



UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA

***HUBUNGAN ANTARA AMALAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI
DENGAN KOMITMEN PERUBAHAN ORGANISASI DAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI PENGANTARA DALAM KALANGAN TENAGA
PENGAJAR KOLEJ KOMUNITI***

ROSMILAWATI BINTI AB RAHMAN

FPP 2018 35



**HUBUNGAN ANTARA AMALAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI
DENGAN KOMITMEN PERUBAHAN ORGANISASI DAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI PENGANTARA DALAM KALANGAN TENAGA
PENGAJAR KOLEJ KOMUNITI**

Oleh

ROSMILAWATI BINTI AB RAHMAN

**Tesis ini dikemukakan kepada Sekolah Pengajian Siswazah, Universiti Putra
Malaysia, sebagai memenuhi keperluan untuk Ijazah Doktor Falsafah**

Julai 2018

HAK CIPTA

Semua bahan yang terkandung dalam tesis ini, termasuk teks tanpa had, logo, iklan, gambar dan semua karya seni lain, adalah bahan hak cipta Universiti Putra Malaysia kecuali dinyatakan sebaliknya, Penggunaan mana-mana bahan yang terkandung dalam tesis ini dibenarkan untuk tujuan bukan komersil daripada pemegang hak cipta. Penggunaan komersil bahan hanya boleh dibuat dengan kebenaran bertulis terdahulu yang nyata daripada Universiti Putra Malaysia,

Hak cipta © Universiti Putra Malaysia



Abstrak tesis yang dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia sebagai memenuhi keperluan untuk Ijazah Doktor Falsafah

**HUBUNGAN ANTARA AMALAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI
DENGAN KOMITMEN PERUBAHAN ORGANISASI DAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI PENGANTARA DALAM KALANGAN TENAGA
PENGAJAR KOLEJ KOMUNITI**

Oleh

ROSMILAWATI BINTI AB RAHMAN

Julai 2018

Pengerusi : Profesor Madya Abdullah Mat Rashid, PhD
Fakulti : Pengajian Pendidikan

Agenda Transformasi Pendidikan dan Latihan Teknikal dan Vokasional (PLTV) yang diperkenalkan oleh kerajaan telah menyebabkan kolej komuniti mengalami perubahan sistem pendidikan secara menyeluruh. Memandangkan transformasi PLTV masih dalam fasa pelaksanaan, maka timbul persoalan tentang komitmen perubahan organisasi yang diberikan oleh pengajar dalam melaksanakan transformasi PLTV serta kepuasan kerja mereka, dan amalan kepemimpinan transformasi yang dipraktikkan oleh pengarah dalam mengurus transformasi PLTV di kolej komuniti.

Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti persepsi pengajar kolej komuniti terhadap tahap dimensi amalan kepemimpinan transformasi pengarah, kepuasan kerja dan komitmen perubahan organisasi dalam kalangan pengajar bagi melaksanakan transformasi PLTV. Selain itu, kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara dimensi amalan kepemimpinan transformasi dengan komitmen perubahan organisasi dalam kalangan pengajar kolej komuniti serta peranan kepuasan kerja sebagai pengantara dalam hubungan tersebut. Kajian tinjauan ini melibatkan 330 orang pengajar kolej komuniti di Semenanjung Malaysia yang diperoleh melalui teknik pensampelan rawak kelompok. Data dikumpul dengan menggunakan soal selidik di mana amalan kepemimpinan transformasi pengarah diukur dengan menggunakan *Principle Leadership Questionnaire*. Kepuasan kerja pengajar diukur menggunakan *Job Satisfaction Survey* dan komitmen perubahan organisasi dalam kalangan pengajar diukur menggunakan *Commitment to Change Scale*.

Analisis deskriptif menunjukkan tahap amalan berpegang kepada pengharapan jangkaan prestasi yang tinggi, membangunkan visi yang dikongsi bersama, membina kesepakatan matlamat dan model tingkah laku dalam kalangan pengarah adalah tinggi. Manakala tahap amalan mengukuhkan budaya kolej, menyediakan rangsangan intelektual,

menyediakan sokongan secara individu dan membangunkan struktur kolaborasi adalah sederhana. Tahap komitmen perubahan organisasi dan kepuasan kerja dalam kalangan tenaga pengajar pula adalah tinggi. Dapatan menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara kesemua dimensi amalan kepemimpinan transformasi yang dikaji dengan komitmen perubahan organisasi. Keputusan Analisis Regresi Pelbagai *Stepwise* mendapati amalan model tingkah laku, berpegang kepada pengharapan jangkaan prestasi yang tinggi, menyediakan rangsangan intelektual, membangunkan struktur kolaborasi dan mengukuhkan budaya kolej merupakan peramal terbaik yang menyumbang kepada komitmen perubahan organisasi dalam kalangan pengajar bagi melaksanakan transformasi PLTV di kolej komuniti. Hasil analisis pengantara pula mendapati kepuasan kerja pengajar berperanan sebagai pengantara separa dalam hubungan antara kesemua dimensi amalan kepemimpinan transformasi pengarah dengan komitmen perubahan organisasi dalam kalangan tenaga pengajar bagi melaksanakan transformasi PLTV.

Dapatan kajian ini mengukuhkan pemahaman tentang pentingnya peranan kepemimpinan transformasi pengarah dan kepuasan kerja tenaga pengajar sebagai mediator separa yang didapati boleh mempengaruhi komitmen perubahan organisasi pengajar dalam melaksanakan transformasi PLTV. Kajian ini memberikan sumbangan kepada teori yang digunakan dalam kajian iaitu dalam konteks melaksanakan perubahan organisasi PLTV, elemen dimensi amalan kepemimpinan transformasi dan faktor kepuasan kerja tenaga pengajar yang dikaji perlu wujud bagi menentukan komitmen perubahan organisasi dalam kalangan tenaga pengajar.

Abstract of thesis presented to the Senate of Universiti Putra Malaysia in fulfilment of the requirement for the Degree of Doctor of Philosophy

**RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATION LEADERSHIP PRACTICE
WITH THE COMMITMENT TO ORGANIZATION CHANGE AND JOB
SATISFACTION AS A MEDIATOR AMONG THE COMMUNITY COLLEGE
INSTRUCTORS**

By

ROSMILAWATI BINTI AB RAHMAN

July 2018

Chairman : Assoc. Prof. Abdullah Mat Rashid, PhD
Faculty : Educational Studies

The transformation agenda of Technical and Vocational Education and Training (TVET) that has been introduced by the government has resulted the community college to undergo a holistic change of education system. As TVET transformation is still in its implementation phase, there is an uprising question about commitment to organizational change given by community college instructors in implementing the TVET transformation and their job satisfaction, as well as the transformational leadership by the director in managing TVET transformation in community college.

This study aims to identify the perceptions of community college instructors' on the dimensions of transformational leadership by the directors', job satisfaction and commitment to organizational change among instructors' to implement TVET transformation. In addition, this study also aims to identify the relationship between the dimensions of transformational leadership practice and commitment to organizational change among community college instructors' and the role of job satisfaction as mediator in the relationship. This study involved 330 community college instructors in Peninsular Malaysia obtained through a cluster random sampling technique. The data were collected using a questionnaire where the directors' transformational leadership practices were measured using the Principle Leadership Questionnaire. Instructors' job satisfaction was measured using the Job Satisfaction Survey and the commitment to organizational change among instructors' was measured using Commitment to Change Scale.

Descriptive analysis demonstrates that the level of practice has high performance expectations, and developing widely a shared vision as well as building a consensus goal and models behaviour among directors' is at high level. While the practice of strengthening college culture, providing intellectual stimulation, providing individualised support and developing cooperative structures is at a modest level. The

level of commitment to organizational change and job satisfaction among instructors' are also at high level. The findings show that there is a significant positive relationship between all dimensions of transformational leadership practice which is examined with commitment towards organizational change. The results of the Stepwise Multiple Regression Analysis show that model behaviour practices, holds high performance expectations and provides intellectual stimulation as well as develops cooperative structures and strengthening college culture are the best predictors that contribute to the commitment to organizational change among instructors' to implement TVET transformation in community college. On the other hand, the results of the mediator analysis found that job satisfaction partially mediated the relationship between all dimensions of transformational leadership practice with commitment to organizational change among instructors' to implement TVET transformation.

The findings of this study have provided better understanding to directors and instructors' about the importance of transformational leadership of the directors'. Also the role of instructors' job satisfaction for change is a partial mediator that has been found to affect the level of commitment to organizational change among instructors in implementing TVET transformation. This study also contributes to the theory used in the study that in the context of implementing organizational changes, the dimensions of the transformational leadership practice and the job satisfaction factors that the instructors have to be recent in determining the commitment to organizational change among instructors'.

PENGHARGAAN

Syukur ke hadrat Allah SWT kerana dengan izinNya dapat saya menyiapkan tesis ini. Ucapan terima kasih diucapkan kepada Kementerian Pendidikan Tinggi Malaysia kerana menaja pengajian peringkat PhD saya di Universiti Putra Malaysia.

Setinggi-tinggi penghargaan saya ucapkan kepada Pengerusi Jawatankuasa Penyeliaan Tesis iaitu Profesor Madya Dr Abdullah Mat Rashid yang telah banyak memberi tunjuk ajar, bimbingan, sokongan dan motivasi dalam usaha menyempurnakan penulisan tesis ini. Ucapan terima kasih juga buat Dr Arnida Abdullah dan Dr Mohd Hazwan Mohd Puad selaku ahli jawatankuasa penyeliaan tesis di atas segala pandangan, nasihat dan kritikan yang diberi sepanjang tempoh penyeliaan tesis ini. Hanya Allah yang dapat membalas jasa kalian.

Jutaan terima kasih diucapkan kepada suami tercinta, Mohd Hafizan Zainal Abidin di atas kesabaran, pengorbanan dan kasih sayang yang diberi. Kepada Harriz, dan Arryan tersayang, tesis ini mama dedikasikan buat kalian.

Terima kasih juga buat ibu dan mertua saya iaitu Hanisah Binti Ismail dan Faridah Yusoff di atas restu untuk saya melanjutkan pengajian. Juga ucapan terima kasih buat semua ahli keluarga yang tercinta.

Seterusnya buat rakan-rakan seperjuangan, motivasi daripada kalian menjadikan saya semangat untuk menyiapkan tesis ini. Moga kita semua dirahmati Allah SWT.

Saya mengesahkan bahawa satu Jawatankuasa Peperiksaan Tesis telah berjumpa pada 16 Julai 2018 untuk menjalankan peperiksaan akhir bagi Rosmilawati binti Ab Rahman bagi menilai tesis beliau yang bertajuk “Hubungan antara Amalan Kepemimpinan Transformasi dengan Komitmen Perubahan Organisasi dan Kepuasan Kerja sebagai Pengantara dalam Kalangan Tenaga Pengajar Kolej Komuniti” mengikut Akta Universiti dan Kolej Universiti 1971 dan Perlembagaan Universiti Putra Malaysia [P.U.(A) 106] 15 Mac 1998. Jawatankuasa tersebut telah memperakukan bahawa calon ini layak dianugerahi ijazah Doktor Falsafah.

Ahli Jawatankuasa Peperiksaan Tesis adalah seperti berikut:

Aminuddin bin Yusof, PhD

Profesor
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Pengerusi)

Tajularipin bin Sulaiman, PhD

Profesor Madya
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Pemeriksa Dalam)

Khairuddin b Idris, PhD

Profesor Madya
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Pemeriksa Dalam)

Muhammad Sukri Saud, PhD

Profesor
Universiti Teknologi Malaysia
Malaysia
(Pemeriksa Luar)



RUSLI HAJI ABDULLAH, PhD

Profesor dan Timbalan Dekan
Sekolah Pengajian Siswazah
Universiti Putra Malaysia

Tarikh: 27 September 2018

Tesis ini telah dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia dan telah diterima sebagai memenuhi syarat keperluan untuk Ijazah Doktor Falsafah. Ahli Jawatankuasa Penyeliaan adalah seperti berikut:

Abdullah Mat Rashid, PhD

Profesor Madya
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Pengerusi)

Arnida Abdullah, PhD

Pensyarah Kanan
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Ahli)

Mohd Hazwan Mohd Puad, PhD

Pensyarah Kanan
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Ahli)

ROBIAH BINTI YUNUS, PhD

Profesor dan Dekan
Sekolah Pengajian Siswazah
Universiti Putra Malaysia

Tarikh:

Perakuan pelajar siswazah

Saya memperakui bahawa:

- tesis ini adalah hasil kerja saya yang asli;
- setiap petikan, kutipan dan ilustrasi yang telah dinyatakan sumbernya dengan jelas;
- tesis ini tidak pernah dimajukan sebelum ini, dan tidak dimajukan serentak dengan ini, untuk ijazah lain sama ada di Universiti Putra Malaysia atau di institusi lain;
- hak milik intelek dan hakcipta tesis ini adalah hak mutlak Universiti Putra Malaysia, mengikut Kaedah-kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012;
- kebenaran bertulis daripada penyelia dan Pejabat Timbalan Naib Canselor (Penyelidikan dan Inovasi) hendaklah diperolehi sebelum tesis ini diterbitkan (dalam bentuk bertulis, cetakan atau elektronik) termasuk buku, jurnal, modul, prosiding, tulisan popular, kertas seminar, manuskrip, poster, laporan, nota kuliah, modul pembelajaran atau material lain seperti yang dinyatakan dalam Kaedahkaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012;
- tiada plagiat atau pemalsuan/fabrikasi data dalam tesis ini, dan integriti ilmiah telah dipatuhi mengikut Kaedah-kaedah Universiti Putra Malaysia (Pengajian Siswazah) 2003 Semakan 2012-2013) dan Kaedah-kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012. Tesis telah diimbaskan dengan perisian pengesanan plagiat.

Tandatangan: _____ Tarikh: _____

Nama dan No. Matrik: Rosmilawati Binti Ab Rahman GS42646

Perakuan Ahli Jawatankuasa Penyeliaan

Dengan ini, diperakukan bahawa,

- Penyelidikan dan penulisan tesis ini adalah di bawah seliaan kami;
- Tanggungjawab penyeliaan sebagaimana yang dinyatakan dalam Kaedah-kaedah Universiti Putra Malaysia (pengajian Siswazah) 2003 Semakan 2012-2013) telah dipatuhi.

Tandatangan: _____

Nama Pengerusi

Jawatankuasa

Penyeliaan: Profesor Madya Dr. Abdullah Mat Rashid

Tandatangan: _____

Nama Ahli

Jawatankuasa

Penyeliaan: Dr. Arnida Abdullah

Tandatangan: _____

Nama Ahli

Jawatankuasa

Penyeliaan: Dr. Mohd Hazwan Mohd Puad

JADUAL KANDUNGAN

	Muka Surat
ABSTRAK	i
ABSTRACT	iii
PENGHARGAAN	v
PENGESAHAN	vi
PERAKUAN	viii
SENARAI JADUAL	xiii
SENARAI RAJAH	xv
SENARAI LAMPIRAN	xvi
SENARAI SINGKATAN	xvii
BAB	
1 PENGENALAN	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang Masalah	2
1.3 Pernyataan Masalah	9
1.4 Objektif Kajian	10
1.5 Persoalan Kajian	10
1.6 Kepentingan Kajian	11
1.7 Skop dan Batasan Kajian	12
1.8 Definisi Operasional	13
1.8.1 Amalan Kepimpinan Transformasi	13
1.8.2 Komitmen perubahan organisasi	15
1.8.3 Kepuasan Kerja	15
2 SOROTAN LITERATUR	16
2.1 Pengenalan	16
2.3 Perubahan PLTV di Malaysia	16
2.3 Komitmen perubahan organisasi	19
2.4 Teori dan Model Komitmen terhadap Perubahan Organisasi	24
2.5 Kepemimpinan	26
2.6 Kepemimpinan Transformasi	28
2.7 Teori dan Model Kepemimpinan Transformasi	32
2.8 Kepuasan Kerja	38
2.9 Teori Kepuasan Kerja	43
2.10 Kerangka Teoritikal Kajian	45
2.11 Kerangka Konseptual Kajian	48
3 METODOLOGI KAJIAN	50
3.1 Pengenalan	50
3.2 Reka bentuk Kajian	50
3.3 Populasi	51
3.4 Saiz Sampel	51
3.5 Kaedah Pensampelan	52

3.6	Instrumen Kajian	54
3.7	Kesahan dan Kebolehpercayaan	56
3.7.1	Kesahan Kandungan Pakar	56
3.7.2	Kesahan Muka	57
3.7.3	Kajian Rintis	57
3.7.4	Analisis Kebolehpercayaan	57
3.8	Prosedur Pengumpulan Data	58
3.9	Analisis Data	59
3.9.1	Analisis Penerokaan Data (APD)	59
3.9.1.1	Penyemakan Kemasukan Data	60
3.9.1.2	Ujian Diagnosis <i>Outlier</i>	60
3.9.1.3	Analisis Normaliti	61
3.9.1.4	Analisis <i>Multicollinearity</i>	61
3.9.1.5	Ujian Lineariti	62
3.9.1.6	Ujian <i>Homoscedasticity</i>	63
3.9.1.7	<i>Independence of Errors</i>	63
3.9.2	Analisis Statistik Deskriptif	64
3.9.3	Analisis Statistik Inferensi	64
3.9.3.1	Analisis Kolerasi	64
3.9.3.2	Analisis Regresi Pelbagai	65
3.9.3.3	Analisis Fungsi Pengantara	65
4	DAPATAN KAJIAN	68
4.1	Pengenalan	68
4.2	Demografi Responden	69
4.3	Tahap Dimensi Amalan Kepemimpinan Transformasi dalam Kalangan Pengarah KK	70
4.4	Tahap Kepuasan Kerja dalam Kalangan Pengajar KK	71
4.5	Tahap Komitmen perubahan organisasi dalam Kalangan Pengajar KK	72
4.6	Hubungan antara Dimensi Amalan Kepemimpinan Transformasi Pengarah dengan Komitmen terhadap Perubahan Organisasi dalam Kalangan Pengajar KK	73
4.7	Faktor Peramal Terbaik kepada Komitmen terhadap Perubahan Organisasi dalam Kalangan Pengajar KK	74
4.8	Peranan Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara Dimensi Amalan Kepemimpinan Transformasi Pengarah dengan Komitmen perubahan organisasi dalam Kalangan Pengajar KK	76
4.9	Persamaan Regresi Kajian	87
5	PERBINCANGAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN	90
5.1	Pengenalan	90
5.2	Perbincangan Dapatan Kajian	90
5.2.1	Dimensi Amalan Kepemimpinan Transformasi Pengarah KK	91
5.2.2	Kepuasan Kerja Pengajar KK	100
5.2.3	Komitmen perubahan organisasi dalam Kalangan Pengajar KK	101

5.2.4	Hubungan antara Dimensi Amalan Kepemimpinan Transformasi Pengarah dengan Komitmen terhadap Perubahan Organisasi dalam Kalangan Pengajar KK	104
5.2.5	Faktor Peramal Terbaik kepada Komitmen terhadap Perubahan Organisasi dalam Kalangan Pengajar KK	106
5.2.6	Peranan Kepuasan Kerja sebagai Pengatara dalam Hubungan antara Dimensi Amalan Kepemimpinan Transformasi Pengarah dengan Komitmen terhadap Perubahan Organisasi dalam Kalangan Pengajar KK	109
5.3	Kesimpulan	110
5.4	Implikasi Kajian	112
5.4.1	Implikasi Teoritikal	112
5.4.2	Implikasi Praktikal	112
5.5	Cadangan	114
5.6	Cadangan Kajian Lanjutan	117
	RUJUKAN	119
	LAMPIRAN	142
	BIODATA PELAJAR	164
	SENARAI PENERBITAN	165

SENARAI JADUAL

Jadual	Muka Surat	
2.1	Teori Kepuasan Kerja Dua Faktor Herzberg	44
3.1	Taburan Bilangan KK Setiap Zon	52
3.2	Tempat Kajian	53
3.3	Taburan Saiz Sampel	53
3.4	Nilai Skor Skala Likert	54
3.5	Kandungan Item Kepemimpinan Transformasi	55
3.6	Kandungan Item Kepuasan Kerja	55
3.7	Kandungan Item Komitmen Perubahan Organisasi	56
3.8	Keputusan Ujian Kebolehpercayaan Kajian Rintis (N = 30)	58
3.9	Nilai Min dan <i>Trimmed Mean</i>	60
3.10	Keputusan Ujian Normaliti	61
3.11	Keputusan Analisis <i>Multicollinearity</i>	62
3.12	Ujian <i>Durban Watson</i>	63
3.13	Interpretasi Tahap Skor Min	64
3.14	Indeks Pekali Korelasi (r) dan Kekuatan Korelasi	64
3.15	Prosedur Ujian Pengantaraan	66
3.16	Ringkasan Ujian Statistik Berdasarkan Persoalan Kajian	67
4.1	Taburan Responden Mengikut Jantina	69
4.2	Taburan Responden Mengikut Umur	69
4.3	Taburan Responden Mengikut Pengalaman Mengajar	70
4.4	Taburan Responden Mengikut Kelulusan Akademik Tertinggi	70
4.5	Tahap Dimensi Amalan Kepemimpinan Transformasi	71
4.6	Tahap Kepuasan Kerja dalam Kalangan Pengajar	72
4.7	Tahap Komitmen Perubahan Organisasi Kalangan Pengajar	73
4.8	Korelasi antara Dimensi Amalan Kepemimpinan Transformasi dengan Komitmen Perubahan Organisasi dalam Kalangan Pengajar KK	74
4.9	Ringkasan Analisis Regresi Pelbagai untuk Dimensi Amalan Kepemimpinan Transformasi Meramalkan Komitmen Perubahan Organisasi	75
4.10	Peranan Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara Amalan Membangunkan Visi Yang Dikongsi Bersama dengan Komitmen Perubahan Organisasi	78
4.11	Peranan Kepuasan Kerja Tenaga Pengajar dalam Hubungan antara Amalan Membina Kesepakatan Matlamat dengan Komitmen Perubahan Organisasi	79
4.12	Peranan Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara Amalan Berpegang kepada Pengharapan Jangkaan Prestasi yang Tinggi dengan Komitmen Perubahan Organisasi	80
4.13	Peranan Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara Amalan Model Tingkah Laku dengan Komitmen Perubahan Organisasi	82
4.14	Peranan Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara Amalan Menyediakan Sokongan Secara Individu dengan Komitmen Perubahan Organisasi	83

4.15	Peranan Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara Amalan Menyediakan Rangsangan Intelektual dengan Komitmen Perubahan Organisasi	84
4.16	Peranan Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara Amalan Mengukuhkan Budaya Kolej dengan Komitmen Perubahan Organisasi	85
4.17	Peranan Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara Amalan Membangunkan Struktur Kolaborasi dengan Komitmen Perubahan Organisasi	87



SENARAI RAJAH

Rajah		Muka Surat
2.1	Kerangka Teoritikal Kajian	48
2.2	Kerangka Konseptual Kajian	49
3.1	Carta <i>Normal P-P Plot</i>	62
3.2	Plot Serakan	63
3.3	Laluan Ujian Pengantaraan	65
4.1	Model Kajian	89



SENARAI LAMPIRAN

Lampiran		Muka Surat
A	Borang Soal Selidik	142
B1	Kebenaran Menggunakan Soal Selidik C2CS	148
B2	Kebenaran Menggunakan Soal Selidik JSS	149
B3	Kebenaran Menggunakan Soal Selidik PLQ	151
C1	Panel Penterjemahan Bahasa Inggeris ke Bahasa Melayu	152
C2	Panel Penterjemahan Bahasa Melayu ke Bahasa Inggeris	155
C3	Panel Penterjemahan Bahasa Inggeris ke Bahasa Melayu	156
C4	Panel 1 Penyemak dan Penilai Soal Selidik	159
C5	Panel 2 Penyemak dan Penilai Soal Selidik	160
D1	Permohonan Menjalankan Kajian	161
D2	Kebenaran Menjalankan kajian	162
D3	Surat Responden	163

SENARAI SINGKATAN

BPTV	Bahagian Pendidikan Teknikal dan Vokasional
CC	<i>Community College</i>
CCRC	<i>Community College Report Card</i>
CPCM	<i>Career Path Competency Matrix</i>
C2CS	<i>Commitment to Change Scale</i>
f	<i>Frekuensi</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
JKM	Jabatan Kemahiran Malaysia
JPKK	Jabatan Pengajian Kolej Komuniti
JPPKK	Jabatan Pengajian Politeknik dan Kolej Komuniti
JPTek	Jabatan Pendidikan Teknikal
JSS	<i>Job Satisfaction Survey</i>
KPTM	Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia
KK	Kolej Komuniti
KS	Kurang Setuju
M	<i>Min, Mean</i>
MPC	<i>Malaysian Productivity Corporation</i>
MQA	<i>Malaysian Qualifications Agency</i>
NOSS	<i>National Occupational Skills Standard</i>
PLQ	<i>Principle Leadership Questionnaire</i>
PLTV	Pendidikan dan Latihan Teknikal dan Vokasional
PPK	Program Peningkatan Kemahiran
PSH	Pembelajaran Sepanjang Hayat
PSPTN	Pelan Strategik Pendidikan Tinggi Negara
RMK-10	Rancangan Malaysia Kesepuluh
RMK-11	Rancangan Malaysia Kesebelas
SIP	Sangkutan Industri Pensyarah
S	Setuju
SKK	Sijil Kolej Komuniti
SKKM	Sijil Kolej Komuniti Bermodular
SKKT	Sijil Kolej Komuniti Sepenuh Masa
SME	<i>Subject Matter Expert</i>
SMK	Sijil Modular Kebangsaan
SMT	Sekolah Menengah Teknik
SMV	Sekolah Menengah Vokasional
SP	Sisihan Piawai
SPSS	<i>Statistical Package for Social Science</i>
SS	Sangat Setuju
STS	Sangat Tidak Setuju
TS	Tidak Setuju
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>
WBL	<i>Work Base Learning</i>

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Sistem Pendidikan dan Latihan Teknikal dan Vokasional (PLTV) di Malaysia sedang mengalami perubahan yang besar ke arah menjadikan Malaysia hab kecemerlangan pendidikan antarabangsa (Jabatan Pengajian Kolej Komuniti, 2012). Ini merupakan proses arus perubahan yang didasari oleh agenda kerajaan melalui Rancangan Malaysia Kesepuluh (RMK-10) dan Rancangan Malaysia Kesebelas (RMK-11). Dalam RMK-10, salah satu agenda utama kerajaan adalah mengarus perdana dan memperluaskan akses PLTV bertujuan mempertingkatkan kualiti kurikulum selaras dengan keperluan industri dan memperkemaskan penyampaian PLTV (Unit Perancang Ekonomi, 2010). Manakala dalam RMK-11, salah satu agenda utama adalah mentransformasikan PLTV untuk memenuhi permintaan industri (Unit Perancang Ekonomi, 2015).

Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia (KPTM) sendiri telah merangka Pelan Strategik Pendidikan Tinggi Negara (PSPTN) melangkaui tahun 2020 di mana kandungannya memperlihatkan usaha meningkatkan kualiti sistem PLTV (Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia, 2007). Salah satu agenda projek kritikal yang terkandung dalam PSPTN adalah transformasi PLTV di Kolej Komuniti (KK). Transformasi PLTV bertujuan untuk pembangunan modal insan berinovatif dan berkemahiran tinggi dalam menjana tenaga kerja (Unit Perancang Ekonomi, 2015) yang dapat menyumbang kepada negara berpendapatan tinggi.

Perubahan sistem PLTV yang berlaku adalah suatu tugas yang kompleks untuk dilaksanakan (Rabindarang & Khuan, 2012) dan memerlukan perancangan yang rapi agar boleh diterima dan menghasilkan perubahan yang positif (Abdul Aziz, 2015). Bagi menjayakan transformasi sistem PLTV di KK, komitmen daripada semua pihak amat diperlukan untuk memenuhi keperluan dan aspirasi transformasi. Komitmen merupakan faktor yang penting bagi memastikan perubahan berjaya dilaksanakan (Armekins & Harris, 2002). Komitmen pekerja terhadap organisasi dapat meningkatkan pencapaian dan melaksanakan penambahbaikan berterusan untuk menghadapi perkembangan semasa yang pantas (Ismail & Daud, 2014). Oleh itu, dalam konteks KK, tenaga pengajar yang juga seorang pekerja berperanan penting dalam melaksanakan transformasi PLTV.

Pemimpin institusi PLTV sebagai tulang utama organisasi berdepan dengan cabaran yang besar dalam menggerakkan para pengajar untuk sama-sama mencapai matlamat (Md Isa, 2015). Sebagai seorang pemimpin institusi PLTV, mengurus perubahan

terancang adalah suatu tugas yang sukar (Rabindarang & Khuan, 2012) disebabkan kuasa mempengaruhi perubahan serta hasilnya adalah dinamik dan kompleks (Mohd Hamzah & Azman, 2009). Walaupun kuasa mengurus adalah terletak pada kepemimpinan dalam organisasi, tetapi pelaksanaan perubahan juga berkait rapat dengan pengajar PLTV yang berperanan sebagai kumpulan pelaksana. Pelbagai situasi kerja akan berlaku disebabkan oleh pelaksanaan perubahan. Oleh itu, kepemimpinan yang diamalkan perlu berkesan dan sesuai dengan suasana perubahan yang berlaku dalam organisasi PLTV supaya mampu diterima oleh semua kakitangan khususnya pengajar. Kepemimpinan yang diamalkan juga perlu memastikan perubahan pendidikan dilaksanakan dengan berkesan bagi memenuhi permintaan baharu dan jangkaan yang meningkat terhadap sistem pendidikan negara kita (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Oleh itu, kepemimpinan berkesan adalah penting supaya sesuai dengan suasana perubahan yang berlaku dalam organisasi supaya mampu diterima semua kakitangan khususnya pengajar. Banyak dapatan menunjukkan kepemimpinan berorientasikan transformasi sebagai sesuai dan diterima. Asasnya, pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasi yang menunjukkan suatu tahap tingkahlaku moral dan etika yang tinggi akan menarik pengikutnya meniru cara tingkahlaku yang unggul di tempat kerja (Northouse, 2015) termasuk meningkatkan komitmen terhadap transformasi.

Namun dalam usaha meningkatkan komitmen pekerja khususnya tenaga pengajar yang tentunya melibatkan penambahan tugas, beberapa isu timbul yang mampu merencatkan proses andai tidak dikenalpasti dan ditangani. Antara isu ketara daripada dapatan terdahulu adalah kepuasan kerja yang didapati mampu menjadi pembolehubah tidak bersandar dan juga pengantara dengan peningkatan komitmen. Walau ada dapatan bertentangan iaitu kepuasan kerja tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen terhadap kerja (Animasahun & Oludemi, 2013), namun kajian di institusi pendidikan menunjukkan hubungan signifikan secara terus dengan komitmen (Abdul Rahman & Muhamad, 2011; Effendi, 2014) yang menunjukkan komitmen pengajar adalah tinggi seiring peningkatan kepuasan kerja di organisasi. Umumnya, ketiga-tiga pembolehubah adalah berkaitan dan saling mempengaruhi dengan komitmen meningkat melalui kepuasan kerja yang tinggi didorong oleh amalan kepemimpinan yang berkesan.

1.2 Latar Belakang Kajian

Transformasi PLTV di KK yang dirangka melalui PSPTN bermatlamat membangunkan komuniti setempat sebagai tenaga kerja berpengetahuan dan terlatih untuk memenuhi tuntutan dunia pekerjaan melalui PLTV dan Pembelajaran Sepanjang Hayat (PSH) (Jabatan Pengajian Kolej Komuniti, 2012). Manakala, visinya adalah untuk menjadikan KK peneraju PLTV serta hab pembelajaran sepanjang hayat menjelang 2025.

Bagi menjayakan visi dan matlamat transformasi PLTV, pelbagai perubahan dan penambahbaikan dilakukan merangkumi kesemua aspek dalam sistem PLTV di KK termasuklah perubahan terhadap kurikulum pengajian bagi tujuan penambahbaikan. Penambahbaikan kurikulum pengajian di KK dilakukan berdasarkan standard program yang dikeluarkan oleh *Malaysian Qualifications Agency* (MQA) melalui kerjasama serta input pihak industri mengikut kepakaran bidang masing-masing. Program pengajian juga

dipelbagaikan bertujuan untuk menyediakan akses yang lebih luas kepada semua lapisan masyarakat daripada lapisan menengah, golongan kelainan upaya dan pekerja industri. Sijil Kolej Komuniti (SKK) diberikan penawaran dalam bentuk Sijil Kolej Komuniti Sepenuh Masa (SKKT), Sijil Kolej Komuniti Bermodular (SKKM), Sijil Kolej Komuniti Bermodular Kemahiran Khas (SKKM Khas), Sijil Modular Kebangsaan (SMK) dan Diploma Kolej Komuniti berasaskan *Work Base Learning* (WBL).

Peningkatan imej KK turut diberikan penekanan melalui pelaksanaan amalan pengurusan kualiti dan amalan 5S (sisih, susun, sapu, seragam dan sentiasa amal) bertujuan mewujudkan persekitaran yang kondusif serta selamat dalam meningkatkan kualiti, produktiviti dan imej perkhidmatan (Jabatan Pengajian Kolej Komuniti, 2012). Sasarannya adalah kesemua KK di Malaysia akan mendapat persijilan dari *Malaysian Productivity Corporation* (MPC) dan *International Organization for Standardization* (ISO) yang menjadi agenda berterusan dalam sistem PLTV. Dengan persijilan ini, semua KK akan mempunyai satu imej dan identiti yang tersendiri dan akan memberikan persepsi baik kepada pihak luar khususnya agensi-agensi luar, ibu bapa dan pelajar. Pernah dahulu PLTV dikelaskan sebagai pilihan yang tidak meyakinkan di dalam pendidikan dengan laluan karier yang tidak menentu. Maka kakitangan yang benar-benar bagus dan berkebolehan lah yang bertanggungjawab untuk mengambil inisiatif untuk menaikkan imej PLTV di KK seterusnya membuktikan kredibiliti para pengarah menjadi ejen perangsang di dalam menaikkan imej institusi sebagai pilihan yang dipercayai dan pilihan untuk melanjutkan pengajian.

KK juga diberikan kedudukan penarafan berdasarkan Analisis Pencapaian CCRC (*Community College Report Card*) yang diperkenalkan oleh Jabatan Pengajian Kolej Komuniti (JPKK). Analisis Pencapaian CCRC ini bertujuan untuk menilai pencapaian serta prestasi KK dalam melaksanakan transformasi PLTV dan hasil penilaian ini akan menentukan kedudukan setiap KK berdasarkan bilangan bintang yang diperoleh. Matlamat-matlamat transformasi PLTV telah dijadikan asas kepada pembinaan elemen-elemen utama penilaian dalam Analisis Pencapaian CCRC. KK yang memperoleh markah penilaian 90 peratus ke atas akan mendapat kedudukan penarafan lima bintang yang menunjukkan prestasi amat baik, 80 hingga 89 peratus mendapat kedudukan empat bintang menunjukkan prestasi baik, 70 hingga 79 peratus mendapat tiga bintang menunjukkan prestasi sederhana, 50 hingga 69 peratus mendapat kedudukan dua bintang menunjukkan prestasi rendah dan 49 peratus ke bawah mendapat satu bintang yang menunjukkan prestasi sangat rendah. Matlamat mutakhir adalah semua KK mencapai peningkatan dalam memantapkan sistem penyampaian dan perkhidmatan sebagai penyedia PLTV.

Kompetensi tenaga pengajar melalui pentauliahan *Subject Matter Expert* (SME) juga diperkenalkan. Bakal SME akan melalui latihan yang dianjurkan di KK, peringkat kebangsaan dan antarabangsa serta diuji melalui set kriteria yang dibangunkan oleh panel penilai untuk menjadikan mereka kompeten, relevan dan bersedia dengan silibus PLTV terkini seiring dengan matlamat transformasi PLTV.

Perubahan-perubahan yang berlaku melalui transformasi PLTV ini adalah dirancang oleh JPKK secara keseluruhannya. Pelbagai kesan akan berlaku disebabkan oleh

perubahan ini. Kesannya terhadap pemimpin/pengarah, tenaga pengajar dan juga organisasi khususnya komitmen perubahan organisasi dan kepuasan kerja. Kepemimpinan adalah elemen penting dalam merialisasikan transformasi PLTV di KK. Pengarah selaku pemimpin utama perlu mewujudkan persekitaran kerja yang menggalakkan perkembangan diri tenaga pengajar serta penerokaan dan mencuba idea baharu. Pengarah tidak menguasai dan mengawal pengajar, malah mereka memberi ruang kepada pengajar untuk mengimajinasi, menginvensi dan menginovasi keadaan ini membantu kepemimpinan dalam melaksanakan perubahan (Rabindarang & Khuan, 2012). Malah pengarah juga perlu bekerja secara berpasukan dan mengagihkan kerja dengan baik. Ini menunjukkan bahawa pengarah sebagai perancang perubahan perlu mengamalkan kepemimpinan yang sesuai dengan transformasi PLTV di KK.

Kerjasama strategik antara KK dengan rakan industri dan agensi berkaitan bagi memastikan program PLTV yang ditawarkan memenuhi keperluan pasaran semasa turut diwajibkan melalui strategi mewujudkan perkongsian pintar, menyediakan lulusan KK sebagai tenaga kerja berpengetahuan dan terlatih (*k-workers*) untuk lima koridor pembangunan ekonomi dan melaksanakan kerjasama *Public Private Partnership* dengan syarikat terpilih. Kerjasama dan perkongsian pintar ini memberi peluang kepada pelajar KK menerima tunjuk ajar daripada pengajar industri dengan menggunakan prasarana daripada industri dan agensi berkaitan (Jabatan Pengajian Kolej Komuniti, 2012). Kolaborasi ini perlu melibatkan aktiviti kepemimpinan pengarah KK seperti mengenal pasti bakal rakan kongsi, meneliti keperluan dan matlamat mereka serta melibatkan mereka dalam proses membuat keputusan penting berkaitan institusi PLTV, selain untuk mendapatkan kemudahan terkini dan teknologi bagi tujuan latihan. Mengekalkan hubungan yang aktif dengan rakan industri dan agensi berkaitan dalam kolaborasi seperti ini amat perlu bagi memastikan jaminan yang munasabah terhadap kompetensi pelajar PLTV.

Negara-negara berstatus pemaju inovasi teknologi seperti Denmark, Lithuania, Hungary dan Slovakia juga melihat dan menjadikan rangkaian antarabangsa sebagai penting dengan mengamalkan perkongsian maklumat PLTV (Adams & Gamage, 2008). Lithuania berpendapat kepemimpinan memainkan peranan penting untuk menyokong perkongsian dalam projek-projek seperti bertemu kakitangan institusi PLTV dari negara lain, berkongsi amalan yang baik, mengadakan lawatan ke institusi PLTV lain dan berbincang masalah PLTV dari pelbagai perspektif (*European Centre for the Development of Vocational Training*, 2011).

Perkembangan ekonomi, teknologi dan sosial yang begitu pantas menuntut peningkatan keperluan kemahiran kerja di pelbagai industri (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*, 2015). Di Ireland, pemimpin institusi PLTV dilatih supaya mempunyai pemahaman komprehensif terhadap rangka kerja kelayakan negara dan kaitannya dengan keperluan pasaran buruh (*European Centre for the Development of Vocational Training*, 2011). Kurikulum PLTV yang dibina di Malaysia juga berasaskan kompetensi, maka kepemimpinan pengarah KK perlu mempunyai pengetahuan tentang kerangka kelayakan Malaysia dan pembangunan program serta kurikulum yang ditawarkan, selain memahami peranan mereka dalam pembangunan ekonomi negara dengan menghasilkan tenaga kerja yang berkemahiran.

Oleh itu, peranan PLTV yang semakin penting dalam pasaran tenaga kerja telah mengubah peranan dan menambah tanggungjawab pemimpin institusi PLTV khususnya pengarah KK. Walaupun masalah dan cabaran adalah sama dengan pemimpin pendidikan umum, tetapi terdapat tekanan tambahan dari permintaan untuk bekerjasama dengan industri dan menjangkakan trend masa depan dalam pasaran buruh bagi penyediaan dan pembangunan PLTV (*European Centre for the Development of Vocational Training*, 2011). Interaksi dengan pasaran buruh dan jangkaan terhadap institusi PLTV untuk bertindak sebagai ejen mentransformasikan ekonomi dan sosial mengakibatkan kerumitan tinggi dalam organisasi PLTV, rangkaian, sasaran kumpulan dan peruntukan, memerlukan gaya kepemimpinan yang berlainan dari kepemimpinan pendidikan umum.

Menurut *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) (2015), kepemimpinan PLTV perlu mempunyai tiga elemen penting iaitu visi untuk perubahan, pengetahuan untuk perubahan dan kemahiran untuk perubahan. Walau bagaimanapun, kejayaan transformasi PLTV sebahagiannya tetap bergantung di bahu kakitangan PLTV (*European Centre for the Development of Vocational Training*, 2011) terutamanya pengajar sebagai pelaksana perubahan. Kajian terbaru oleh Ibrahim dan Ahmad (2017) menunjukkan untuk menjadi pemimpin transformasi di institusi PLTV maka pemimpin perlu mempunyai pengikut, memperoleh kepercayaan pengikut dan bekerja secara harmoni bersama sebagai satu pasukan dan ini telah membantu kejayaan dan kecemerlangan PLTV. Pemimpin cemerlang memberi inspirasi kepada pengikut agar terus menambah pengetahuan dan bekerja secara bermatlamat melalui kemampuan kepemimpinan pemimpin. Ini mencetus kepatuhan dalam kalangan pengikut pada masa yang sama pemimpin berterusan memberi inspirasi, motivasi, pengaruh ideal dan sebaran kreatif terhadap naungan (Ibrahim & Ahmad, 2017). Namun, banyak penambahbaikan dilakukan di dalam melepasi segala kesukaran dan halangan untuk mencapai tahap kecemerlangan ini. Kajian ini menunjukkan bahawa peranan pengikut tidak boleh diabaikan, maka dicadangkan melalui kajian Ibrahim dan Ahmad (2017) ini agar penerokaan seterusnya disasarkan dengan menumpukan kepada pengajar untuk elaborasi relevan melalui kajian menyeluruh. Walaupun Brennan (2014) mendapati bahawa mereka yang mendukung PLTV telah melakukan usaha yang menakjubkan di dalam membaiki dan menaik taraf institusi, komitmen perubahan organisasi dalam kalangan tenaga pengajar perlu diberi perhatian agar terus dapat ditingkatkan.

Sehubungan itu, pengarah sebagai pemimpin utama KK mesti mempersiapkan dan mengetuai organisasi dinamik dengan kakitangan yang fleksibel, bermotivasi dengan komitmen tinggi. Pemimpin institusi PLTV juga memainkan peranan penting bagi mendorong komitmen pengajar untuk melaksanakan perubahan (Rabindarang & Khuan, 2012). Lunenberg (2010) turut menyatakan pemimpin memegang tanggungjawab sebagai agen perubahan bagi menggerakkan pekerja mencipta idea-idea yang kreatif dan inovatif untuk menghasilkan organisasi cemerlang. Pemimpin juga perlu memiliki pengetahuan yang tinggi, berpengalaman mentadbir, kecekapan menguruskan hal-hal pentadbiran, mempunyai sikap toleransi yang tinggi dalam menghadapi konflik (Abd Rahim, 2012) dan berkeupayaan menggerakkan pengajar ke barisan hadapan sebagai satu usaha mencapai kecemerlangan dalam pendidikan (Ismail & Daud, 2014).

Pengarah sebagai pemimpin dan pengurus perubahan PLTV di KK perlu memahami bagaimana untuk meningkatkan komitmen pengajar dalam melaksanakan transformasi PLTV. Sejalan dengan pendapat diutarakan oleh Herscovtich dan Mayer (2002) dan Armenakis, Harris dan Field (1999) bahawa pekerja yang mempunyai tahap komitmen terhadap perubahan yang tinggi akan menghasilkan kerja yang lebih proaktif dan sanggup memikul tanggungjawab yang lebih besar bagi memastikan kejayaan perubahan tersebut. Seseorang yang mempercayai bahawa perubahan itu relevan dan memberikan manfaat kepada diri mereka dan kepada orang lain, mereka akan lebih komited terhadap pelaksanaan perubahan. Komitmen perubahan organisasi adalah satu faktor penting yang menunjukkan sikap yang menyokong perubahan (Herold, Fedor & Caldwell, 2007).

Dalam menghadapi perubahan organisasi, kepemimpinan transformasi merupakan kepemimpinan yang sesuai diamalkan kerana memberikan hubungan yang positif ke atas komitmen terhadap perubahan (Peng, 2014; Voet, Kuipers & Groeneveld, 2013; Lo et al., 2010) dengan kualiti amalan kepemimpinan didapati mempunyai hubungan dengan komitmen pengajar dalam beberapa kajian terdahulu (Peng, 2015; Teh, Wong & Lee, 2014; Selamat et. al, 2013). Kepemimpinan transformasi menjadikan pemimpin dan kakitangan saling memerlukan untuk meningkatkan moral serta motivasi ke tahap yang lebih tinggi (Mohamad et al., 2011), selain dikatakan dapat merapatkan jurang antara pemimpin dan pekerja kerana lebih mengutamakan nilai perhubungan antara keduanya (Bass, 1985). Kepemimpinan transformasi juga dapat meningkatkan semangat pekerja dalam memberikan komitmen yang lebih baik seterusnya memberi kesan kepada prestasi organisasi (Abdul Rani, Pa'wan, Che Musa & Mohamed Tajudin, 2008). Malahan, pemimpin organisasi perkhidmatan awam juga disarankan mengamalkan gaya kepemimpinan lebih direktif dan kreatif untuk memotivasikan pekerja selain menjadikan pekerja lebih berkeyakinan dan bertanggungjawab untuk mencapai matlamat organisasi (Mohamad, Silong & Hassan, 2008). Tingkah laku direktif dan kreatif merupakan sebahagian ciri-ciri kepemimpinan transformasi.

Pemimpin transformasi berperanan merubah organisasi sambil mengubah sikap, tingkah laku dan cara pengajar berfikir (Laithwood, 1992), berkebolehan untuk mengenali keperluan pekerja untuk berubah, mencipta matlamat dan wawasan (Bass, 1985), mendorong orang lain melakukan perubahan dalam organisasi yang ditadbir (Mohamad & Salleh, 2009; Bass, 1985) juga memberi inspirasi kepada pekerja untuk mengatasi kepentingan diri sendiri demi kepentingan organisasi. Ciri pemimpin transformasi yang memberi peluang dan ruang kepada pekerja untuk merancang, membuat keputusan, menyelesaikan masalah dan berkongsi idea-idea menyebabkan mereka berasa seronok, dihargai, bermotivasi dan semakin komited terhadap organisasi (Burn, 1978; Bass, 1985). Maka pengajar dilihat lebih menggemari kepemimpinan transformasi kerana ia juga menggalakkan perkembangan, meningkatkan penglibatan dan minat mereka dalam pelbagai aktiviti (John, 2009; Jonathan, 2008).

Dikatakan pemimpin yang mengamalkan kepemimpinan transformasi merupakan seorang pemimpin yang berwawasan, pemangkin, bermotivasi dan berorientasikan matlamat, berpandangan jauh bersama dengan pengikutnya, dan budaya yang lebih baik (Rolfe, 2011). Northhouse (2012) mengelaskan para pemimpin perubahan yang merupakan pengurus serta ejen perubahan ini berperanan sebagai model contoh yang menggambarkan watak yang baik, boleh mencipta dan mengungkapkan visi yang jelas

di dalam sebuah organisasi, mempengaruhi pengikut untuk memenuhi piawaian yang lebih tinggi, mendapatkan keyakinan pengikut untuk membina integriti dan memberi makna kepada kehidupan berorganisasi. Pemimpin transformasi boleh mempengaruhi dan memotivasikan tingkah laku pekerja untuk memberikan kesan positif terhadap organisasi serta menghasilkan konsep kebersamaan. Ini memudahkan pembentukan hubungan pemimpin dengan pengikut yang harmoni terutamanya untuk reka bentuk kerja dan prestasi kerja (Rowley, 2012). Peranan dan tanggungjawab pemimpin institusi PLTV terutamanya mereka yang melalui proses pembaharuan adalah untuk mendorong pelaksanaan transformasi PLTV.

Walaupun, masih sedikit kajian terperinci berkenaan amalan kepemimpinan transformasi dalam konteks institusi PLTV yang melibatkan pengarah KK, sebaliknya kajian terdahulu lebih menumpukan kepada ketua organisasi secara umum; dengan kebanyakannya melibatkan pengetua sekolah dan ketua organisasi umum. Namun kesemua dapatan adalah seperti yang dijangka dengan kepemimpinan transformasi ketua yang positif kebanyakannya akan mempengaruhi komitmen kerja pensyarah dan staf di bawahnya untuk sama-sama meningkat dan berubah.

Agak menarik apabila dapatan Isa (2013) berdasarkan kajian ke atas kakitangan pegawai kastam (yang bukan di bidang pendidikan) menunjukkan gaya kepemimpinan transformasi dan transaksi ketua mempunyai hubungan yang sederhana sahaja dengan keberkesanan organisasi, dengan komitmen pekerja didapati hanya memberi kesan separa dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan keberkesanan organisasi. Ini berbeza dengan dapatan-dapatan kajian di bidang pendidikan seperti dapatan Jazmi (2015) yang menunjukkan kepemimpinan transformasi pengetua dengan karisma yang baik lebih kuat mempengaruhi komitmen organisasi para guru. Siti Ali (2016) juga menunjukkan trend serupa dengan terdapat hubungan yang signifikan di antara kepemimpinan transformasi pengetua dengan komitmen guru-guru pendidikan jasmani dan kesihatan (PJK). Quah dan Ishak (2017) di KK Sungai Petani secara keseluruhannya menyimpulkan bahawa tahap pengurusan dan pentadbiran Kolej Komuniti Sungai Petani berada pada tahap yang tinggi, dan didapati tahap pengurusan berupaya bertindak sebagai peramal kepada kesediaan staf terhadap perubahan. Kajian Bakar, Mat dan Mohd Pilus (2018) mendapati pengarah di Kolej Komuniti Negeri Kedah mengamalkan gaya kepemimpinan berorientasikan kejayaan dan berjaya menyumbang kepada iklim organisasi di Kolej Komuniti di negeri Kedah. Walaupun kajian berorientasikan KK masih rendah, namun ini adalah petunjuk yang baik kerana gaya kepemimpinan berorientasikan kejayaan adalah sejajar dengan objektif kepemimpinan transformasi, dan kepemimpinan baik ini telah diamalkan di KK negeri Kedah.

Faktor kepuasan kerja turut dilihat memainkan peranan penting dalam meningkatkan komitmen organisasi terhadap perubahan kerana mereka yang berpuas hati dengan kerja akan menjadi lebih proaktif (Mustafa, 2015) dan memberikan pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap komitmen organisasi (Tentama & Pranungsari, 2016; Amos, Acquah, Antwi & Adzifome, 2015). Ini bermakna, apabila kepuasan kerja wujud dalam diri tenaga pengajar PLTV bagi melaksanakan perubahan pendidikan, mereka akan bersedia memberikan komitmen terhadap pelaksanaan perubahan organisasi dan secara tidak langsung dapat mengurangkan rintangan. Tetapi, sekiranya wujud ketidakpuasan dalam kalangan tenaga pengajar, mereka tidak komited dengan kerja yang

dipertanggungjawabkan (Othman, 2012) yang memberikan impak terhadap pelaksanaan perubahan pendidikan, tidak terkecuali dalam pelaksanaan transformasi PLTV. Perubahan yang diperlukan di dalam menaik taraf sistem organisasi tidak dapat dilaksanakan dengan berkesan tanpa komitmen dalam kalangan ahli organisasi untuk mengubah diri mereka sendiri dan menyokong inisiatif perubahan yang disyorkan oleh organisasi (Vakola, 2013).

Kajian kepuasan kerja tenaga pengajar PLTV dalam menghadapi perubahan pendidikan di KK (Rahim & yatim, 2017; Mansor, Mohd Ali, Samin & Ma'sum, 2015; Che Wil & Abdul Kadir, 2013) dan di Politeknik seluruh Malaysia (Ismail et al., 2014) juga menunjukkan tahap kepuasan kerja pensyarah adalah sederhana. Dapatan kajian yang dijalankan oleh Mansor et al. (2015) menunjukkan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja tenaga pengajar PLTV di KK Pagoh dan KK Ledang adalah pekerjaan dan peluang kenaikan pangkat. Manakala, dapatan kajian Che Will dan Abdul Kadir (2013) pula menunjukkan pensyarah paling tidak berpuas hati dari aspek gaji dan kenaikan pangkat.

Rungutan ketidakpuasan kerja tenaga pengajar KK juga melibatkan aspek kesukaran mendapat kerjasa rakan sekerja, mengajar kursus bukan dari bidang kepakaran dan gaji tidak setaraf dengan perkhidmatan yang diberikan. Ini kerana, transformasi PLTV di KK telah mengubah tugas mengajar di dalam kelas, tugas pengurusan, menjalankan kursus pendek, norma pengambilan pelajar tiga kali setahun yang telah mengubah proses kerja sedia ada dan mengajar di luar bidang bagi memenuhi keperluan mengajar minima 16 jam seminggu (Mansor et al., 2015). Faktor ketidakpuasan kerja yang wujud ini walaupun merupakan kes terpencil, tetap telah menyebabkan tenaga pengajar terlibat hilang fokus terhadap komitmen kerja yang diberikan (Mansor et al., 2015).

Sehubungan itu, pengarah KK perlu sedar akan rintangan yang boleh menjejaskan komitmen tenaga pengajar dalam melaksanakan perubahan kerana mereka merupakan aset penting organisasi untuk mencapai matlamat transformasi PLTV. Jika faktor kepuasan kerja tenaga pengajar diabaikan dan tidak diberi perhatian yang cukup sewajarnya oleh pengarah KK, kemungkinan negatif komitmen akan timbul di pihak pekerja (Koh & Boo, 2004; Lambert & Hogen, 2009). Kesedaran pengarah terhadap keperluan komitmen dalam kalangan tenaga pengajar bagi melaksanakan transformasi KK dan kepuasan kerja perlu untuk menerapkan konsep kebersamaan dalam menjalankan tugas.

Bagi menjamin kelangsungan hubungan antara amalan kepemimpinan pengarah dan komitmen perubahan organisasi dalam kalangan tenaga pengajar PLTV di KK, peranan kepuasan kerja tenaga pengajar juga tidak boleh diketepikan. Kepuasan kerja menjadi lebih signifikan dan dominan sekiranya didorong oleh satu faktor lain sebagai penggerak (Ismail & Daud, 2014). Komitmen perubahan organisasi dalam kalangan tenaga pengajar dapat ditingkatkan serta didorong hasil dari kepuasan kerja mereka melalui rangsangan dari amalan kepemimpinan yang diamalkan oleh pengarah. Kepuasan kerja tenaga pengajar KK penting dikaji kerana turut memberikan kesan kepada komitmen tenaga pengajar sama ada untuk menyokong atau menentang transformasi PLTV yang berlaku di KK.

Kesimpulannya, pelaksanaan transformasi PLTV yang kompleks dan menyeluruh ini memerlukan komitmen pengarah yang bertindak sebagai pemimpin utama KK serta pengurus perubahan dan juga komitmen tenaga pengajar sebagai pelaksana perubahan. Pengarah dapat memastikan KK mencapai matlamat transformasi PLTV dengan mengambil berat terhadap kepuasan kerja tenaga pengajar dan mendorong komitmen mereka terhadap perubahan organisasi dengan kemuncaknya semua KK akan mendapat kedudukan penarafan lima bintang dan menjadi penyedia PLTV yang berkualiti.

1.3 Pernyataan Masalah

Keputusan pencapaian pelaksanaan pelan transformasi PLTV di KK fasa dua 2013 hingga 2015 yang kurang memberangsangkan iaitu hanya tiga daripada 84 buah KK (3.5%) seluruh Malaysia memperoleh pencapaian cemerlang (Jabatan Pengajian Kolej Komuniti, 2016) dikhuatiri mampu memberikan impak kurang baik terhadap matlamat transformasi PLTV. Antara faktor penyebab peluang kejayaan perubahan pendidikan menjadi kecil adalah komitmen rendah para pengajar dalam melaksanakan perubahan pendidikan (Fullan, 2001).

Komitmen penuh tenaga pengajar sebagai pelaksana perubahan memainkan peranan penting bagi mencapai matlamat transformasi PLTV (Che Will & Abdul Kadir, 2013) dan menjadi peranan pemimpin sebagai perancang perubahan untuk menggerakkan komitmen pengajar (Rabindarang & Khuan, 2012). Memandangkan transformasi PLTV di KK masih dalam fasa pelaksanaan dengan 96.5% KK yang belum mencapai kedudukan cemerlang, maka perlu kajian dijalankan untuk melihat tahap komitmen perubahan organisasi tenaga pengajar dan kepemimpinan pengarah.

Kepemimpinan berkesan akan menggerakkan komitmen tenaga pengajar ke tahap yang tinggi bagi mencapai matlamat organisasi (Ismail et al., 2011; Sharif et al., & Muhammad Riaz Khan et al., 2011) dan kepemimpinan transformasi bersesuaian bagi mencapai tujuan ini dalam melaksanakan perubahan (Peng, 2015; Voet, Kuipers & Groeneveld, 2013). Walau bagaimanapun, kebanyakan kajian tedahulu hanya mengkaji kepemimpinan transformasi dengan hasil organisasi secara umum dan bukan melihat kepada setiap dimensi amalan kepemimpinan transformasi. Begitu juga dalam konteks Malaysia khususnya organisasi PLTV di KK, terdapat kekurangan bukti terhadap dimensi amalan kepemimpinan transformasi yang berkesan dan hubungannya dengan komitmen perubahan organisasi juga terbatas. Oleh itu, lebih banyak kajian perlu dilakukan untuk mengenalpasti dimensi amalan yang benar-benar memberikan kesan kepada peningkatan komitmen perubahan organisasi.

Walaupun keperluan untuk meningkatkan komitmen tenaga pengajar yang didorong oleh kepemimpinan yang berkesan adalah penting dalam mendapatkan impak positif yang menyumbang kepada transformasi, tetapi peningkatan komitmen melibatkan penambahbaikan PLTV terhadap sistem dan skop kerja seiring perubahan didapati telah menyumbang kepada ketidakpuasan kerja dalam kalangan pengajar (Che Wil & Abdul Kadir, 2013) dan mengakibatkan pengajar hilang fokus terhadap komitmen kerja yang diberikan (Mansor, et al., 2015). Sehubungan itu, kepuasan kerja dalam kalangan

pengajar adalah satu elemen yang memerlukan penelitian dan harus dititikberatkan dalam usaha transformasi. Telah banyak kajian yang dijalankan menunjukkan kepuasan memberikan hubungan secara langsung terhadap komitmen organisasi (Tentama & Pranungsari, 2016; Amos et al., 2015; Crow et al., 2012) tetapi terdapat juga kajian mendapati kepuasan kerja berperanan sebagai pengantara dalam hubungan antara amalan kepemimpinan dan komitmen organisasi (Ismail & Daud, 2014; Yang 2012; Mohamad, 2012). Namun masih kurang kajian yang dijalankan untuk mengenalpasti peranan kepuasan kerja dalam hubungan antara dimensi amalan kepemimpinan transformasi dan komitmen perubahan organisasi PLTV.

Berdasarkan permasalahan yang dinyatakan maka kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengenalpasti pengaruh dimensi amalan kepemimpinan transformasi terhadap komitmen perubahan organisasi dalam kalangan tenaga pengajar KK dan peranan kepuasan kerja sebagai pengantara dalam hubungan antara dimensi amalan kepemimpinan transformasi dan komitmen perubahan organisasi. Ini berbeza dengan kajian terdahulu yang hanya meletakkan faktor kepuasan kerja sebagai penyumbang (pemboleh ubah tidak bersandar) dan kesan (pemboleh ubah bersandar) dari sesuatu pemboleh ubah dalam satu-satu kajian.

1.4 Objektif Kajian

Objektif kajian ini adalah:

1. Menentukan tahap dimensi amalan kepemimpinan transformasi pengarah, kepuasan kerja dan komitmen perubahan organisasi dalam kalangan pengajar KK.
2. Menentukan hubungan antara dimensi amalan kepemimpinan transformasi pengarah dengan komitmen perubahan organisasi dalam kalangan pengajar KK.
3. Menentukan faktor dimensi amalan kepemimpinan transformasi pengarah yang menjadi peramal terbaik kepada komitmen perubahan organisasi dalam kalangan pengajar KK.
4. Menentukan peranan kepuasan kerja sebagai pengantara dalam hubungan antara dimensi amalan kepemimpinan transformasi pengarah dengan komitmen perubahan organisasi dalam kalangan pengajar KK.

1.5 Persoalan Kajian

Kajian ini dijalankan bagi menjawab persoalan-persoalan berikut:

1. Apakah tahap
 - a) dimensi amalan kepemimpinan transformasi dalam kalangan pengarah KK?
 - b) kepuasan kerja dalam kalangan pengajar KK?
 - c) komitmen perubahan organisasi dalam kalangan pengajar KK?

2. Adakah terdapat hubungan antara dimensi amalan kepemimpinan transformasi pengarah dengan komitmen perubahan organisasi dalam kalangan pengajar KK?
3. Apakah faktor dimensi amalan kepemimpinan transformasi pengarah yang menjadi peramal terbaik kepada komitmen perubahan organisasi dalam kalangan pengajar KK?
4. Adakah kepuasan kerja berperanan sebagai pengantara dalam hubungan antara dimensi amalan kepemimpinan transformasi pengarah dengan komitmen perubahan organisasi dalam kalangan pengajar KK?

1.6 Kepentingan Kajian

Kajian ini dapat menyampaikan maklumat dan menambah ilmu dalam bidang penyelidikan tentang tahap dimensi amalan kepemimpinan transformasi, komitmen perubahan organisasi dan kepuasan kerja dalam kalangan pengajar bagi melaksanakan transformasi PLTV terutamanya dalam konteks KK.

Maklumat berkaitan hubungan antara dimensi amalan kepemimpinan transformasi pengarah dengan komitmen perubahan organisasi dalam kalangan pengajar KK juga dapat dikenal pasti dalam kajian ini. Oleh itu, dapatan kajian ini akan membantu memberikan dapatan empirikal untuk meningkatkan komitmen pengajar dalam melaksanakan transformasi PLTV melalui amalan kepemimpinan transformasi oleh Leithwood (1994). Seterusnya, faktor dimensi amalan kepemimpinan transformasi pengarah yang menjadi peramal terbaik kepada komitmen perubahan organisasi dalam kalangan pengajar KK turut diselidiki. Dapatan ini menyumbang kepada pengetahuan tentang dimensi amalan kepemimpinan yang terbaik menyumbang kepada peningkatan komitmen perubahan organisasi dalam kalangan pengajar untuk melaksanakan transformasi PLTV di KK.

Peranan kepuasan kerja pengajar sebagai pengantara ke atas hubungan antara amalan kepemimpinan transformasi pengarah dengan komitmen perubahan organisasi dalam kalangan pengajar KK juga diselidiki. Oleh itu, dapatan kajian ini dapat memberikan sumbangan kepada teori dan model kajian yang digunakan iaitu teori kepemimpinan transformasi Leithwood (1994), kepuasan kerja dua faktor Herzberg (1959) dan komitmen perubahan organisasi Herscovitch dan Meyer (2002). Maka dalam konteks melaksanakan perubahan organisasi PLTV, elemen dimensi amalan kepemimpinan transformasi Leithwood (1994) dan dua faktor kepuasan kerja tenaga pengajar berasaskan teori dua faktor Herzberg (1959) perlu wujud bagi menentukan komitmen perubahan organisasi. Ini bermakna, bagi meningkatkan komitmen perubahan organisasi dalam kalangan tenaga pengajar kepemimpinan transformasi perlu mengambil kira faktor kepuasan kerja dalam kalangan tenaga pengajar.

Selain itu, pengarah atau pemimpin organisasi PLTV dapat memanfaatkan kajian ini bagi mengkaji, meninjau serta menilai kekuatan dan kelemahan mereka dalam melaksanakan kepemimpinan bagi melaksanakan transformasi PLTV.

Maklumat dapatan kajian ini dapat menjadi wahana kepada pengarah atau pemimpin organisasi PLTV bagi meningkatkan kemahiran kepemimpinan mereka dalam melaksanakan sesuatu perubahan pendidikan supaya tahap komitmen perubahan organisasi dan kepuasan kerja dalam kalangan pengajar untuk mencapai matlamat transformasi PLTV dapat dipertingkatkan. Memandangkan transformasi masih dalam proses pelaksanaan, maka adalah diharapkan melalui pengenalan faktor peramal terbaik yang mempengaruhi komitmen perubahan organisasi dalam kalangan pengajar dapat membantu pengarah-pengarah mengamalkan faktor tersebut sebagai amalan kepemimpinan seharian.

Selain itu, kajian yang dijalankan ini dapat memperjelaskan senario terkini mengenai bagaimana amalan kepemimpinan transformasi mempengaruhi komitmen perubahan organisasi dalam kalangan pengajar untuk melaksanakan transformasi PLTV di Malaysia khususnya di KK. Kajian ini akan memberikan input terkini berkenaan aspek-aspek yang dikaji iaitu hubungan antara amalan kepemimpinan transformasi, komitmen perubahan organisasi dalam kalangan pengajar dan peranan kepuasan kerja sebagai pengantara kerana belum ada penyelidikan yang sedemikian dijalankan dalam konteks KK di Malaysia.

1.7 Skop dan Batasan Kajian

Kajian ini memfokuskan KK yang terdapat di Semenanjung Malaysia sahaja. Manakala bentuk kajian hanya melibatkan kajian tinjauan yang menggunakan borang soal selidik untuk mendapatkan maklumat. Sampel kajian terbatas dalam kalangan pengajar di KK yang terpilih sahaja. Pengkaji membataskan kajian ini dengan mengambil sampel dalam kalangan pengajar sahaja kerana pengkaji beranggapan bahawa mereka lebih prihatin terhadap amalan kepemimpinan pengarah berbanding kakitangan sokongan dan pelajar. Pengajar juga merupakan pelaksana transformasi PLTV yang sedang berlaku.

Skop kajian ini memfokuskan kepada persepsi pengajar terhadap amalan kepemimpinan transformasi pengarah, kepuasan kerja dan komitmen perubahan organisasi dalam kalangan pengajar di KK. Kajian ini hanya memberi tumpuan terhadap lapan dimensi dalam amalan kepemimpinan transformasi iaitu membangunkan wawasan yang dikongsi bersama, membina kesepakatan bermatlamat, berpegang kepada pengharapan jangkaan prestasi yang tinggi, model tingkah laku, menyediakan sokongan secara individu, menyediakan rangsangan intelektual, mengukuhkan budaya kolej, membangunkan struktur kolaborasi (Leithwood, 1994) dan hubungannya dengan komitmen perubahan organisasi dalam kalangan pengajar. Pengukuran komitmen perubahan organisasi dalam kalangan pengajar hanya memberi tumpuan terhadap tiga komponen seperti yang dicadangkan oleh Herscovitch dan Meyer (2002) iaitu komitmen afektif, normatif dan komitmen berterusan terhadap perubahan organisasi.

Pada masa yang sama, kajian juga akan menentukan peranan kepuasan kerja pengajar sebagai pengantara dalam hubungan antara amalan kepemimpinan transformasi pengarah dan komitmen perubahan organisasi dalam kalangan pengajar di KK. Pengukuran

kepuasan kerja pengajar hanya melibatkan gaji, penyeliaan, rakan sekerja, komunikasi, suasana kerja, peluang kenaikan pangkat, kerja dan penghargaan yang diadaptasi dari Teori Dua Faktor oleh Herzberg (1974). Kajian ini hanya memfokuskan kepada hubungan antara dimensi amalan kepemimpinan transformasi pengarah dengan komitmen perubahan organisasi serta peranan kepuasan kerja sebagai pengantara dalam kalangan pengajar PLTV di KK.

Oleh kerana kajian ini hanya menggunakan soal selidik, maka dapatan kajian ini bergantung sepenuhnya kepada keikhlasan dan kejujuran responden menjawab setiap item yang diberikan dalam soal selidik. Kesahihan pendapat yang diukur adalah bergantung kepada apa yang diterima oleh pengkaji dari responden pada masa, tempat dan tarikh kajian ini dijalankan. Sebarang perubahan pendirian responden selepas dari kajian ini adalah tidak termasuk dalam skop kajian.

1.8 Definisi Operasional

1.8.1 Kepemimpinan Transformasi

Menurut Leithwood, Jantzi dan Steinbach (1999), kepemimpinan transformasi merujuk kepada proses pengarah mempengaruhi pengajar berdasarkan peningkatan komitmen mereka terhadap matlamat organisasi, bekerjasama dan menyokong pengajar mencapai visi organisasi, meningkatkan keupayaan pengajar untuk menyumbang kepada pencapaian matlamat, mengaspirasikan pengajar, mengubah kakitangan dengan cara meningkatkan kesedaran mereka tentang nilai matlamat yang dirancang, dan menyemarakkan keinginan mereka untuk berjaya. Tumpuannya adalah pada proses dan bukan pada jenis hasil tertentu (Bush, 2011).

Dalam kajian ini, lapan dimensi amalan kepemimpinan transformasi digunakan oleh pengkaji berdasarkan kepada model teori kepemimpinan transformasi Leithwood (1994) iaitu membangunkan visi yang dikongsi bersama, membina kesepakatan bermatlamat, berpegang kepada pengharapan jangkaan prestasi yang tinggi, model tingkah laku, menyediakan sokongan secara individu, menyediakan rangsangan intelektual, mengukuhkan budaya kolej dan membangunkan struktur kolaborasi yang diukur menggunakan *Principal Leadership Questionnaire* (PLQ) oleh Leithwood dan Jantzi (1995). Definisi setiap dimensi kepemimpinan transformasi adalah seperti berikut:

Membangunkan visi yang dikongsi bersama

Tingkah laku pemimpin bertujuan untuk mengenal pasti peluang-peluang baru kepada ahli organisasi, membangunkan dan memberi inspirasi kepada orang lain dengan wawasannya tentang masa depan (Leithwood & Jantzi, 1994). Dalam kajian ini, membangunkan visi yang dikongsi bersama bermaksud pengarah membangunkan perkongsian visi yang meluas bersama-sama pengajar untuk KK yang diukur oleh 5 item.

Membina kesepakatan bermatlamat

Tingkah laku pemimpin yang bertujuan untuk menggalakkan kerjasama di kalangan kakitangan sekolah dan membantu mereka untuk bekerjasama ke arah matlamat bersama (Leithwood & Jantzi, 1994). Dalam kajian ini, membina kesepakatan bermatlamat bermaksud tingkah laku pengarah memupuk penerimaan matlamat kumpulan bersama-sama pengajar KK dan menggalakkan mereka untuk menilai serta membangunkan kemajuan ke arah mencapai matlamat KK yang diukur oleh 5 item.

Berpegang kepada pengharapan jangkaan prestasi yang tinggi

Tingkah laku yang menunjukkan harapan pemimpin kepada kecemerlangan, kualiti, dan prestasi tinggi terhadap ahli organisasi (Leithwood & Jantzi, 1994). Dalam kajian ini, berpegang kepada pengharapan jangkaan prestasi yang tinggi bermaksud pengarah mempunyai jangkaan prestasi yang tinggi daripada pengajar dan mengharapkan mereka untuk menjadi innovator yang berkesan yang diukur oleh 4 item.

Model tingkah laku

Tingkah laku pemimpin yang menjadi contoh tauladan kepada ahli organisasi untuk mengikutinya, konsisten dengan nilai-nilai yang didukung oleh pemimpin (Leithwood & Jantzi, 1994). Dalam kajian ini, model tingkah laku bermaksud tingkah laku pengarah yang menjadi model atau contoh utama kepada pengajar KK diikuti dengan nilai-nilai prinsip yang memberikan sokongan. Melambangkan kejayaan dan kecemerlangan dalam profesion pengajar dan menunjukkan model teknik penyelesaian masalah supaya pengajar boleh menyesuaikan diri dengan kerja-kerja mereka, yang diukur oleh 8 item.

Menyediakan sokongan secara individu

Tingkah laku pemimpin yang menunjukkan rasa hormat kepada ahli organisasi dan prihatin kepada perasaan dan keperluan pribadi (Leithwood & Jantzi, 1994). Dalam kajian ini, menyediakan sokongan secara individu bermaksud tingkah laku pengarah menghormati pendapat pengajar KK, memberikan sokongan moral dan prihatin terhadap keperluan serta perasaan peribadi mereka, yang diukur oleh 6 item.

Menyediakan rangsangan intelektual

Tingkah laku pemimpin yang mencabar ahli organisasi untuk mengkaji semula beberapa andaian mengenai kerja mereka dan memikirkan semula bagaimana ia boleh dilakukan (Leithwood & Jantzi, 1994). Dalam kajian ini, menyediakan rangsangan intelektual bermaksud tingkah laku pengarah yang mencabar pengajar untuk menyemak kerja mereka dan mencari cara baru untuk melaksanakan kerja yang diukur oleh 7 item.

Mengukuhkan budaya kolej

Budaya organisasi adalah norma-norma, kepercayaan, nilai-nilai dan andaian para ahli organisasi (Leithwood, Jantzi & Steinbach, 2002). Dalam kajian ini, mengukuhkan budaya kolej bermaksud penyusunan semula struktur pengurusan KK iaitu norma, nilai, kepercayaan dan andaian yang diukur oleh 8 item.

Membangunkan struktur kolaborasi

Didefinisikan sebagai peluang formal dan tidak formal untuk ahli organisasi memberikan input profesional mereka dalam membuat keputusan (Leithwood et al., 1999). Apabila

ahli organisasi merasa terlibat dalam membuat keputusan penting, mereka membangun kepercayaan baru dalam kemampuan mereka kepada seluruh organisasi (Sun & Leithwood, 2012). Dalam kajian ini, membangunkan struktur kolaborasi bermaksud pengajar berasa terlibat dalam membuat keputusan penting di KK yang diukur oleh 5 item.

1.8.2 Komitmen perubahan organisasi

Menurut Herscovitch dan Meyer (2002) komitmen perubahan organisasi merujuk kepada pemikiran yang mendorong kepada tindakan yang dirasakan perlu untuk kejayaan pelaksanaan sesuatu inisiatif perubahan. Terdapat tiga komponen komitmen perubahan organisasi iaitu (1) komitmen afektif terhadap perubahan (*want to*) ialah apabila seseorang mempunyai keinginan untuk menyokong perubahan berdasarkan kepada kepercayaan bahawa perubahan akan membawakan kebaikan, (2) Komitmen normatif terhadap perubahan organisasi (*ought to*) ialah apabila terdapat perasaan bertanggungjawab untuk menyokong perubahan dan (3) Komitmen berterusan terhadap perubahan organisasi (*have to*) ialah apabila seseorang memikirkan kos yang ditanggung sekiranya perubahan tidak disokong. Bagi tujuan kajian ini, soal selidik *Commitment to Change Scale* (C2CS) oleh Herscovitch dan Meyer (2002) yang mempunyai 18 item dibentuk berdasarkan kepada Model Komitmen perubahan organisasi digunakan bagi mengukur skor komitmen perubahan organisasi dalam kalangan tenaga pengajar KK untuk melaksanakan transformasi PLTV di KK.

1.8.3 Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2005) kepuasan merupakan koleksi perasaan dirasakan oleh individu terhadap pekerjaan mereka. Bagi tujuan kajian ini, kepuasan kerja merujuk kepada perasaan atau emosi positif yang memberikan rasa senang hati pengajar KK terhadap pekerjaan mereka. Pengukuran kriteria kepuasan kerja melibatkan aspek gaji, penyeliaan, rakan sekerja, komunikasi, suasana kerja, peluang kenaikan pangkat, kerja dan penghargaan menggunakan soal selidik *Job Satisfaction Survey* (JSS) oleh Spector (1994) yang mengandungi 24 item.

RUJUKAN

- Aarons, G. A., Sommerfeld, D. H., & Willging, C. E. (2011). The soft underbelly of system change: The role of leadership and organizational climate in turnover during statewide behavioural health reform. *American Psychological Association*, 8(4), 269-281.
- Abbas, W., & Asghar, I. (2010). *The role of leadership in organizational change, relating the successful organizational change to visionary and innovative leadership*. Master's Thesis. University of Gavle.
- Abd Majid, I. N. (2013). *Hubungan gaya kepimpinan transformasional pengetua dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah daerah Pasir Gudang*. Tesis Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia.
- Abd Rahim, R. (2012). *Amalan kepimpinan transformasi pengarah dan hubung kaitnya dengan kepuasan kerja pengajar di IPMA di Negeri Melaka*. Tesis Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia.
- Abdul Aziz, N. A. (2015). *Hubungan antara kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen untuk perubahan guru sebagai pengantara dalam melaksanakan pentaksiran berasaskan sekolah*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan. Universiti Putra Malaysia.
- Abdul Rahman, A. (2015). *Transformational leadership; 8 steps to effective transformational leadership in Malaysia*. Selangor, Malaysia: MPH Group Publishing Sdn Bhd.
- Abdul Rahman, N. M., & Muhamad, N. (2013). Komitmen dan kepuasan kerja pekerja di dua organisasi. *Jurnal Pengurusan*, 20, 97-110.
- Abdul Rani, N. S., Pa'wan, F., Che Musa, N., & Mohamed Tajudin, M. (2008). Malaysian employees' preference of their managers' leadership style. *International Review of Business Research Papers*. 4(5), 97-108.
- Abdul Wahab, J., Mohd Fuad, C. F., Ismail, H., & Majid, S. (2014). Headmasters' transformational leadership and their relationship with teachers' job satisfaction and teachers' commitments. *International Education Studies*, 7 (13), 40-48.
- Abrell-Vogel, C., & Rowold, J. (2014). Leaders' commitment to change and their effectiveness in change – a multilevel investigation. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 900-921.
- Adams, D., & Gamage, D. T. (2008). A study of leadership effectiveness in a large VET institution in Australia. *International journal of educational management*, 22 (3), 214-228.

- Ali, M. A., Zaman, T. U., Tabassum, F., & Iqbal, Z. (2011). A study of job satisfaction of secondary school teachers. *Journal of Education and Practice*, 2(1), 32-37.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Amin, M., Shah, S., & Ahmad Tatlah, I. (2013). Impact of principals, directors' leadership styles on job satisfaction of the faculty members: perceptions of the faculty members in a public university of Punjab, Pakistan. *Journal of Research*, 7(2), 97-112.
- Amos, P. M., Acquah, S., Antwi, T., & Adzifome, N. S. (2015). A comparative study of factors influencing male and female lecturers' job satisfaction in Ghanaian Higher Education. *Journal of Education and Practice*, 6 (4), 1-10.
- Anari, N. N. (2012). Teachers: emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Workplace Learning*, 24 (4), 256-269.
- Andermen, E., Belzer, S., & Smith, J. (1991). *Teacher commitment and job satisfaction; the role of school culture and principle leadership*. Paper Presented at The Meeting Of The American Educational Research Association in April 1991. Chicago, IL.
- Animasahun, R. A., & Oludemi, O. M. (2013). Demographical and psychological factors as correlates of organizational and career commitment among prison officers in Southwest, Nigeria. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies (JETERAPS)*, 4(6), 878-887.
- Australian National Training Authority. (2002). Environmental scan for the national strategy for vocational education and training. Australia. Diambil daripada www.anta.gov.au/dapStrategy.asp.
- Armenakis, A. A., & Bedian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Amenakis, A. A., & Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrumen. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481-505.
- Armenakis, A., Harris, S., & Field, H. (1999). Making change permanent: A model for institutionalizing change interventions. *Research in Organizational Change and Development*, 12, 97-128.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.

- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice (10th ed.)*. London: Kogan Page Publishing.
- Ary, D., Jacobs, L., Sorensen, C., & Walker, D. (2013). *Introduction to research in education*. United States: Cengage Learning.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. L. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and charismatic leadership: the road ahead (Vol/5)*. UK: Emerald Group Publishing.
- Aydin, A., Savier, Y., & Uysal, S. (2013). The effect of school principals' leadership styles on teachers' organizational commitment and job satisfaction. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(2), 805-811.
- Aziz Omar, Z., Jusoff, K., Tajul Urus, S., Salleh, S., & Abdul Rasit, Z. (2011). Leadership performance in Primary Schools in Malaysia. *African Journal of Education and Technology*, 1(1), 90-100.
- Bakar, N. B., Mat, A. H., & Mohd Pilus, J. S. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan pengarah terhadap iklim organisasi di Kolej komuniti Negeri Kedah. National Innovation and Invention Competition Through Exhibition (iCompEx'XX). Diambil daripada https://upikpolimas.edu.my/conference/index.php/icomplex/icomplex_2018/paper/viewFile/454/254.
- Balyer, A. (2012). Transformational leadership behaviors of school principals: A qualitative research based on teachers' perceptions. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(3), 581-591.
- Baraldi, S., kalyal, H. J., Berntson, E., Naswall, K., & Sverke, M. (2010). The importance of commitment to change in public reform: An example from Pakistan. *Journal of Change Management*, 10(4), 347-368.
- Barnett, K., McCormick, J., & Connors, R. (2001). Transformational leadership in a school-panacea, placebo or problem? *Journal of Educational Administration*, 39(1), 24-46.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-pengantara variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 117-1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1996). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Developing transformational leadership: 1992 and beyond*. *Journal of European industrial training*, 14(5), 61-76.

- Bass, B. M., & Avalio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Bass, B. M., & Avalio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire sampler set: Technical report, leader form, and scoring key for MLQ from 5x-short*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Avalio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Mindgarden.
- Bass, B. M., & Ringgo, R. E. (2006). *Transformational leadership*. UK: Psychology Press.
- Bass, B. M., & Stodgill, R. M. (1990). *Handbook of leadership: Theory, research & managerial application (3rd ed.)*. New York: Simon & Schuster Inc.
- Battistelli, A., Montani, F., Odoardi, C., Vandenberghe, C., & Picci, P. (2014). Employees' concern about change and commitment to change among Italian organizations: The moderating role of innovative work behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(7), 951-978.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Ben-Gal, H. C., & Tzafirir, S. S. (2011). Consultant-client relationship: One of the secrets to effective organizational change? *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 662-679.
- Berkovich, I. (2011). No we won't! Teachers' resistance to educational reform. *Journal of Organizational Change Management*, 49(5), 563-578.
- Boateng, C. (2012). Leadership styles and effectiveness of principals of Vocational Technical Institutions in Ghana. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(3), 128-134.
- Boga, I., & Blase, J. (2009). The role of transformational leadership and organizational change on perceived organizational success. *The Psychologist Manager Journal*, 12, 235-251.
- Bogler, R., Capsi, A., & Roccas, S. (2013). Transformational and passive leadership an initial investigation of university instructors as leaders in a virtual learning environment. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(3), 372-392.
- Bouckennooghe, D., Schwarz, G. M., & Minbashian, A. (2014): Herscovitch and Meyer's three – component model of commitment to change: Meta-analytic finding. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2014, 1-18.
- Brennan, P. (2014). Raising the quality and image of TVET: Lower level training or motor for inclusive and sustainable growth? *Prospects*, 44(2), 183-195.

- Burke, W. (2008). *Organizational change: Theory dan practice* (2nd ed.). Carlifornia: Sage Publication, Inc.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness* (Vol. 213). United States: Groves Press.
- Bush, T. (2011). Succession planning in England: New leaders and new forms of leadership. *School leadership & management*, 31(3), 181-198.
- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management*. London: sage Publication.
- Cartwright, S., & Schoenberg, R. (2006). Thirty years of mergers and acquisitions research: Recent advances and future opportunities. *British Journal of Management*, 17.
- Casimir, A., Nkechinyere, O., Ugwu, R. C. C., & Okpara, M. (2013). Philosophical expositions of leadership and human values in catholic social teachings: resolving Nigeria's leadership deficit and underdevelopment. *Open Journal of Philosophy*, 3(3), 391.
- Cemaloglu, N., Sezgin, F., & Kiling, A. C. (2012). Examining the relationships between school principals' transformational and transactional leadership styles and teachers' organizational commitment. *The Online Journal Of New Horizons In Education*, 2 (2), 53-64.
- Chen, J. & Wang, L. (2007). Locus of control and the three components of commitment to change. *Personality and Individual Differences*, 42(3), 503-512.
- Chen, J., Wang, L., Huang, M., & Spencer-Rodgers, J. (2012). Naive dialecticism and Chinese employees' commitment to change. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 48-70.
- Che Wil, C., H., & Abdul Kadir, R. (2013). Efikasi sendiri, kepuasan bekerja dan sikap terhadap perkhidmatan kaunseling dalam kalangan pensyarah kolej komuniti. *Seminar Pasca Siswazah Dalam Pendidikan (GREDEC 2013)*, 229-237. Universiti Putra Malaysia: Faculty of Educational Studies.
- Chinedu, C. C., & Libunao, W. H. (2015). *Employee performance as influenced by Technical and Vocational Education administrators' leadership attributes*. Paper presented at the 1st International Conference on Educational Studies in June 2015. Skudai, Johor.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500.
- Chua, Y. P. (2014). *Asas statistik penyelidikan (edisi ketiga)*. Selangor: McGraw-Hill Education (Malaysia) Sdn. Bhd.

- Coatsee, L. (1999). From resistance to commitment. *Public Administration Quarterly*, 23, 204-222.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power and analysis for the behavioral sciences (2nd ed.)*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, L., Manion, L., & Marrison, K. (2007). *Research methods in education*. London: Routledge.
- Cohran, W. G. (1991). *Sampling technique (3rd ed.)*. New York: John Wiley & Sons.
- Collins, D. B., & Holton, E. F. (2004) The effectiveness of managerial leadership development programs: a meta-analysis of studies from 1982 to 2001. *Human Resource Development Quarterly*, 24(1), 5–15.
- Conner, D. R. (1992). *Managing at the speed of change. How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books.
- Conner, D. R., & Patterson, R. W. (1982). Building commitment to organizational change. *Training and Development Journal*, 36(1), 18-30.
- Conway, E. & Monks, K. (2008). HR practices and commitment to change: an employee-level analysis. *Human Resource Management Journal*, 18(1), 72-89.
- Creswell, J. W. (2014). *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research (4th ed.)*. England: Pearson.
- Creswell, J.W. & Creswell, J.D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed-methods approaches (5th ed.)*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA.
- Cunningham, G. B. (2006). The relationship among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 29-45.
- Daft, R. L. (2008). *The leadership experience (4th ed.)*. USA: Thomson South-Western.
- Daif, K., & Yusof, N. (2011). Change in higher learning institutions: Lecturers' Commitment to Organizational Change (C2C). *International Journal of Business and Social Science*, 2(2), 182-195.
- Dason, A., Hamzah, R., & Udin, A. (2010). Hala tuju pendidikan teknik dan vokasional ke arah memartabatkan falsafah pendidikan negara. *Edupress*, 1-13.
- Demi, M. (2017). *The nature of leadership dilemmas in technical vocational education and training in Papua New Guinea*. Tesis sarjana yang tidak diterbitkan. Unitec Institute of Technology.
- Demirtau, Z. (2010). Teachers job satisfaction levels. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9, 1069–1073.

- Devos, G., Vanderreheyden, K., & Broeck, H. V. D. (2001). *A framework for assessing commitment to change: Process and context variables of organizational change*. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management in November 2001. Washington, DC.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E., & Gaby, S. H. (2000). Perception of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419-442.
- Effendi, F. (2014). *Tahap kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam kalangan guru kolej vokasional: Pendekatan Structure Equation Model*. Tesis Sarjana. Universiti Tun Hussein Onn.
- Esses, A. Why Change Fails: Our Top 10. Retrieved from http://www.thestorytellers.com/images/uploads/article_images/150220_TS_WhyChangeFails_TA_v2_copy.pdf.
- European Centre for the Development of Vocational Training. (2011). *Exploring leadership in vocational education and training*. Publications Office of the European Union: Luxembourg.
- European Training Foundation. (2016). *Torino Process 2016–17*. European Training Foundation: Egypt.
- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multi-level investigation. *Personnel Psychology*, 59, 1-29.
- Foster, R. D. (2010). Resistance, justice, and commitment to change. *Human Resource Development Quarterly*, 2(1), 1-39.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2011). Antecedents of organizational commitment in a Chinese construction company. *Journal of Business Ethics*, 109(3), 301–307.
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change (3rd ed.)*. New York: Teachers College Press.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. London: Routledge.
- Garg, A. K., & Ramjee, D. (2013). The relationship between leadership styles and employee commitment at a parastatal company in south Africa. *International Business & Economics Research Journal*, 12 (11), 1411-1436.
- Geijsel, F., Slegers, P., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration*, 4(3), 228-256.
- Gelaidan, H. M., & Ahmad, H. (2013). The factors effecting employee commitment to change in public sector: Evidence from Yemen. *International Business Research*, 6(3), 75-88.

- Gellis, Z. D. (2001). Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care. *Social Work Research*, 25(1), 17-25.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behaviour (6th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis (7th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hallinger, P. (2007). Leadership for learning: Reflections on the practices of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of education*, 33(3), 329-352.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1998-1995. *School effectiveness and school improvement*, 9(2), 157-191.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2011). Conceptual and methodological issues in studying school leadership effects as a reciprocal process. *School effectiveness and school improvement*, 22(2), 149-173.
- Hanapi, Z., Nordin, M. S., & Che Rus, R. (2014). Unemployment problem among graduates of technical field: competencies of the graduates and quality of the education. *Sains Humanika*, 2(2), 53-57.
- Hanford, V., & Leithwood, K. (2013). Why teachers trust school leaders. *Journal of Educational Administration*, 51(2), 1-33.
- Hariss, A., Day, C., & Hadfield, M. (2003). Teachers perspective on effective school leadership. *Teachers and Teaching: Theory and practice*, 9(1), 67-77.
- Haroon, M., Fakhhar Zaman, H., M., & Rehman, W. (2012). The relationship between Islamic work ethics and job satisfaction in healthcare sector of Pakistan. *International Journal of Contemporary Business Studies*, 3(5), 6-12.
- Harris, A. (2011). Distributed leadership: Implications for the role of principal. *Journal of Management Development*, 31 (1), 7-17.
- Harris, A., Day, C., Hopkins, D., Hadfield, M., Hargreaves, A., & Chapman, C. (2013). *Effective leadership for school improvement*. London: Routledge.
- Harris, A., & Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *British Educational Leadership, Management & Administration Society (BELMAS)*, 22(1), 31-34.
- Hashim, J., Mohamad, B., Md. Jidi, K., Zainal Abidin, R., & Junoh, H. (2010). Leadership in technical and vocational education. *Journal of Technical Education and Training (JTET)*, 2(1), 45-61.

- Hassan, A., & Mohd, A. (2005). *Teori & teknik kepimpinan*. Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Hauserman, C. P. & Stick, S. (2013). The leadership teachers want from principals: Transformational. *Canadian Journal of Education*, 36(3), 184-203.
- Hawkins, J. & Dulewicz, V. (2009). Relationships between leadership style, the degree of change experienced, performance, and follower commitment in policing. *Journal of Change Management*, 9(3), 251-70.
- Hechnova, R. M., & Olpoc, R. C. (2013). Transformational leadership change management and commitment to change: A comparison of academic and business organizations. *Asia-Pacific education Researcher*, 1(22), 11-19.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S. & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-57.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles. *Organizational Dynamics*, 3(2), 18-29.
- Hetland, H., Hetland, J., Schou Andreassen, C., Pallesen, S., & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfilment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*, 16(5), 507-523.
- Hill, N. S., Seo, M. G., kang, J. H., & Taylor, M. S. (2012). Building employee commitment to change across organizational levels: The influence of hierarchical distance and direct managers' transformational leadership. *Organization Science*, 23(3), 758-777.
- Hinduan, Z. R., Wilson-Evered, E., Moss, S., & Scannell, E. (2009). Leadership, work outcomes, and openness to change following an Indonesian bank merger. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(1), 59-78.
- Hot, D. T., Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (2007). Toward a comprehensive definition of readiness for change: A review of research and instrumentation. *Research in Organizational Change and Development*, 16, 289-336.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research and practice (6th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Hyder, A. (2007). *Preference for public sector jobs and wait-unemployment: A micro data analysis*. Pakistan Institute of Development Economics, Islamabad.
- Ibrahim, B., & Ahmad, H. (2017). Championing TVET Malaysia through leadership, a Malaysian leaders experience. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum*, 25(s), 149-156.

- Isa, K. (2013). Meneroka peranan komitmen pekerja dalam hubungan antara gaya kepimpinan dan keberkesanan organisasi. *Jurnal Pendidikan Sains Sosial dan Kemanusiaan*, 6(1), 57-68.
- Ismail et al. (2014). Tahap kepuasan kerja di Politeknik Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia. Diambil daripada <http://www.pbu.edu.my/pbu4/images/files/tahap%20kepuasan%20bekerja.pdf>
- Ismail, H., & Ramli, Z. (2012). Amalan kepimpinan transformasi pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru. *Posiding PERKEM VII jilid2 2012*, 1471 – 1478.
- Ismail, I., & Daud, Y. (2014). Teachers job satisfaction as a pengantara of the relationship between ethical leadership and organizational commitment in school. *International Journal of Scientific Research and Education*, 2(8), 1728-1740.
- Israel. A. N., Rita, A. A., & Dele, A. O. (2015). The effect of job satisfaction on organisational commitment among non-academic staff of Tertiary Institutions in Ekiti State. *International Journal of Interdisciplinary Research Method*, 2 (1), 25-39.
- Jabatan Pengajian Kolej Komuniti. (2012). *Pemeriksaan Kolej Komuniti 2013 - 2015*. Putrajaya: KPTM.
- Jabatan Pengajian Kolej Komuniti. (2016). *Analisis Pencapaian 2015 College Community Report Card*. Putrajaya: KPTM.
- Jabatan Pengajian Politeknik (2009). *Halatuju Transformasi Politeknik Jabatan Pengajian Politeknik*. Putrajaya: KPTM.
- Jabor, M. K., Minghat, A. D., Maigari, S. A., & Buntat, Y. (2012). Sustainable Leadership for Technical and Vocational Education and Training in Developing Nations. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2(8), 2250-3153.
- Jantzi, D., & Leithwood, K. (1996). Toward an explanation of variation in teachers' perception of transformational school leadership. *Educational Administration Quarterly*, 32(4), 512-538.
- Jaros, S. (2010). Commitment to organizational change: A critical review. *Journal of Change Management*, 10(1), 79-108.
- Jing, R., Xie, J. L., & Ning, J. (2014). Commitment to organizational change in a Chinese context. *Journal of Managerial Psychology*, 29(8), 1098-1114.
- Johan, O. M., & Shah, I. M. (2008). Impak tingkah laku kepimpinan transformasi dan transaksi pengetua terhadap kepuasan kerja dan komitmen guru terhadap sekolah. *Jurnal Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia*, (13), 31-43.
- John, W.B. (2009). *Rethinking educational leadership: From improvement to transformation*. New York: Continuum International Publishing Group.

- Jonathan Muterera (2008). *The relationship between leadership theory behavior, follower attitudes and behaviors and organizational performance in United State Country government*. PhD thesis. Western Michigan University, Michigan.
- 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), 755-772.
- Kalyal, H. J., Berntson, E., Baraldi, S., Naswall, K., & Sverke, M. (2010). The moderating role of employability on the relationship between job insecurity and commitment to change. *Economic and Industrial Democracy*, 31(3), 327-344.
- Kedir, K., & G, A. (2017). Leading educational change: The practices of transformational leadership in Ethiopian Technical Vocational Education and Training (TVET) Institutions. *International Journal of Vocational Education and Technical Education*, 9(6), 49-61.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2011). *Pelan Strategik Transformasi Pendidikan Vokasional*. Putrajaya: KPM.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Putrajaya: KPM.
- Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia. (2007). *Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara*. Putrajaya: KPTM.
- Khan, M. R., Ziauddin, Z., Jam, F. A., & Ramay, M. I. (2010). The impacts of organizational commitment on employee job performance. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 292-298.
- 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), 1-15.
- Kim, Y.M. (2009). Validation of psychometric research instruments: The case of information science. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60(6), 1178-1191.
- Klein, J. (2012). The open-door policy. Transparency minimizes conflicts between school principals and staff. *International Journal of Educational Management*, 26(6), 550-564.
- Kling, A. S. (2004). *Commitment to Organizational Change*. Unpublished PhD Dissertation. Alliant International University.
- Knippenberg, D. V., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: back to the drawing board?. *Journal The Academy of Management Annals*, 7(1).

- Koh, H. C., & Boo, E. H. Y. (2004). Organisational ethics and employee satisfaction and commitment. *Management Decision*, 42(5), 677–693.
- Konteng, M. M. (2000). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kool, M., & Dierendonck, D. V. (2012). Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. *Journal of Organizational Change Management*, 25 (3), 422-433.
- Kormin, N., Hamzah, R., & Udin, A. (2010). Falsafah dan amalan pendidikan teknik dan vokasional: mengikut acuan Malaysia. *Edupress*.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Koyuncu, M., Buke, R. J. & Fiksenbaum, L. (2006). Work experience and satisfaction of male and female professors in Turkey: signs of progress? *Equal Opportunities International*, 25 (1), 38-47.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities*. Duluth: University of Minnesota.
- Lai, A. (2011). Transformational-transactional leadership theory. *AHS Capstone projects paper 17*. Retrieved
- Lambert, E.G., Barton, S. M. & Hogan, N. L. (1999). The missing link between job satisfaction and correctional staff behavior: The issue of organizational commitment. *American Journal of Criminal Justice*, 24(1), 95-116.
- Lambert, E., & Hogan, N. (2009). The importance of job satisfaction and organizational commitment in shaping turnover intent: A test of a Causal Model. *Criminal Justice Review*, 34(1), 96–118.
- Lau, C., & Woodman, R. (1995). Understanding organizational change: a schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38(2), 537-554.
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction, industrial relations. *A Journal of Economy and Society*, 7(1), 20–28.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.
- Leithwood, K. (2012). *The Ontario leadership framework: with a discussion of the research foundation*. Ontario: The Ontario Institute for Educational Leadership.
- Leithwood, K., & Duke, D. (1999). A century's quest to understand school leadership. *Handbook of research on educational administration*, 2(5), 45-72.
- Leithwood, K., Hariss, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.

- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1995). *The nature of school leadership: Staff survey*. Ontario Institute for Studies in Education of The University of Toronto.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1997). Explaining variation in teachers' perceptions of principals' leadership: A replication. *Journal of Educational Administration*, 35(4), 312-331.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999). Transformational school leadership effects: A replication. *School Effectiveness and School Improvement*, 10(4), 451-479.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effect of transformational leadership on organizational condition and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale medium: Effect on student, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Oxford: McGraw-Hill International.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership a meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387-423.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Lo, M. C., Ramayah, T., Min, H. W. & Songan, P. (2010). The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: Role of leader-member exchange. *Asia Pacific Business Review*, 16(2), 79-103.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.). In *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Lumley, E. J., Coetzee, M., Tladinyane, R., & Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African Business Review*, 15(1), 100-118.
- Lunenburg, F. (2010). Leader-member exchange theory: Another perspective on the leadership process. *International Journal of Management, Business and Administration*, 13(1), 1-5.
- Machin, M. S., Fogarty, G. J., & Bannon, S. F. (2009). Predicting employees' commitment to and support for organisational change. *The Australian and New Zealand Journal of Organisational Psychology*, 2, 10-18.
- Madsen, H. W, Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationship in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213-234.

- Magundjaya, W. L. H. (2013). *Leadership, readiness to change, and commitment to change*. Paper presented at The 7th International Management Conference New Management For The New Economy in August 2013. Bucharest, Romania.
- Mahmud, A. G. (2011). *Haluan kerja pendidikan: merealisasikan agenda transformasi negara*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Majumdar, S. (2012). *TVET teachers-the key for TVET quality breakthrough*. Paper presented at Organisation UNESCO-UNEVOC. International Centre, Bonn.
- Malik, M. E., Nawab, S., Naeem, B. & Danish, R.Q. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 17-26.
- Malik, O. F., Waheed, A., & Khalil-Ur-Rehman, M. (2010). The mediating effects of job satisfaction on role stressors and affective commitment. *International Journal of Business and Management*, 5(11), 223–235.
- Mansor, N., A., Mohd Ali, J., Samin, Z., & Masum, A., R. (2015). *Faktor kepuasan kerja dalam kalangan pensyarah kolej komuniti ledang dan kolej komuniti pagoh*. Kertas dibentangkan di 1st National Conference on Business & Innovation. Politeknik Sultan Salahuddin Abdul Aziz Shah, Shah Alam.
- Marinova, S., Dyne, L. V., & Moon, H. (2015). Are good citizens good transformational leaders as well? An employee-centric perspective on transformational leadership. *Group & Organization Management*, 40(1), 62-87.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 394-395.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row Publishers.
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row Publishers.
- Mat Som, H. & Syed Ali, S. K. (2011). Komitmen guru dalam pelaksanaan kurikulum dan inovasi berkesan. *Masalah Pendidikan*, 34, 99-119.
- McGregor, A. H. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill, Inc.
- Md Isa, J. (2015). *Pengaruh kepemimpinan transformasi pengetua terhadap komitmen organisasi dan efikasi sendiri guru sekolah-sekolah agama Kedah*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Menon, M. W. (2014). The relationship between transformational leadership, perceived leader effectiveness, and teachers' job satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 52(4), 509-528.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A tree-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., 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.
- Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2010). Shedding light on followers innovation implementation behavior: the role of transformational leadership, commitment to change, and climate for initiative. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 408-429.
- Mohamad, M. (2016). *Kepimpinan strategik dan kesediaan perubahan organisasi terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah agama*. Tesis PhD. Universiti Utara Malaysia.
- Mohamad, M., Don, Y., & Ismail, S. N. (2016). Kepimpinan strategik dan hubungannya dengan kesediaan perubahan warga organisasi. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 3(2).
- Mohamad, B., Yunus, F., Salleh, M. J., Abdullah, M. Y., & Ambotang, A. S. (2009). *Kepimpinan pendidikan berkesan*. Kertas dibentangkan di Seminar Kepengetuaan Kebangsaan ke-VI pada 10-12 Mac 2009. Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Mohamad, B., Yunus, F., Salleh, M. J., Abdullah, M. Y., & Ambotang, A. S. (2016). Kepemimpinan autentik dalam pendidikan teknik dan vokasional di politeknik. Diambil dari <http://www.researchgate.net/publication/265076357>
- Mohamad, M. S. (2012). Transformational leadership and employees job satisfaction and commitment: a structural equation investigation. *Journal of American*, 8(7), 11-19.
- Mohamad, M., Silong, A. D., & Hassan, Z. (2008). Participative and effective community leadership practice in Malaysia. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. 5(1), 139-148.
- Mohamad, M., Zainal Abidin, N., Ismail, I. A, & Asmuni, A. (2011). Tinjauan hubungan gaya kepimpinan dengan komitmen organisasi. *Jurnal Eksplanasi*, 6(1), 17- 28.
- Mohd Dom, A. (2006). *Outstanding leaders: Membina sekolah cemerlang*. Selangor: Sektor Penaziran Kepimpinan Institusi Pendidikan Jemaah Nazir Sekolah.
- Mohd Hamzah, M. I., & Azman, N.(2009). Pandangan pentadbir terhadap implementasi proses perubahan terancang pada sekolah bestari di Malaysia. *Jurnal Pendidikan Sains Sosial dan Pendidikan*, 2(1), 75-88.
- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W., & Barrett, K. C. (2013). *IBM SPSS for introductory statistics use and interpretation* (5th ed.). New York: Routledge.

- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. Y. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Mu-Li, Y. (2012). Transformational leadership and Taiwanese public relations practitioners jobs satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality*, 40(1), 31-46.
- Muhd Suberi, A. A. (2013). Review leadership style among TVET lecturer. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 4(5), 2319-7064.
- Mustafa, M. Z. (2015). *Kepuasan kerja dalam kalangan pensyarah Kolej Vokasional, Daerah Johor Bahru, Johor*. Kertas dibentangkan di Seminar Kebangsaan Majlis Dekan-Dekan Pendidikan Universiti Awam Malaysia pada 14-15 September 2015. Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, Johor.
- Nehmeh, R. (2009). What is organizational commitment, why should managers want it in their workforce and is there any cost effective way to secure it? *Swiss Management Centre (SMC) Working Paper*, 5.
- Neubert, M., & Wu, C. (2009). Action commitments, in: H, Klein, T. Becker, and J. Meyer (eds). *Commitment in organizations: Accumulated Wisdom and new Directions*, 181-210 (New York: Routledge).
- Neves, P., (2011). Building commitment to change: The role of perceived supervisor support and competence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(4), 437-450.
- Ngang, T. K., & Raja Hussin. (2015). Hubungan gaya kepimpinan, komitmen afektif, penglibatan kerja dan sokongan organisasi. *Kajian Malaysia*, 3(1), 93-119.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effect on teachers job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior in primary schools: the Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17, 145-177.
- Ning, J., & Jing, R. (2012). Commitment to change: Its role in the relationship between expectation of change outcome and emotional exhaustion. *Human Resource Development Quarterly*, 23(4), 461-485.
- Noordin, R., Mohd Idris, H., & Said, H. (2012). *Kewajaran beban tugas pensyarah Kolej Komuniti Hulu Selangor dan kepuasan insentif yang dipraktikkan*. Kertas dibentangkan di Prosiding Kolokium Penyelidikan & Inovasi.
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and practice (6th ed.)*. London: Sage Publication, Inc.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Nzembe, A. (2017). Lecturers' perceptions of leadership traits which promote motivation in a South African Technical and Vocational, Education and Training (TVET) College. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 6(2), 49-60.
- Othman, N., M.Mujir, S. J., & Ibrahim, M. S. (2013). Effects of Perceived Leadership Effectiveness on Academic Leaders' Multi-Dimension Leadership Orientation and Lecturers' Commitment. *Jurnal Pengurusan*, 34, 137 – 150.
- Pallant, J. (2011). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS* (4th ed.). New York: The McGraw-Hill Companies.
- Parish, J.T., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 1(1), 32-52.
- Pardo de Val, M., & Fuentes, C. M. (2003). Resistance to change: A literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148-55.
- Parsons, D., Hughes, J., Allinson, C., & Walsh, K. (2009). The training and development of VET teachers and trainers in Europe. *Cedefop*, 2, 79–156.
- Peng, L. (2015). Motivating teachers' commitment to change through transformational school leadership in Chinese urban upper secondary schools. *Journal of Educational Administration*, 53(6), 735-754.
- Peng, L. (2016). Chinese teachers' perspectives on teachers' commitment to change. *International Journal of Comparative Education and Development*, 18(1), 2-17.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. *Research in personnel and human resources management*, 11(1), 1-40.
- Porter, L.W., Steers, R. M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Punch, K. F. (2003). *Survey Research: The Basics*. London: Sage Publications Ltd.
- Rabindarang, S. (2014). *Kepimpinan distributif, komitmen organisasi dan tekanan kerja di Kolej Vokasional Malaysia*. Tesis PhD. Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Rabindarang, S., & Khuan, W. B. (2012). *Kerangka teoritikal pengaruh kepemimpinan distributif terhadap komitmen organisasi dan tekanan kerja dalam organisasi teknik dan vokasional*. Kertas dibentangkan di 5th UPSI-UPI Conference on Education pada Oktober 2012. Hotel Concorde, Shah Alam.
- Rabindarang, S., & Khuan, W. B. (2012). *Hubungan kepemimpinan distributif terhadap komitmen: organisasi dan tekanan kerja dalam Pendidikan Teknik dan Vokasional*. Kertas dibentangkan di National Research & Innovation

Conference for Graduate Students in Social Sciences pada Desember 2012. Hotel Mahkota, Melaka.

- Rabindarang, S., Khuan, W. B., & Khoo, Y. Y. (2014). Refleksi pengajar terhadap kepemimpinan distributif dan tekanan kerja dalam Pendidikan Teknik dan Vokasional. *Akademik*, 84(1&2), 17-27.
- Rabindarang, S., Khuan, W. B., & Khoo, Y. Y. (2014). Educators' reflection on organizational commitment in technical and vocational education. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4 (2), 1-4.
- Raharjo, N. E. (2012). Principal role in strengthening the school culture of vocational high school. *International Conference on Vocational Education and Training (ICVET) 2012*. University Negeri Yogyakarta: Eprints.
- Rahim, N. A. (2017). *Hubungan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja dalam kalangan pensyarah: satu kajian di kolej komuniti bukit beruang melaka*. Kertas dibentangkan di National Innovation and Invention Competition Through Exhibition (iCompex,17). Politeknik Sultan Abdul Halim Mu'adzam Shah, Pahang.
- Rahmi, B. M. (2014). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior dan komitmen organizational dengan mediasi kepuasan kerja (studi pada guru tetap Sma Negeri di Kabupaten Lombok Timur). *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* , 3(2), 330-341.
- Rashed, F., & Daud, K. (2013). *Effects of transformational leadership on organizational commitment at university departmental level*. 2nd International Seminar on Quality and Affordable Education (ISQAE). Retrieved from <https://educ.utm.my/wp-content/uploads/2013/11/18.pdf>.
- Ritz, A., Shantz, A., Alfes, K., & Arshoff, A. S. (2012). Who need the leaders the most? The interactive effect of leadership and core self-evaluations on commitment to change in the public sector. *International Public Management Journal*, 15(2), 160-185.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior (11th ed.)*. New Jersey: Pearson Education.
- Rolfe, P. (2011). Transformational leadership theory: What every leader needs to know. *Nurse Leader*, 9(2): 54-57.
- Ross, J. A. & Gray, P. (2006) Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: The mediating effects of collective teacher efficacy. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 179-199.
- Saboe, K. N., Taing, M. U., Way, J. D., & Johnson, R. E. (2015). Examining the Unique Pengantaras That Underlie the Effects of Different Dimensions of Transformational Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.

- Sagnak, M. (2010). The relationship between transformational school leadership and ethical climate. *Education Sciences: Theory and Practice*, 10(2), 1135-1152.
- Salleh, M. J., & Saidova, P. (2013). Best practice of transformational leadership among multi-ethnic headteachers of primary schools, Malaysia. *IORS Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 9(3), 1-9.
- Santhidran, S., Chandran, V. G. R., & Borromeo, J. (2013). Enabling organizational change – leadership, commitment to change and the mediating role of change readiness. *Journal of Business Economics and Management*, 14(2), 348-363.
- Selamat, N., Nordin, N., & Adnan, A. A. (2013). Rekindle teachers organizational commitment: The effect of transformational leadership behavior. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 90, 566-574.
- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16(4), 693-703.
- Selvaraja, J., & Pihie, Z. L. (2015). The relationship between school culture and school innovativeness among National Type Tamil Primary Schools, STJ (T) in Kuala Langat District, Selangor. *International Journal of Humanities Social Science Education (IJHSSE)*, 2(1), 126-137.
- Seo, M. G., Taylor, M. S., Hill, N. S., Zhang, X., Tesluk, P. E., & Lorinkova, N. M. (2012). The role of affect and relationship during organizational change. *Personnel Psychology*, 65, 121-165.
- Shakir, F. J., Issa, J. H., & Mustafa, P. O. (2011). Perception towards distributed leadership in school improvement. *International Journal of Business and Management*, 6(10).
- Sharif, S., Kanik, S., Tamby Omar, A., & Sulaiman, S. (2011). The relationship between teacher's empowerment and teachers' organizational commitment in Rural Secondary Schools. *International Journal of Learning*, 17 (12), 245-266.
- Shrestha, A. K., & Mishra, A. K. (2011). *Leadership styles, employees commitment to organizational change, and organizational performance: A study in a Nepal technology based organization*. Paper presented at the Conference 11th South Asian Management Forum in May 2011. Management Development Institutions, South Asia.
- Sii Ling, M. L., & Ibrahim, M. S. (2013). Transformational leadership and teacher commitment in secondary schools of Sarawak. *International Journal of Independent Research and Studies*, 2(2), 51-65.
- Siripak, S. (2006). *Job satisfaction of academic staff in Mahidol University*. Unpublished Master Thesis. Mahidol University.
- Smith, B. S. (2016). The role of leadership style in creating a great school. *SELU Research Review Journal*, 1(1), 65-78.

- Sosik, J. J., & Jung, D. D. (2011). *Full range leadership development: Pathways for people, profit and planet*. UK: Taylor & Francis.
- Spectro, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. USA: Sage Publication, Inc.
- Spectro, P. E. (1994). *Job satisfaction survey*. University of South Florida.
- Steer, R. M. and Porter, L. W. (1987). *Motivation and Work Behavior (4th ed.)*. New York: McGraw Hill Book Co.
- Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the work of Burns, Bass, Avalio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54(16), 1-29.
- Sun, J., & Leithwood, K. (2012). Transformational school leadership effects on student achievement. *Leadership and policy in school*, 11(4), 418-451.
- Susanj, Z., & Jakopec, A. (2012). Fairness perception and job satisfaction as pengantara of the relationship between leadership style and organizational commitment. *Psychological Topics* 21, 3, 509-526.
- Suseela, M., & Sim, K. H. (2010). Teachers perspectives of school-based assessment in a secondary school in Kuala Lumpur. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 9, 1170-1176.
- Syed Mustapa, S., I., & Miskon, A., S. (2013). *Guru dan cabaran semasa*. Puchong: Penerbit Multimedia Sd. Bhd.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2012). *Using multivariate statistics (6th ed.)*. Needham Hights, USA: Allyn and Bacon.
- Tan, A. W. (2010). *The influence of transformational leadership on team innovation and team performance*. Tesis PhD. Universiti Sains Malaysia.
- Teh, T. T., Wong, K. L., & Loh, W. L. (2014). School principal leadership styles and teacher organizational commitment among performing schools. *The Journal of Global Business Management*, 10 (2), 67-75.
- Tentama, F., & Pranungsari, D. (2016). The roles of teachers' work motivation and teachers' job satisfaction in the organizational commitment in extraordinary schools. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 5 (1), 39-45.
- Teo, X. L. (2012). *Kepimpinan transformasi pengetua dan hubungannya dengan komitmen guru*. Laporan Penyelidikan Sarjana yang tidak diterbitkan. Universiti Malaya.
- UNESCO. (2015). *Proposal for the revision of the 2001 revised recommendation concerning technical and vocational education*. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001406/140603e.pdf>

- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2017). *UNEVOC TVET leadership programme*. Retrieved from <http://www.unevoc.unesco.org/tvetleadership/>
- Unit Perancang Ekonomi. (2010). *Rancangan Malaysia Kesepuluh 2011-2015*. Jabatan Perdana Menteri: Putrajaya.
- Unit Perancang Ekonomi. (2015). *Rancangan Malaysia Kesebelas 2016–2020*. Jabatan Perdana menteri: Putrajaya.
- Vakola, M. (2013). Multilevel readiness to organizational change: A conceptual approach. *Journal of Change Management*, 13(1), 96 – 109.
- Vasquez, J. A. (2008). Contexts of Learning of Minority Students. *Educational Forum*, 52 (4), 243-253.
- Voet, J., Kuipers, B., & Groeneveld, S. (2013). *Implementing change in public sector organizations*. Paper presented at the 11th public management research conference in 20-23 June 2013. Madison, Wisconsin.
- Walumbwa FO and Lawler JJ (2003) Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes, and withdrawal behaviors in three emerging economies. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1083–1101.
- Washington, M., & Hacker, M. (2005). Why change fails: Knowledge counts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 400-411.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota.
- Wesolowsky, G. O. (1976). *Multiple regression and analysis of variance*. Wiley: New York.
- Wolfsmith, H., Kaiser, M., Adans, M., & Johnson, H. (2000). *Transferring learning from one change project to another*. Unpublished manuscript. Loyola University, Chicago.
- Worlu, R. E. K., & Chidozie, F. C. (2012). The Validity of Herzberg's Dual Factor Theory on Job Satisfaction of Political Marketers. *African Research review*, 6(10), 39-50.
- Worrell, T. G. (2004). *School psychologists' job satisfaction: Ten years later*. Unpublished PhD Thesis. Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, VA.
- Wulandari, P., Mangundjaya, W., & Utoyo, D. (2015). Is job satisfaction a moderator or pengantara on the relationship between change leadership and commitment to change?. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 172, 104-111.

- Yahya B. 2005. *Integrasi kemahiran “employability” dalam Program Pendidikan Vokasional Pertanian dan Industri di Malaysia*. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Teknologi Malaysia, Johor.
- Yahya, K. K., Johari, J., Adnan, Z., Mohd Isa, M. F., & Daud, Z. (2008). Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen dalam kalangan penjawat awam. *International Journal of Management Studies*, 15, 199–223.
- Yan, C. (2012). ‘We can only change in a small way’: A study of English teachers’ implementation of curriculum reform in China. *Journal Educational Change*, 13(4), 431-447.
- Yang, Y. F. (2011). Leadership and change commitment in life insurance service context in Taiwan: The mediating-moderating role of job satisfaction. *Perceptual and Motor Skills*, 112(3), 889-914.
- Yazcayir, N. & Yagci, E. (2009). Vocational and technical education in EU nations and Turkey. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 1038–1042.
- Yonemura, A. (2011). The role of teacher training in Technical and Vocational Education and Training (TVET) in Africa. *UNESCO IICBA Newsletter*, 13(2), 14-17.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment as a pengantara of the relationship between Islamic work ethic and attitude toward organizational change. *Human Relation*, 53(4).
- Yu, H., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2002). The effects of transformational leadership on teachers’ commitment to change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*, 40(4), 368-389.
- Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work & Organizational Psychology*. 8(1).
- Yulk, G. (2010). *Leadership in organization (7th ed.)*. New Jersey: Pearson Education.
- Yusof, Y., Wan Mohd Amin, W. A. A., Muda, M. S., & Ibrahim, Y. (2012). Pengaruh kepemimpinan transformasi terhadap komitmen organisasi peserta program homestay di Malaysia. *Jurnal Kemanusiaan*, 10(2),44-55.
- Zaib, Z., & Harun, H. (2014). Leadership in technical and vocational education: Towards excellence human capital. *Journal of Education and Practice*, 5(23), 132-135.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhu, W., Ringgo, R. E., Avalio, B. J., & Sosik, J. J. (2011). The effect of leadership on follower moral identity: Does transformational on follower moral identity: Does

transformational/transactional style make a difference?. *Journal of Leadership & organizational Studies*, 18(2), 150-163.

