

HUBUNGAN KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN PRESTASI KERJA GURU DI SEKOLAH MENENGAH HARIAN BIASA, SARAWAK

(THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND TEACHER JOB PERFORMANCE IN REGULAR SECONDARY SCHOOLS, SARAWAK)

LESTER, S.^{1*} – MUHAMAD, S. T.¹

¹ *Fakulti Psikologi dan Pendidikan, Universiti Malaysia Sabah, Sabah, Malaysia.*

**Penulis penghubung
e-mail: lestersurai89[at]gmail.com*

(Received 13th May 2024; revised 14th July 2024; accepted 22nd July 2024)

Abstrak. Kajian ini dilakukan bertujuan untuk mengenal pasti hubungan kepemimpinan transformasional pengetua dengan prestasi kerja guru dalam kalangan guru sekolah menengah harian biasa bantuan penuh kerajaan di negeri Sarawak, Malaysia. Kajian bukan eksperimental ini mengaplikasikan kaedah tinjauan dengan menggabungkan beberapa teknik persampelan kebarangkalian bagi mendapatkan sampel. Data dikumpul menggunakan satu set borang soal selidik adaptasi yang ditadbir ke atas 363 orang guru. Data dianalisis menggunakan perisian IBM SPSS Statistics 24.0. Statistik deskriptif dan inferensi seperti peratus, min, sisihan piawai, Ujian-t, dan korelasi Pearson digunakan untuk menganalisis data bagi menjawab soalan kajian. Analisis deskriptif menunjukkan kepemimpinan transformasional pengetua dan prestasi kerja guru diamalkan pada tahap yang tinggi. Hasil kajian juga mendapati terdapat perbezaan skor min yang signifikan kepemimpinan transformasional pengetua dan prestasi kerja guru berdasarkan jantina. Ujian korelasi Pearson pula menunjukkan terdapat hubungan linear positif yang sederhana bagi kepemimpinan transformasional pengetua dengan prestasi kerja guru. Implikasi dan cadangan kajian lanjut turut dibincangkan.

Katakunci: *prestasi kerja guru, kepemimpinan transformasional, sekolah menengah, gaya kepimpinan*

Abstract. This study was aimed at identifying the relationship of transformational leadership with teachers' work performance among teachers in normal daily government-aided secondary schools in Sarawak, Malaysia. The non-experimental study utilised the observation method by combining several variable sampling techniques to obtain samples. Data was collected through a set of adapted questionnaires administered to 363 teachers. The data were analysed using the IBM SPSS Statistical 24.0 software. Descriptive and inferential statistics such as percentage, mean, standard deviation, t-test, and Pearson correlation were used to analyse the data to answer the research questions. Descriptive analysis transformational leadership and teachers' work performance being practised at a high level. Findings of the study also showed a significant difference in the min score of transformational leadership and teachers' work performance according to gender. Pearson correlation test indicated a moderate positive linear relationship for transformational leadership with teachers' work performance. The implications and suggestions for further study are also discussed.

Keywords: *teachers' work performance, transformational Leadership, secondary school, leadership style*

Pengenalan

Pada masa kini, kepimpinan sekolah yang sesuai amat diperlukan bagi menangani isu prestasi kerja guru kerana kepimpinan sekolah boleh memberi kesan keatas prestasi kerja guru di sekolah (Sala, 2003). Kepimpinan transformasional mempunyai pelbagai keistimewaan dan bagi pemimpin sekolah yang mengamalkan gaya kepimpinan ini mempunyai kelebihan ini sebagai aset utama dalam membantu sekolah mencapai

kemajuan dan kejayaan. Guru yang beprestasi tinggi mempunyai semangat mendidik yang jitu dan sentiasa sedar akan tanggungjawabnya. Kesedaran ini akan memberi kekuatan kepadanya untuk melaksanakan tanggungjawab tanpa rasa jemu dan bosan. Rasa tanggungjawab yang didorong oleh semangat mengekalkan prestasi ini akan menyebabkan seseorang guru itu sentiasa berusaha membantu dan membimbing pelajar untuk menimba ilmu pengetahuan sehingga mencapai kecemerlangan. Anderson (2017), berpendapat prestasi kerja guru merupakan keupayaan guru dalam menggabungkan input-input yang berkaitan dengan tujuan untuk meningkatkan proses pengajaran dan pembelajaran (PdP). Leh dan Abdullah (2017) dalam kajiannya mengatakan bahawa prestasi kerja guru bolehlah ditakrifkan sebagai tugas yang dijalankan oleh guru-guru dalam suatu tempoh tertentu berdasarkan sistem sekolah untuk mencapai matlamat sekolah. Dalam sesebuah budaya organisasi, isu kemerosotan prestasi kerja individu itu akan dinilai menerusi aspek kehadiran, penglibatan, kecekapan, kepemimpinan, tanggungjawab dan sebagainya. Yukl (2008), juga berpendapat terdapat lebih banyak sokongan kepada hipotesis yang meramalkan bahawa memberi kompetensi kecerdasan emosi memberi implikasi terhadap prestasi kerja guru.

Kajian Mansor dan Mohd Hamzah (2015), menunjukkan prestasi kerja guru menjadi peramal kepada kesediaan guru untuk berkhidmat dan penentu komitmen guru yang tinggi serta menyumbang kepada keberkesanan sekolah, akan tetapi terdapat pelbagai faktor yang dikaitkan dengan isu prestasi kerja yang memberikan implikasi positif dalam kerja serta memberi komitmen sepenuhnya dalam tugas. Diantara faktor menyumbang kepada prestasi kerja guru adalah kepemimpinan pentadbir sekolah yang tidak sesuai serta pengurusan pentadbiran sekolah yang lemah (Ishak et al., 2017). Beberapa isu penting dikenal pasti bersabit aspek prestasi kerja turut dikaitkan dengan pemimpin yang mengaplikasikan kepemimpinan transformasional akan berupaya untuk membuat perubahan kepada organisasi melalui dorongan untuk mengubah sikap, cara berfikir dan tingkah laku kepada orang di bawah pimpinannya (Abba et al., 2016). Pemimpin transformasional juga boleh meningkatkan kesetiaan, motivasi, kepuasan kerja serta dapat mempromosikan persekitaran kerja yang positif dalam sesebuah organisasi serta memaparkan kemahiran kepemimpinan yang tinggi untuk bersama-sama dengan pengikutnya bagi mencapai matlamat dan visi organisasi (Segun-Adeniran, 2015). Cara kepemimpinan ini akan lebih dihargai dan mendapat kepercayaan oleh orang yang dipimpin secara langsung. Pengetua yang mengamalkan kepemimpinan transformasional sentiasa menunjukkan karisma yang tinggi sebagai pemimpin untuk memperkukuhkan pengaruh dan kepercayaan guru-guru serta dalam kalangan staff sokongan bagi memastikan mereka sentiasa menunjukkan prestasi kerja yang tinggi (Baharin et al., 2016). Pemimpin yang berkarisma tahu hala tuju organisasi, berwawasan tinggi, memperolehi penghormatan pengikutnya dan dapat mendorong mereka untuk mencapai matlamat yang sama (Beverborg et al., 2015).

Sorotan literatur

Prestasi kerja guru

Prestasi pekerja pada asalnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh seseorang pekerja (Gorji, 2011). Ia merupakan perkara yang penting dalam pelbagai bidang penyelidikan serta dalam amalan pekerjaan. Prestasi kerja individu ditakrifkan sebagai tingkah laku atau tindakan yang berkaitan dengan matlamat organisasi (Campbell, 1990). Takrifan ini diperincikan lagi dengan tiga perkara iaitu prestasi kerja

harus ditakrifkan dari segi tingkah laku dan bukan keputusan, prestasi kerja termasuk tingkah laku yang berkaitan dengan matlamat organisasi sahaja, dan prestasi kerja adalah multidimensional. Selain itu, prestasi pekerja juga boleh dikatakan sebagai keberkesanan dan kecekapan yang mana kakitangan sesebuah organisasi menjalankan tugas sehari-hari untuk memenuhi harapan pihak pengurusan dan pelanggan. Ia merupakan hasil daripada dua aspek, yang terdiri daripada kemahiran dan kebolehan mereka untuk melaksanakan kerja dengan lebih baik (Sarmiento et al., 2007). Ia juga boleh dikatakan tahap di mana pekerja menggunakan kemahiran, pengetahuan dan sikap mereka terhadap pencapaian keputusan yang diinginkan dan memenuhi objektif tertentu (Safdar et al., 2010).

Prestasi pekerja meliputi kuantiti output, kualiti output, ketepatan masa output, kehadiran di tempat kerja dan kerjasama pekerja (Gorji, 2011). Antara faktor-faktor yang akan memberi kesan kepada prestasi kerja di kalangan pekerja ialah tekanan, gaji, persekitaran kerja dan beban kerja (Ahmad et al., 2002). Pekerja yang gembira ialah pekerja yang produktif atau pekerja yang berpuas hati dengan pekerjaan mereka akan lebih berprestasi. Prestasi kerja yang baik dapat meningkatkan produktiviti organisasi yang mana secara langsung akan meningkatkan ekonomi negara. Sebaliknya pekerja yang kurang bermotivasi akan menyebabkan kelemahan dalam sistem pentadbiran sesebuah organisasi akibat kurangnya komitmen sewaktu menjalankan tugas yang diberikan. Kajian yang lepas mentakrifkan pada kebiasaannya tingkah laku tidak diperhatikan tetapi sebaliknya hasil tingkahlaku yang diperhatikan atau diukur. Ianya lebih membawa maksud bahawa end product kepada sesuatu kerja itu yang lebih diutamakan berbanding perlakuan yang menjurus ke arahnya. Muda (2021) pula menyatakan prestasi kerja adalah sebagai fungsi kepada motivasi, Spencer dan Spencer (2008) telah menguji kebolehpercayaan model Job Design yang diperkenalkan oleh Hackman-Oldham dan mereka mendapati bahawa faktor maklumbalas kerja dan identiti tugas telah menunjukkan perhubungan yang kuat dengan prestasi kerja. Manakala, menurut Shen (2011) prestasi kerja tertakluk kepada kebolehan, kepakaran sejadi dan juga motivasi yang ada dalam diri seorang pekerja itu.

Sorotan literatur berkaitan prestasi kerja guru juga dilakukan ke atas beberapa kajian bagi menjelaskan perbezaan variabel ini berdasarkan demografi jantina. Kajian Ismail et al. (2010) mendapati skor min prestasi kerja lelaki lebih tinggi dalam dimensi efikasi sendiri pemindahan-pembelajaran berbanding guru perempuan. Kajian tersebut turut menyimpulkan tiada perbezaan yang signifikan antara guru lelaki dan guru perempuan bagi semua dimensi prestasi kerja guru. Dapatan kajian yang sama turut diperolehi melalui kajian Selvam (2017) yang menunjukkan faktor jantina tidak memberikan sebarang kesan perbezaan dalam semua dimensi prestasi kerja guru yang dikaji. Kedua-dua kajian yang disoroti memiliki persamaan bagi menafikan peranan faktor jantina dalam membezakan skor min terhadap variabel prestasi kerja guru. Beberapa kajian lain juga menunjukkan terdapat perbezaan berdasarkan jantina bagi variabel prestasi kerja guru. Antaranya, Sains (2009) yang merumuskan bahawa terdapat perbezaan komponen prestasi kerja guru berdasarkan jantina. Sementara itu, Saad et al. (2013) juga merumuskan tidak terdapat perbezaan dalam komitmen guru berdasarkan jantina. Guru perempuan pula didapati memiliki skor yang lebih tinggi berbanding guru lelaki melalui kajian tersebut. Satu lagi kajian yang memberikan keputusan sama diperolehi daripada kajian Ismail et al. (2010), yang turut mendapati skor min guru perempuan lebih tinggi berbanding guru lelaki berkaitan peranan bahasa Inggeris sebagai bahasa asing di sekolah menengah.

Dalam kajian yang bertujuan mengenal pasti hubungan dan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dan prestasi kerja guru mendapati terdapat hubungan yang signifikan kepemimpinan sekolah dengan prestasi kerja guru. Kepimpinan sekolah juga memberi pengaruh kepada prestasi kerja guru. Dapatan kajian lepas juga mendapati, prestasi kerja guru mempunyai hubungan dan dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan transaksional yang mempunyai hubungan dengan kompetensi kecerdasan emosi guru (Anderson, 2017; Huang et al., 2010; Neubert et al., 2008; Price, 2008; Salie, 2008; Svoboda, 2008; Dannhauser dan Boshoff, 2007; Washington, 2007; Mohammad Mosadegh Rad, 2006; Drury, 2004). Dapatan kajian-kajian lepas memperlihatkan kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan dan memberi impak terhadap prestasi kerja guru (Ismail et al., 2010; Carriere dan Bourque, 2009; Mustafa, 2004; Orpen, 1997). Oleh itu, prestasi kerja guru juga turut dipengaruhi oleh faktor pemimpin sekolah yang melihat kepada kepemimpinan transformasional. Kajian-kajian lepas menunjukkan pemimpin sekolah mempunyai hubungan dan memberi impak yang tinggi terhadap prestasi kerja guru (Selvam, 2017; Kosnin dan Tan, 2008; Williams, 2005; Carr et al., 2002; Cutchin, 1998).

Kepimpinan transformasional

Definisi Kepimpinan Transformasional melibatkan usaha-usaha oleh pemimpin untuk mempengaruhi subordinat ke arah mencapai matlamat yang dikehendaki dan pemimpin yang mengamalkan kepemimpinan Transformasional akan terus memberi motivasi kepada subordinat bagi meningkatkan usaha tambahan mereka dan supaya subordinat lebih yakin dalam mencapai segala misi dan visi organisasi (Dvir et al., 2002). Pemimpin Transformasional juga mementingkan personaliti diri supaya dapat bertindak balas dengan baik ke atas persekitaran dan dapat melakukan pertimbangan yang baik ke atas diri sendiri dan juga orang di sekelilingnya, di mana pendekatan seperti ini adalah merupakan proses perubahan atau transformasi (Bass dan Stogdill, 1990). Pemimpin yang berorientasikan kepemimpinan transformasional pada prinsipnya akan menggalakkan pekerja untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi, menjadi sumber inspirasi kepada pekerja dengan menetapkan arah tuju dan visi yang jelas dan memberi kuasa kepada pekerja untuk melibatkan diri dalam membuat keputusan (Bass dan Bass Bernard, 1985). Kepimpinan ini diyakini berupaya meningkatkan persepsi terhadap sokongan organisasi sekiranya visi dan matlamat organisasi, kuasa dalam pembuatan keputusan dan pencapaian prestasi dapat memenuhi keperluan kerjaya pekerja dalam organisasi.

Dalam kepemimpinan transformasional, subordinat akan sanggup untuk melakukan kerja-kerja tambahan (extra effort), bagi meningkatkan pencapaian kumpulan dan organisasi (Bass dan Bass Bernard, 1985). Kemampuan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan pencapaian individu dan kumpulan bukan sahaja terhad kepada bidang ketenteraan, organisasi komersial atau perkhidmatan semata-mata, tetapi juga memberi kesan kepada institusi pembelajaran yang kini terpaksa berhadapan dengan pelbagai masalah yang berlaku di sekolah dalam abad ke-21 (Bass dan Avolio, 2000). Literatur berkaitan mengenai perbezaan persepsi guru dalam kepemimpinan transformasional pengetua berdasarkan jantina turut menunjukkan keputusan yang berbeza. Perbezaan dapatan ini merupakan perkara biasa dalam kajian berkaitan faktor demografi. Kajian Kahai et al. (2000), Jones dan Rudd (2019) dan Khasawneh et al. (2012) merupakan antara kajian yang mendapati faktor jantina tidak memberikan perbezaan persepsi terhadap kepemimpinan transformasional pengetua. Penelitian lanjut

terhadap kajian Mahdinezhad et al. (2017) menunjukkan jantina bukan sahaja didapati tidak menunjukkan perbezaan, malah menjadi variabel perantaraan kepada kepemimpinan transformasional. Kajian Eliophotou Menon (2014) turut membuktikan bahawa tiada perbezaan kepemimpinan transformasional berdasarkan faktor jantina.

Tinjauan terhadap kajian-kajian yang menunjukkan hubungan kepemimpinan transformasional dengan variabel-variabel kajian ini iaitu kepemimpinan transaksional, kompetensi kecerdasan emosi, dan prestasi kerja guru turut dilakukan. Taylor et al. (2015) mengungkapkan bahawa terdapat hubungan yang positif antara pengaruh ideal, pertimbangan individu dan rangsangan intelektual oleh pengurus terhadap kualiti pekerja dan prestasi kerja organisasi. Dalam suatu kajian yang berasingan, Kahai et al. (2000), telah membuktikan terdapat hubungan antara kepemimpinan Transformasional dan kualiti pasukan, manakala Colbert et al. (2008) pula menyimpulkan bahawa kepemimpinan Transformasional mempunyai hubungan positif dengan kualiti prestasi kerja dalam sesebuah organisasi. Pada tahun yang sama, Kaiser (2008), telah memberikan penjelasan bahawa pemimpin organisasi memberi kesan terhadap kualiti organisasi, sama ada baik atau sebaliknya.

Objektif dan hipotesis kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan prestasi kerja guru. Objektif kajian ini adalah untuk: (1) mengukur tahap kepemimpinan transformasional pengetua dan prestasi kerja guru; (2) mengenal pasti perbezaan skor min kepemimpinan transformasional pengetua dan prestasi kerja guru berdasarkan jantina; dan (3) mengenal pasti hubungan yang signifikan kepemimpinan transformasional pengetua dengan prestasi kerja guru. Berpandukan objektif kajian yang telah ditetapkan, beberapa hipotesis nul telah dibina. Kajian ini menggunakan aras hipotesis nul berikut:

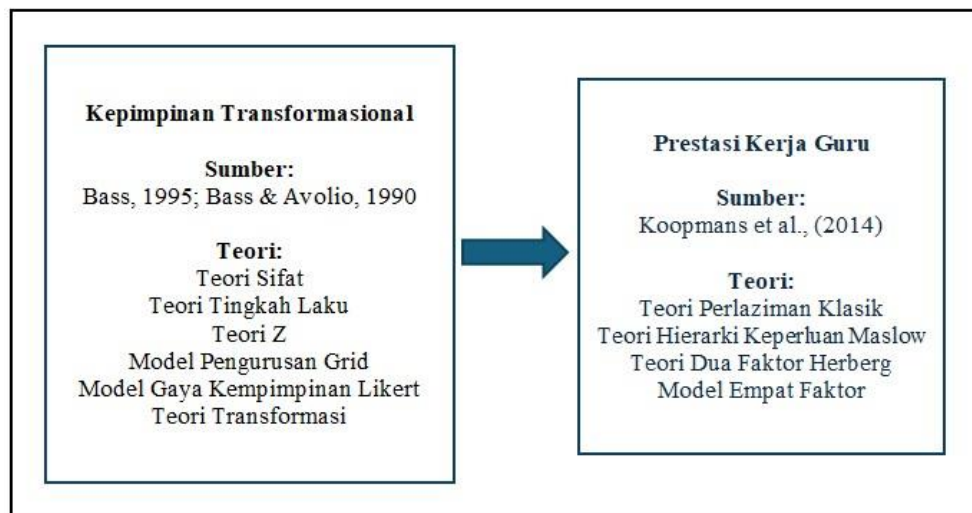
HO1: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap kepemimpinan transformasional dan prestasi kerja guru.

HO2: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap prestasi kerja guru berdasarkan jantina.

HO3: Tidak terdapat hubungan yang signifikan kepemimpinan transformasional dengan prestasi kerja guru.

Kerangka konseptual kajian

Dalam kajian ini, prestasi kerja guru ditetapkan sebagai pemboleh ubah bersandar, manakala kepemimpinan transformasional pengetua bertindak sebagai pemboleh ubah bebas kajian. *Rajah 1* menunjukkan kerangka konseptual mengenai hubungan antara pemboleh ubah dalam kajian ini.



Rajah 1. Kerangka Konseptual Kajian.

Instrumen dan Metod Kajian

Reka bentuk kajian ini adalah jenis bukan eksperimental. Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan sampel, yang bertujuan mengumpul maklumat daripada sebahagian populasi berkaitan pemboleh ubah kajian. Pendekatan kuantitatif digunakan bagi memudahkan usaha memperoleh data, di samping memastikan kebolehpercayaan, kesahihan dan kebolehperihal data yang diperolehi. Penyelidikan yang melibatkan analisis statistik deskriptif dan inferensi ini turut mengkaji perbandingan persepsi guru dari aspek demografi iaitu jantina terhadap pemboleh ubah kepemimpinan transformasional pengetua dan prestasi kerja guru. Dalam kajian ini, populasi adalah dirujuk khusus kepada guru sekolah menengah harian biasa khusus di daerah Kuching, Serian, Sri Aman, dan Sibuan yang menerima bantuan penuh kerajaan di negeri Sarawak sahaja. Terdapat 184 buah sekolah menengah kategori harian biasa bantuan penuh kerajaan dengan seramai 17,012 orang guru sedang berkhidmat. Penyelidik menetapkan saranan Krejcie dan Morgan (1970) dijadikan panduan umum dalam menetapkan saiz sampel minimum kajian ini. Berdasarkan penelitian dan mengambil kira prinsip-prinsip asas statistik yang perlu dipatuhi untuk melaksanakan analisis data, penyelidik menetapkan saiz sampel untuk kajian ini adalah sebanyak 363 orang. Dalam kajian ini, beberapa kaedah pensampelan kebarangkalian digunakan seperti kaedah pensampelan berstrata, pensampelan kluster tahap pertama dan kedua, dan akhir sekali pensampelan rawak mudah. Berdasarkan penggabungan beberapa kaedah pensampelan, akhirnya jumlah sampel yang disasarkan dalam kajian ini ditetapkan memandangkan lokasi negeri Sarawak yang luas dan memiliki kepelbagaian ciri.

Borang soal selidik merupakan instrumen utama dalam kajian ini. Penggunaan borang soal selidik adalah sesuai digunakan untuk mendapatkan data terutamanya kajian berbentuk kuantitatif yang memerlukan saiz sampel besar dan menyeluruh (Chua, 2014; Babbie, 2001; Majid, 2000; Ary et al., 1996). Skala pengukuran yang digunakan dalam kajian ini ialah skala Likert lima mata. Kepimpinan transformasional diukur menggunakan instrumen Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Bass dan Avolio, 2000). Instrumen MLQ menggunakan empat item soalan bagi mengukur lapan subskala komponen kepemimpinan dan satu komponen yang mengukur atribut. Instrumen MLQ (Bass dan Avolio, 2000) dapat dibahagikan kepada dua bahagian iaitu

penilaian diri pemimpin terhadap kepemimpinannya dan penilaian subordinat atau rakan sejawat mengenai atribut dan persepsi terhadap pemimpin mereka. Kedua-dua komponen ini boleh digunakan secara berasingan atau secara bersama. Kepemimpinan Transformasional terdiri daripada 21 item mengandungi empat konstruk yang diukur melalui instrumen Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) oleh Bass dan Avolio (2000) serta Bass dan Stogdill (1995) iaitu; 4 item bagi konstruk merangsang intelektual, 5 item konstruk pertimbangan individu; 5 item bagi konstruk karismatik tingkah laku, 4 item konstruk karismatik atribut dan 3 item bagi konstruk mencetus motivasi.

Manakala, pemboleh ubah bersandar kajian pula diukur menggunakan soal selidik yang dibangunkan oleh seorang penyelidik; di mana rangka konseptual bagi soalan berkaitan prestasi kerja individu ditubuhkan berdasarkan semakan sistematik mengenai kesihatan pekerjaan, psikologi kerja dan organisasi, dan beberapa kajian lepas. Soal selidik ini sesuai untuk kegunaan semua jenis pekerja dalam semua jenis pekerjaan, dan ia pendek dengan hanya 17 item keseluruhannya. Soal selidik prestasi kerja individu didasarkan pada kerangka konseptual yang terdiri daripada tiga dimensi iaitu, prestasi tugas, prestasi konteks, dan prestasi tingkah laku yang tidak produktif. Bahagian ini terdiri daripada 17 item yang mewakili 3 konstruk utama variabel prestasi kerja guru, iaitu 4 item konstruk prestasi tugas, lapan 8 item konstruk prestasi tugas, dan 5 item konstruk prestasi tingkah laku produktif.

Dapatan dan Perbincangan Kajian

Berdasarkan analisis deskriptif terhadap pemboleh ubah jantina, didapati sebanyak 158 orang (43.5%) adalah responden lelaki, manakala selebihnya 205 orang (56.5%) merupakan responden perempuan. Dapatan kajian juga menunjukkan skor min responden lelaki dan perempuan adalah pada tahap tinggi bagi setiap pemboleh ubah. Secara bandingan, skor min responden lelaki adalah lebih tinggi sedikit berbanding skor min responden perempuan bagi kedua-dua pemboleh ubah. Umumnya, analisis menunjukkan responden lelaki dan perempuan mempunyai tahap yang tinggi sama ada dalam persetujuan dan kekerapan terhadap persepsi kepemimpinan Transformasional pengetua dan prestasi kerja guru seperti yang ditunjukkan dalam *Jadual 1*.

Jadual 1. Skor min pemboleh ubah kajian mengikut jantina.

Jantina		Kepimpinan transformasional	Prestasi kerja guru
Lelaki	Min	4.12	4.05
	SP	.377	.390
	N	158	158
Perempuan	Min	4.00	4.07
	SP	.346	.374
	N	205	205
Jumlah	Min	4.06	4.06
	SP	.361	.382
	N	363	363

Nota: SP=Sisihan Piawaian; N=frekuensi

Tahap kepemimpinan transformasional pengetua dan prestasi kerja guru

Analisis deskriptif iaitu kekerapan, peratusan, dan min digunakan untuk menentukan tahap kepimpinan transformasional pengetua dan prestasi kerja guru. Tahap pemeringkatan adalah berdasarkan panduan yang diberikan oleh Abdullah et al. (2008). Tahap pemeringkatan dilaporkan sama ada tinggi, sederhana, atau rendah. Keputusan analisis pemeringkatan tahap ditunjukkan dalam *Jadual 2*. Hasil analisis menunjukkan kedua-dua pemboleh ubah diamalkan pada tahap tinggi iaitu kepimpinan transformasional sebanyak 85.0% dan prestasi kerja guru sebanyak 83.8%. Hanya sebilangan kecil guru yang mempersepsikan kepimpinan transformasional pengetua dan prestasi kerja guru mereka pada tahap sederhana seperti yang dipaparkan dalam *Jadual 2*.

Jadual 2. Tahap kepimpinan transformasional dan prestasi kerja guru.

Variabel	Tahap [N (%)]		Jumlah
	Sederhana	Tinggi	
Kepimpinan transformasional	54 (14.88)	309 (85.12)	363
Prestasi kerja guru	58 (15.98)	305 (84.02)	363

Nota: N=Frekuensi; %=Peratusan

HO1 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan transformasional pengetua berdasarkan jantina

Analisis bagi sampel kajian ini (N=363) menunjukkan terdapat perbezaan skor min sebanyak 0.030 di antara kedua-dua kumpulan responden berhubung kepimpinan transformasional terhadap pengetua. Analisis menunjukkan skor min lelaki (M=4.121, SD=0.377, N=158) lebih rendah sedikit berbanding skor min perempuan (M=4.102, SD=0.346, N=205) seperti yang ditunjukkan dalam *Jadual 3*. Nilai min yang lebih tinggi bagi kumpulan guru lelaki menunjukkan mereka mempunyai persepsi lebih tinggi terhadap kepimpinan transformasional pengetua berbanding guru perempuan. Berdasarkan hasil Ujian-t, keputusan yang diperoleh adalah tidak signifikan (t=-0.853, df=437, p>0.05). Hal ini bermakna Hipotesis Nul 1 (HO1) gagal ditolak. Justeru, dapatan ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi variabel kepimpinan transformasional antara guru lelaki dan perempuan.

Jadual 3. Lokasi kajian soal selidik.

Variabel	M	SD	F	Nilai-t	df	Sig. (2-hujung)
Kepimpinan Transformasional			1.905	.151	361	.880
Lelaki	4.121	.377				
Perempuan	4.102	.346				

Nota: M=Min; SD=Standard Deviation; F=Frekuensi; df=Degree of Frekuensi; Sig.=Signifikan

HO2 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan prestasi kerja guru berdasarkan jantina

Analisis bagi sampel kajian ini (N=363) menunjukkan terdapat perbezaan min yang kecil sebanyak M=0.015 antara kedua-dua kumpulan responden dalam penilaian prestasi kerja guru. Analisis yang dilakukan menunjukkan min responden lelaki (M=4.052, SP=0.390, N=158) sedikit lebih rendah berbanding min responden perempuan (M=4.067, SP=0.374, N=205). Perkara ini membuktikan responden perempuan mempunyai prestasi kerja lebih baik berbanding responden lelaki.

Berdasarkan *Jadual 4*, keputusan yang diperoleh bagi sampel kajian ini (N=439) adalah tidak signifikan ($t = -0.389$, $df=361$, $p>0.05$). Hal ini bermakna Hipotesis Nul 2 (HO2) gagal ditolak. Oleh itu, dapatan ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi variabel prestasi kerja antara guru lelaki dan perempuan

Jadual 4. Analisis ujian-t prestasi kerja guru berdasarkan jantina.

Variabel	M	SD	F	Nilai-t	df	Sig. (2-hujung)
Prestasi kerja guru			1.952	-.389	361	.698
Lelaki	4.052	.390				
Perempuan	4.067	.374				

Nota: M=Min; SD=Standard Deviation; F=Frekuensi; df=Degree of Frekuensi; Sig.=Signifikan

HO3 Tidak terdapat hubungan yang signifikan kepimpinan transformasional pengetua dengan prestasi kerja guru

Keputusan nilai koefisien ujian Korelasi Pearson bagi jumlah sampel kajian (N=363) seperti yang ditunjukkan dalam *Jadual 5* menunjukkan terdapat korelasi positif yang signifikan antara pemboleh ubah bebas kepimpinan transformasional pengetua ($r=0.670$, $p<0.01$) dengan pemboleh ubah bersandar prestasi kerja guru. Kekuatan hubungan adalah kuat berpandukan indeks korelasi yang dicadangkan Cohen et al. (2002). Memandangkan dapatan menunjukkan terdapat hubungan signifikan antara kedua-dua pemboleh ubah, maka Hipotesis Nul 3 (HO3) ditolak. Justeru, kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan kepimpinan transformasional dengan prestasi kerja guru.

Jadual 5. Analisis korelasi Pearson kepimpinan transformasional dengan prestasi kerja guru.

Variabel	Kepimpinan transformasional
Prestasi kerja guru	
Korelasi Pearson	.670**
p(Sig.)	.000

Nota: **Signifikan pada tahap $p<0.01$ (2-hujung).

Kajian ini mendapati prestasi kerja guru adalah berada pada tahap tinggi. Indikator ini menunjukkan guru melaksanakan tugas dengan baik dalam memastikan prestasi kerja mereka dengan konsisten meliputi prestasi tugas, prestasi konteks dan prestasi tingkah laku produktif. Tahap prestasi kerja guru yang berada pada aras tinggi menjadi petunjuk bahawa guru memiliki kemahiran dalam mengendalikan emosi mereka seperti ditegaskan Manning dan Bucher (2013) serta Hicks (2012). Melalui kajian ini, menyusuli Teori Hierarki Keperluan Maslow yang diketengahkan oleh Herzberg (1966) dan Maslow (1954) yang telah mengemukakan Teori Dua Faktor turut dibuktikan dalam kajian ini menerusi prestasi kerja guru yang berada pada tahap tinggi. Dalam teori tersebut, dua pendekatan utama bagi menjelaskan prestasi kerja guru, iaitu faktor motivator dan faktor hygiene. Berasaskan teori ini dijelaskan bahawa faktor Motivator boleh meningkatkan prestasi kerja melalui kepuasan yang tinggi, manakala ketiadaan faktor Hygiene boleh mengakibatkan ketidakpuasan dan mengurangkan prestasi kerja (Daft, 2012; Jones dan Rudd, 2008; Judge dan Piccolo, 2004). Dalam menjelaskan konsep Teori Maslow (1954), menyatakan individu bertindak atau menghasilkan sesuatu perilaku adalah disebabkan dorongan untuk mencapai sesuatu keperluan. Dalam kajian ini, penumpuan terhadap konteks sekolah, terhadap keperluan di peringkat atas

seperti aspek keperluan penghargaan dan kepuasan sendiri guru harus dititikberatkan oleh pengetua sekolah dalam memastikan prestasi guru sentiasa berada di tahap yang baik. Keperluan guru-guru yang kurang dipenuhi adalah keperluan penghargaan dan kepuasan sendiri.

Kajian ini menyokong Kajian oleh Kajian oleh Ishak et al. (2003) yang mendapati tahap prestasi pencapaian seseorang pekerja adalah tinggi dalam melakukan penugasan sesuatu kerja oleh ketua organisasi. Sehubungan, kajian ini sejajar dengan Sains (2009) yang mendapati tahap prestasi kerja yang tinggi dalam kajiannya terhadap impak prestasi kerja dalam mempengaruhi pemindahan pengetahuan, turut bersetuju bahawa prestasi kerja juga dipengaruhi elemen dalaman seseorang yang mempunyai perkaitan dengan soal jiwa, hati, emosi dan perasaan. Penjelasan dalam aspek dapatan kajian ini turut disokong Hagemann (2020) dalam kajiannya yang bertujuan untuk mengenal pasti faktor yang mempunyai hubungan dengan prestasi pekerja. Hasil kajian yang dijalankan mendapati 60 peratus responden menyatakan bahawa faktor sosio-fisologi, yang dititikberatkan oleh organisasi yang melibatkan aspek seperti keprihatinan, rasa dimiliki, keterbukaan, kejujuran, kredibiliti, saling mempercayai, kesaksamaan, bertimbang rasa, bertanggungjawab dan penglibatan dalam pembuatan keputusan, telah mendorong pekerja berusaha bersama-sama untuk mencapai matlamat organisasi. Kajian ini mendapati terdapat perbezaan skor min yang kecil antara guru lelaki dan perempuan dalam pelaksanaan prestasi kerja guru. Skor min guru perempuan didapati lebih tinggi sedikit berbanding guru lelaki. Hal ini menunjukkan bahawa guru perempuan boleh memberikan prestasi kerja yang lebih baik jika dibandingkan dengan guru lelaki. Walau bagaimanapun, perlu ditegaskan bahawa dapatan kajian ini hanya menunjukkan sedikit perbezaan dari segi skor min. Hal ini bermakna, guru lelaki juga turut menunjukkan prestasi kerja yang baik di sekolah. Dapatan perbandingan keputusan skor min dalam kajian ini menyamai dapatan beberapa kajian sebelumnya. Antaranya, kajian Ahmad dan Boon (2011) berkaitan tahap kepercayaan diri guru perempuan yang lebih tinggi dalam meningkatkan serta mengekalkan prestasi kerja mereka. Selain itu, Surai dan Taat (2024) turut mendapati guru perempuan lebih berorientasikan emosi dan sosial dalam memastikan setiap hasil setiap tugas dilaksanakan dengan sebaiknya berbanding lelaki.

Keputusan analisis kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan prestasi kerja guru. Keputusan analisis menunjukkan terdapat hubungan yang sederhana kuat antara variabel ini. Dapatan ini menunjukkan semakin tinggi tahap amalan kepemimpinan transformasional semakin tinggi prestasi kerja guru dan sebaliknya. Penemuan ini adalah selari dengan prinsip Teori Kepimpinan Transformasi (Burns, 1978) yang menekankan amalan seperti mengekalkan kerjasama, mewujudkan budaya profesional, menggalakkan pembangunan diri para anggota, memahami keperluan anggota, mendeliskasikan tugas dan merangsang pembangunan intelektual. Selain itu, prinsip teori ini turut menggalakkan penyertaan anggota dalam menyelesaikan masalah dan membuat keputusan sekali gus berupaya meningkatkan prestasi kerja anggota. Keputusan kajian ini menyamai kajian terdahulu yang dijalankan bagi mengenal pasti hubungan amalan kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi dan tahap prestasi kerja. Hasil kajian mendapati wujud hubungan yang signifikan antara amalan kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi terhadap prestasi kerja. Sungguhpun kebanyakan kajian dalam literatur yang diperoleh membuktikan variabel kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan signifikan dengan pelbagai variabel, namun dapatan kajian ini

pada dasarnya tidak menyokong beberapa penemuan kajian terdahulu. Ary et al. (1996) misalnya, mendapati tiada hubungan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan peningkatan prestasi kerja guru. Penegasan kajian tersebut membuktikan kepemimpinan transformasional tidak mempunyai sebarang perkaitan secara statistik dengan prestasi kerja guru.

Kesimpulan

Berdasarkan penemuan kajian didapati pemboleh ubah bebas iaitu kepemimpinan transformasional pengetua yang dikaji menunjukkan terdapat hubungan dengan prestasi kerja guru. Oleh itu, pemupukan kreativiti perlu diamalkan guru dalam penyampaian pengajarannya. Kajian ini merupakan antara penyelidikan terawal yang meneliti hubungan kepemimpinan transformasional pengetua dengan prestasi kerja guru, khususnya di negeri Sarawak, Malaysia. Sumbangan kajian ini amat jelas dalam merungkai persoalan-persoalan kajian yang timbul, di samping memberikan ruang atau lompong (gap) untuk kajian seterusnya.

Penghargaan

Pengarang menjalankan kajian penyelidikan dengan kos sendiri.

Konflik Kepentingan

Pengarang mengesahkan bahawa tiada konflik kepentingan melibatkan mana-mana pihak dalam kajian penyelidikan ini.

RUJUKAN

- [1] Abba, H.D., Anumaka, I.B., Gaite, S.S. (2016): Leadership practices and productivity of academic staff in polytechnics in Nigeria. – *American Journal of Academic Research* 1(2): 56-67.
- [2] Abdullah, M.Y., Abd Rashid, S., Mohamed, Z. (2008): Kekuatan Hubungan Motif, Sikap Dan Latihan Perguruan Dengan Profesionalisme Keguruan Pelajar Tahun Akhir Program Pendidikan IPTA. – *Malaysian Education Deans' Council Journal, USM* 16p.
- [3] Ahmad, J., Boon, Y. (2011): Amalan kepemimpinan sekolah berprestasi tinggi (SBT) di Malaysia. – *Journal of Edupres* 1: 323-335.
- [4] Ahmad, Z.A., Osman, I., Amri, A.Y. (2002): Employee satisfaction and empowerment: Review of literature. – *Universiti Sains Malaysia* 79p.
- [5] Anderson, M. (2017): Transformational leadership in education: A review of existing literature. – *International Social Science Review* 93(1): 1-13.
- [6] Ary, D., Jacobs, L.C., Razavieh, A. (1996): *Introduction to research in education* Orlando. – FL: Holt, Reinhart and Winston 688p.
- [7] Babbie, E. (2001): *The practice of social research*. – Wadsworth Thomson Learning 498p.
- [8] Baharin, B., Adnan, M.H., Mohd Zin, M.H., Kamaludin, M.N., Mansor, A.N. (2016): Gaya kepemimpinan guru besar dan tahap efikasi guru. – *Journal of Personalized Learning* 9p.

- [9] Bass, B.M., Avolio, B.J. (2000): MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Redwood City: Mind Garden. – Leaders Form, Rater Form and Scoring Key for MLQ from 5x-Short 6p.
- [10] Bass, B.M., Bass Bernard, M. (1985): Leadership and performance beyond expectations. – Free Press 256p.
- [11] Bass, B.M., Stogdill, R.M. (1990): Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. – Simon and Schuster 1182p.
- [12] Beverborg, A.O.G., Slegers, P.J., Van Veen, K. (2015): Fostering teacher learning in VET colleges: Do leadership and teamwork matter? – Teaching and Teacher Education 48: 22-33.
- [13] Burns, J.M. (1978): Leadership. – Harper & Row 530p.
- [14] Campbell, J.P. (1990): Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. – In Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Consulting Psychologists Press 45p.
- [15] Carr, P.G., De La Garza, J.M., Vorster, M.C. (2002): Relationship between personality traits and performance for engineering and architectural professionals providing design services. – Journal of Management in Engineering 18(4): 158-166.
- [16] Carriere, J., Bourque, C. (2009): The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. – Career Development International 14(1): 29-49.
- [17] Chua, Y.P. (2014): Asas statistik penyelidikan. – McGraw-Hill Education (Malaysia) Sdn. Bhd. 336p.
- [18] Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2002): Research methods in education. – Routledge 656p.
- [19] Colbert, A.E., Kristof-Brown, A.L., Bradley, B.H., Barrick, M.R. (2008): CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. – Academy of Management Journal 51(1): 81-96.
- [20] Cutchin, G.C. (1998): Relationships between the big five personality factors and performance criteria for inservice high school teachers. – Purdue University 160p.
- [21] Daft, R.L. (2012): New Era of Management. – South-Western: Cengage Learning 700p.
- [22] Dannhauser, Z., Boshoff, A.B. (2007): The relationships between servant leadership, follower trust, team commitment and unit effectiveness. – University of Stellenbosch 477p.
- [23] Drury, S. (2004): Employee perceptions of servant leadership: Comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment. – Regent University 109p.
- [24] Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., Shamir, B. (2002): Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. – Academy of Management Journal 45(4): 735-744.
- [25] Eliophotou Menon, M. (2014): The relationship between transformational leadership, perceived leader effectiveness and teachers' job satisfaction. – Journal of Educational Administration 52(4): 509-528.
- [26] Gorji, M. (2011): The effect of job burnout dimension on employees' performance. – International Journal of Social Science and Humanity 1(4): 243-246.
- [27] Hagemann, G. (2020): The motivational manual. – Gower Pub Co 200p.
- [28] Herzberg, F.I. (1966): Work and the Nature of Man. – World Publishing Company 203p.
- [29] Hicks, S.D. (2012): Self-efficacy and classroom management: A correlation study regarding the factors that influence classroom management. – Liberty University 127p.
- [30] Huang, X., Iun, J., Liu, A., Gong, Y. (2010): Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. – Journal of Organizational Behavior 31(1): 122-143.
- [31] Ishak, N.M., Mustapha, R., Ariffin, S.R., Hassan, S.N.S. (2003): Kecerdasan emosi dan hubungannya dengan nilai kerja. – Jurnal Teknologi 39: 77-84.

- [32] Ishak, R., Ghani, M.F.A., Siraj, S. (2017): Amalan kepimpinan organisasi pembelajaran di sekolah berprestasi tinggi Malaysia. – *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan* 1(2): 1-12.
- [33] Ismail, A., Abdullah, D.N.M.A., Wahid, N., Shariff, M.N.M. (2010): Kesan amalan komunikasi dalam sistem ganjaran dan keadilan prosedur terhadap prestasi kerja. – *International Journal of Management Studies* 17(1): 203-223.
- [34] Jones, D., Rudd, R. (2008): Transactional, Transformational, or Laissez-Faire Leadership: An Assessment of College of Agriculture Academic Program Leaders'(Deans) Leadership Styles. – *Journal of Agricultural Education* 49(2): 88-97.
- [35] Judge, T.A., Piccolo, R.F. (2004): Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. – *Journal of Applied Psychology* 89(5): 755-768.
- [36] Kahai, S.S., Sosik, J.J., Avolio, B.J. (2000): Effects of leadership style, anonymity and rewards in an electronic meeting system environment. – *The Leadership Quarterly* 14(4): 499-524.
- [37] Khasawneh, S., Omari, A., Abu-Tineh, A.M. (2012): The relationship between transformational leadership and organizational commitment: The case for vocational teachers in Jordan. – *Educational Management Administration & Leadership* 40(4): 494-508.
- [38] Kosnin, A.M., Tan, S.L. (2008): Pengaruh personaliti terhadap kepuasan kerja dan stres kerja guru. – *Jurnal Teknologi* 14p.
- [39] Krejcie, R.V., Morgan, D.W. (1970): Determining sample size for research activities. – *Educational and Psychological Measurement* 30(3): 607-610.
- [40] Leh, L.Y., Abdullah, A.G.K. (2017): Persekitaran maklum balas dan kepercayaan terhadap pemimpin sebagai penentu bimbingan kerja dalam organisasi pendidikan. – *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan* 2(3): 1-12.
- [41] Mahdinezhad, M., Yunus, J., Noor, M.A.M., Kotamjani, S.S. (2017): The Association of Leadership Styles and Administrators' Performance. – *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 7(6): 2222-6990.
- [42] Majid, K. (2000): *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. – Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka 599p.
- [43] Manning, M.L., Bucher, K.T. (2013): *Classroom management: Models, applications, and cases*. – Pearson 303p.
- [44] Mansor, R., Mohd Hamzah, M.I. (2015): *Kepimpinan Berkualiti: Perspektif mengenai Kompetensi yang Diperlukan untuk Memimpin dengan Berkesan*. – *Jurnal Pengurusan* 45: 19p.
- [45] Maslow, A. (1954): *Motivation and personality*. – New York: Harpers 394p.
- [46] Mohammad Mosadegh Rad, A. (2006): The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. – *The TQM magazine* 18(6): 606-625.
- [47] Muda, T.E.A.T. (2021): Kecerdasan emosi, kepimpinan dan hubungannya dengan kepuasan kerja dalam kalangan ketua guru bimbingan dan kaunseling sekolah menengah. – *e-Bangi* 18(10): 76-93.
- [48] Mustaffa, C.S. (2004): Keberkesanan komunikasi organisasi: Satu analisis multidimensi. – *International Journal of Management Studies* 11(2): 91-122.
- [49] Neubert, M.J., Kacmar, K.M., Carlson, D.S., Chonko, L.B., Roberts, J.A. (2008): Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. – *Journal of Applied Psychology* 93(6): 1220-1233.
- [50] Orpen, C. (1997): The interactive effects of communication quality and job involvement on managerial job satisfaction and work motivation. – *The Journal of Psychology* 131(5): 519-522.
- [51] Price, A.M. (2008): The relationship between the teacher's perception of the principal's leadership style and personal motivation. – *The University of Southern Mississippi* 104p.

- [52] Saad, H.S.M., Mohamad, B., Ismail, S.H.S. (2013): Peranan Integriti Sebagai Mediator Antara Kepuasan Kerja Menurut Perspektif Islam dan Prestasi Kerja: Pendekatan Empirikal Menggunakan Model SEM/AMOS. – In International Conference On Research In Ethics Education 2013 (ICRIIEEd 2013), Fatih University, Istanbul, Turkey 16p.
- [53] Safdar, R., Waheed, A., Rafiq, K.H. (2010): Impact of job analysis on job performance: Analysis of a hypothesized model. – *Journal of Diversity Management* 5(2): 17-36.
- [54] Sains, S. (2009): Peranan iklim organisasi dan ciri personaliti terhadap prestasi kerja. – *Universiti Utara Malaysia* 210p.
- [55] Sala, F. (2003): Leadership in education: Effective UK college principals. – *Nonprofit Management and Leadership* 14(2): 171-189.
- [56] Salie, A. (2008): Servant-minded leadership and work satisfaction in Islamic organizations: A correlational mixed study. – *University of Phoenix* 285p.
- [57] Sarmiento, R., Beale, J., Knowles, G. (2007): Determinants of performance amongst shop-floor employees: A preliminary investigation. – *Management Research News* 30(12): 915-927.
- [58] Segun-Adeniran, C.D. (2015): Leadership styles and job productivity of university library staff: interrogating the Nexus. – *Library Philosophy and Practice* 11p.
- [59] Selvam, D. (2017): Pengaruh personaliti terhadap prestasi kerja di kalangan guru-guru sekolah menengah. – *Universiti Utara Malaysia* 140p.
- [60] Shen, W. (2011): The application of a person-oriented criterion-related configural approach to the relationship between personality traits and work behaviors. – *University of Minnesota* 253p.
- [61] Spencer, L.M., Spencer, P.S.M. (2008): *Competence at Work models for superior performance*. – John Wiley & Sons 384p.
- [62] Surai, L., Taat, M.S. (2024): Pengaruh kompetensi kecerdasan emosi terhadap prestasi kerja guru di sekolah menengah, Sarawak. – *Jurnal Kepimpinan Pendidikan* 11(2): 1-19.
- [63] Svoboda, S.N. (2008): A correlational study of servant leadership and elementary principal job satisfaction in Ohio public school districts. – *Northcentral University* 137p.
- [64] Taylor, T.Z., Psocka, J., Legree, P. (2015): Relationships among applications of tacit knowledge and transformational/transactional leader styles: An exploratory comparison of the MLQ and TKML. – *Leadership & Organization Development Journal* 36(2): 120-136.
- [65] Washington, R.R. (2007): Empirical relationships among servant, transformational, and transactional leadership: Similarities, differences, and correlations with job satisfaction and organizational commitment. – *Auburn University* 112p.
- [66] Williams, S.N. (2005): Testing the relationships between personality, motivation, leadership and process to success of self-directed work teams. – *The University of Nebraska-Lincoln* 154p.
- [67] Yukl, G. (2008): How leaders influence organizational effectiveness. – *The Leadership Quarterly* 19(6): 708-722.