothwell (2010) pelan penggantian sesebuah organisasi melibatkan dua perkara iaitu penyediaan pemimpin masa hadapan dan pembangunan kerjaya. Maka dengan itu boleh dirumuskan bahawa pelan penggantian yang merangkumi penyediaan pemimpin masa hadapan dan pembangunan kerjaya merupakan strategi bagi penerusan keberkesanan serta kemampanan sesebuah organisasi.

1.2.2 Keperluan Pelaksanaan Pelan Penggantian



Kebelakangan ini, ramai para pengkaji dan ahli sarjana telah menyatakan pelbagai keperluan serta kepentingan terhadap pelaksanaan pelan penggantian. Pertama Sindiswe dan Martha (2017) menyatakan bahawa kejayaan sesebuah organisasi bergantung kepada usaha proaktif organisasi tersebut terhadap pelan penggantian dan pelaksanaan strategi untuk pengekalan tenaga kerja yang berbakat. Sementara itu adalah menjadi tanggungjawab setiap organisasi untuk memastikan pembangunan bakat dalaman yang terserlah bagi pengisian jawatan kepimpinan pada masa akan datang (Shatilwe & Amukugo, 2016).





Kedua pelan penggantian didapati berkesan dalam memastikan peralihan kuasa yang lancar, perkongsian dan pengkalan pengetahuan apabila tenaga pakar meninggalkan organisasi (Vongani & Clever, 2016). Organisasi yang bertaraf antarabangsa mendapati penggunaan pelan penggantian dapat mengurangkan kerugian organisasi di samping memperoleh banyak faedah lain (Sindiswe & Martha, 2017). Selari dengan itu, pelaksanaan pelan penggantian yang berkesan bukan hanya dapat menggantikan jawatan yang kosong tetapi juga dapat mengenal pasti, menilai dan membangunkan bakat untuk memastikan penerusan kepimpinan dalam organisasi dan mengekalkan prestasi organisasi. Patrick (2016) turut menyatakan bahawa pelan penggantian dapat mengisi jawatan kosong dengan cepat dan individu terlibat dapat menerima tanggungjawab dan mempunyai kemahiran yang diperlukan bagi jawatan yang diisi.



Seperkara lagi Rohana Ahmad, Ahmad Marthada Mohamad dan Halimah Abdul Manaf (2015) menyatakan bahawa pelaksanaan pelan penggantian yang berkesan dapat membezakan organisasi yang efektif dan tidak efektif. Bukan itu sahaja, malah dengan pelaksanaan pelan penggantian, banyak organisasi dapat memupuk program latihan dan pembangunan untuk memastikan mereka mempunyai pekerja yang berkecukupan untuk mengisi jawatan utama. Maka melalui perancangan program penggantian pengurus dapat menjangkakan perubahan organisasi yang akan berlaku dan menjadi lebih proaktif (Eskenazi & Henson, 2005). Oleh itu, pengganti dalaman yang dibangunkan melalui pelan penggantian adalah lebih berfaedah bagi sesebuah organisasi berbanding mengambil pengganti dari luar organisasi.





1.2.3 Pengenalan kepada faktor penyumbang terhadap pelan penggantian

Pelan penggantian menjadi satu isu yang kritikal dalam sesebuah organisasi pada masa kini (Simeon, Azeez & Olumuyiwa, 2016). Salah satu persoalan yang penting dalam mana-mana organisasi adalah “Siapakah yang akan memimpin organisasi jika pemimpin sedia ada meninggalkan organisasi?”. Berikutan dengan itu, menyediakan organisasi ke arah kepemimpinan yang sesuai pada masa yang diperlukan merupakan cabaran dan keperluan yang terpenting bagi sesebuah organisasi (Simeon et al., 2016).

Menerusi kajian literatur yang komprehensif penyelidik mengenal pasti beberapa faktor yang mempunyai perkaitan dengan pelan penggantian seperti kepimpinan transformasional, kepimpinan transaksional, budaya organisasi, pengurusan prestasi, pementoran, demografi, latihan dan kenaikan pangkat. Kajian lepas membuktikan bahawa faktor demografi seperti umur, kelayakan pendidikan dan tempoh perkhidmatan berkait rapat dengan pelan penggantian. Faktor demografi didapati mempunyai hubungan dengan pelan penggantian (Rosanna & Massod, 2018). Selain dari itu, faktor kepimpinan transformasional dan transaksional serta budaya organisasi turut dikenal pasti memainkan peranan dalam pelaksanaan pelan penggantian.

Kepimpinan bermaksud proses mempengaruhi individu dalam kumpulan. Kepimpinan dan pelan penggantian merupakan dua perkara yang saling melengkapi dan tidak dapat dipisahkan antara satu sama lain (Nikezic, Puric & Puric, 2012). Tambahan lagi mengikut Yulk (2013) melalui kepimpinan transformasional sesebuah organisasi dapat menghasilkan pelaksanaan pelan penggantian yang berjaya.





Pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasional cenderung dalam melaksanakan perbincangan yang terbuka dan dengan itu beliau lebih dipercayai oleh individu dalam organisasi seterusnya mencapai prestasi yang tinggi dalam pelaksanaan pelan penggantian (Braun, Peus, Weisweiler & Frey, 2013).

Selain itu, mengikut Rohana Ahmad (2016) kepimpinan transformasional mempunyai hubungan yang signifikan dengan pelan penggantian. Beliau menyatakan bahawa kepimpinan transformasional mempunyai hubungan dengan pelaksanaan pelan penggantian dan kajian akan datang perlu memberi perhatian terhadap gaya kepimpinan tersebut dengan menggabungkan faktor kepimpinan transaksional dan budaya organisasi. Bukan itu sahaja, malah mengikut Awanis Ku Ishak dan Bidayatul Akmal Mustafa Kamil (2016) juga gaya kepimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pelan penggantian.

Elemen-elemen dalam gaya kepimpinan transaksional dikenal pasti dapat meningkatkan motivasi subordinat bagi menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan oleh organisasi (Bass & Avolio, 2004). Selain daripada itu Afshari dan Gibson (2016) menyatakan bahawa kepimpinan transaksional mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasi. Maka sekiranya pemimpin dapat mempengaruhi para pengikut untuk memberikan komitmen terhadap organisasi maka matlamat organisasi akan lebih mudah tercapai (Afshari & Gibson, 2016). Faktor lain yang dikenal pasti berhubung rapat dengan pelan penggantian ialah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai dan norma yang mengatur tingkah laku ahli kumpulan atau individu dalam organisasi bagi mencapai matlamat yang diinginkan oleh organisasi (Hendrik, Moch, Madhakomala & Adji, 2018). Budaya organisasi juga didefinisikan sebagai persepsi





bersama yang dikongsi oleh anggota organisasi (Letcurer, 2018). Berdasarkan kajian lepas faktor budaya organisasi mempunyai perkaitan dengan pelan penggantian (Tatabaee, Lakeh & Tadi, 2014; Mehrtak, Vatankhah, Delgoshaei & Gholipour, 2014; Mehrtak, Farzaneh, Habibzadeh, Kamran, Zandian & Mahdavi, 2017).

Secara keseluruhannya boleh dirumuskan bahawa faktor kepimpinan transformasional, kepimpinan transaksional, budaya organisasi dan faktor demografi memainkan peranan penting dalam pelaksanaan pelan penggantian. Sememangnya faktor-faktor tersebut didapati mempunyai perkaitan dan pengaruh terhadap pelan penggantian. Maka dengan itu adalah wajar bagi penyelidik melihat hubungan dan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap pelan penggantian dalam kajian ini.



1.2.4 Amalan dan Isu Pelaksanaan Pelan Penggantian.

Pelan penggantian mula mendapat perhatian di luar negara sejak dari tahun 1950-an. Walau bagaimanapun pelaksanaan pelan penggantian hanya menjadi popular di luar negara dalam era 1980-an. Pada peringkat awal pelan penggantian di luar negara banyak berfokus kepada pembangunan pegawai eksekutif di syarikat-syarikat perniagaan. Kemudiannya fokus kajian pelan penggantian beralih kepada pengurusan atasan sesebuah organisasi. Pelan penggantian juga banyak di amalkan di sektor swasta, korporat, organisasi bukan berasaskan keuntungan, institusi pendidikan tinggi, sektor perbankan dan sektor kesihatan.

Sesungguhnya pelan penggantian semakin menjadi satu isu yang kritikal dalam organisasi pada masa kini (Simeon et al., 2016). Jika dibandingkan dengan sektor





korporat, sektor pendidikan sangat tidak sistematik dalam melaksanakan pelan penggantian dan pembangunan bakat (John, 2017). Justeru itu, wujud banyak gangguan dalam organisasi apabila terdapat perubahan kepimpinan dan apabila terdapat jawatan kepimpinan yang kosong kerana belum ada pengganti (Smith, 2016). Jika dilihat dari konteks di Malaysia pula, kajian pelan penggantian didapati masih terhad. Sektor awam di Malaysia didapati kurang memberi perhatian terhadap pelan penggantian (Rohana Ahmad, 2016). Selain dari sektor korporat dan sektor swasta, institusi pendidikan tinggi di Malaysia turut berjinak-jinak dalam amalan pelan penggantian (Yasmeen Bano, 2017). Namun demikian pelan penggantian didapati masih tidak popular dalam kebanyakan organisasi di sektor awam (Awanis Ku Ishak & Bidayatul Akmal Mustafa Kamil, 2016; Rohana Ahmad, 2016).



1.3 Pernyataan Masalah

Sungguhpun konsep pelan penggantian telah lama menjadi subjek kajian di sektor swasta tetapi tidak di sektor awam (Mpho et al., 2016). Maka ia menunjukkan bahawa kurangnya perhatian terhadap pelan penggantian di sektor awam. Sememangnya bagi penjawat awam pelan penggantian masih merupakan perkara yang luar biasa walaupun terdapat Pekeliling Perkhidmatan Bilangan Tiga berkaitan pelan penggantian yang telah diperkenalkan sejak tahun 2006 (Awanis Ku Ishak & Bidayatul Akmal Mustafa Kamil, 2016). Berikutan dengan itu, ketidaktahuan mengenai pelan penggantian menimbulkan masalah terutama dalam kalangan pegawai Gred 48 hingga 54 di mana sebilangan mereka terlibat secara langsung dalam proses pembuatan keputusan atau





dalam menetapkan dasar organisasi (Awanis Ku Ishak & Bidayatul Akmal Mustafa Kamil, 2016).

Jika diteliti dengan lebih khusus mengenai pelaksanaan pelan penggantian di KPM, penyelidik mendapati bahawa pelaksanaan pelan penggantian di KPM tidak dilaksanakan secara menyeluruh dan berkesan. KPM merupakan salah sebuah kementerian yang mempunyai bilangan penjawat awam yang terbesar dalam sektor awam Malaysia. Mereka terdiri daripada kakitangan yang berkhidmat di sekolah, Pejabat Pendidikan Daerah, Jabatan Pendidikan Negeri dan Bahagian. Penjawat awam KPM juga terdiri daripada pelbagai Gred dan Skim seperti Gred C (Pembantu Makmal), Gred DG (Pegawai Perkhidmatan Pendidikan), Gred H (Pembantu Awam), Gred F (Pegawai Teknologi Maklumat), Gred J (Juruteknik), Gred M (Pegawai Tadbir dan Diplomati), Gred N (Pegawai Pentadbiran), Gred S (Pustakawan) dan Gred W (Pegawai Tadbir Kewangan). Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PPP) yang berkhidmat di Bahagian KPM pula terdiri dari Gred DG 29, 32, 41, 44, 48, 52, 54 hingga Tahap Jusa.

Tumpuan kajian ini ialah terhadap Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PPP) Gred DG 48 dan ke atas memandangkan Pekeliling Perkhidmatan Bilangan Tiga Tahun 2006 mengesyorkan pelaksanaan pelan penggantian adalah untuk kategori pegawai yang berada di Gred 48 dan ke atas yang berkhidmat di Bahagian KPM. Melalui tinjauan awal yang dilaksanakan oleh penyelidik dengan Unit Naik Pangkat, Bahagian Pembangunan Sumber Manusia (BPSM) yang merupakan peneraju program pelan penggantian di KPM, mendapati bahawa pelan penggantian di KPM tidak dilaksanakan secara menyeluruh. BPSM menyatakan dalam 80% Bahagian di KPM gagal





melaksanakan pelan penggantian, walaupun pelbagai usaha telah diambil ke arah itu.

Jadual 1.1 menunjukkan Bahagian-bahagian di KPM yang masih belum melaksanakan pelan penggantian secara komprehensif.

Jadual 1.1

Perlaksanaan pelan penggantian di sektor awam

Organisasi	Melaksanakan Pelan Penggantian (Nyatakan Ya/Tidak)
Kementerian Sumber Manusia	Tidak
Jabatan Tenaga Manusia	Tidak
Kementerian Pendidikan Malaysia	Tidak
Kementerian Belia	Tidak
Kementerian Kesihatan	Tidak
SUK Kedah	Tidak
Kementerian Luar Bandar	Tidak
Kementerian Dalam Negeri	Tidak



Rohana Ahmad (2016), turut menyatakan bahawa KPM didapati tidak melaksanakan pelan penggantian secara menyeluruh. Berdasarkan BPSM kegagalan pelaksanaan pelan penggantian secara komprehensif di KPM merupakan salah satu faktor penting yang menyebabkan kekosongan jawatan kepimpinan di Bahagian tertentu di KPM untuk tempoh masa yang panjang kerana proses pengisian jawatan tersebut memakan masa yang agak lama. Mengikut BPSM lagi, kekosongan jawatan kepimpinan untuk tempoh masa yang lama memberi kesan terhadap fungsi, keberkesanan dan kecekapan perkhidmatan di KPM. Jadual 1.2 di bawah menunjukkan status pengumpulan data bagi sektor awam yang diperolehi dari Bahagian Pangkalan Data dan Pengurusan Maklumat Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA). Berdasarkan jadual tersebut bilangan perjawatan bagi Kumpulan Skim Perkhidmatan Bersepadu adalah sebanyak 458,348 dan bilangan pengisian perjawatan adalah sebanyak 438,757





sahaja. Terdapat kekosongan jawatan sebanyak 19,591. Bagi kumpulan Pengurusan dan Profesional pula jumlah perjawatan adalah sebanyak 1,463 dan pengisian hanya sebanyak 1,268. Terdapat perbezaan kekosongan pengisian perjawatan sebanyak 195.

Jadual 1.2

Data pengisian dan kekosongan perjawatan di Kementerian Pendidikan Malaysia bagi tahun 2018 (Data sehingga 31 Disember 2018)

Perjawatan Mengikut Jawatan Sebenar			
Kumpulan Perkhidmatan	Perjawatan	Pengisian	Perbezaan
Kumpulan Skim Perkhidmatan Bersepadu	458,348	438,757	19,591
Kumpulan Pengurusan dan Profesional	1,463	1,268	195
Kumpulan Pelaksana	91,899	81,393	10,506
Tiada Kumpulan Perkhidmatan	102	54	48
Jumlah	551,812	521,472	30,340

Sumber: Diambil dari Sektor Pengurusan Data, Bahagian Pembangunan & Pengurusan Maklumat Strategik, Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA), Malaysia



Penyelidik turut menjalankan tinjauan awal bersama dengan Jabatan

Perkhidmatan Awam (JPA) mengenai kekosongan jawatan kepimpinan seperti yang dinyatakan di jadual di atas. Berdasarkan Jadual 1.2 di atas, JPA menyatakan bahawa banyak kekosongan jawatan kepimpinan terdiri dari kalangan pegawai Gred 48 dan ke atas. Mengikut JPA, sesetengah jawatan Gred 48 dan ke atas didapati kosong untuk satu tempoh yang sangat lama kerana tiada pengganti yang benar-benar sesuai dan tepat bagi pengisian jawatan tersebut. Mengikut JPA, Bahagian yang terlibat tidak mempunyai cadangan pemimpin dalaman yang telah dilatih bagi pengisian jawatan tersebut. Maka, Bahagian yang terlibat akan bergantung kepada BPSM, JPA dan pihak pengurusan tertinggi KPM bagi cadangan pengisian jawatan yang kosong. BPSM turut menyokong pandangan tersebut dengan menyatakan bahawa kegagalan pelaksanaan pelan





penggantian secara menyeluruh merupakan punca utama kepada masalah kekosongan jawatan yang timbul.

BPSM juga menyatakan bahawa implikasi daripada masalah yang diterangkan di atas, menyebabkan penyampaian perkhidmatan oleh KPM tidak dapat dilaksanakan dengan cekap atau berkesan. Maka dengan itu, boleh dirumuskan bahawa kegagalan pelaksanaan pelan penggantian yang berkesan di Bahagian KPM, merupakan punca utama terhadap masalah kekosongan jawatan serta kelewatan pengisian jawatan kepimpinan di KPM dan penyampaian perkhidmatan yang kurang cekap atau berkesan. Sehubungan dengan itu, BPSM dan JPA amat mengalu-alukan kajian berkaitan pelan penggantian bagi mengenal pasti faktor yang dapat menjayakan pelaksanaan program tersebut di KPM.



Di samping itu kegagalan sektor awam dalam melaksanakan pelan penggantian secara menyeluruh turut membawa kepada wujudnya permasalahan dalam proses pembangunan kerjaya di sektor awam (Rohana Ahmad, 2016). Bukan itu sahaja, malah kegagalan untuk melaksanakan pelan penggantian telah mengakibatkan berlakunya '*brain drain*' dalam kalangan profesional di sektor awam Malaysia (Patrick, 2016). Selain itu, walaupun pelan penggantian didapati sangat penting bagi kejayaan dan kemampuan sesebuah organisasi namun kajian mendalam mengenai pelan penggantian dalam sektor pendidikan didapati masih terhad (Parfitt, 2017).





Meskipun terdapat pelbagai kajian lepas yang membuktikan kejayaan pelan penggantian namun pengkaji-pengkaji lepas kurang memberi perhatian terhadap kajian pelan penggantian (Gulzar & Durrani, 2014; Rohana Ahmad, 2016). Hal ini sejajar dengan pandangan Banerji dan Banerjee (2015) yang menyatakan bahawa walaupun inisiatif terhadap pelan penggantian diamalkan di beberapa syarikat di India, namun kajian terhadap pelan penggantian didapati masih kurang (Banerji & Banerjee, 2015).

Jika ditinjau mengenai kajian pelan penggantian di Malaysia pula adalah sangat terhad dan tidak banyak menumpu di sektor awam. Contohnya kajian “Model konseptual pelan penggantian bagi Institusi Pengajian Tinggi di Malaysia” (Yasmeen Bano, 2017), “Pengaruh ciri-ciri kepimpinan transformasi terhadap pelan penggantian di sektor awam di Malaysia” (Rohana Ahmad, 2016), “Keberkesanan pelan penggantian: Kajian Kes di UKM”, (Fatimah Shahidan, 2012), “Hubungan antara pelan penggantian dan pembangunan kerjaya”, (Julia Jaladdin, 2009) serta “Kajian pelan penggantian dan komitmen organisasi oleh Pegawai Pentadbir” (Norhayati, 2006).

Kebanyakan kajian pelan penggantian memberi tumpuan terhadap industri perkilangan, sektor kesihatan dan sektor pendidikan tinggi sahaja. Sebaliknya, kajian berkaitan pelan penggantian di sektor awam terutamanya di KPM amat terhad. Oleh sebab itu, bagi mengisi jurang (*gap*) tersebut maka dalam kajian ini penyelidik bertujuan untuk melihat hubungan dan pengaruh kepimpinan transformasional, transaksional dan budaya organisasi dengan pelan penggantian dalam kalangan Pegawai Perkhidmatan Pendidikan di KPM.



1.4 Tujuan Kajian

Kajian ini dijalankan bagi mengenal pasti hubungan dan pengaruh kepimpinan transformasional, kepimpinan transaksional dan budaya organisasi terhadap pelan penggantian dalam kalangan Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PPP) di Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM).

1.4.1 Objektif Kajian

Berdasarkan permasalahan kajian yang dinyatakan, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti:

- i. Tahap amalan kepimpinan transformasional, kepimpinan transaksional, budaya organisasi dan pelan penggantian dari perspektif Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PPP) di Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM).
- ii. Perbezaan dalam pelan penggantian berdasarkan faktor umur, latar belakang akademik dan tempoh pengalaman kerja dalam kalangan Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PPP) di Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM).
- iii. Hubungan antara kepimpinan transformasional, kepimpinan transaksional dan budaya organisasi dengan pelan penggantian dalam kalangan Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PPP) di Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM).



- iv. Pengaruh kepimpinan transformasional, kepimpinan transaksional dan budaya organisasi terhadap pelan penggantian dalam kalangan Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PPP) di Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM).

1.5 Soalan Kajian

Kajian ini adalah untuk menjawab persoalan di bawah:

- i. Apakah tahap kepimpinan transformasional, kepimpinan transaksional, budaya organisasi dan pelan penggantian dari perspektif Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PPP) di Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM)?
- ii. Adakah terdapat perbezaan dalam pelan penggantian berdasarkan faktor umur, latar belakang akademik dan tempoh pengalaman kerja dalam kalangan PPP di KPM?
- iii. Adakah terdapat hubungan antara kepimpinan transformasional, kepimpinan transaksional dan budaya organisasi dengan pelan penggantian dalam kalangan PPP di KPM?
- iv. Adakah faktor kepimpinan transformasional, kepimpinan transaksional dan budaya organisasi mempengaruhi pelan penggantian dalam kalangan PPP di KPM?





1.6 Hipotesis

Berdasarkan kepada sorotan literatur kajian, penyelidik membentuk hipotesis kajian sepertimana berikut:

HA1: Terdapat perbezaan yang signifikan dalam pelan penggantian berdasarkan faktor umur dalam kalangan PPP di KPM.

HA2: Terdapat perbezaan yang signifikan dalam pelan penggantian berdasarkan faktor latar belakang akademik dalam kalangan PPP di KPM.

HA3: Terdapat perbezaan yang signifikan dalam pelan penggantian berdasarkan faktor tempoh pengalaman kerja dalam kalangan PPP di KPM.

HA4: Terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasional dengan pelan penggantian dalam kalangan PPP di KPM .

HA5: Terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan transaksional dengan pelan penggantian dalam kalangan PPP di KPM .

HA6: Terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan pelan penggantian dalam kalangan PPP di KPM .

HA7: Terdapat pengaruh faktor kepimpinan transformasional, kepimpinan transaksional dan budaya organisasi terhadap pelan penggantian dalam kalangan PPP di KPM.





Jadual 1.3

Ringkasan Objektif, Persoalan dan Hipotesis Kajian

Bil.	Objektif Kajian	Persoalan Kajian	Hipotesis Kajian
1.	Mengenal pasti tahap amalan kepimpinan transformasional, kepimpinan transaksional, budaya organisasi dan pelan penggantian dari perspektif PPP di KPM.	Apakah tahap kepimpinan transformasional, kepimpinan transaksional, budaya organisasi dan pelan penggantian dari perspektif PPP di KPM?	-
2.	Mengenal pasti perbezaan dalam pelan penggantian berdasarkan faktor umur, latar belakang akademik dan tempoh pengalaman kerja dalam kalangan PPP di KPM.	Adakah terdapat perbezaan dalam pelan penggantian berdasarkan faktor umur, latar belakang akademik dan tempoh pengalaman kerja dalam kalangan PPP di KPM?	HA1: Terdapat perbezaan yang signifikan dalam pelan penggantian berdasarkan faktor umur dalam kalangan PPP di KPM. HA2: Terdapat perbezaan yang signifikan dalam pelan penggantian berdasarkan faktor latar belakang akademik dalam kalangan PPP di KPM. HA3: Terdapat perbezaan yang signifikan dalam pelan penggantian berdasarkan faktor tempoh pengalaman kerja dalam kalangan PPP di KPM.
3.	Mengenal pasti hubungan antara kepimpinan transformasional, kepimpinan transaksional dan budaya organisasi dengan pelan penggantian dalam kalangan Pegawai PPP di KPM.	Adakah terdapat hubungan antara kepimpinan transformasional, kepimpinan transaksional dan budaya organisasi dengan pelan penggantian dalam kalangan PPP di KPM?	HA4: Terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasional dengan pelan penggantian dalam kalangan PPP di KPM. HA5: Terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan transaksional dengan pelan penggantian

(Bersambung)





Jadual 1.3 (Sambungan)

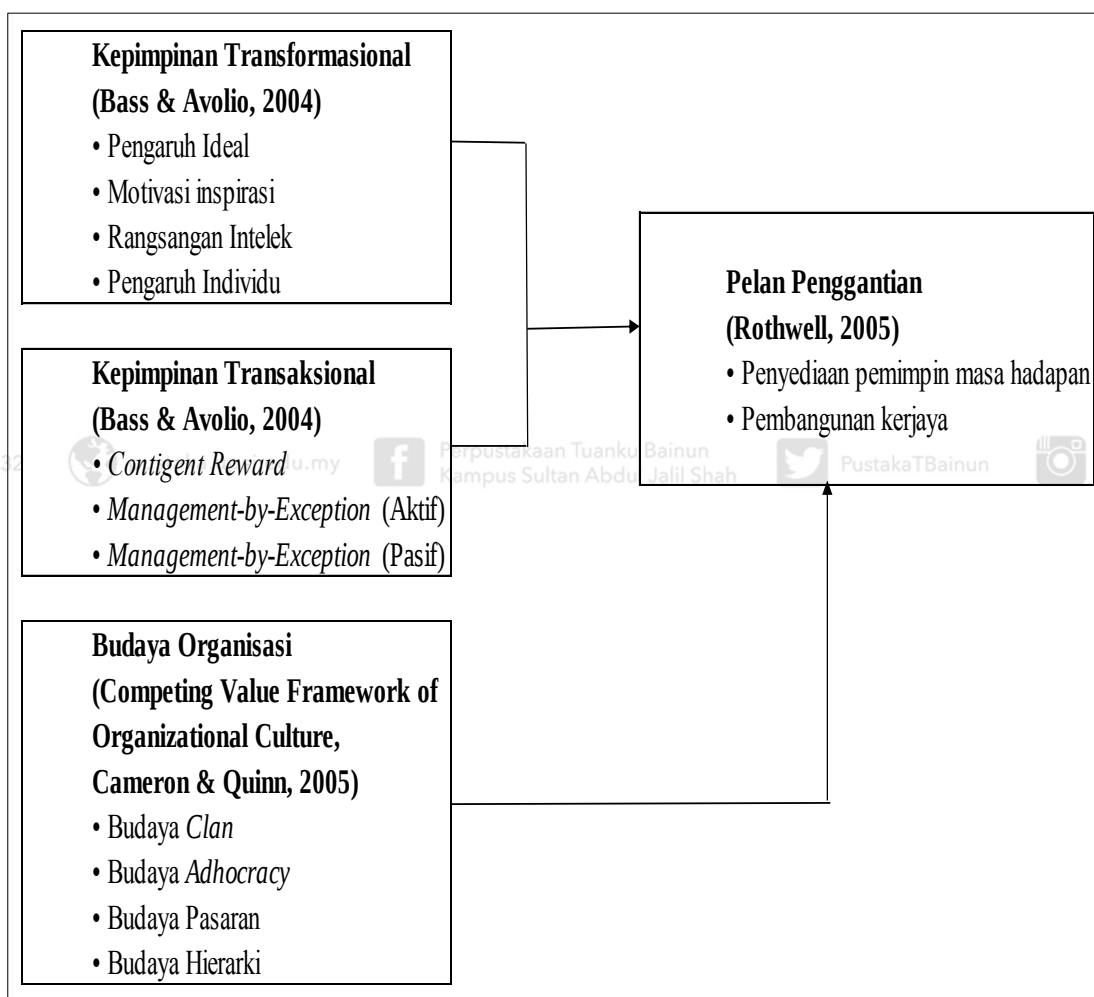
Bil.	Objektif Kajian	Persoalan Kajian	Hipotesis Kajian
			dalam kalangan PPP di KPM.
			HA6: Terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan pelan penggantian dalam kalangan PPP di KPM.
4.	Mengenal pasti pengaruh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi terhadap pelan penggantian dalam kalangan PPP di KPM.	Adakah faktor kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi mempengaruhi pelan penggantian dalam kalangan PPP di KPM?	HA7: Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional, transaksional dan budaya organisasi terhadap pelan penggantian dalam kalangan PPP di KPM.



Kajian ini didasari oleh Teori Rothwell (2005) sebagai teori utama kajian, diikuti dengan Teori Kepimpinan Transformasional dan Transaksional (Bass & Avolio, 2004) berserta model sokongan iaitu *Competing Value Framework of Organizational Culture* (Cameron & Quinn, 2005). Oleh itu berdasarkan teori dan kerangka tersebut, satu kerangka konseptual kajian telah dibentuk seperti dalam Rajah 1.1. Kajian ini terdiri daripada tiga pemboleh ubah bebas iaitu kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi dan satu pemboleh ubah bersandar iaitu pelan penggantian. Kajian ini melihat pengaruh ketiga-tiga pemboleh ubah bebas tersebut (kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi) terhadap pemboleh ubah bersandar (pelan penggantian).



Teori yang mendasari kajian ini ialah Teori Rothwell (2005). Menurut Rothwell (2005), pelan penggantian merupakan satu proses secara sistematik yang mempunyai dua dimensi iaitu penyediaan pemimpin masa hadapan dan juga pembangunan kerjaya. Pengkaji lepas seperti Pandey dan Sharma (2014); Darvish dan Temelie (2014); Rohana (2016) telah menggunakan Teori Rothwell bagi mengkaji pelan penggantian.



Rajah 1.1. Kerangka Konseptual Kajian



Teori Kepimpinan Transformasional dan Transaksional (Bass & Avolio, 2004) pula digunakan untuk melihat pengaruh kepimpinan transformasional dan kepimpinan transaksional. Kepimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi iaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasi, rangsangan intelek dan pengaruh individu. Kepimpinan transaksional pula terdiri dari tiga dimensi iaitu *Contingent Reward*, *Management-by-Exception* (Aktif) dan *Management-by-Exception* (Pasif). Pengkaji lepas seperti Rohana (2016) telah menyatakan bahawa karekteristik dalam kepimpinan transformasional mempunyai hubungan dengan pelan penggantian. Selain dari itu beliau juga telah mencadangkan kajian akan datang perlu mengkaji gabungan dimensi kepimpinan transformasional dan transaksional terhadap pelan penggantian.

Competing Value Framework of Organizational Culture (Cameron & Quinn,



2005) pula digunakan bagi melihat pengaruh budaya organisasi yang terdiri daripada empat dimensi iaitu budaya *Clan*, *Adhocracy*, *Passaran* dan *Hierarki*. Ramai pengkaji lepas yang telah menggunakan *Competing Value Framework of Organizational Culture* (CVF) bagi melihat hubungan antara budaya organisasi dengan pelan penggantian seperti Shirley (2017); Jabeen dan Isakovic (2018); Zoltan (2018).

Kesimpulannya, dalam kajian ini penyelidik melihat pengaruh kepimpinan transformasional dan transaksional serta budaya organisasi terhadap pelan penggantian dengan menggunakan Teori Rothwell (2005), Teori Kepimpinan Transformasional dan Transaksional Bass dan Avolio (2004) dan disokong dengan *Competing Value Framework of Organizational Culture* (CVF) oleh Cameron dan Quinn (2005).





1.8 Definisi Operasional

1.8.1 Pelan Penggantian

Rothwell (2005) menyatakan bahawa pelan penggantian merupakan satu proses yang sistematik bagi penyediaan pemimpin masa hadapan dan pembangunan kerjaya individu. Pelan penggantian merupakan cara sesebuah organisasi menyediakan para pelapis iaitu pemimpin masa hadapan. Ia termasuk proses perancangan strategik organisasi (Rothwell, 2005). Selain daripada itu, menurut Rothwell organisasi juga perlu menetapkan matlamat yang hendak dicapai dan mengenal pasti kumpulan sasaran yang akan terlibat dengan program pelan penggantian tersebut. Menurut beliau lagi pelan penggantian juga melibatkan program pembangunan kerjaya berdasarkan



Pelan penggantian menurut Henderson (2005) pula, merupakan proses untuk meletakkan pekerja di tempat yang betul dan pada masa yang betul dan juga merupakan pergerakan pemimpin yang kompeten di dalam organisasi. Pelan penggantian juga didefinisikan sebagai satu proses secara sistematik oleh sesebuah organisasi untuk pembangunan dan kemajuan kerjaya individu serta proses penggantian pekerja yang kritikal untuk mengisi kekosongan organisasi (Kevin, 2007; Marshall, 2005). Oleh itu, dalam kajian ini pelan penggantian dirumuskan sebagai satu proses sistematik dalam penyediaan pemimpin masa hadapan dan pembangunan kerjaya individu.





i. Penyediaan pemimpin masa hadapan

Mengikut Rothwell (2005) penyediaan pemimpin masa hadapan merupakan proses yang sistematik dalam mengenal pasti kumpulan individu yang akan terlibat dalam program pelan penggantian sesebuah organisasi. Individu yang dikenal pasti pada masa kini perlu mempunyai bakat serta kemahiran yang diperlukan bagi mengisi jawatan kepimpinan organisasi pada masa hadapan (Rothwell, 2005). Manakala mengikut Beever (2008) penyediaan pemimpin masa hadapan didefinisikan sebagai proses untuk mengenal pasti dan mencari pekerja yang berpotensi tinggi dari segi pengalaman dan kecekapan untuk menjadi pemimpin akan datang.

Selain dari itu, penyediaan pemimpin masa hadapan juga didefinisikan sebagai penyediaan individu yang ada sekarang untuk menjadi pemimpin sesebuah organisasi pada masa hadapan (Zimmerman, 2010). Oleh itu, dalam kajian ini penyelidik merumuskan penyediaan pemimpin masa hadapan sebagai proses mengenal pasti individu yang berbakat dalam organisasi pada masa kini yang berpotensi tinggi untuk mengisi jawatan kepimpinan dalam organisasi pada masa hadapan.

ii. Pembangunan Kerjaya

Mengikut Rothwell (2005) pembangunan kerjaya merupakan dimensi kedua dalam pelan penggantian. Setiap individu dalam organisasi mempunyai impian atau harapan untuk meningkatkan kerjaya mereka. Setiap subordinat dalam organisasi mempunyai harapan untuk dinaikkan pangkat bagi mengembangkan kerjaya mereka. Justeru





organisasi bertanggungjawab bagi menyediakan perjawatan mengikut bakat serta kemahiran setiap subordinat (Rothwell, 2005). Selain itu, pembangunan kerjaya juga merujuk kepada kenaikan pangkat oleh individu daripada tahap sedia ada kepada tahap yang lebih tinggi dan merupakan tindakan individu untuk kemajuan kerjaya pada masa hadapan (Mehbrani & Mohammad, 2011).

Manakala mengikut Mayo (1991), pembangunan kerjaya didefinisikan sebagai satu rekabentuk dan pelaksanaan proses organisasi yang membolehkan kerjaya individu dirancang serta diurus dengan cara mengoptimumkan keperluan organisasi. Pembangunan kerjaya bagi seseorang pekerja adalah satu daripada elemen penting dalam usaha mempertingkatkan keupayaan pekerja. Pekerja adalah aset di dalam sesebuah organisasi yang mampu menentukan kemajuan dan perkembangan sesebuah organisasi (Rohana Ahmad, 2016). Oleh itu, dalam kajian ini penyelidik merumuskan pembangunan kerjaya sebagai proses sistematik ke arah perancangan kerjaya individu oleh organisasi bagi mempertingkatkan keupayaan individu.

1.8.2 Kepimpinan Transformasional

Bass dan Avolio (2004) menyatakan pemimpin yang mengamalkan gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi para pengikutnya untuk mengagumi dan mempercayai pemimpin. Mengikut Bass dan Avolio (2004) kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi iaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasi, rangsangan intelek dan pengaruh individu. Selain dari itu, pemimpin tersebut juga lebih mengutamakan hubungan erat antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin





transformatif juga sentiasa memberikan motivasi kepada pengikutnya dan mendorong mereka untuk maju. Di samping itu, kepemimpinan transformatif juga disifatkan sebagai pemimpin yang berusaha untuk mengubah corak, nilai, kepercayaan dan matlamat yang ada dan membina matlamat yang baru bagi mendorong komitmen yang lebih tinggi (Nikezic et al., 2012).

Manakala mengikut Alston (2012) kepemimpinan transformatif bermaksud perilaku pemimpin yang mempengaruhi para pengikutnya untuk mengagumi, menghormati sekaligus mempercayainya. Oleh itu, dalam kajian ini kepemimpinan transformatif dirumuskan sebagai tingkahlaku pemimpin yang mempengaruhi para pengikutnya dengan memberikan motivasi dan menjadi contoh kepada para pengikut. Ia terdiri dari empat dimensi iaitu:



i. Pengaruh Ideal

Mengikut Bass dan Avolio (2004) pengaruh ideal adalah berhubung dengan seseorang pemimpin yang dijadikan contoh oleh pengikutnya. Pemimpin yang mengamalkan pengaruh ideal merupakan seorang yang dihormati dan dipercayai oleh orang bawahannya. Di samping itu pemimpin pengaruh ideal menimbulkan rasa keyakinan, kepercayaan dan rasa hormat terhadap pengikutnya (Bass & Avolio, 2004). Beliau menimbulkan rasa hormat, kepercayaan dan keyakinan dari pengikut kepada pemimpin (Rowold & Heinitz, 2007). Oleh itu, dalam kajian ini penyelidik merumuskan pengaruh ideal sebagai sifat pemimpin yang dijadikan contoh dan dipercayai oleh pengikutnya.





ii. Motivasi Inspirasi

Mengikut Bass dan Avolio (2004) pengaruh motivasi inspirasi adalah kelakuan yang mampu untuk memberikan motivasi dan inspirasi kepada pengikutnya. Pemimpin yang mengamalkan motivasi inspirasi bercakap dengan penuh semangat dan optimis dengan para pengikutnya serta menggalakkan para pengikut memberikan komitmen terhadap organisasi (Bass & Avolio, 2004). Motivasi inspirasi didefinisikan sebagai kelakuan yang mampu untuk memotivasikan pengikutnya serta menimbulkan inspirasi kepada orang bawahan, menjelaskan kepentingan kerja dan menggalakkan orang bawahan memberi komitmen kepada organisasi (Rowold & Heinitz, 2007). Oleh itu, dalam kajian ini penyelidik merumuskan motivasi inspirasi sebagai sifat pemimpin yang memberi motivasi dan menimbulkan inspirasi kepada pegawai.



iii. Rangsangan Intelek

Mengikut Bass dan Avolio (2004) rangsangan intelek bermaksud pemimpin memberikan peluang kepada para pengikut untuk menyatakan idea dalam menyelesaikan sesuatu masalah. Di samping itu pemimpin yang mengamalkan rangsangan intelek juga memberikan peluang kepada para pengikut bagi menggunakan kreativiti sendiri dalam menghadapi masalah dan menyelesaikan sesuatu isu yang timbul dalam organisasi (Bass & Avolio, 2004). Rangsangan intelek juga didefinisikan sebagai sifat pemimpin yang memberi peluang kepada subordinat dan menggalakkan subordinat mempersoalkan tanggapan-tanggapan asas terhadap organisasi (Rowold & Heinitz, 2007). Oleh itu, dalam kajian ini penyelidik merumuskan rangsangan intelek





sebagai sifat pemimpin yang yang memberi peluang kepada pegawai dan menggalakkan pegawai untuk berinovasi.

iv. Pengaruh Individu

Mengikut Bass dan Avolio (2004) pengaruh individu bermaksud pemimpin memberi perhatian kepada pengikutnya. Pemimpin tersebut memberi sokongan emosi dan sosial serta galakkan kepada para pengikut. Di samping itu pemimpin yang mengamalkan pengaruh individu juga melayan subordinat mengikut kebolehan masing-masing (Bass & Avolio, 2004). Selain itu, pengaruh individu disifatkan sebagai kelakuan yang memberi perhatian kepada individu, memberi sokongan emosi dan sosial melalui galakkan, kaunseling, penurunan kuasa dan melayan pekerja mengikut kebolehan individu (Rowold & Heinitz, 2007). Oleh itu, dalam kajian ini penyelidik merumuskan pengaruh individu sebagai sifat pemimpin yang memberi perhatian, sokongan emosi dan sosial kepada para pengikutnya.

1.8.3 Kepimpinan Transaksional

Mengikut Bass dan Avolio (2004), kepimpinan transaksional merujuk kepada pemimpin yang bekerja dengan individu atau kumpulan dengan menetapkan matlamat yang hendak dicapai. Kepimpinan transaksional disifatkan sebagai hubungan antara pemimpin dan subordinat yang dibina berdasarkan keperluan pemimpin dan pengikut





dalam sesebuah organisasi (Vito, 2014). Kepimpinan transaksional didasarkan pada anggapan bahawa pekerja didorong oleh sistem ganjaran dan hukuman yang terbaik.

Pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transaksional mengenal pasti kebolehan individu dan menetapkan ganjaran yang akan diterima oleh individu tersebut sekiranya menyelesaikan tugas yang diberikan (Bass & Avolio, 2004). Berdasarkan Bass dan Avolio kepimpinan transaksional terdiri dari tiga dimensi iaitu *Contingent Reward*, *Management-by-Exception* (Aktif) dan *Management-by-Exception* (Pasif) (Bass & Avolio, 2004). Oleh itu, dalam kajian ini kepimpinan transaksional merujuk kepada pemimpin yang mengenal pasti kebolehan individu serta menetapkan matlamat yang hendak dicapai dan memberikan ganjaran ke atas tugas yang diselesaikan. Ia terdiri dari tiga dimensi iaitu:



i. *Contingent Reward*

Menurut Bass dan Avolio (2004) *Contingent Reward* bermaksud ganjaran atau insentif yang diberikan kepada subordinat apabila mereka menyelesaikan tugas yang diberikan. Pemimpin menjelaskan kepada pengikut apa yang perlu dilakukan untuk mendapatkan ganjaran yang ditetapkan (Bass & Avolio, 2004). *Contingent Reward* juga merujuk kepada sejauh mana pemimpin menentukan ganjaran terhadap usaha pengikut. Ia termasuk skop kerja yang diperlukan dan penggunaan insentif untuk mempengaruhi motivasi (Sadeghi & Pihie, 2012).





Di samping itu *Contigent Reward* bermaksud pemimpin menjelaskan kepada para pengikut mengenai apa yang perlu dilakukan untuk mendapatkan ganjaran terhadap usaha mereka (Erkutlu, 2008). Oleh itu, dalam kajian ini penyelidik merumuskan *Contigent Reward* sebagai ganjaran atau insentif yang diberikan kepada pegawai apabila mereka menyelesaikan tugas yang ditetapkan.

ii. *Management-by-Exception* (Aktif)

Menurut Bass dan Avolio (2004) *Management-by-Exception* (Aktif) merujuk kepada pemimpin yang sentiasa bertindak awal sebelum timbulnya sesuatu masalah atau kesilapan dalam proses kerja. Merujuk kepada Bass dan Avolio (2004) pemimpin yang mengamalkan kepemimpinan transaksional akan mengambil langkah-langkah awal dengan mengenal pasti masalah yang mungkin akan timbul dalam proses kerja dan akan bertindak ke arah menyelesaikan masalah tersebut. Pemimpin jenis ini juga akan sentiasa memberi perhatian dalam menguruskan masalah yang mungkin akan timbul dalam organisasi bagi mengekalkan prestasi kerja.

Management-by-Exception (Aktif) juga didefinisikan sebagai pemimpin yang melihat kepada prestasi pengikut dan mengambil tindakan pembetulan sebelum berlakunya sesuatu kesilapan bagi memastikan pencapaian matlamat (Greiman, 2009). Pemimpin menentukan piawaian yang perlu dipatuhi, memantau prestasi pengikut dan mengambil tindakan pembetulan jika pengikut gagal memenuhi piawaian yang ditetapkan (Birasnav, 2014). Oleh itu, dalam kajian ini *Management-by-Exception* (Aktif) dirumuskan sebagai cara pengurusan yang pro-aktif di mana pemimpin





memberi perhatian dan mengenal pasti risiko yang boleh mengagalkan proses kerja dengan mengambil langkah-langkah awal sebagai tindakan pencegahan.

iii. *Management-by-Exception (Pasif)*

Menurut Bass dan Avolio (2004) *Management-by-Exception (Pasif)* merujuk kepada pemimpin yang akan campur tangan hanya apabila objektif belum dipenuhi dan setelah berlakunya sesuatu kesilapan. Menurut Bass dan Avolio (2004) juga *Management-by-Exception (Pasif)* merujuk kepada pemimpin yang akan tunggu sehingga berlaku sesuatu kesilapan. Pemimpin hanya akan mengambil tindakan setelah berlakunya kesilapan yang menjejaskan pencapaian objektif organisasi. *Management-by-Exception (Pasif)* merujuk kepada pemimpin yang akan campur tangan hanya apabila objektif belum dipenuhi dan setelah berlakunya sesuatu kesilapan (Bono & Judge, 2004). Pemimpin gagal menetapkan piawaian yang perlu dicapai dan tidak respon terhadap sesuatu masalah yang timbul secara sistematik (Erkutlu, 2008; Limsila & Ogunlana, 2008). Oleh itu, dalam kajian ini *Management-by-Exception (Pasif)* dirumuskan sebagai cara pengurusan yang pasif di mana pemimpin akan tunggu sehingga berlaku sesuatu kesilapan dalam proses kerja dan tindakan susulan akan diambil selepas kesilapan tersebut berlaku.





1.8.4 Budaya Organisasi

Mengikut Cameron dan Quinn (2005) budaya organisasi merupakan andaian, nilai dan kepercayaan yang diterima dan ditafsirkan oleh individu dalam organisasi. Ia juga didefinisikan sebagai norma, nilai, kepercayaan dan sikap yang mempengaruhi tingkah laku anggota organisasi. Mengikut Cameron dan Quinn lagi, budaya organisasi terdiri dari empat jenis iaitu budaya *Clan*, budaya *Adhocracy*, budaya Pasaran dan budaya Hierarki.

Manakala menurut Stephen Robbins (2010), budaya organisasi didefinisikan sebagai persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi dan sistem mengenai prinsip bersama dalam organisasi. Selain dari itu, budaya organisasi menurut Arianty (2014) merupakan persepsi bersama yang diamalkan oleh seluruh orang yang berada dalam organisasi. Mengikut definisi lain pula budaya organisasi adalah persepsi bersama yang dikongsi oleh anggota organisasi (Leticurer, 2018). Oleh itu, dalam kajian ini budaya organisasi dirumuskan sebagai nilai asas, anggapan, interpretasi dan pendekatan yang membentuk sesebuah organisasi. Ia terdiri dari empat jenis budaya iaitu:





i. Budaya *Clan*

Mengikut Cameron dan Quinn (2005) budaya *Clan* merujuk kepada organisasi yang mempunyai persekitaran kerja yang mesra dan selesa. Organisasi yang mengamalkan budaya *Clan* menekankan matlamat bersama di antara pemimpin dan subordinat. Organisasi yang mengamalkan budaya *Clan* tidak kelihatan sebagai sebuah entiti ekonomi, sebaliknya ia kelihatan sebagai sebuah keluarga (Cameron & Quinn, 2005). Budaya *clan* adalah organisasi yang mengamalkan persekitaran yang menekankan persetujuan dan kesamaan tujuan dan nilai (Margaret, 2014). Oleh itu, dalam kajian ini budaya *Clan* dirumuskan sebagai budaya organisasi yang bersifat kekeluargaan di mana pemimpin bertindak sebagai mentor atau fasilitator.



ii. Budaya *Adhocracy*

Mengikut Cameron dan Quinn (2005) budaya *Adhocracy* merujuk kepada organisasi yang dilihat sebagai sebuah entiti ekonomi. Budaya *Adhocracy* dalam konteks perniagaan, adalah budaya korporat berdasarkan keupayaan untuk mengadaptasi dengan perubahan persekitaran yang berlaku. Di samping itu organisasi yang mengamalkan budaya *Adhocracy* juga sentiasa memupuk sifat keusahawanan dan menghasilkan produk baharu (Cameron & Quinn, 2005). Budaya *adhocracy* dalam konteks perniagaan, adalah budaya korporat berdasarkan keupayaan untuk menyesuaikan dengan cepat kepada keadaan yang berubah-ubah (Margaret, 2014). Oleh itu, dalam kajian ini budaya *Adhocracy* dirumuskan sebagai budaya organisasi yang bersifat keusahawanan dan mementingkan inovasi.





iii. Budaya Pasaran

Mengikut Cameron dan Quinn (2005) budaya Pasaran adalah sejenis budaya korporat yang menekankan daya saing dan pencapaian matlamat. Perkara yang sangat penting bagi organisasi ini adalah menyelesaikan tugas utama organisasi. Selain itu, penyelesaian kerja merupakan perkara utama yang diberi fokus. Organisasi ini juga sangat mementingkan pencapaian sasaran organisasi (Cameron & Quinn, 2005). Budaya pasaran adalah sejenis budaya korporat yang menekankan daya saing bukan sahaja di antara organisasi dan pesaing pasarannya tetapi juga dalam kalangan pekerja (Margaret, 2014). Oleh itu, dalam kajian ini budaya Pasaran dirumuskan sebagai budaya organisasi yang berorientasikan pencapaian matlamat dan penyelesaian tugas.



iv. Budaya Hierarki

Mengikut Cameron dan Quinn (2005) organisasi yang mengamalkan budaya Hierarki mempunyai pengurusan yang cekap dan sangat mementingkan kecekapan operasi serta peraturan organisasi (Cameron & Quinn, 2005). Organisasi ini juga mempunyai struktur pentadbiran yang sangat jelas. Selain itu pemimpin yang mengamalkan budaya jenis ini merupakan pemimpin yang sangat bersistematik dan cekap. Budaya hierarki adalah organisasi yang mempunyai struktur pentadbiran yang jelas (Margaret, 2014). Oleh itu, dalam kajian ini budaya Hierarki dirumuskan sebagai budaya organisasi yang berstruktur dan mementingkan peraturan serta kecekapan operasi.





1.9 Kepentingan Kajian

Kepentingan kajian boleh dilihat dari sudut sejauh mana kajian tersebut mampu memberi sumbangan yang signifikan dalam aspek teori dan praktikal (Ahmad Jusoh, 2008). Justeru berikut merupakan kepentingan kajian ini dari segi sumbangan terhadap teori dan sumbangan terhadap amalan dan dasar KPM:

1.9.1 Implikasi Teori

Kajian ini akan menyumbang kepada pembinaan ilmu (*contribution to the body of knowledge*) pelan penggantian dalam bidang pengurusan bakat. Kajian ini juga akan dapat memberi sumbangan kepada pengembangan teori sedia ada (*extention to the theory*). Sememangnya teori sedia ada iaitu Teori Kepimpinan Transformasional dan Transaksional (Bass & Avolio, 2004) digunakan dalam kajian ini bagi melihat hubungan dan pengaruh faktor kepimpinan transformasional, transaksional dan budaya organisasi dengan pelan penggantian. Namun *Competing Value Framework of Organizational Culture* (CVF) (Cameron & Quinn, 2005) turut digunakan bagi menyokong dimensi budaya organisasi. Maka pengembangan teori kepimpinan transformasional dan transaksional (Bass & Avolio, 2004) dengan penambahan satu pemboleh ubah baharu (budaya organisasi) merupakan sumbangan baharu dari segi pengembangan teori sedia ada (*extention to the theory*).





1.9.2 Implikasi Pengurusan

Kajian ini adalah mustahak bagi pihak KPM dan Bahagian-Bahagian KPM khususnya Bahagian Pembangunan Sumber Manusia (BPSM) sebagai Bahagian yang mengendalikan program pelan penggantian KPM. Berdasarkan tinjauan awal yang dijalankan oleh penyelidik dengan pihak BPSM dan JPA, banyak isu yang dikaitkan dengan kelewatan pengisian dan penggantian jawatan kepimpinan di KPM. Dalam hal yang sedemikian perlunya program pelan penggantian yang berkesan bagi menyediakan kumpulan pemimpin yang bakal berpotensi bagi pengisian dan penggantian jawatan kepimpinan yang wujud.

Selain dari itu, dapatan kajian ini boleh memberi panduan kepada BPSM bagi mengenal pasti faktor yang dapat menyumbang kepada pelaksanaan program pelan penggantian. Ia akan membantu BPSM menjalankan program pelan penggantian di KPM dengan lebih berkesan. Dapatan kajian ini juga boleh memberi panduan untuk mengatur strategi yang bersesuaian bagi menyediakan pemimpin pada masa hadapan dan juga bagi pembangunan kerjaya pegawai di KPM.

Di samping itu, kerangka kajian yang dihasilkan akan dapat menyumbang kepada penambahbaikan model pelan penggantian yang sedia ada berdasarkan Pekeliling Perkhidmatan Pelan Penggantian Bilangan Tiga Tahun 2006. Penambahbaikan terhadap model tersebut akan dapat memperbaiki pelaksanaan pelan penggantian yang lebih efektif di KPM.





1.10 Batasan Kajian

Kajian ini dilaksanakan bagi melihat hubungan dan pengaruh kepimpinan transformasional, kepimpinan transaksional dan budaya organisasi terhadap pelan penggantian dalam kalangan Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PPP) di Kementerian Pendidikan Malaysia. Sungguhpun begitu, penyelidik menghadapi beberapa batasan tertentu. Kajian ini terbatas kepada Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PPP) yang berkhidmat di Bahagian Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). Pemilihan PPP yang berkhidmat di Bahagian-bahagian di KPM adalah disebabkan oleh perbezaan fungsi dan tugas antara PPP yang berkhidmat di Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan di sekolah. Oleh itu, hasil kajian ini hanya berdasarkan kepada penilaian PPP yang berkhidmat di Bahagian KPM, situasi populasi, pandangan dan pemikiran PPP yang terlibat dalam kajian ini sahaja.

Kedua kajian ini terbatas kepada PPP Gred DG 48 dan ke atas. Pemilihan gred tersebut adalah berdasarkan kepada Pekeliling Perkhidmatan Pelan Penggantian Bilangan Tiga Tahun 2006. Mengikut pekeliling tersebut program pelan penggantian di KPM melibatkan pegawai Gred 48 dan ke atas. Maka hanya PPP Gred 48 dan ke atas dipilih sebagai sampel kajian.

Ketiga kajian ini hanya melihat interaksi antara empat pemboleh ubah yang dipilih berdasarkan jurang (*gap*) kajian literatur dan cadangan pengkaji lepas iaitu iaitu kepimpinan transformasional, kepimpinan transaksional, budaya organisasi (pemboleh ubah bebas) dan pelan penggantian (pemboleh ubah bersandar). Oleh itu, kajian ini hanya terbatas pada keempat-empat pemboleh ubah tersebut sahaja.





Keempat, kajian ini menggunakan soal selidik sebagai instrumen kajian. Dengan menggunakan soal selidik, penyelidik hanya mampu mengandaikan responden membaca dan memahami semua item yang terdapat dalam soal selidik tersebut. Di samping itu dapatan kajian ini juga amat bergantung kepada kejujuran responden untuk memberi respon selain kepakaran dan pengetahuan pakar-pakar tertentu yang terlibat dalam kajian ini.

1.11 Rumusan

Kajian ini mengandungi lima bab. Bab pertama membentangkan latar belakang kajian, pernyataan masalah, objektif kajian, persoalan kajian, hipotesis kajian, kerangka kajian, kepentingan kajian, batasan kajian dan definisi operasional kajian. Bab dua meninjau literatur berkaitan kajian-kajian lepas, teori dan pemboleh ubah kajian. Bab tiga pula menerangkan metodologi kajian yang merangkumi reka bentuk kajian, populasi, persampelan, instrumen kajian, kesahan instrumen, ujian rintis, Analisis Faktor Penerokaan (EFA), Analisis Faktor Pengesahan (CFA), prosedur penganalisisan data, pembersihan dan semakan data, serta syarat-syarat bagi analisis statistik kajian. Bab empat pula membentangkan dapatan kajian dan akhir sekali Bab lima pula merangkumi perbincangan mengenai dapatan kajian.

