

**HUBUNGAN ANTARA TRAIT KEPIMPINAN GURU BESAR DENGAN  
KOMITMEN KERJA DALAM KALANGAN GURU  
SEKOLAH BERPRESTASI TINGGI  
DI DAERAH JOHOR BAHRU**

**MOHD ZULHIDA BIN BADARUDIN**

**Laporan Kajian Ini Dikemukakan  
Sebagai Memenuhi Sebahagian Daripada Syarat  
Penganugerahan Sarjana Pendidikan (Pengurusan dan Pentadbiran)**

**Fakulti Pendidikan,  
Universiti Teknologi Malaysia**

**DISEMBER 2013**

## ABSTRAK

Kajian ini bertujuan mengenalpasti hubungan trait kepimpinan Guru Besar dengan komitmen kerja guru di Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di Daerah Johor Bahru, Johor. Kajian ini melibatkan dua buah SBT di Daerah Johor Bahru. Seramai 150 orang guru telah dipilih sebagai responden bagi kajian ini. Data-data dikumpul dengan menggunakan instrumen soal selidik yang terdiri dari tiga bahagian iaitu bahagian A (Demografi), bahagian B (Trait kepimpinan Guru Besar), dan bahagian C (Komitmen kerja guru). Data-data yang dikumpul kemudian dianalisis menggunakan statistik deskriptif (min, dan peratus) dan statistik inferensi (ujian-t, ANOVA, dan korelasi-Pearson). Hasil dapatan kajian menjelaskan tahap trait kepimpinan Guru Besar, dan tahap komitmen kerja guru di SBT terbabit adalah tinggi dengan masing-masing mencatatkan nilai min purata 4.58 dan 4.59. Selain itu, hasil kajian ini mendapati terdapat hubungan yang sederhana antara trait kepimpinan Guru Besar dengan komitmen kerja guru di sekolah terbabit dengan nilai korelasi 0.602. Dapatan kajian mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara komitmen kerja guru berdasarkan faktor jantina dengan nilai signifikan 0.488. Berdasarkan skim perkhidmatan juga tidak terdapat perbezaan yang signifikan dengan nilai signifikan 0.294. Begitu juga faktor kaum dengan nilai signifikan 0.452 dan tempoh berkhidmat dengan nilai signifikan 0.533. Bagi komitmen kerja dominan guru, komitmen berterusan mencatat nilai min paling tinggi iaitu 4.64. Beberapa cadangan kajian lanjutan diberikan bagi penambahbaikan kajian.

## ABSTRACT

The research intends to determine the relationship between headmaster's leadership traits with teacher's commitment in High Performance School (SBT) in the District of Johor Bahru, Johor. This research focused on two SBT schools in the district. A total of 150 teachers were selected as respondents for this study. The data were collected using questionnaire consisting of three sections, section A (Demography), section B (Headmasters trait leadership), and section C (Teachers work commitments). The collected data were then analyzed using descriptive statistics (mean, and percentage) and inferential statistics (t-test, ANOVA, and correlation-Pearson). The findings explain the headmaster leadership traits, and the level of teachers' commitment each recorded a mean average of 4.58 and 4.59. In addition, this study found that there was a moderate relationship between headmasters leadership traits with teachers work commitments with a correlation value of 0.602. The results showed no significant differences between teachers' commitment based on gender with significant value 0.488. Based on the scheme of services does not show significant differences with the significant 0.294. Similarly, the races factor with significant value 0.452 and period of service with significant value 0.533. For teachers work commitments, continuance commitment is dominant with highest min value 4.64. Several suggestions are proposed for future research and as well as to help the top management of organization in education sectors.

## KANDUNGAN

<b>BAB</b>	<b>PERKARA</b>	<b>HALAMAN</b>
	<b>HALAMAN PENGAKUAN</b>	ii
	<b>HALAMAN DEDIKASI</b>	iii
	<b>HALAMAN PENGHARGAAN</b>	iv
	<b>ABSTRAK</b>	v
	<b>ABSTRACT</b>	vi
	<b>KANDUNGAN</b>	vii
	<b>SENARAI JADUAL</b>	xiii
	<b>SENARAI RAJAH</b>	xv
	<b>SENARAI SINGKATAN DAN SIMBOL</b>	xvi
	<b>SENARAI LAMPIRAN</b>	xvii
<b>1</b>	<b>Pengenalan</b>	
	1.1 Pendahuluan	1
	1.2 Permasalahan Kajian	2
	1.3 Objektif Kajian	4
	1.4 Persoalan Kajian	4
	1.5 Skop Kajian	5
	1.6 Batasan Kajian	5
	1.7 Kepentingan Kajian	5
	1.7.1 Kepentingan Kepada Individu	6

1.7.2	Kepentingan Kepada Organisasi	7
1.7.3	Kepentingan Dalam Bidang Kajian	8
1.8	Kerangka Teoritikal Kajian	8
1.8.1	Kerangka Konseptual Kajian	10
1.9	Definisi Konsep dan Operasional	11
1.9.1	Trait Kepimpinan	11
1.9.2	Sekolah Berprestasi Tinggi	12
1.9.3	Komitmen Kerja	13
1.10	Kesimpulan	14
<b>2</b>	<b>KAJIAN LITERATUR</b>	
2.1	Pengenalan	15
2.2	Teori Trait Kepimpinan dan Komitmen Kerja	15
2.2.1	Teori Jalan-Matlamat ( <i>The Path Goal Theory</i> )	16
2.2.1.1	Kepimpinan Berorientasikan Pencapaian	17
2.2.1.2	Kepimpinan Direktif	17
2.2.1.3	Kepimpinan Partisipatif	18
2.2.1.4	Kepimpinan Menyokong	18
2.2.2	Model Lima Faktor ( <i>Five Factors Model</i> )	18
2.2.2.1	Kawalan ( <i>Surgency</i> )	19
2.2.2.2	Persetujuan ( <i>Agreebleness</i> )	19
2.2.2.3	Penyesuaian ( <i>Adjustment</i> )	20
2.2.2.4	Kesedaran ( <i>Conscientiousness</i> )	20
2.2.2.5	Keterbukaan Kepada Pengalaman Baru ( <i>Openness to experience</i> )	21
2.2.3	Teori Motivasi Pencapaian ( <i>Achievement</i> )	

	<i>Motivation Theory</i>	21
2.2.3.1	Keperluan Kepada Pencapaian	22
2.2.3.2	Keperluan Kepada Kuasa	23
2.2.3.3	Keperluan Kepada Penggabungan	23
2.2.4	Model Komitmen Tiga Komponen ( <i>Three Component Model of Commitments</i> )	24
2.2.4.1	Komitmen Afektif ( <i>Affective</i> )	24
2.2.4.2	Komitmen Berterusan ( <i>Continuance</i> )	25
2.2.4.3	Komitmen Normatif ( <i>Normative</i> )	25
2.3	Kajian-kajian Lepas	26
2.3.1	Kajian Lepas Dalam dan Luar Negara	26
2.3.1.1	Trait Kepimpinan	26
2.3.1.2	Komitmen Kerja	29
2.3.1.3	Hubungan Antara Trait Kepimpinan Dengan Komitmen Kerja	32
2.4	Kesimpulan	33
<b>3</b>	<b>METODOLOGI KAJIAN</b>	
3.1	Pengenalan	35
3.2	Rekabentuk Kajian	35
3.3	Tempat Kajian	36
3.4	Populasi dan Sampel Kajian	36
3.5	Instrumen Kajian	37
3.6	Kajian Rintis	39
3.7	Kesahan dan Kebolehpercayaan	40
3.8	Prosedur Kajian	41
3.9	Analisis Data	42

3.9.1	Skor Min	43
3.9.2	Ujian-T	43
3.9.3	Ujian ANOVA ( <i>Analysis of Variances</i> )	44
3.9.4	Korelasi Pearson	44
3.10	Kesimpulan	46
<b>4</b>	<b>ANALISIS DATA</b>	
4.1	Pengenalan	47
4.2	Latar Belakang Demografi Responden	48
4.2.1	Taburan Responden	48
4.2.2	Taburan Responden Berdasarkan Skim Perkhidmatan	48
4.2.3	Taburan Responden Berdasarkan Jantina	49
4.2.4	Taburan Responden Berdasarkan Kaum	49
4.2.5	Taburan Responden Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan	50
4.3	Trait Kepimpinan Guru Besar	51
4.4	Tahap Trait Kepimpinan Guru Besar	51
4.5	Komitmen Kerja Guru	52
4.5.1	Tahap Komitmen Kerja Guru Berdasarkan Komitmen Afektif	52
4.5.2	Tahap Komitmen Kerja Guru Berdasarkan Komitmen Berterusan	53
4.5.3	Tahap Komitmen Kerja Guru Berdasarkan Komitmen Normatif	54
4.6	Analisis Tahap Komitmen Kerja Guru Secara Keseluruhan	55
4.7	Analisis Komitmen Kerja Dominan Guru	56
4.8	Analisis Statistik Inferensi	56

4.8.1	Perbezaan Komitmen Kerja Guru Berdasarkan Jantina	56
4.8.2	Perbezaan Komitmen Kerja Guru Berdasarkan Skim Perkhidmatan	57
4.8.3	Perbezaan Komitmen Kerja Guru Berdasarkan Kaum	58
4.8.4	Perbezaan Komitmen Kerja Guru Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan	58
4.8.5	Hubungan Antara Trait Kepimpinan Guru Besar Dengan Komitmen Kerja Guru	59
4.9	Kesimpulan	60

## **5 RUMUSAN, PERBINCANGAN, DAN CADANGAN**

5.1	Pengenalan	62
5.2	Rumusan Kajian	63
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	
5.3.1	Tahap Trait Kepimpinan Guru Besar Dalam Menjalankan Tugas Pentadbiran Di Sekolah	64
5.3.2	Tahap Komitmen Kerja Guru Dalam Menjalankan Tugas Di Sekolah	67
5.3.3	Komitmen Kerja Dominan Guru Dalam Menjalankan Tugas Di Sekolah	69
5.3.4	Perbezaan Komitmen Kerja Guru Berdasarkan Jantina	70
5.3.5	Perbezaan Komitmen Kerja Guru Berdasarkan Skim Perkhidmatan	72
5.3.6	Perbezaan Komitmen Kerja Guru Berdasarkan Kaum	73
5.3.7	Perbezaan Komitmen Kerja Guru Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan	73
5.3.8	Hubungan Antara Trait Kepimpinan Guru Besar Dengan Komitmen Kerja Guru	74



5.4	Cadangan Kajian	76
5.4.1	Cadangan Berdasarkan Dapatan Kajian	76
5.4.2	Cadangan Kajian Lanjutan	77
5.5	Kesimpulan	78
<b>RUJUKAN</b>		80
<b>LAMPIRAN</b>		90

## SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	HALAMAN
3.2	Jadual Penentuan Item Berdasarkan Objektif Kajian	39
3.3	Kebolehpercayaan Item Soal selidik	41
3.5	Markat Skor	42
3.6	Julat Min dan Tahap Persetujuan Bagi Item Skala Persetujuan Likert	43
3.7	Interpretasi Mengikut Nilai Pekali Korelasi	45
3.8	Kaedah Menganalisis Data Ujian	46
4.1	Bilangan Soal Selidik	47
4.2	Taburan Kekerapan dan Peratusan Responden Mengikut Sekolah	48
4.3	Taburan Responden Berdasarkan Skim Perkhidmatan	48
4.4	Taburan Kekerapan dan Peratusan Responden Berdasarkan Jantina	49
4.5	Taburan Kekerapan dan Peratusan Responden Berdasarkan Kaum	49
4.6	Taburan Kekerapan dan Peratusan Responden Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan	50
4.7	Maklum balas Responden Terhadap Trait Kepimpinan Guru Besar	51
4.8	Taburan Kekerapan, Peratusan dan Min Responden Terhadap Komitmen Kerja Guru Dalam Menjalankan Tugas Berdasarkan Komitmen Kerja Afektif	52
4.9	Taburan Kekerapan, Peratusan dan Min Responden Terhadap Komitmen Kerja Guru Dalam Menjalankan Tugas Berdasarkan Komitmen Berterusan	53

4.10	Taburan Kekerapan, Peratusan dan Min Responden Terhadap Komitmen Kerja Guru Dalam Menjalankan Tugas Berdasarkan Komitmen Normatif	54
4.11	Maklum balas Responden Terhadap Komitmen Kerja Guru	55
4.12	Perbezaan Komitmen Kerja Guru Berdasarkan Faktor Jantina	57
4.13	Perbezaan Komitmen Kerja Guru Berdasarkan Skim Perkhidmatan	57
4.14	Perbezaan Komitmen Kerja Guru Berdasarkan Kaum	58
4.15	Perbezaan Komitmen Kerja Guru Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan	59
4.16	Hubungan Antara Trait Kepimpinan Guru Besar Dengan Komitmen Kerja Guru	59

**SENARAI RAJAH**

<b>NO. RAJAH</b>	<b>TAJUK</b>	<b>HALAMAN</b>
1.1	Kerangka Teoritikal bagi Trait Kepimpinan dan Komitmen Kerja	9
1.2	Kerangka Konseptual Kajian	10
2.1	Model Integratif Trait Kepimpinan	28
3.1	Skala Likert	38
3.4	Aliran Metodologi Kajian	42

**SENARAI SINGKATAN DAN SIMBOL**

<b>SINGKATAN DAN SIMBOL</b>	<b>KETERANGAN</b>
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
SBT	Sekolah Berprestasi Tinggi
SK	Sekolah Kebangsaan
NKRA	<i>National Key Result Area</i>
UTM	Universiti Teknologi Malaysia
SPSS	<i>Statistical Packages for Social Sciences</i>
ANOVA	<i>Analysis of Variences</i>
BBM	Bahan Bantu Mengajar
PdP	Pembelajaran dan Pengajaran
LTQ	<i>Leadership Trait Questionnaire</i>
OCQ	<i>Organizational Commitment Questionnaire</i>
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
'r'	Nilai Korelasi
%	Nilai Peratus
S	Nilai Signifikan

**SENARAI LAMPIRAN**

<b>NO. LAMPIRAN</b>	<b>TAJUK</b>	<b>HALAMAN</b>
A	Borang Soal Selidik	90
B	Jadual Populasi dan Sampel Krejcie & Morgan, (1970)	96
C	Salinan Surat Kebenaran Menjalankan Kajian dari Kementerian Pendidikan Malaysia	97
D	Salinan Surat Pengesahan Status Pelajar UTM	98
E	Salinan Analisis Alpha Cronbach	99
F	Jadual Nilai Kritikal Bagi Taburan F	101
G	Salinan Analisis Keseluruhan Data	105

# **BAB 1**

## **PENGENALAN**

### **1.1 Pendahuluan**

Dalam memacu perkembangan pendidikan di Malaysia, pelbagai usaha telah dilaksanakan supaya wadah ini berkembang seiring dengan perkembangan teknologi dunia. Jentera pendidikan perlu meningkatkan usaha ke arah pembentukan kecemerlangan secara profesional (Bryan, Wilson, Lewis, & Wills, 2012). Oleh itu, pelbagai pendekatan telah ditampilkan oleh pihak kerajaan melalui kementerian supaya perhatian serius diberikan secara terus menerus ke arah pembentukan institusi sekolah yang utuh dalam melaksanakan dasar-dasar pendidikan supaya kecemerlangan dapat dicapai.

Saban hari, kecemerlangan dalam bidang pendidikan diharapkan terus berkembang secara konsisten. Beberapa wadah baru diperkenalkan supaya kecemerlangan dalam bidang pendidikan terus mengalami peningkatan supaya ia dapat menyumbang kepada pembentukan negara. Pihak Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah mengambil langkah yang proaktif dalam memangkin kepada pemacuan kecemerlangan bidang pendidikan dengan mengumumkan 20 buah Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) pada tahun 2010. Pengumuman SBT ini melibatkan 10 buah sekolah berasrama penuh, empat sekolah menengah harian, dan enam Sekolah Kebangsaan (SK) di seluruh negara.

SBT yang telah dikenal pasti ini mempunyai etos, watak, identiti yang tersendiri dan unik serta menyerlah dalam semua aspek pendidikan, mencakupi kurikulum mahupun kokurikulum. Kementerian juga menyatakan bahawa sekolah yang terpilih ini mempunyai tradisi budaya kerja yang tinggi dan cemerlang dengan modal insan nasional yang berkembang secara holistik dan berterusan serta mampu berdaya saing di persada antarabangsa. SBT ini akan dijadikan penanda aras dalam aspek kecemerlangan pendidikan, supaya dapat dijadikan contoh dan rujukan kepada semua sekolah di negara kita. Ini adalah kerana, penglibatan institusi sekolah secara langsung akan mempengaruhi kecemerlangan pendidikan (J. Bryan et al., 2012). Justeru, keterlibatan institusi sekolah yang lain dalam menjadikan SBT sebagai rujukan amat penting supaya kecemerlangan dalam bidang pendidikan dapat dinikmati bersama.

Dalam agenda mencapai dan mengekalkan penjenamaan SBT ini, komuniti sekolah perlulah menggembleng tenaga. Perspektif kerjasama akan meningkatkan keberkesanan sekolah (Ismail & Abdullah, 2012). Namun, dalam usaha itu sudah tentu memerlukan pentadbiran serta pengurusan sekolah yang mantap serta berkesan dalam memacu segala usaha yang dibentuk. Pentadbiran dan pengurusan institusi sekolah pula akan merujuk kepada pemimpin yang merupakan tonggak penting dalam sesebuah organisasi. Pentadbir di sekolah yang mencapai kecemerlangan yang tinggi memiliki pengaruh yang kuat terhadap guru, isu kurikulum, dan dalam penetapan garis panduan kurikulum (Bloom & Owens, 2013). Pengaruh yang kuat sebegini akan menjadikan SBT mampu membentuk budaya kerja tersendiri.

## **1.2 Permasalahan Kajian**

Peranan yang perlu dimainkan oleh pentadbir di setiap institusi pendidikan, yang berfokus kepada sekolah adalah amat penting dalam memastikan bahawa kecemerlangan yang dicapai berbentuk konsisten. Individu yang memiliki kebolehan mempengaruhi di dalam organisasi merupakan individu yang berwibawa (Anderson & Kilduff, 2009). Ini adalah kerana pentadbir yang berkesan adalah pentadbir yang



mampu mempengaruhi setiap ahli di dalam organisasi yang ditadbir serta mampu meningkatkan komitmen dalam kalangan ahli untuk mencapai matlamat yang dihasratkan oleh organisasi. Kajian ini dilaksanakan dengan suatu hasrat besar iaitu untuk mengenalpasti trait kepimpinan yang diguna pakai oleh Guru Besar SBT yang dipilih. Trait kepimpinan yang dikenalpasti ini mampu memberikan inspirasi kepada pentadbir institusi sekolah yang lain untuk mencapai kecemerlangan mirip seperti yang telah dicapai oleh SBT sehingga dijenamakan sedemikian.

Pengenalpastian trait kepimpinan ini adalah perlu kerana dilihat pentadbir-pentadbir institusi sekolah kadangkala terlepas pandang melihat aspek ini dalam pencapaian kecemerlangan sekolah. Pentadbir institusi sekolah terlalu berfokus kepada aktiviti-aktiviti lain yang terlalu mendesak golongan guru dan murid untuk mencapai kecemerlangan, sedangkan aspek trait kepimpinan yang diamalkan adalah sangat penting kerana ia akan menjadi suatu corak dalam pentadbiran organisasi itu sendiri. Corak kepimpinan yang dibentuk dari trait kepimpinan yang diamalkan akan menentukan budaya kerja yang diamalkan oleh ahli organisasi. Individu di dalam organisasi memerlukan sokongan supaya setiap dari mereka menampakkan potensi diri masing-masing (Fletcher, Grimley, Greenwood, & Parkhill, 2012). Bentuk sokongan ini akan membentuk suatu budaya kerja yang sihat. Kebiasannya, budaya kerja yang sihat, yang mampu meningkatkan komitmen kerja setiap ahli di dalam organisasi akan mencapai kecemerlangan lebih baik berbanding institusi yang mempunyai budaya kerja sebaliknya.

Tidak dinafikan bahawa setiap pentadbir organisasi mempunyai kemampuan serta kebolehan tersendiri dalam memacu perkembangan organisasi ke arah pencapaian kecemerlangan. Trait serta personaliti pentadbir perlu diberi perhatian kerana ia membina multi-dimensi yang membina persepsi individu ke atas diri pentadbir itu sendiri. Persepsi individu yang didasarkan kepada trait kepimpinan pentadbir inilah yang akan menentukan kejayaan pencapaian kecemerlangan institusi (Savicevic, Cvijetic, & Ivankovic, 2013). Namun, sebilangan pentadbir tidak menyedari bahawa trait atau corak kepimpinan yang diguna pakai tidak berupaya membawa perubahan ke arah pencapaian kecemerlangan institusi sekolah seperti yang dikehendaki. Melalui pengenalpastian trait kepimpinan Guru Besar yang

merupakan pentadbir di SBT seperti ini akan memberi sedikit panduan kepada para Guru Besar dan pengetua supaya dapat memodifikasi corak sedia ada dengan trait-trait kepimpinan tertentu ke arah kecemerlangan di sekolah masing-masing.

### **1.3 Objektif Kajian**

Kajian ini berfokus kepada trait kepimpinan yang menjadi penyumbang kepada sekolah yang telah mendapat penjenamaan SBT di Daerah Johor Bahru, Johor. Kajian dilaksanakan ini adalah bersandarkan kepada objektif-objektif berikut:

- i. Mengenalpasti tahap trait kepimpinan Guru Besar dalam menjalankan tugas pentadbiran di sekolah.
- ii. Mengenalpasti tahap komitmen kerja guru dalam menjalankan tugas di sekolah.
- iii. Mengenalpasti komitmen kerja dominan guru dalam menjalankan tugas di sekolah.
- iv. Mengenalpasti samada terdapat perbezaan komitmen kerja guru berdasarkan demografi (skim perkhidmatan, jantina, kaum, dan tempoh perkhidmatan).
- v. Mengenalpasti samada terdapat hubungan yang signifikan antara trait kepimpinan Guru Besar Sekolah dengan komitmen kerja guru dalam menjalankan tugas di sekolah.

### **1.4 Persoalan Kajian**

Kajian ini dijalankan adalah dengan tujuan untuk menjawab persoalan kajian berikut:

- i. Apakah tahap trait kepimpinan Guru Besar dalam menjalankan tugas pentadbiran di sekolah?

- ii. Apakah tahap komitmen kerja guru dalam menjalankan tugas di sekolah?
- iii. Apakah komitmen kerja dominan guru dalam menjalankan tugas di sekolah?
- iv. Adakah terdapat perbezaan komitmen kerja guru berdasarkan demografi (skim perkhidmatan, jantina, kaum, tempoh perkhidmatan)?
- v. Adakah terdapat hubungan signifikan antara trait kepimpinan Guru Besar di dengan komitmen kerja guru dalam menjalankan tugas di sekolah?

### **1.5 Skop Kajian**

Kajian akan dijalankan ke atas guru-guru yang mengajar di SK yang telah dilabelkan sebagai SBT di Daerah Johor Bahru, Johor. Guru-guru yang akan dipilih sebagai responden adalah guru-guru siswazah dan bukan siswazah yang telah berkhidmat di sekolah tersebut lebih dari tempoh satu tahun.

### **1.6 Batasan Kajian**

Kajian ini dilaksanakan dengan memilih tiga buah SBT di Daerah Johor Bahru, Johor. Kajian rintis bagi kajian ini akan dilaksanakan di salah sebuah sekolah tersebut dan kajian sebenar akan dilaksanakan di dua buah SBT tersebut. Kajian ini menggunakan soal selidik sebagai instrumen.

### **1.7 Kepentingan Kajian**

Kajian ini telah membahagikan kepentingan kajian kepada beberapa bahagian yang utama iaitu; kepentingan kepada individu, kepentingan kepada organisasi, dan kepentingan dalam bidang kajian. Kajian ini juga diharapkan dapat dijalankan dalam usaha untuk mengenalpasti trait kepimpinan dominan Guru Besar, serta menjelaskan

hubungan trait kepemimpinan dengan komitmen kerja guru, khususnya di negeri Johor serta Daerah Johor Bahru, dan amnya di seluruh negara.

### **1.7.1 Kepentingan Kepada Individu**

Kajian ini juga akan menampilkan komitmen kerja guru-guru terhadap trait kepemimpinan yang diguna pakai oleh Guru Besar. Keselesaan guru-guru bekerja menggembleng tenaga ke arah pencapaian matlamat yang disasarkan oleh organisasi merupakan suatu bentuk motivasi. Trait bersifat menyokong membentuk hubungan sosial di dalam organisasi yang merupakan suatu bentuk sokongan yang akan membentuk tingkah laku (Zhang & Arvey, 2009). Jika guru-guru berada dalam keadaan yang selesa dengan corak kepemimpinan Guru Besar yang didasarkan kepada trait kepemimpinan yang diguna pakai, maka guru-guru akan dapat memusatkan tumpuan mereka ke arah pembentukan segala usaha demi mencapai matlamat organisasi yang dihajati. Oleh itu, trait yang diguna pakai oleh pentadbir amat penting dalam mewujudkan keselesaan guru-guru untuk bekerja.

Dengan pengenalpastian trait kepemimpinan yang diguna pakai oleh Guru Besar sehingga mendapat penjenamaan SBT ini, maka trait kepemimpinan akan ditampikan sebagai suatu wadah penting dalam penentuan hala tuju organisasi. Trait akan melambangkan personaliti pentadbir di dalam sesebuah organisasi dan ia akan menjadi suatu aspek yang perlu dalam membuat sebarang keputusan ke arah pencapaian matlamat organisasi (Hautaluoma, Dickinson, & Inada, 1992). Pihak Guru Besar akan lebih menyedari kepentingan trait kepemimpinan yang diguna pakai dalam pentadbiran di sekolah serta impaknya terhadap perkembangan ke arah pencapaian matlamat sekolah.

### **1.7.2 Kepentingan Kepada Kepada Organisasi**

Kajian ini dilihat sebagai suatu bentuk kajian yang penting untuk mengenalpasti trait kepimpinan yang diamalkan di sekolah tertentu, sehingga mendapat penjenamaan SBT di Daerah Johor Bahru, Johor. Pengenalpastian trait kepimpinan dominan yang diguna pakai di sekolah ini akan dilihat perkaitannya terhadap komitmen kerja guru-guru, dan kesannya terhadap pencapaian prestasi sekolah. Iklim yang dibentuk melalui kepimpinan adalah amat penting dalam pentadbiran organisasi (Reeves, Malone, & O'Driscoll, 2008). Melalui trait kepimpinan yang dikenalpasti, akan memperlihatkan iklim yang menjadi pemangkin kecemerlangan pendidikan sehingga sekolah berkenaan dijenamakan sebagai SBT.

Dalam kajian ini juga trait kepimpinan yang telah dikenalpasti akan dilihat perkaitannya dengan komitmen kerja yang diberikan oleh guru-guru ke arah pencapaian kecemerlangan sekolah sehingga berjaya mendapat penjenamaan SBT. Hal ini dilihat penting kerana, kejayaan pengaplikasian trait kepimpinan oleh Guru Besar adalah ditampikan melalui komitmen kerja yang diberikan oleh guru-guru terhadap hasrat yang didasarkan oleh pihak pentadbiran sekolah. Pentadbir yang berkesan adalah pentadbir yang mampu membentuk sikap kerja dan komitmen kakitangan di dalam organisasi (Schaubroeck, Walumbwa, Ganster, & Kepes, 2007). Tanpa komitmen kerja dari seluruh unit dan bahagian dalam organisasi, mana mungkin kecemerlangan sekolah dapat dicapai.

Pengenalpastian trait kepimpinan Guru Besar dalam kajian ini akan membolehkan perkaitan dibuat antara trait kepimpinan yang diguna pakai dengan pencapaian kecemerlangan sekolah. Trait kepimpinan pentadbir yang dominan menentukan perbezaan corak kepimpinan dengan organisasi lain, seterusnya mempengaruhi iklim serta pencapaian (Zaccaro, 2007a). Ini adalah kerana, trait kepimpinan itu akan membentuk iklim sekolah, manakala iklim sekolah akan membentuk komitmen kerja yang menjadi pemangkin kepada kecemerlangan sekolah sehingga mampu disenaraikan sebagai SBT.

### 1.7.3 Kepentingan Dalam Bidang Kajian

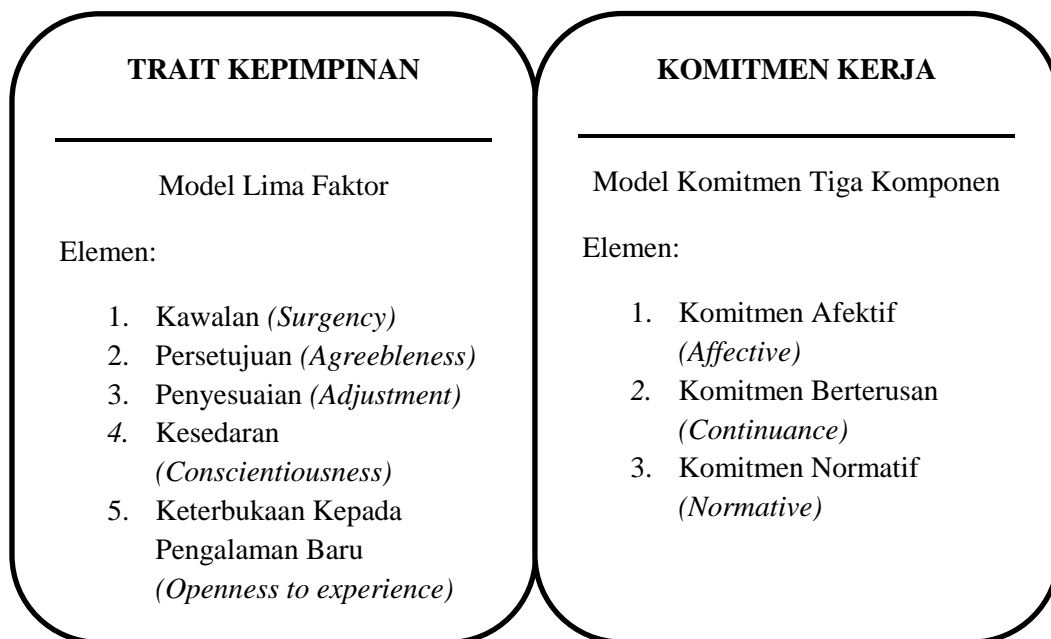
Disebabkan SBT ini menjadi penanda aras dan rujukan bagi sekolah-sekolah lain untuk mencapai kecemerlangan yang mirip, maka kajian ini akan memberi inspirasi kepada Guru Besar sekolah-sekolah yang lain untuk mengimitasi trait kepimpinan yang diamalkan. Ini adalah kerana, trait yang diguna pakai dalam mentadbir akan mempengaruhi kecemerlangan dan kejayaan organisasi (Lee-Davies & Kakabadse, 2011). Trait kepimpinan yang dikenalpasti ini akan menjadi suatu nilai tambah bagi pihak pengurusan institusi pendidikan dalam usaha mewujudkan sekolah yang mampu memperoleh pencapaian yang cemerlang sehingga mampu mendapat pelabelan atau penjenamaan tertentu.

Kajian ini juga akan membuka dimensi baru dalam dunia pendidikan, dengan menjadikan trait kepimpinan Guru Besar sebagai suatu elemen penting ke arah pencapaian kecemerlangan dalam bidang pendidikan. Perubahan atau transformasi dalam pentadbiran serta kepimpinan adalah perlu untuk penambahbaikan institusi sekolah (Silins, 1992). Melalui kajian ini, akan memberi nilai tambah kepada pentadbir supaya dapat memodifikasi kepimpinan sedia ada untuk meningkatkan kecemerlangan institusi masing-masing. Dimensi ini akan membuka suatu ruang kepada golongan pentadbir untuk melaksanakan muhasabah serta mengubahsui trait yang selama ini menjadi amalan supaya memberi impak yang lebih berkesan kepada organisasi untuk terus mencapai kecemerlangan di masa hadapan.

## 1.8 Kerangka Teoritikal Kajian

Kajian ini disandarkan kepada beberapa model. Bagi mengenalpasti trait kepimpinan dominan dalam kalangan Guru Besar dan perkaitannya dengan komitmen kerja guru-guru, *Five Factor Model (FFM)* oleh JM Dugman (1990) seterusnya diperluaskan oleh Goldberg, dan *Three Components Model of Commitment* oleh Meyer dan Allen (1997). Kajian ini membina kerangka teori

seperti yang terdapat dalam Rajah 1.1, ia adalah teori dan model utama dalam kajian ini.



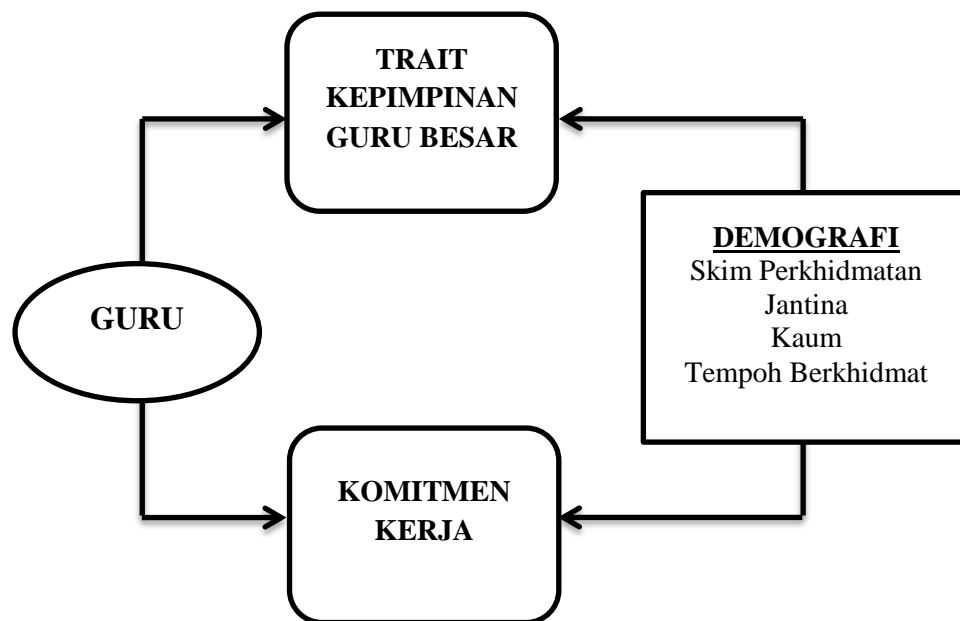
**Rajah 1.1** Kerangka Teoritikai bagi Trait Kepimpinan dan Komitmen Kerja

Kerangka teori ini memainkan peranan penting dalam proses pelaksanaan kajian ini. Sesuatu teori dan model yang dikenalpasti berkemampuan dalam mempengaruhi pembolehubah-pembolehubah dalam sesebuah kajian. Ini adalah kerana ia akan memberikan hujahan menyokong atau menolak pandangan-pandangan penyelidik lepas. Kajian ini berkeputusan untuk memilih model ini kerana ianya dilihat paling sesuai untuk digunakan dalam kajian mengenai trait kepimpinan dan komitmen kerja dalam konteks sekolah yang dikaji.

Bagi Model Lima Faktor dalam kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti trait kepimpinan paling dominan diguna pakai oleh Guru Besar di dalam menguruskan organisasi sehingga mendapat pelabelan SBT. Model ini juga mempunyai perkaitan mengenai hubungan Guru Besar dengan guru-guru. Model Komitmen Tiga

Komponen menerangkan mengenai elemen-elemen yang menjelaskan mengenai komitmen kerja guru. Kedua-dua model ini saling berkaitan antara satu sama lain.

### 1.8.1 Kerangka Konseptual Kajian



**Rajah 1.2** Kerangka Konseptual Kajian

Kerangka konseptual pada Rajah 1.2 di atas adalah gambaran secara menyeluruh mengenai elemen serta aspek yang dikaji di dalam kajian ini. Pada peringkat awal dalam kajian ini, tahap trait kepimpinan Guru Besar iaitu trait kawalan, persetujuan, penyesuaian, kesedaran, dan keterbukaan kepada pengalaman baru dikenalpasti. Seterusnya, komitmen kerja guru dari aspek komitmen afektif, berterusan, dan normatif dikenalpasti. Kemudian, pengenalpastian jenis komitmen kerja guru yang paling dominan dibuat. Kajian diteruskan dengan membuat perbandingan berdasarkan faktor demografi skim perkhidmatan, jantina, kaum, dan tempoh berkhidmat. Ini adalah kerana, komitmen kerja dikatakan dipengaruhi oleh faktor demografi individu (Wille, De Fruyt, & Feys, 2013). Kajian ini juga



diperkembangkan lagi dengan mengenalpasti hubungan antara trait kepimpinan Guru Besar dengan komitmen kerja guru.

## **1.9 Definisi Konsep dan Operasional**

Terdapat beberapa istilah yang diguna pakai dalam kajian ini. Istilah-istilah tersebut akan diinterpretasikan mengikut kesesuaian kajian.

### **1.9.1 Trait Kepimpinan**

Trait merupakan perbezaan di antara kepelbagaian personaliti individu. Trait-trait yang diintegrasikan akan membentuk personaliti yang dikelaskan sebagai tingkah laku individu. Secara mudah trait adalah kebiasaan dan trend yang diguna pakai dalam tingkah laku individu dalam kehidupan seharian. Ketekalan tingkah laku individu adalah bergantung kepada trait yang terdapat dalam diri individu. Melalui pengenalpastian trait, kita akan dapat mengetahui personaliti individu. Manakala, dengan mengetahui personaliti individu, maka akan membantu dalam memperjelaskan dan meramalkan tingkah laku serta pencapaian kerja mereka.

Trait personaliti adalah kecenderungan tingkah laku dalam konteks situasi dan gaya kepimpinan merupakan kecenderungan tingkah laku dalam konteks kepimpinan (Kornor & Nordvik, 2004). Oleh itu, trait kepimpinan dapat dijelaskan sebagai tingkah laku semasa pemimpin, dalam konteks situasi dalam kepimpinan di dalam organisasi mereka. Dalam konteks institusi sekolah, trait kepimpinan merupakan tingkah laku Guru Besar dalam kepimpinan mereka di sekolah.

Personaliti merupakan suatu set trait yang disusun dalam membentuk tingkah laku individu. Kesemua set trait yang terkandung dalam diri individu disepadukan untuk membentuk suatu pola tingkah laku. Personaliti yang dibentuk melalui trait-trait personaliti individu akan membentuk suatu corak serta gaya kepimpinan yang berbeza dalam kalangan pemimpin (van Eeden, Cilliers, & van Deventer, 2008). Perbezaan corak kepimpinan yang lahir dari perbezaan trait dalam diri pemimpin menggambarkan betapa trait itu penting dalam menentukan trend terkini kepimpinan di dalam organisasi.

Secara operasionalnya, trait kepimpinan merupakan suatu bentuk tingkah laku yang ditampilkan oleh individu dalam memimpin organisasi dalam mencapai sesuatu matlamat yang disasarkan. Trait yang diamalkan oleh Guru Besar di sekolah dalam mencapai kecemerlangan sekolah akan menjadi suatu bentuk pola atau trend yang membentuk budaya kerja di dalam organisasi yang dipimpin. Di dalam kajian ini, trait kepimpinan yang dikenalpasti terdapat pada Guru Besar di SBT adalah berdasarkan Model Lima Faktor iaitu trait kawalan, persetujuan, penyesuaian, kesedaran, dan keterbukaan kepada pengalaman baru.

### **1.9.2 Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT)**

Institusi sekolah dilonjakkan dalam penampilan Bidang Keberhasilan Utama Negara atau *National Key Result Area* (NKRA) pada tahun 2009. Melalui sub NKRA yang ketiga iaitu Meluaskan Akses kepada Pendidikan Berkualiti dan Berkemampuan, penjenamaan SBT diperkenalkan.

SBT merupakan suatu institusi yang dikenalpasti memiliki keistimewaan tertentu dalam memacu perkembangan sekolah ke arah pencapaian matlamat yang dihasratkan. SBT merupakan sekolah yang memiliki etos, watak, identiti tersendiri yang unik serta menyerlah dalam semua aspek di dalam pendidikan dan mampu

bersaing di persada dunia (Ahmad & Boon). Ini jelas menunjukkan bahawa SBT memiliki keistimewaan tersendiri sehingga layak dijenamakan sedemikian.

Secara operasionalnya, SBT merupakan sekolah yang memiliki identiti tersendiri dalam menentukan hala tuju institusi mereka. Identiti inilah yang menentukan kecemerlangan institusi sekolah ini dalam segenap sapek yang diceburi. Di dalam kajian ini, SBT dipilih sebagai tempat menjalankan kajian berdasarkan kecemerlangan yang telah dicapai oleh sekolah terbabit.

### **1.9.3 Komitmen Kerja**

Komitmen kerja merupakan satu sikap dan nilai yang ditunjukkan terhadap tugas di dalam organisasi. Komitmen kerja ini menggambarkan perilaku yang ditampilkan untuk menyumbang kepada pencapaian matlamat dalam sesebuah organisasi. Orang yang memiliki komitmen kerja ialah individu yang mampu membentuk suatu nilai dan sikap untuk menyumbang kepada pencapaian sesuatu matlamat di dalam organisasi.

Persoalan sering diajukan mengenai perhubungan tahap kecerdasan emosi dengan komitmen kerja individu. Komitmen kerja individu tidak dipengaruhi oleh kecerdasan emosi yang dimiliki (Tahir & Boon). Ini menjelaskan bahawa komitmen kerja individu adalah tidak dipengaruhi oleh elemen kecerdasan emosi, sebaliknya komitmen kerja ini adalah suatu bentuk perilaku tekal yang berdiri sebagai suatu bentuk nilai dalam diri individu untuk menyumbang kepada kecemerlangan organisasi.

Komunikasi yang wujud dalam organisasi dapat memberi impak terhadap komitmen kerja yang ditampilkan oleh individu. Terdapat perhubungan yang positif antara komunikasi interpersonal Guru Besar dengan komitmen kerja guru di sekolah (Yasin & Matrawi, 2011). Keadaan ini memberi gambaran bahawa kewujudan

komunikasi dalam konteks kerja akan menggalakkan komitmen kerja dalam kalangan kakitangan di sesebuah organisasi.

Secara operasionalnya, komitmen kerja merupakan tumpuan perilaku dan nilai yang ditampilkan oleh individu dalam mencapai matlamat serta sasaran organisasi. Komitmen kerja ini boleh dirangsang bergantung kepada pendekatan-pendekatan yang diguna pakai oleh individu yang berada di tangga yang lebih tinggi dalam hierarki organisasi. Di dalam kajian ini, komitmen kerja didasarkan untuk melihat signifikan dengan trait kepimpinan yang diguna pakai oleh Guru Besar di SBT yang dikaji.

### **1.10 Kesimpulan**

Dalam bab ini, penerangan berupa pernyataan masalah, persoalan dan objektif kajian, matlamat kajian, skop kajian, batasan kajian, kepentingan kajian, kerangka teoritikal dan konseptual kajian, serta interpretasi konsep dan operasional kajian. Dalam bab berikutnya, penerangan mengenai sorotan penulisan diberikan.

## RUJUKAN

- Ackfeldt, A. L., & Malhotra, N. (2013). Revisiting the role stress-commitment relationship Can managerial interventions help? *European Journal of Marketing*, 47(3-4), 353-374. doi: Doi 10.1108/03090561311297373
- Ahmad, Jamilah, & Boon, Yusof. Amalan kepimpinan sekolah berprestasi tinggi (SBT) di Malaysia. *journal of edupress*, 1, 323-335.
- Akingbola, K. (2013). Contingency, fit and flexibility of HRM in nonprofit organizations. *Employee Relations*, 35(5), 479-494. doi: Doi 10.1108/Er-01-2012-0009
- Andrews, M. C., Baker, T., & Hunt, T. G. (2011). Values and person-organization fit Does moral intensity strengthen outcomes? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1-2), 5-19. doi: Doi 10.1108/01437731111099256
- Armstrong-Stassen, M., & Schlosser, F. (2011). Perceived organizational membership and the retention of older workers. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 319-344. doi: Doi 10.1002/Job.647
- Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 201-220. doi: Doi 10.1348/096317908x288838
- Arora, N., Nuseir, M. T., & Nuseir, T. (2010). Estimating the Sustainability of Relationship Strength between Organizational Climate Factors and Employee's Commitment across the Cultural and Work Environment Barriers: A Meta-Analysis of Selective Studies. *3rd Annual Euromed*

*Conference of the Euromed Academy of Business: Business Developments across Countries and Cultures*, 33-48.

- Basim, H. N., Bejenirbas, M., & Can Yalcin, R. (2013). Effects of Teacher Personalities on Emotional Exhaustion: Mediating Role of Emotional Labor. *Kuram Ve Uygulamada Egitim Bilimleri*, 13(3), 1488-1496.
- Battistelli, A., Galletta, M., Portoghese, I., & Vandenberghe, C. (2013). Mindsets of Commitment and Motivation: Interrelationships and Contribution to Work Outcomes. *Journal of Psychology*, 147(1), 17-48. doi: Doi 10.1080/00223980.2012.668146
- Berberoglu, A., & Unar, E. (2011). Relation Between Organizational Learning and Organizational Commitment: Case Study of a Private Bank in North Cyprus. *Proceedings of the 3rd European Conference on Intellectual Capital*, 87-93.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645-663. doi: Doi 10.1002/Job.372
- Biggemann, S. (2012). The essential role of information sharing in relationship development. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(7), 521-526. doi: Doi 10.1108/08858621211257284
- Bipp, T., Steinmayr, R., & Spinath, B. (2008). Personality and achievement motivation: Relationship among Big Five domain and facet scales, achievement goals, and intelligence. *Personality and Individual Differences*, 44(7), 1454-1464. doi: DOI 10.1016/j.paid.2008.01.001
- Boiral, O., & Paille, P. (2012). Organizational Citizenship Behaviour for the Environment: Measurement and Validation. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 431-445. doi: DOI 10.1007/s10551-011-1138-9

- Camgoz, S. M. (2009). The effects of personality traits on selectivity and timing performance of mutual fund managers. *Iktisat Isletme Ve Finans*, 24(284), 109-141. doi: DOI 10.3848/iif.2009.284.2465
- Celep, C., & Yilmazturk, O. E. (2012). The relationship among organizational trust, multidimensional organizational commitment and perceived organizational support in educational organizations. *4th World Conference on Educational Sciences (Wces-2012)*, 46, 5763-5776. doi: DOI 10.1016/j.sbspro.2012.06.512
- Cemaloglu, N., & Kilinc, A. C. (2012). The Relationship between School Principals' Ethical Leadership Behaviors and Teachers' Perceived Organizational Trust and Mobbing. *Egitim Ve Bilim-Education and Science*, 37(165), 137-151.
- Choo, W. Y., Walsh, K., Marret, M. J., Chinna, K., & Tey, N. P. (2013). Are Malaysian Teachers Ready to Assume the Duties of Reporting Child Abuse and Neglect? *Child Abuse Review*, 22(2), 93-107. doi: Doi 10.1002/Car.2241
- Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *Leadership Quarterly*, 23(4), 670-685. doi: DOI 10.1016/j.leaqua.2012.03.004
- Culpepper, R. A. (2011). Three-component commitment and turnover: An examination of temporal aspects. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 517-527. doi: DOI 10.1016/j.jvb.2011.03.004
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52. doi: DOI 10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x

- Devos, C., Dupriez, V., & Paquay, L. (2012). Does the social working environment predict beginning teachers' self-efficacy and feelings of depression? *Teaching and Teacher Education*, 28(2), 206-217. doi: DOI 10.1016/j.tate.2011.09.008
- Gerber, A. S., Huber, G. A., Doherty, D., Dowling, C. M., & Ha, S. E. (2010). Personality and Political Attitudes: Relationships across Issue Domains and Political Contexts. *American Political Science Review*, 104(1), 111-133. doi: Doi 10.1017/S0003055410000031
- Haftkhavani, Z. G., Faghiharam, B., & Araghieh, A. (2012). Organizational Commitment and Academic Performance (Case study: students at secondary schools for girls). *International Conference on Education & Educational Psychology (Icepsy 2012)*, 69, 1529-1538. doi: DOI 10.1016/j.sbspro.2012.12.095
- Hautaluoma, J. E., Dickinson, T. L., & Inada, A. R. (1992). Trait Patterns, Background Characteristics, Managerial Styles, and Job Practices of Industrial Middle Managers. *Journal of Social Psychology*, 132(2), 201-215.
- Hew, K. F., & Cheung, W. S. (2011). Examining students' affective commitment toward country: a case study of a Singapore primary school. *Asia Pacific Journal of Education*, 31(1), 19-31. doi: Pii 935200290 Doi 10.1080/02188791.2011.544056
- Hinestroza, M. P. G. (2010). Implementation of Good Practices for Promotion of Personnel and Their Relationship with the Organization's Commitment and Culture. *Innovar-Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales*, 20(36), 79-90.
- Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldagen-Youngjohn, R., & Lyons, B. D. (2011). Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. *Journal of Occupational and*



*Organizational Psychology*, 84(2), 347-381. doi: Doi 10.1348/096317909x485207

Huart, S. K. (1995). Leadership--a psychological trait perspective. *Caring*, 14(10), 4, 7-8.

Humphrey, S. E., Hollenbeck, J. R., Meyer, C. J., & Ilgen, D. R. (2007). Trait configurations in self-managed teams: A conceptual examination of the use of seeding for maximizing and minimizing trait variance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 885-892. doi: Doi 10.1037/0021-9010.92.1885

Ismail, A., & Abdullah, A. G. K. (2012). A Journey To Excellence: A Case Of Ulu Lubai National Primary School In Limbang Sarawak, Malaysia. *International Conference on Education & Educational Psychology (Iceepsy 2012)*, 69, 1309-1313. doi: DOI 10.1016/j.sbspro.2012.12.067

Iverson, R. D., & Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: Can the 'right kind' of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 307-333. doi: Doi 10.1111/1467-6486.00138

Johnson, R. E., & Chang, C. H. (2006). "I" is to continuance as "We" is to affective: the relevance of the self-concept for organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 549-570. doi: Doi 10.1002/Job.364

Kornor, H., & Nordvik, H. (2004). Personality traits in leadership behavior. *Scandinavian Journal of Psychology*, 45(1), 49-54. doi: DOI 10.1111/j.1467-9450.2004.00377.x

Krejeie R. V. & Morgan. D. W. (1970). 'Determining Sample Size for Research' . Educational and Psychological Measurement. 30.607-610

Lennon, C. A., Stewart, A. L., & Ledermann, T. (2013). The role of power in intimate relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 30(1), 95-114. doi: Doi 10.1177/0265407512452990

- Likert, R. (1967). *The Jiwnan Organisation : It's Management and Volves*. New York: Mc Graw Hill.
- Major, D. A., Morganson, V. J., & Bolen, H. M. (2013). Predictors of Occupational and Organizational Commitment in Information Technology: Exploring Gender Differences and Similarities. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 301-314. doi: DOI 10.1007/s10869-012-9282-5
- Malik, M. E., Danish, R. Q., & Usman, A. (2011). Impact of motivation to learn and job attitudes on organizational learning culture in a public service organization of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(3), 844-854.
- Malik, S. H., Hassan, H., & Aziz, S. (2011). Path Goal Theory: A Study of Employee Job Satisfaction in Telecom Sector. *Management and Service Science*, 8, 127-134.
- McMillan, J.H. & Schumacher, S. (2006). *Research education: Evidence-based inquiry*. (6th edition). Pearson Education, Inc.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology-Psychologie Canadienne*, 39(1-2), 83-93. doi: Doi 10.1037/H0086797
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283-294. doi: DOI 10.1016/j.hrmr.2009.09.001
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. doi: DOI 10.1006/jvbe.2001.1842

- Meyer, J. R., Srinivas, E. S., Lal, J. B., & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 185-211. doi: Doi 10.1348/096317906x118685
- Mohd. Majid Konting (1998). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohamad Najib Abdul Ghafar (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. Skudai : Universiti Teknologi Malaysia
- Mohd Najib Abd Ghafar (2003). *Rekabentuk Tinjauan Soal Selidik Pendidikan*. Skudai.: Universiti Teknologi Malaysia.
- O'Donnell, M. (1998). Creating a performance culture? Performance-based pay in the Australian public service. *Australian Journal of Public Administration*, 57(3), 28-40. doi: DOI 10.1111/j.1467-8500.1998.tb01279.x
- Penney, L. M., David, E., & Witt, L. A. (2011). A review of personality and performance: Identifying boundaries, contingencies, and future research directions. *Human Resource Management Review*, 21(4), 297-310. doi: DOI 10.1016/j.hrmr.2010.10.005
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F. O., Ganster, D. C., & Kepes, S. (2007). Destructive leader traits and the neutralizing influence of an "enriched" job. *Leadership Quarterly*, 18(3), 236-251. doi: DOI 10.1016/j.leaqua.2007.03.006
- Shen, J. P., Leslie, J. M., Spybrook, J. K., & Ma, X. (2012). Are Principal Background and School Processes Related to Teacher Job Satisfaction? A Multilevel Study Using Schools and Staffing Survey 2003-04. *American Educational Research Journal*, 49(2), 200-230. doi: Doi 10.3102/0002831211419949

- Silins, H. C. (1992). Effective Leadership for School-Reform. *Alberta Journal of Educational Research*, 38(4), 317-334.
- Tahir, Yahzanon, & Boon, Yusof. Tahap kecerdasan emosi dan hubungannya dengan komitmen guru dalam bekerja dalam kalangan guru mata pelajaran teras tahun enam. *journal of edupress*, 1, 187-196.
- Tornroos, M., Hintsanen, M., Hintsu, T., Jokela, M., Pulkki-Raback, L., Kivimaki, M., . . . Keltikangas-Jarvinen, L. (2012). Personality Traits of the Five-Factor Model Are Associated With Effort-Reward Imbalance at Work A Population-Based Study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 54(7), 875-880. doi: Doi 10.1097/Jom.0b013e31824fe0e4
- Townsend, A. M., & Scott, K. D. (2001). Team racial composition, member attitudes, and performance: A field study. *Industrial Relations*, 40(2), 317-337. doi: Doi 10.1111/0019-8676.00210
- Tuytens, M., & Devos, G. (2010). The influence of school leadership on teachers' perception of teacher evaluation policy. *Educational Studies*, 36(5), 521-536. doi: Doi 10.1080/03055691003729054
- van Eeden, R., Cilliers, F., & van Deventer, V. (2008). Leadership styles and associated personality traits: Support for the conceptualisation of transactional and transformational leadership. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 253-267.
- Vecchio, R. R., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2008). The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 71-82. doi: Doi 10.1348/096317907x202482
- Wasti, S. A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of*

*Intercultural Relations*, 26(5), 525-550. doi: Pii S0147-1767(02)00032-9 Doi 10.1016/S0147-1767(02)00032-9

- Wille, B., De Fruyt, F., & Feys, M. (2013). Big Five Traits and Intrinsic Success in the New Career Era: A 15-Year Longitudinal Study on Employability and Work-Family Conflict. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 62(1), 124-156. doi: DOI 10.1111/j.1464-0597.2012.00516.x
- Yahaya, Azizi, Yahaya, Noordin, Ismail, Jasmi, Sharif, Zainudin, Yahya, Norafandy, & Mohd Kosinin, Azlina. (2011). Effects of personality trait, motivation factors on performance of customer service personnel (CSP): a case of MPH bookstores. *African Journal of Business Management*, Vol.5(11), 4519-4530.
- Yasin, M. Al. Muzzammil, & Matrawi, Kamariah. (2011). Komunikasi interpersonal guru besar dan komitmen guru di sekolah rendah zon Maharani Muar. *UNSPECIFIED*, 1-11.
- Yin, H. B., Lee, J. C. K., Jin, Y. L., & Zhang, Z. H. (2013). The effect of trust on teacher empowerment: the mediation of teacher efficacy. *Educational Studies*, 39(1), 13-28. doi: Doi 10.1080/03055698.2012.666339
- Yucel, I., & Bektas, C. (2012). Job satisfaction, organizational commitment and demographic characteristics among teachers in Turkey: Younger is better? *4th World Conference on Educational Sciences (Wces-2012)*, 46, 1598-1608. doi: DOI 10.1016/j.sbspro.2012.05.346
- Zaccaro, S. J. (2007a). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16; discussion 43-17. doi: 10.1037/0003-066X.62.1.6
- Zaccaro, S. J. (2007b). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16. doi: Doi 10.1037/0003-066x.62.1.6

- Zhang, Z., & Arvey, R. D. (2009). Effects of Personality on Individual Earnings: Leadership Role Occupancy as a Mediator. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 271-280. doi: DOI 10.1007/s10869-009-9105-5
- Zimmerman, R. D. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: A meta-analytic path model. *Personnel Psychology*, 61(2), 309-348. doi: DOI 10.1111/j.1744-6570.2008.00115.x
- Zitny, P., & Halama, P. (2011). Self-Esteem, Locus of Control and Personality Traits as Predictors of Sensitivity to Injustice. *Studia Psychologica*, 53(1), 27-40.