

KESAN KEPIMPINAN TRANSFORMASI KE ATAS KEPUASAN KERJA: KAJIAN KES

Mohd Hafez bin Kamarudin
Fakulti Pengurusan dan Ekonomi
Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak

Tengku Rafidatul Akma bin Tengku Razali
Jamsuzaila bin Jamaludin
Jabatan Kastam Diraja Malaysia, Pulau Pinang
*hafe2@yahoo.com.my, datul_89@yahoo.com.my, jamsuzaila79@gmail.com

ABSTRAK

Kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengenal pasti kesan kepimpinan transformasi terhadap kepuasan kerja dalam kalangan kakitangan Jabatan Kastam Diraja Malaysia (JKDM) Pulau Pinang. Kajian ini menguji hubungan di antara faktor-faktor kepimpinan transformasi yang dikenalpasti daripada kajian-kajian yang lepas iaitu dari aspek keunggulan pengaruh (tingkah laku), pertimbangan individu, stimulasi intelektual dan inspirasi motivasi terhadap kepuasan kerja dalam kalangan kakitangan JKDM Pulau Pinang. Kajian ini dijalankan dengan menggunakan soal selidik dan data dikumpulkan melalui borang soal selidik. Melalui senarai nama yang diperoleh dari bahagian sumber manusia, seramai 245 orang responden telah dipilih secara rawak dari 673 kakitangan sokongan JKDM Pulau Pinang. Penggunaan SPSS versi 21 digunakan untuk menganalisis data kajian ini. Hasil dapatan mendedahkan bahawa keunggulan pengaruh (tingkah laku), pertimbangan individu, stimulasi intelektual dan inspirasi motivasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Nilai R^2 bagi kajian ini adalah 0.564 di mana ianya menjelaskan 56.4% keseluruhan model. Justeru, pihak pengurusan atasan JKDM boleh menumpukan usaha mereka untuk menyediakan persekitaran kerja yang lebih baik terutamanya dari aspek kepimpinan transformasi bagi meningkatkan kepuasan kerja di kalangan kakitangan mereka dan secara tidak langsung mencapai KPI yang telah ditetapkan oleh Kementerian Kewangan.

Kata kunci: *kepuasan bekerja, kepimpinan transformasi, Jabatan Kastam Diraja Malaysia*

PENGENALAN

Jabatan Kastam Diraja Malaysia (JKDM) adalah sebuah organisasi kerajaan yang mengendalikan cukai tidak langsung di Malaysia. Beberapa tahun kebelakangan ini, JKDM menjadi sebuah organisasi kerajaan yang hangat diperkatakan oleh masyarakat terutamanya apabila kerajaan melaksanakan Cukai Barangan dan Perkhidmatan (CBP) pada tahun 2015 di bawah kawalan JKDM. Kemudian, apabila berlakunya perubahan pucuk pimpinan dalam kerajaan Malaysia melalui pilihan raya umum ke-14 pada Mei 2018, ianya telah mengubah beberapa polisi termasuk sistem cukai tidak langsung di Malaysia. CBP telah ditetapkan pada 0% sebelum cukai jualan dan perkhidmatan (CJCP) dilaksanakan pada September 2018.

Perubahan sistem cukai tidak langsung di Malaysia secara tidak langsung telah mengubah sistem pengurusan dan produktiviti JKDM yang di mana ia memerlukan komitmen yang tinggi untuk memastikan pelaksanaannya berjaya. Oleh sebab itu, kepuasan kerja dalam kalangan kakitangan JKDM juga berubah dan perlu dipandang serius. Kebanyakan kajian empirikal telah dijalankan dengan dimensi kepimpinan dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja (Parker, 2013; Alonderiene & Majauskaite, 2016; Bayram & Dinç, 2015) tetapi kajian di kalangan kakitangan sokongan JKDM jarang menjadi subjek kepada penyelidik terutamanya di Malaysia. Justeru, kajian ini amat penting dalam mengisi jurang kajian lepas yang wujud pada masa ini.

Oleh itu, kajian ini meneroka gaya kepimpinan kakitangan JKDM, khususnya gaya kepimpinan transformasi dalam kalangan pegawai-pegawai kanan dan kesannya terhadap kepuasan kerja kakitangan sokongan. Kepimpinan transformasi menjadi faktor utama bagi kepuasan kerja JKDM kerana Bass and Riggio, (2006) menekankan bahawa pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasi akan menghasilkan pekerja yang lebih berpuas hati dan menunjukkan tahap komitmen yang lebih besar berbanding dengan pemimpin yang tidak mengamalkan gaya kepimpinan transformasi. Oleh itu, adalah amat penting untuk mengkaji kesan kepimpinan transformasi terhadap kepuasan kerja dalam kalangan kakitangan JKDM. Objektif kajian ini adalah untuk menentukan sama ada kepimpinan transformasi mempunyai kesan ke atas kepuasan kerja bagi kakitangan JKDM. Oleh itu, kajian ini meneroka gaya kepimpinan kakitangan JKDM, khususnya gaya kepimpinan transformasi dalam kalangan pegawai-pegawai kanan dan kesannya terhadap kepuasan kerja kakitangan sokongan. Kepimpinan transformasi menjadi faktor utama bagi kepuasan kerja JKDM kerana Bass and Riggio, (2006) menekankan bahawa pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasi

akan menghasilkan pekerja yang lebih berpuas hati dan menunjukkan tahap komitmen yang lebih besar berbanding dengan pemimpin yang tidak mengamalkan gaya kepimpinan transformasi. Oleh itu, adalah amat penting untuk mengkaji kesan kepimpinan transformasi terhadap kepuasan kerja dalam kalangan kakitangan JKDM. Objektif kajian ini adalah untuk menentukan sama ada kepimpinan transformasi mempunyai kesan ke atas kepuasan kerja bagi kakitangan JKDM.

2. KAJIAN LITERATUR

Sejak awal abad ke 21, kepuasan bekerja telah menjadi tumpuan kepada ramai penyelidik dalam mengkaji perkaitannya dengan tingkah laku dalam organisasi. Oleh itu, terdapat banyak definisi kepuasan bekerja telah dalam cara yang berbeza (Omar, 2013). Long and Thean, (2011) menyatakan bahawa kepuasan bekerja adalah penting terhadap majikan kerana kepuasan hati para pekerja menjadikan mereka cenderung untuk bekerja dan mempunyai tahap prestasi yang lebih tinggi. Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang menyenangkan atau menggalakkan yang muncul dari penilaian kerja atau kemahiran di tempat kerja (Yagambaram, 2012) dan kepentingan kepuasan kerja yang lebih tinggi adalah kebanyakannya berdasarkan tempat kerja serta syarat-syarat dengan pihak pengurusan organisasi (Bota, 2013) Salah satu daripada faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ialah kepimpinan transformasi (Hamidifar, 2010) dimana (Chukwuba, 2015; Omar, 2013) telah bersetuju bahawa kepimpinan dan tingkah laku pemimpin mempunyai kesan yang besar terhadap kepuasan pekerja. Kepimpinan memainkan peranan yang penting dalam organisasi sama ada sektor swasta atau sektor kerajaan.

Harper, (2012) menyatakan bahawa terdapat empat gaya utama kepimpinan iaitu: berkarisma, transaksi, transformasi dan *laissez faire*. Walau bagaimanapun, hal ini hanya mengukur kesan kepimpinan transformasi ke arah kepuasan kerja daripada gaya utama kepimpinan kerana kepemimpinan transformasi didapati dapat menghubungkan secara empirikal kepada pertambahan komitmen organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan satu perasaan kewarganegaraan organisasi, dan merendahkan tujuan-tujuan pengantian kerja dikalangan pekerja (Hamidifar, 2010; Mahdi, Zin, Nor, Sakat, & Naim, 2012). Justeru itu, di dalam kajian ini kesan transformasi kepada kepuasan kerja antara pekerja JKDM akan diukur.

Mahdi et al., (2012) dan Doh, Luthans, & Slocum, (2016) telah mengenalpasti empat dimensi kepimpinan transformasi iaitu: (i) keunggulan pengaruh (tingkah laku), (ii) pertimbangan individu, (iii) rangsangan intelektual dan (iv) pengaruh motivasi. Butir-butir untuk setiap dimensi telah dibincangkan dalam bab yang berikutnya.

Keunggulan pengaruh (tingkah laku)

Komponen pertama bagi kepimpinan transformasi adalah berkait dengan keunggulan pengaruh (tingkah laku). Kelakuan pemimpin yang mempunyai gaya kepimpinan transformasi akan menjurus kepada hasil seperti keseluruhan kepuasan kerja kakitangan, kepuasan kakitangan bersama pemimpin–pemimpin mereka, komitmen organisasi, dan motivasi kerja. Kelakuan mengunggulkan pengaruh merujuk kepada tindakan pengurus yang menunjukkan nilai, kepercayaan dan satu perasaan kepada misi organisasi (Negussie & Demissie, 2013). Pemimpin yang bertransformasi di dalam sesuatu organisasi telah menyediakan pengaruh melalui tingkah laku mereka di samping menawarkan sokongan dan galakan kepada individu pekerja (Harper, 2012). Misalnya, pengurus akan menunjukkan kesopanan apabila memohon seseorang professional menamatkan sesuatu projek pada masa yang ditetapkan dan terus memberi sokongan sehingga projek disiapkan. Tingkah laku ini amat penting bagi menggalakkan hubungan yang menyokong dan membantu dalam komunikasi yang terbuka dengan professional. Tingkah laku yang biasanya dimiliki oleh seseorang pemimpin ini mesti menawarkan peluang bagi berkongsi idea bersama pemimpin-pemimpin. Dengan berkongsi idea, pemimpin boleh menawarkan pengiktirafan secara langsung kepada setiap kakitangan (Rowold & Schlotz, 2009).

H1: Keunggulan pengaruh (tingkah laku) mempengaruhi kepuasan kerja kakitangan JKDM Pulau Pinang.

Pertimbangan Individu

Dimensi kedua yang digunakan untuk mengukur faktor-faktor kepimpinan transformasi ialah pertimbangan individu. Pertimbangan individu merupakan salah satu komponen-komponen tingkahlaku kepimpinan transformasi. Pemimpin-pemimpin yang mempunyai dimensi pertimbangan individu ini akan dapat menerangkan dan membangunkan salah satu permintaan para pengikut mereka (Youssef & Luthans, 2012). Pemimpin dalam sesebuah organisasi yang mempamerkan pertimbangan individu dimana mereka akan menilai dan menyepadukan keperluan individu kakitangannya melalui hubungan yang menyokong, seperti majikan yang peka terhadap kesusahan dan keperluan pekerjanya (Shin, Kim, Lee, & Bian, 2012). Pertimbangan individu bertujuan untuk memastikan bahawa keperluan pemimpin perlu dipenuhi, kerana dengan kebolehan ini ia akan membantu para pemimpin meningkatkan potensi mereka dalam menguruskan kakitangannya (Hetland, Hetland, Schou Andreassen, Pallesen, & Notelaers, 2011). Pemimpin yang bertransformasi di dalam sesuatu organisasi menggunakan tingkah laku pertimbangan individu bagi mengukur keperluan individu (Brown & Arendt,

2011). Pada hakikatnya, apabila pemimpin-pemimpin menangani perbezaan individu melalui kejurulatihan dan nasihat, perbuatan tersebut menunjukkan pertimbangan individu (Shin et al., 2012)

H2: Pertimbangan individu mempengaruhi kepuasan kerja kakitangan JKDM Pulau Pinang.

Stimulasi Intelektual

Dimensi seterusnya bagi kepimpinan transformasi adalah stimulasi intelektual. Pemimpin yang mempunyai stimulasi intelektual dengan mudah boleh mengarahkan pengikut mereka untuk mencari penyelesaian baru serta menggalakkan mereka untuk menjadi inovatif dalam menyelesaikan masalah (Wong, 2012). Pemimpin mampu menunjukkan rangsangan intelektual apabila mereka menggalakkan kreativiti dalam kalangan pekerja akan membawa kepada penerokaan cara-cara baru untuk berkhidmat pelanggan dan peluang-peluang baru untuk meningkatkan produktiviti terutamanya dalam industri perhotelan (Bolkan & Goodboy, 2010).

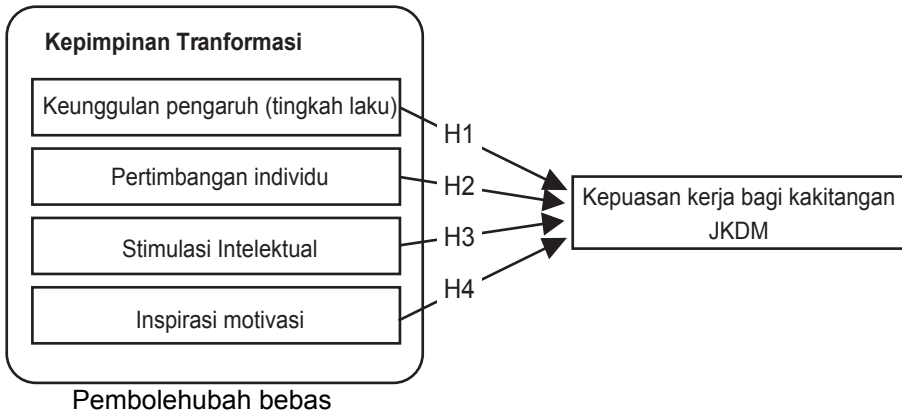
H3: Stimulasi intelektual mempengaruhi kepuasan kerja kakitangan JKDM Pulau Pinang.

Inspirasi Motivasi

Sookaneknun, Ussahawanitchakit, and Boonlua, (2013) telah menyiasat hubungkait antara motivasi berpengaruh dan motivasi dipengaruhi untuk menjadi lebih berkesan, “pemimpin-pemimpin perlu mewujudkan idea yang bertenaga, imej yang mencerminkan makna focus dalam fikiran professional” (Sadeghi & Pihie, 2012). Shin *et al.*, (2012) telah menyokong hujah Sadeghi and Pihie, (2012) dan membuat kesimpulan bahawa apabila pemimpin memberi motivasi berpengaruh, pemimpin akan mengukuhkan jawapan professional dan menjelaskan idea-idea penting mereka dalam cara yang mudah. Shin *et al.* (2012) menunjukkan bahawa peningkatan motivasi berpengaruh akan mempengaruhi professional untuk mencari idea yang berbeza.

H4: Inspirasi motivasi mempengaruhi kepuasan kerja kakitangan JKDM Pulau Pinang.

Berdasarkan tinjauan kajian literatur sebelum ini, rangka kerja penyelidikan disesuaikan dan dibangunkan untuk konteks pekerja JKDM, seperti ditunjukkan dalam rajah di bawah.



Rajah 1: Rangka kerja kajian diadaptasi daripada Parker (2013), Baryam dan Dinc (2015).

3. METODOLOGI

Kajian ini adalah penyelidikan kuantitatif dengan menggunakan soal selidik untuk menguji hipotesis kajian bagi menjawab objektif kajian. Soal selidik ini telah diadaptasi dan diubahsuai daripada Bass dan Avolio (1995). Kajian rintis telah dilaksanakan dan sebanyak 30 set soal selidik telah diedarkan kepada kakitangan sokongan JKDM serta 30 responden dalam kajian rintis ini akan diasingkan dari koleksi data sebenar. Kajian rintis ini adalah bertujuan menguji kebolehpercayaan dan keesahan instrumen.

Kajian korelasi digunakan dalam kajian ini dimana, persekitaran yang semula jadi ditekankan dan meminimumkan gangguan semasa pengumpulan data. Sasaran populasi dalam kajian ini adalah kakitangan sokongan JKDM Pulau Pinang. Kakitangan sokongan akan menilai pegawai kanan mereka dalam aspek gaya kepimpinan transformasi yang boleh memberi kesan terhadap keuasan kerja mereka. Bilangan kakitangan sokongan di JKDM Pulau Pinang adalah 673 orang. Bagi Sekaran and Bougie, (2014) saiz sampel bagi populasi seramai 673, dengan tahap keyakinan 95% dan margin kesilapan atau kejituan sebanyak 5% seramai 245 orang responden boleh diambil sebagai responden.

Responden telah dipilih secara rawak melalui senarai nama 673 kakitangan sokongan menggunakan Microsoft Office Excel. Senarai nama telah diatur dari terendah ke tertinggi melalui nombor rawak yang terhasil. 245 nama pertama dalam senarai telah disenarai pendek. Borang soal selidik diedarkan

kepada semua kakitangan JKDM semasa waktu lapang. Sebanyak 245 set borang soal selidik diagihkan di antara kakitangan sokongan JKDM Pulau Pinang dan dikutip selepas satu minggu. Hanya 213 set soal selidik telah dipulangkan kembali menjadikan kadar respon kajian ini adalah 87.8%.

4. ANALISIS DAN KEPUTUSAN

Bab ini membincangkan tentang hasil dapatan melalui statistik deskriptif dan analisis inferens teknik. Data di analisis dengan menggunakan perisian SPSS dan demografi responden ditunjukkan dalam Jadual 1 di bawah.

Jadual 1: Demografi Responden

Demografi	Kategori	Frekuensi	Peratusan
Jantina	Lelaki	107	50.2
	Perempuan	106	49.8
Pengkelasan umur	20 tahun dan kebawah	0	36.2
	21 - 30 tahun	77	36.6
	31 - 40 tahun	78	22.5
	41 - 50 tahun	48	4.7
	51 - 60 tahun	10	50.2
Gred/Pangkat	Wk19/ Pembantu penguasa kastam	126	59.2
	Wk22/ Pembantu penguasa kastam kanan	48	22.5
	Wk26/ Pembantu penguasa kastam tinggi	20	9.4
	Wk28/ Pembantu penguasa kastam tinggi kanan	19	8.9
Jabatan terkini	Perkastaman	87	40.8
	Penguatkuasaan	26	12.2
	Pematuhan	29	13.6
	Perkhidmatan teknik	19	8.9
	GST	36	16.9
	KPSM	16	7.5

Analisis kebolehppercayaan digunakan untuk mengukur ketekalan dan kestabilan pembolehubah melalui nilai Cronbach's Alpha (Sekaran & Bougie, 2014). Ia menunjukkan kebaikan tahap pengukuran bagi soal selidik sama ada boleh dipercayai atau tidak. Nilai Cronbach's Alpha bagi setiap pembolehubah akan menunjukkan item-item yang digunakan untuk mengukur

pembolehubah adalah baik dan cemerlang di mana nilai Cronbach's Alpha bagi pembolehubah bersandar, kepuasan kerja ialah 0.844 manakala nilai Cronbach's Alpha bagi pembolehubah bebas, keunggulan pengaruh (tingkah laku), pertimbangan individu, stimulasi intelektual dan inspirasi motivasi adalah 0.926, 0.918, 0.915 dan 0.851 dengan sewajarnya.

Jadual 2: Nilai-nilai Cronbach Alpha

Pembolehubah	Cronbach's Alfa	Nombor Item
Kepuasan kerja	0.854	17
Keunggulan pengaruh	0.937	4
Pertimbangan individu	0.931	4
Stimulasi intelektual	0.921	4
Inspirasi motivasi	0.858	4

Kemudian, analisis regresi berganda digunakan untuk mengenalpasti signifikan pembolehubah bebas terhadap pembolehubah bersandar. Hasil analisis regresi berganda ditunjukkan dalam Jadual bahawa terdapat pengaruh yang positif terhadap keunggulan pengaruh (tingkah laku), pertimbangan individu, stimulasi intelektual dan inspirasi motivasi terhadap kepuasan kerja. Ini kerana semua nilai p adalah kurang daripada 0.05.

Jadual 3: Keputusan Analisis Regresi Berganda

Model	Understandardized coefficient		t	Sig.	95% confident interval for B	
	B	Std Error			Lower bound	Upper bound
Keunggulan pengaruh	-0.237	0.1	-2.377	0.018	-0.434	-0.41
Pertimbangan individu	0.577	0.147	3.929	0	0.287	0.867
Stimulasi intelektual	-0.454	0.168	-2.703	0.007	-0.785	-0.123
Inspirasi motivasi	1.039	0.131	7.933	0	0.781	1.298

a. pembolehubah bersandar: *Kepuasan kerja*

R² dalam kajian ini adalah 0.564 di mana keseluruhan model dijelaskan oleh keunggulan pengaruh (tingkah laku), pertimbangan individu, stimulasi intelektual dan inspirasi motivasi dimana ia mewakili hanya 56.4% daripada varians bagi kepuasan kerja dalam kalangan kakitangan sokongan JKDM di Pulau Pinang.

5. PERBINCANGAN

Perbincangan mengenai hipotesis kajian dapat diringkaskan dimana H_1 dapat menjelaskan hubungan di antara keunggulan pengaruh (tingkah laku) terhadap kepuasan kerja. Lanjutan itu, keunggulan pengaruh (tingkah laku) mempunyai kolerasi positif yang sederhana dengan $r = 0.455$, $p < 0.01$. Analisis korelasi dan hubungan ini adalah signifikan dengan nilai B (-0.237) dan nilai p (0.018). Justeru, penemuan ini menunjukkan bahawa adanya peningkatan keunggulan pengaruh (tingkah laku) antara beberapa orang pemimpin akan meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan kakitangan sokongan JKDM di Pulau Pinang.

Manakala bagi H_2 , ia menunjukkan bahawa pertimbangan individu secara statistiknya adalah faktor peramal yang signifikan terhadap kepuasan kerja bagi kakitangan JKDM dengan nilai B (0.577) pada nilai p adalah 0.00. Selain itu, ia juga mendedahkan dalam analisis korelasi bahawa pertimbangan individu mempunyai korelasi positif besar/kuat dengan $r = 0.618$, $p < 0.01$. Justeru, ini menunjukkan penemuan bahawa peningkatan individu pertimbangan antara beberapa orang pemimpin JKDM akan meningkatkan kepuasan kerja di kalangan kakitangan sokongan JKDM di Pulau Pinang.

H_3 menjelaskan hubungan antara stimulasi intelektual terhadap kepuasan kerja bagi kakitangan sokongan JKDM di mana stimulasi intelektual mempunyai korelasi yang positif besar/kuat dengan $r = 0.612$, $p < 0.01$. Analisis korelasi dan hubungan ini adalah signifikan dengan nilai B (-0.454) dan nilai p (0.007). Penemuan ini menunjukkan bahawa peningkatan stimulasi intelektual antara beberapa orang pemimpin akan meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan kakitangan sokongan JKDM di Pulau Pinang.

Bagi hipotesis terakhir, H_4 menunjukkan bahawa inspirasi motivasi secara statistik adalah faktor peramal yang signifikan terhadap kepuasan kerja bagi kakitangan sokongan JKDM dengan nilai B (1.039) pada nilai p (0.00). Ia juga mendedahkan dalam analisis korelasi bahawa pertimbangan individu mempunyai korelasi positif besar/kuat dengan $r = 0.723$, $p < 0.01$. Penemuan ini menunjukkan bahawa meningkatkan inspirasi motivasi antara beberapa orang pemimpin JKDM akan meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan kakitangan sokongan JKDM di Pulau Pinang.

Jadual 4: Keputusan Hipotesis

	Hipotesis	Nilai P	Keputusan
H1	Keunggulan pengaruh (tingkah laku) mempengaruhi kepuasan kerja kakitangan JKDM Pulau Pinang	0.018	Disokong
H2	Pertimbangan individu mempengaruhi kepuasan kerja kakitangan JKDM Pulau Pinang.	0	Disokong
H3	Stimulasi intelektual mempengaruhi kepuasan kerja kakitangan JKDM Pulau Pinang	0.007	Disokong
H4	Inspirasi motivasi mempengaruhi kepuasan kerja kakitangan JKDM Pulau Pinang	0	Disokong

6. KESIMPULAN DAN CADANGAN

Kesan gaya kepimpinan tranformasi terhadap kepuasan bekerja bagi golongan profesional pada peringkat kebangsaan berada pada skala yang terhad. Justeru hasil kajian mampu memperluaskan dan menambah pengetahuan dalam bidang ini. Bagi pengurusan atasan perlu mengatur bengkel mahupun kursus-kursus mengenai gaya kepimpinan transformasi kepada pegawai-pegawai kanan JKDM dalam usaha untuk melahirkan pegawai-pegawai kanan yang mempunyai keunggulan pengaruh (tingkah laku), pertimbangan individu, stimulasi intelektual serta berinspirasi motivasi.

Hasil daripada kajian ini boleh memberi manfaat kepada perubahan sosial. Ini kerana perkerja yang menjaga pekerjaan mereka, secara tidak langsung mereka mampu menjaga keluarga dan seterusnya menyumbang kepada masyarakat. Justeru organisasi boleh mendapat manfaat Organisasi boleh mendapat manfaat apabila profesional kekal dengan sesebuah organisasi, sekali gus mengurangkan kos kerana menggantikan pekerja, meningkatkan kelebihan daya saing dan meningkatkan keuntungan dalam pelbagai aspek. Perubahan sosial berlaku apabila kualiti kehidupan kerja untuk golongan profesional dapat ditingkatkandan seterusnya membawa kepada kepuasan kerja.

Kesimpulannya, adalah diharapkan bahawa hasil kajian boleh menawarkan beberapa wawasan ke dalam kepuasan kerja di kalangan kakitangan sokongan JKDM yang berada dalam kajian ini di Pulau Pinang. Selain itu, ia dapat mensyorkan supaya pegawai-pegawai kanan yang lebih baik boleh mentafsir dan meningkatkan gaya kepimpinan transformasi mereka. Dengan cara ini, strategi dan langkah-langkah yang sesuai boleh diikuti bagi meningkatkan gaya kepimpinan transformasi yang tertumpu kepada pegawai kanan dan meningkatkan kepuasan bekerja dalam kalangan kakitangan sokongan.

RUJUKAN

- Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140–164. <http://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0106>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). *Transformational Leadership (2nd Ed.)*, 282. [http://doi.org/10.1002/1521-3773\(20010316\)40:6<9823::AID-ANIE9823>3.3.CO;2-C](http://doi.org/10.1002/1521-3773(20010316)40:6<9823::AID-ANIE9823>3.3.CO;2-C)
- Bayram, H., & Dinç, S. (2015). Role of Transformational Leadership on Employee's Job Satisfaction: the Case of Private Universities in Bosnia and Herzegovina. *European Researcher*, 93(4), 270–281. <http://doi.org/10.13187/er.2015.93.270>
- Bolkan, S., & Goodboy, A. K. (2010). Transformational leadership in the classroom: The development and validation of the student intellectual stimulation scale. *Communication Reports*, 23(2), 91–105. <http://doi.org/10.1080/08934215.2010.511399>
- Bota, O. A. (2013). Job Satisfaction of Teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 83, 634–638. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.120>
- Brown, E. A., & Arendt, S. W. (2011). Perceptions of transformational leadership behaviors and subordinates' performance in hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 10(1), 45–59. <http://doi.org/10.1080/15332845.2010.500205>
- Chukwuba, K. U. (2015). A Quantitative Model Studying the Effects of Transformational Leadership on Job Satisfaction.
- Doh, J. P., Luthans, F., & Slocum, J. (2016). The world of global business 1965-2015: Perspectives on the 50th anniversary issue of the Journal of World Business: Introduction to the special issue. *Journal of World Business*, 51(1). <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.007>
- Hamidifar, F. (2010). A study of the relationship between leadership styles and employee job satisfaction at Islamic Azad University branches in Tehran, Iran. *AU-GSB- E-Journal*, 1, 45–57. Retrieved from www.repository.au.edu
- Harper, S. (2012). The Leader Coach: A Model of Multi-Style Leadership. *Journal of Practical Consulting*, 4(1), 22–31.

- Hetland, H., Hetland, J., Schou Andreassen, C., Pallesen, S., & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*, 16(5), 507–523. <http://doi.org/10.1108/13620431111168903>
- Long, C., & Thean, L. (2011). Relationship Between Leadership Style, Job Satisfaction and Employees' Turnover Intention: A Literature Review. *Research Journal of Business Management*, 5(3), 91–100. <http://doi.org/10.3923/rjbm.2011.91.100>
- Mahdi, A. F., Zin, M. Z. M., Nor, M. R. M., Sakat, A. A., & Naim, A. S. A. (2012). The relationship between job satisfaction and turnover intention. *American Journal of Applied Sciences*, 9(9), 1518–1526. [http://doi.org/10.1016/S0010-8804\(01\)80036-7](http://doi.org/10.1016/S0010-8804(01)80036-7)
- Negussie, N., & Demissie, A. (2013). Relationship between leadership styles of nurse managers and nurses' job satisfaction in Jimma University Specialized Hospital. *Ethiopian Journal of Health Sciences*, 23(1), 49–58. Retrieved from <http://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=3613815&tool=pmcentrez&rendertype=abstract>
- Omar, W. A. W. (2013). Transformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship: A Study of Structural Equation Modeling (SEM). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(2), 2222–6990.
- Parker, T. M. (2013). The relationship between transformational leadership and employee job satisfaction in a virtual workplace. *ProQuest Dissertations and Theses, Psy.D.* (December). Retrieved from http://xs6th8dt4r.search.serials-solutions.com.library.gcu.edu:2048/?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rft_id=info:sid/ProQuest+Dissertations+%26+Theses+Full+Text%3A+The+Humanities+and+Social+Sciences+Collection&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:ke
- Rowold, J., & Schlotz, W. (2009). Transformational and Transactional Leadership and Followers' Chronic Stress. *Leadership Review*, (January), 35–48. <http://doi.org/10.1007/s10869-013-9322-9>
- Sadeghi, A., & Pihie, Z. (2012). Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness. *International Journal of Business & Social Science*, 3(7), 186–197. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.341>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2014). Research methods for business. In *Research methods for business* (p. 436).

- Shin, S. J., Kim, T. Y., Lee, J. Y., & Bian, L. (2012). Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction. *Academy of Management Journal*, 55(1), 197–212. <http://doi.org/10.5465/amj.2010.0270>
- Sookaneknun, S., Ussahawanitchakit, P., & Boonlua, S. (2013). Management governance and firm value: Empirical evidence from electronics businesses in Thailand. *International Journal of Business Research*, 13(2), 137–164. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84903778289&partnerID=40&md5=5a50cc85be5ef5df37ff736d10a8b598>
- Wong, M.-H. (2012). Historical Development in ASEAN Economic Cooperation - Towards the ASEAN Economic Community. *ADVANCED WORKSHOP ON ASEAN STUDIES TEACHING FOR LECTURERS*. Retrieved from http://www.aunsec.org/site/asean/studies/index.php?option=com_content&view=article&id=34:aseaneconomichistory&catid=10&Itemid=105
- Yagambaram, L. (2012). Effects Of Leadership Style On Job Satisfaction In Small And Medium Enterprises (Smes) In Malaysia. *Master Thesis in Business Administration*. Retrieved from <http://eprints.usm.my/26510/>
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2012). Positive global leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 539–547. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.007>