



## Kesan Kepemimpinan Transformasi Pengetua Ke Atas Keseimbangan Kerja Dan Kehidupan Guru

Mohd Firdaus Zakaria<sup>1</sup> and Norsiah Mat<sup>2</sup>

<sup>1, 2</sup> Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan, Universiti Utara Malaysia

Corresponding email: [firdauszakaria2017@gmail.com](mailto:firdauszakaria2017@gmail.com)

### Article Information

#### Keywords

Work-life balance, transformational leadership, teachers

### Informasi Artikel

#### Kata Kunci

Keseimbangan kerja-kehidupan, Kepemimpinan Transformasi, guru

### Abstract

This study examined the relationship between transformational leadership of school principle and work-life balance among teachers in Perlis, Kedah, Penang, and Perak. A total of 476 questionnaires was distributed and only 340 questionnaires returned which constituted 89 percent. The feedback rate is used to test the relationship between the transformational leadership styles of the school principal with the work-life balance of teachers. The results of the analysis found that transformational leadership styles of principals' have a significant and positive relationship to the work-life balance of teachers. Therefore, it is hoped that this study will contribute to the enrichment of literacy-related work-life balance, especially among educators in Malaysia.

### Abstrak

Kajian ini memeriksa hubungan di antara gaya kepemimpinan transformasi pengetua sekolah dan keseimbangan kerja-kehidupan para guru di empat buah negeri iaitu Negeri Perlis, Negeri Kedah, Negeri Pulau Pinang, dan Negeri Perak. Sebanyak 476 borang soalselidik diedarkan dan pulangan hanya 340, iaitu mewakili sebanyak 89 peratus maklumbalas. Kadar maklumbalas tersebut digunakan untuk menguji hubungan di antara gaya kepemimpinan transformasi pengetua sekolah dengan keseimbangan kerja-kehidupan guru. Hasil dapatan analisa mendapati bahawa gaya kepemimpinan transformasi pengetua mempunyai hubungan yang signifikan dan positif ke atas keseimbangan kerja-kehidupan para guru. Dapatan kajian ini membantu pihak berkaitan dalam memahami aspek keseimbangan kerja-kehidupan para guru. Oleh yang demikian, diharapkan kajian ini akan menyumbang kepada pengkayaan kesusasteraan berkaitan keseimbangan kerja-kehidupan, terutamanya di kalangan pendidik di Malaysia.

### PENGENALAN

Pada masa kini umumnya seseorang itu sekurang-kurangnya mempunyai dua tanggungjawab asas iaitu kepada kerja dan juga keluarga/kehidupan peribadi. Peruntukan masa kepada keperluan kerja dan juga keluarga/kehidupan peribadi yang baik membentuk keseimbangan kerja dan kehidupan. Keseimbangan kerja-kehidupan menjadi minat kajian dalam kualiti kerja dan juga hubungan kepada kualiti kehidupan (Guest, 2002). Keseimbangan antara kerja dan kehidupan adalah merujuk kepada kepuasan terhadap fungsi atau peranan di

tempat kerja dan juga di luar waktu kerja dengan konflik yang minimum (Clark, 2000). Dengan konflik yang minimum menghasilkan kepuasan kerja-kehidupan kepada seseorang. Menyeimbangi di antara kerja-kehidupan akan memberikan kesan kepada kepuasan terhadap peranan kerja dan juga peranan peribadi (Broers, 2005). Voydanoff (2005) menyatakan keseimbangan kerja dan kehidupan adalah suatu penilaian global yang mana daya kerja memenuhi keperluan keluarga dan daya keluarga memenuhi keperluan kerja yang mana penglibatan timbal balik yang berkesan. Seperti juga definisi oleh Greenhaus dan Allen (2006) iaitu penilaian seseorang individu ke atas keberkesanan dan kepuasan terhadap kerja dan juga kehidupan keluarga. Maka keseimbangan kerja dan kehidupan adalah suatu peruntukan masa yang baik di antara kerja dan hal kehidupan peribadi yang mana memberikan kepuasan kerja juga kepuasan kepada kehidupan peribadi dengan atau tanpa konflik yang minimum.

Di Malaysia, sistem pendidikan terus berkembang seiring dengan perkembangan sistem pendidikan antarabangsa. Dewasa ini, peranan guru bukan hanya mengajar di bilik darjah tetapi juga di luar waktu persekolahan (Tajulashikin, Fazura, & Mohd Borhan, 2013). Ini menunjukkan bebanan kerja guru juga makin meningkat. Guru-guru dibebankan dengan tugas-tugas yang tidak berkaitan dengan proses pengajaran dan pembelajaran seperti menghadiri mesyuarat, aktiviti ko-kurikulum, mengendalikan program-program pelajar, mengurus karehah dan kebajikan pelajar, serta tugas-tugas pentadbiran (Lemaire, 2009). Bagi memenuhi taraf pendidikan yang tinggi, para guru semakin tertekan dalam menghadapi pelaksanaan pelbagai reformasi dalam sistem pendidikan negara (Tajulashikin et al., 2013). Sebagai contoh proses transformasi Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2015-2025 yang mana merangkumi aspek kualiti pengajaran, kualiti perkhidmatan, kualiti kurikulum, kualiti penilaian dan persijilan, kualiti perkembangan dan kebajikan pelajar, kualiti persekitaran budaya pelajar dan organisasi, kualiti penyeliaan, kualiti mentoring, dan kualiti perkembangan guru. Menurut kajian yang dilakukan oleh Pusat Kesihatan, Universiti Kebangsaan Malaysia pada tahun 2011 mendapati bahawa tahap stres guru di Malaysia adalah ke tiga tertinggi selepas badan beruniform. Tekanan yang dihadapi seterusnya akan memberikan kesan kepada emosi, fizikal guru, dan psikosomatik (Nobile & McCornick, 2005). Ini secara langsung mempengaruhi keseimbangan kerja dan kehidupan di kalangan guru dan menjadi cabaran yang besar dalam dunia hari ini (Goud & Nagaraju, 2013).

## **SOROTAN KARYA**

Ketidakseimbangan di antara kerja-kehidupan adalah merujuk kepada kegagalan dalam memenuhi dan menyeimbangi di antara tuntutan kerja dan juga keperluan keluarga atau peribadi. Sebaliknya keseimbangan antara kerja-kehidupan adalah merujuk kepada keseimbangan peranan seseorang itu di dalam urusan pekerjaan dan juga urusan keluarga atau peribadi (Kossek, Valcour, & Lirio, 2014; Haar, 2013; Greenhaus & Allen, 2011). Kebanyakan penyelidik mendefinisikan keseimbangan kerja-kehidupan sebagai suatu pencapaian dan kepuasan berkaitan kerja dan kepuasan ke atas kehidupan peribadi (Shahid, Amdan, Alwi, Syazreena, & Hassan, 2016). Pencapaian keseimbangan kerja-kehidupan yang baik akan memberikan kesan yang positif ke atas seseorang. Seseorang yang memiliki keseimbangan kerja-kehidupan mempunyai kepuasan di dalam kehidupan serta memiliki kesihatan mental dan fizikal yang baik (Brough et al., 2014; Lunau, Bambra, Eikemo, van der Wel, & Dragano, 2014; Carlson, Grzywacz, & Zivnuska, 2009; Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003). Sebaliknya, ketidakseimbangan antara kerja-kehidupan akan memberikan kesan yang negatif seperti ketidakhadiran kerja, kurang komitmen kerja, tekanan, produktiviti rendah, kurang kreativiti dan inovasi, konflik dalam keluarga, penceraian, dan gangguan selera makan (Borkowska, 2010). Pentingnya aspek keseimbangan kerja-kehidupan dalam diri seseorang pekerja. Hal ini kerana, keseimbangan kerja-kehidupan akan memberikan kesan baik ke atas diri seseorang.

Sorotan karya juga menekankan kepentingan kepada sokongan formal dan tidak formal dalam keseimbangan kerja dan kehidupan (Adisa, Mordi, & Osabutey, 2017). Para penyelidik berhujah bahawa sokongan penyelia/ketua adalah penting dalam menyeimbangi di antara kerja dan kehidupan (Ferguson, Carlson, Zivnuska, & Whitten, 2012; Ayman & Antani, 2008). Hal ini kerana, ia dapat membantu dalam menguruskan tuntutan kerja dan kehidupan peribadi dengan lebih baik disebabkan oleh sokongan daripada ketua. Sokongan ketua adalah berdasarkan kepada jenis atau gaya kepemimpinan yang dimiliki. Gaya kepemimpinan sebagai contoh, gaya kepemimpinan transformasi banyak dibincangkan dalam kajian semasa. Menurut Burns (1978) kepemimpinan transformasi ditakrifkan sebagai suatu kepemimpinan yang membentuk visi organisasi untuk memberikan motivasi dan inspirasi kepada pengikut. Kepemimpinan transformasi sebagai agen perubahan dalam menyemai visi organisasi kepada pengikut (Burns, 1978) dan kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi pengikut/pekerja (Avolio & Bass, 2004).

Pengetua yang memiliki gaya kepemimpinan transformasi memiliki tahap motivasi dan semangat kerja yang lebih tinggi serta kerjasama, dan membawa perubahan matlamat, dan memenuhi keperluan para guru. Yang mana mampu meningkatkan prestasi pengikut (guru) (Bass, 1985). Disamping mampu membina visi dan

memberikan motivasi kepada para guru. Mereka juga mampu untuk menyatakan visi realistik masa depan yang boleh dikongsi, merangsang para guru secara intelektual, dan memberi perhatian kepada perbezaan di kalangan para guru. Disamping pengetua yang memiliki gaya kepemimpinan transformasi berdepan dengan cara bagaimana untuk menangani masalah tekanan di kalangan pengikut (guru) (Bass, 1998). Ini secara langsung dapat memberikan ruang kepada perkongsian matlamat serta masalah secara personal yang mana dapat membantu para guru untuk menyeimbangi di antara tuntutan kerja dan juga tuntutan peribadi.

Selain daripada itu, karekter sokongan dan pengiktirafan daripada pengetua yang memiliki gaya kepemimpinan transformasi akan memberikan perspektif baharu kepada para guru. Ini kerana, pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasi adalah di rangka mampu untuk berdepan dalam keadaan bertekanan tinggi dan segala masalah perlu diselesaikan (McCaully, 1987). Oleh itu, pengetua yang memiliki gaya kepemimpinan transformasi adalah mereka yang mampu untuk bersabar dan berdepan dengan karenah para guru di kala waktu tertekan yang mana memerlukan para guru untuk berdepan dengan cabaran dalam menyelesaikan tugas masing-masing. Oleh itu, kejayaan menyelesaikan tugas mampu memberikan mereka kepuasan di samping mampu membentuk keseimbangan dalam kerja dan kehidupan mereka.

Mereka yang memiliki gaya kepemimpinan transformasi juga akan memberikan perhatian kepada para pekerja, disamping menggalakkan pekerja untuk meneruskan sebarang pilihan yang telah di pilih oleh mereka dan juga membantu pekerja untuk mengekalkan motivasi di dalam mereka (Bakker & Demerouti, 2006). Galakkan dan perhatian daripada pemimpin adalah penting dalam membantu orang bawahan mereka mengekalkan semangat dan motivasi bagi mencapai objektif yang telah di tetapkan oleh ketua. Selain daripada itu, ia akan memberikan daya tahan kepada pengikut untuk mengekalkan fokus di dalam tugas mereka.

Menurut Saeed dan Farooqi (2014), kejayaan sesebuah institusi pendidikan adalah bergantung kepada tahap kepuasan kakitangan iaitu guru. Oleh yang demikian, kajian ke atas gaya kepemimpinan transformasi dan keseimbangan kerja-kehidupan akan memberikan pandangan yang lebih mendalam berkaitan keseimbangan kerja-kehidupan.

Berdasarkan kepada sorotan karya, hipotesis seperti berikut:

*Hipotesis 1:* Wujud hubungan di antara gaya kepemimpinan transformasi dan keseimbangan kerja-kehidupan.

## METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini memilih para guru di sekolah menengah harian biasa yang berstatus Sekolah Kluster Kecemerlangan (SKK). Sebanyak 21 buah sekolah di pilih di empat buah negeri iaitu Negeri Perlis, Kedah, Pulau Pinang, dan Perak. Terdapat sebanyak 1,710 orang guru di ke empat negeri tersebut. Yang mana saiz sampel kajian hanya melibatkan 317 responden mengikut jadual saiz sampel daripada Krecjie dan Morgan (1970). Oleh yang demikian, penyelidik memilih sebanyak 317 sebagai sampel saiz untuk kajian ini. Selain daripada itu, jumlah responden ( $n = 317$ ) telah memenuhi dan melebihi saiz sampel yang dikira berdasarkan perisian G\*Power iaitu 138 orang dengan nilai  $\alpha = .05$  (satu hujung), kesan saiz = 0.15 (sederhana) dan kuasa sebenar (*actual power* atau  $1 - \beta$ ) ujian statistik inferensi bernilai 0.95.

Instrumen untuk keseimbangan kerja dan kehidupan adalah merupakan soal selidik soalan *Work Interference with Personal Life* (WIPL) yang dibangunkan oleh Fisher-McAuley, Stanton, Jolton, dan Gavin (2003) dan telah di tambahbaik oleh Hayman (2005). Instrumen asal WIPL mengandungi 19 soalan untuk menilai tiga dimensi keseimbangan kerja dan kehidupan iaitu dimensi gangguan kerja dan kehidupan peribadi (*work interference with personal life*), kehidupan peribadi mengganggu kerja (*personal life interference with work*) dan kerja/peningkatan kehidupan peribadi (*work/personal life enhancement*). Nilai kebolehpercayaan *Cronbach Alpha* adalah di antara  $\alpha = 0.77 - 0.90$ . Manakala instrumen untuk gaya kepemimpinan transformasi pula adalah di ambil daripada *Multiple Factor Leadership Questionnaire* (MLQ) (Bass & Avolio 1995). Soal selidik ini mengandungi 20 soalan yang mana merangkumi empat dimensi iaitu karisma, bertimbang rasa secara individu, merangsang intelek, dan motivasi inspirasi. Nilai kebolehpercayaan *Cronbach Alpha* adalah  $\alpha = 0.93$ . Kajian ini menggunakan skala Likert 5 mata julat.

## DAPATAN KAJIAN

### *Profil Responden*

Jadual 1 dibawah menunjukkan latarbelakang responden yang terlibat di dalam kajian ini. Sebanyak 340 org guru, 47 orang guru lelaki mewakili 13.8 peratus dan 293 guru lelaki mewakili 86.2 peratus. Keseluruhan 340

guru adalah daripada sekolah menengah harian biasa berstatus Sekolah Kluster Kecemerlangan di empat buah negeri iaitu Negeri Perlis, Negeri Kedah, Negeri Pulau Pinang, dan Negeri Perak.

Dari aspek umur, majoriti adalah mereka yang berumur 41 tahun ke atas iaitu sebanyak 45.6 peratus. Manakala aspek status perkahwinan, 90 peratus adalah mereka yang berkahwin, 9.1 peratus adalah bujang, dan 0.9 peratus adalah janda/duda. Melihat aspek latarbelakang pendidikan pula, majoriti mereka adalah yang memiliki ijazah sarjana muda iaitu seramai 293 orang mewakili 86.2 peratus. Majoriti responden adalah beragama Islam iaitu sebanyak 88.2 peratus. Berdasarkan kepada pengalaman mengajar, seramai 48.9 peratus adalah mereka yang memiliki pengalaman mengajar lebih daripada 17 tahun ke atas.

**Jadual 1: Profil Responden (n=340)**

Demografi	Karakteristik	Kekerapan	Peratusan (%)
<b>Jantina</b>	Lelaki	47	13.8
	Perempuan	293	86.2
<b>Umur</b>	21 – 30 tahun	37	10.9
	31 – 40 tahun	114	33.5
	41 – 50 tahun	125	36.8
	51 – 60 tahun	64	18.8
<b>Status Perkahwinan</b>	Berkahwin	306	90.0
	Bujang	31	9.1
	Lain-lain	3	0.9
<b>Kelayakan Akademik</b>	STPM	3	0.9
	Diploma	5	1.5
	Sarjana Muda	293	86.2
	Sarjana	38	11.2
	Doktor Falsafah	1	0.3
<b>Agama</b>	Islam	300	88.2
	Hindu	7	2.1
	Buddha	18	5.3
	Kristian	14	4.1
	Lain-lain	1	0.3
<b>Pengalaman Mengajar</b>	> 5 tahun	23	6.8
	5 – 10 tahun	81	23.8
	11 – 16 tahun	70	20.6
	17 – 22 tahun	90	26.5
	< 22 tahun	76	22.4

### Penilaian Model Pengukuran

Berdasarkan kepada Jadual 2 menunjukkan penilaian keatas model pengukuran seperti mana yang telah di cadangkan oleh Hair *et al.*, (2010). Model pengukuran di nilai daripada empat aspek iaitu (1) ketakalan dalaman (2) kebolehppercayaan setiap indicator (3) kesahan konvergen (nilai *Average Variance Extracted* - AVE) (4) kesahan diskriminan (nilai *cross-loading*, kriteria Fornell-Lacker, dan HTMT) (Hair, Hult, Ringel & Sarstedt, 2014). Dalam Jadual 1 menunjukkan semua konstruk memenuhi nilai kriteria yang telah di perlukan. Nilai *cronbach alpha*, *average variance extracted* (AVE), dan nilai kebolehppercayaan komposit (CR) mencapai dan melebihi paras minimum yang telah di ditetapkan. Oleh yang demikian, ia dianggap tidak mengganggu proses pengukuran seterusnya.

**Jadual 2: Penilaian Model Pengukuran**

Konstruk & Indikator	Standardized Loading	Cronbach Alpha	*(AVE)	*(CR)
<b>Keseimbangan Kerja-Kehidupan</b>				
Gangguan Kerja Mengganggu Kehidupan Peribadi		0.776	0.532	0.849
KKK1	0.727			
KKK2	0.786			
KKK3	0.765			
KKK4	0.763			
KKK6	0.586			
Kehidupan Peribadi Mengganggu Kerja		0.779	0.694	0.872
KKK9	0.854			
KKK10	0.847			
KKK11	0.797			
Kerja/Peningkatan Kehidupan Peribadi		0.777	0.691	0.870

KKK12	0.815			
KKK13	0.832			
KKK14	0.846			
<b>Kepemimpinan Transformasi</b>				
Karisma		0.814	0.520	0.866
KT1	0.623			
KT3	0.612			
KT5	0.763			
KT6	0.770			
KT7	0.754			
KT8	0.784			
Motivasi Inspirasi		0.854	0.696	0.901
KT9	0.797			
KT10	0.841			
KT11	0.843			
KT12	0.854			
Rangsangan Intelektual		0.868	0.717	0.910
KT13	0.808			
KT14	0.826			
KT15	0.902			
KT16	0.848			
Pertimbangan Individu		0.773	0.588	0.848
KT17	0.794			
KT18	0.576			
KT19	0.817			
KT20	0.849			

Merujuk kepada Jadual 3, menunjukkan penilaian ke atas kesahan diskriminan berdasarkan kepada analisis pemuatan faktor silang (*cross-loading*). Dalam pemuatan faktor silang, indikator haruslah lebih besar daripada muatan silang yang lain bagi mencapai kesahan diskriminan yang dikehendaki. Oleh yang demikian, merujuk kepada Jadual 3 kesahan adalah tercapai kerana semua item termuat dalam konstruk yang sebenar.

**Jadual 3: Pemuatan Faktor Silang**

Item	1	2	3	4	5	6	7
<b>KKK9</b>	<b>0.797</b>	-0.143	-0.303	-0.206	-0.259	-0.104	-0.218
<b>KKK10</b>	<b>0.854</b>	-0.190	-0.231	-0.211	-0.243	-0.111	-0.243
<b>KKK11</b>	<b>0.847</b>	-0.164	-0.195	-0.233	-0.217	-0.158	-0.242
<b>KKK12</b>	-0.163	<b>0.815</b>	0.171	0.144	0.105	0.239	0.240
<b>KKK13</b>	-0.138	<b>0.832</b>	0.116	0.124	0.089	0.297	0.293
<b>KKK14</b>	-0.190	<b>0.846</b>	0.227	0.136	0.190	0.370	0.301
<b>KKK1</b>	-0.284	0.131	<b>0.727</b>	0.192	0.258	0.125	0.208
<b>KKK2</b>	-0.238	0.170	<b>0.786</b>	0.140	0.074	0.049	0.105
<b>KKK3</b>	-0.103	0.199	<b>0.765</b>	0.016	-0.001	0.168	0.069
<b>KKK4</b>	-0.199	0.214	<b>0.763</b>	0.138	0.074	0.263	0.076
<b>KKK6</b>	-0.250	0.027	<b>0.586</b>	0.116	0.172	0.043	0.105
<b>KT9</b>	-0.195	0.146	0.129	<b>0.797</b>	0.558	0.436	0.632
<b>KT10</b>	-0.256	0.178	0.182	<b>0.841</b>	0.550	0.446	0.599
<b>KT11</b>	-0.176	0.094	0.092	<b>0.843</b>	0.554	0.440	0.576
<b>KT12</b>	-0.238	0.125	0.152	<b>0.854</b>	0.595	0.516	0.633
<b>KT13</b>	-0.234	0.100	0.158	0.693	<b>0.808</b>	0.438	0.651
<b>KT14</b>	-0.253	0.121	0.075	0.503	<b>0.826</b>	0.472	0.559
<b>KT15</b>	-0.239	0.140	0.127	0.533	<b>0.902</b>	0.490	0.649
<b>KT16</b>	-0.251	0.172	0.160	0.555	<b>0.848</b>	0.533	0.660
<b>KT17</b>	-0.107	0.253	0.171	0.374	0.483	<b>0.794</b>	0.456
<b>KT18</b>	0.010	0.251	0.132	0.172	0.085	<b>0.576</b>	0.162
<b>KT19</b>	-0.104	0.317	0.133	0.514	0.400	<b>0.817</b>	0.499
<b>KT20</b>	-0.182	0.312	0.136	0.518	0.605	<b>0.849</b>	0.629

<b>KT1</b>	-0.214	0.242	0.087	0.398	0.390	0.332	<b>0.623</b>
<b>KT3</b>	-0.159	0.367	0.174	0.494	0.302	0.508	<b>0.612</b>
<b>KT5</b>	-0.138	0.296	0.130	0.511	0.622	0.588	<b>0.763</b>
<b>KT6</b>	-0.205	0.127	0.028	0.536	0.708	0.441	<b>0.770</b>
<b>KT7</b>	-0.224	0.302	0.145	0.559	0.473	0.373	<b>0.754</b>
<b>KT8</b>	-0.279	0.163	0.123	0.646	0.649	0.431	<b>0.784</b>

Nota: (1)Kehidupan Peribadi Mengganggu Kerja; (2) Kerja/Peningkatan Kehidupan Peribadi; (3) Kerja Mengganggu Kehidupan Peribadi; (4) Motivasi Inspirasi; (5) Rangsangan Intelektual; (6) Pertimbangan Individu; (7) Karisma

Jadual 4 dan Jadual 5 pula menunjukkan hasil penilaian kesahan diskriminan berdasarkan kepada kriteria Fornell-Lacker dan nisbah Heterotrait-Monotrait (HTMT). Merujuk kepada Jadual 4, kesemua konstruk dibandingkan dengan punca kuasa dua AVE yang mana nilai-nilai tersebut adalah lebih besar korelasi antara konstruk yang lain, yang mana ianya telah mencapai kesahan diskriminan yang diperlukan (Fornell & Lacker, 1981). Namun begitu, terdapat satu dimensi yang berkorelasi bersama pada dimensi karisma dan motivasi. Walaupun demikian, ianya tidak mengganggu kesahan diskriminan kerana kedua-dua dimensi tersebut adalah di bawah konstruk yang sama.

Merujuk kepada Jadual 5 pula, kesahan diskriminan dilihat kepada nisbah Heterotrait-Monotrait (HTMT). Nilai kriteria HTMT mestilah tidak melebihi HTMT<sub>.90</sub> (Gold, Malhotra, Segars, 2001) dan HTMT<sub>.85</sub> (Kline, 2011). Oleh yang demikian, konstruk dalam kajian ini diandaikan unik apabila nilai korelasi antara konstruk tidak melebihi HTMT<sub>.85</sub>. Oleh itu ianya tidak mengganggu penilaian kesahan diskriminan (Hair *et al.*, 2014).

**Jadual 4: Kriteria Fornell-Lacker**

	1	2	3	4	5	6	7
<b>1</b>	<b>0.847</b>						
<b>2</b>	0.746	<b>0.721</b>					
<b>3</b>	0.677	0.732	<b>0.834</b>				
<b>4</b>	0.571	0.619	0.552	<b>0.767</b>			
<b>5</b>	-0.288	-0.281	-0.260	-0.149	<b>0.833</b>		
<b>6</b>	0.155	0.155	0.167	0.182	-0.293	<b>0.729</b>	
<b>7</b>	0.158	0.335	0.162	0.367	-0.199	0.210	<b>0.831</b>

Nota: Bertulis tebal adalah nilai AVE; (1) Rangsangan Intelektual; (2) Karisma; (3) Motivasi; (4) Pertimbangan Individu; (5) Kehidupan Peribadi Mengganggu Kerja; (6) Kerja Mengganggu Kehidupan Peribadi; (7) Kerja/Peningkatan Kehidupan Peribadi

**Jadual 5: Nisbah Heterotrait-Monotrait (HTMT)**

	1	2	3	4	5	6	7
<b>1</b>							
<b>2</b>	0.864						
<b>3</b>	0.784	0.873					
<b>4</b>	0.622	0.727	0.629				
<b>5</b>	0.350	0.355	0.318	0.175			
<b>6</b>	0.211	0.228	0.211	0.257	0.379		
<b>7</b>	0.187	0.436	0.199	0.471	0.253	0.264	

Nota: (1) Rangsangan Intelektual; (2) Karisma; (3) Motivasi; (4) Pertimbangan Individu; (5) Kehidupan Peribadi Mengganggu Kerja; (6) Kerja Mengganggu Kehidupan Peribadi; (7) Kerja/Peningkatan Kehidupan Peribadi

### Penilaian Model Struktur

Merujuk kepada Jadual 6 dibawah menunjukkan rumusan pengujian hipotesis kajian antara gaya kepemimpinan transformasi dan keseimbangan kerja dan kehidupan memperlihatkan tahap kesignifikanan pekali laluan antara konstruk. Hasil analisis menunjukkan bahawa konstruk peramal memberikan kesan positif dan signifikan ke atas konstruk endogenus. Gaya kepemimpinan transformasi pengetua sekolah memberikan kesan positif dan signifikan ke atas keseimbangan kerja dan kehidupan para guru ( $\beta = 0.353$ ;  $t = 7.222$ ;  $p = 0.000$ ).

**Jadual 6: Penilaian Kesignifikanan Hubungan Langsung**

Hipotesis	Hubungan	$\beta$	SE	T	p	Keputusan
H1	Transformasi → Keseimbangan Kerja-Kehidupan	0.353	0.049	7.222	0.000	Diterima

Nota: Signifikan pada aras 0.05 ( $p < 0.05$ )

## PERBINCANGAN

Bidang perguruan dewasa ini yang mencabar sekarang membuatkan para guru bergelut dalam menguruskan tuntutan kerjaya, pembangunan professional, dan pengurusan keluarga. Oleh yang demikian, kajian ini memeriksa hubungan di antara gaya kepemimpinan transformasi pengetua dan keseimbangan kerja dan kehidupan para guru di sekolah harian biasa berstatus Sekolah Kluster Kecemerlangan (SKK) di empat buah negeri iaitu Perlis, Kedah, Pulau Pinang, dan Perak.

Pengetua yang memiliki gaya kepemimpinan transformasi mempunyai pengaruh ke atas keseimbangan kerja dan kehidupan di kalangan guru. Elemen yang ada pada gaya kepemimpinan transformasi iaitu karisma, motivasi inspirasi, ransangan intelektual, dan pertimbangan individu telah mempengaruhi keseimbangan kerja dan kehidupan para guru. Ini terbukti bahawa gaya kepemimpinan transformasi pengetua mempunyai kesan positif ke atas orang bawahan/pekerja (guru) yang mana memberikan impak secara langsung kepada setiap individu di sesebuah sekolah. Para guru yang berusaha untuk memenuhi keperluan kerja dan juga keluarga mahupun peribadi menghadapi konflik dalam menguruskan hal-hal tersebut. Peranan pengetua yang memiliki gaya kepemimpinan transformasi mempunyai impak terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan para guru. Hal ini kerana, sifat karisma mempengaruhi pemimpin seperti ini yang menunjukkan suatu tahap tingkahlaku moral dan etika yang tinggi akan menarik pengikutnya meniru cara tingkahlaku yang unggul di tempat kerja (Northouse, 2015). Secara langsung, tuntutan kerja dapat dipenuhi di samping mengurangkan konflik berkaitan tunggakan kerja. Selain daripada itu, sifat motivasi inspirasi yang ada pada seseorang yang memiliki kepemimpinan transformasi adalah kemampuan untuk mempengaruhi organisasi untuk mengikuti idea baru yang diinginkan oleh pemimpin. Pemimpin yang mempunyai sifat kepemimpinan transformasi mampu untuk menjelaskan hala tuju ke hadapan, mampu untuk membawa pengikut mendalami erti pekerjaan, dan meletakkan sasaran yang terbaik untuk di capai bersama. Hala tuju yang di komunikasi dengan jelas mampu memberikan kefahaman kepada para guru apa yang perlu di lakukan untuk mencapai visi dan misi sekolah dan menyumbang kepada kelancaran kerja. Seterusnya meningkatkan kualiti di tempat kerja. Dengan menggunakan ransangan intelektual pemimpin mampu untuk menarik perhatian pengikut dengan memberikan ruang dan peluang kepada pengikut untuk menggunakan imaginasi dan inovasi dalam menyelesaikan masalah terutamanya dalam bidang kerja. Seseorang pemimpin harus melihat sesuatu masalah daripada sudut yang berbeza bagi mengemukakan penyelesaian yang mana belum pernah dilakukan sebelum ini (Bass & Avolio, 1994). Dimensi pertimbangan individu ialah suatu tindakan yang di ambil oleh pemimpin dalam memberikan perhatian secara personal kepada setiap pengikutnya. Peranan sebagai mentor dan jurulatih yang ada dalam pemimpin transformasi adalah bertujuan untuk membangunkan setiap orang di dalam kumpulannya (Bass & Riggio, 2006). Sebagai pemimpin yang mempunyai sifat pertimbangan individu, seseorang pemimpin itu harus membina hubungan secara personal dengan setiap ahli kumpulan dan berinteraksi secara individual bagi memenuhi keperluan dan jangkaan para pengikutnya (Bass & Avolio, 1994).

## KESIMPULAN

Keseimbangan kerja dan kehidupan adalah isu penting kepada seseorang pekerja dan juga majikan. Peranan guru yang kian mencabar sekarang memerlukan sokongan dan perhatian daripada pihak berkaitan dalam mencapai matlamat pendidikan disamping keseimbangan antara tuntutan kerja dan juga kehidupan peribadi mereka. Sebagai contoh, pihak yang terlibat haruslah mewujudkan suatu polisi bagi memastikan beban tugas adalah dibahagikan samarata di kalangan guru. Di samping itu, memberikan latihan atau seminar kepada para guru bagi meningkatkan potensi diri mereka. Selain daripada itu, pihak berkaitan juga haruslah sentiasa berdialog dengan para guru bagi mendalami masalah yang dihadapi oleh mereka, dan seterusnya mencari jalan penyelesaian. Kewujudan suasana yang harmoni di tempat kerja akan membentuk persekitaran yang positif di kalangan guru seterusnya meningkatkan produktiviti dan memberikan kesan positif kepada prestasi sekolah.

## RUJUKAN

- Adisa, T. A., Mordi, C., & Osabutey, E. L. (2017). Exploring the implications of the influence of organisational culture on work-life balance practices: evidence from Nigerian medical doctors. *Personnel Review*, 46(3), 454-473.
- Avolio, B.J. & Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Third Edition Manual and Sampler Set*, Mind Garden Inc., Menlo Park, CA.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328. doi:10.1108/02683940710733115
- Bass, B. M. (1985). *Leadership performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Borkowska S. 2010. Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym. *Acta Univ. Lodz. Folia Oeconomica* 240, 5–44.
- Broers, C. M. (2005). *Career and Family: the role of social support*, Griffith University, PhD Thesis.
- Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O., Sit, C., & Lo, D. (2014). Work–life balance: a longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *The International Journal of Human Resource Management*, DOI:10.1080/09585192.2014.899262
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper & Row, New York.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work–family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, 62(10), 1459–1486
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770.
- De Nobile, J. J., & McCormick, J. (2008). Organizational communication and job satisfaction in Australian Catholic primary schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 36(1), 101-122.
- Ferguson, M., Carlson, D., Zivnuska, S., & Whitten, D. (2012). Support at work and home: The path to satisfaction through balance. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 299-307.
- FisherMcAuley, G., Stanton, J., Jolton, J., & Gavin, J. (2003). Modelling the relationship between work life balance and organisational outcomes. *Paper presented at the Annual Conference of the Society for Industrial/Organisational Psychology*. Orlando, April 12, 2003, 126.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing research*, 18(1), 35-50.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214. Retrieved from <http://eserv.uum.edu.my/docview/218924148?accountid=42599>
- Goud, V. M., & Nagaraju, K. (2013). Work Life Balance of Teaching Faculty with Reference to Andhra Pradesh Engineering Colleges. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(8), 891-896.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279.
- Haar, J. M. (2013). Testing a new measure of work–life balance: a study of parent and non-parent employees from New Zealand. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3305-3324.
- Hayman, J. (2005). Psychometric assessment of an instrument designed to measure work life balance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13(1), 85-91.
- Joe Jr, F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Kline, R. B. (2011). *Convergence of structural equation modeling and multilevel modeling*. na.
- Kossek, E. e., Valcour, M., & Lirio, P. (2014). The sustainable workforce: Organizational strategies for promoting work-life balance and well-being. In C. Cooper & P. Chen (Eds.), *Work and wellbeing* (pp. 295-318), Oxford, UK: Wiley-Blackwell.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Lemaire, J. (2009). *Addressing teacher workload*. Education, pp. 6.
- Lunau, T., Bambra, C., Eikemo, T. A., van Der Wel, K. A., & Dragano, N. (2014). A balancing act? Work–life balance, health and well-being in European welfare states. *The European Journal of Public Health*, 24(3), 422-427. doi: 10.1093/eurpub/cku010



- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Saeed, K. & Farooqi, Y. A. (2014). Examining the relationship between work life balance, job stress, and job satisfaction among university teachers (A case study of University of Gujerat). *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 5(6), 9-14.
- Shahid, S. A. M., Amdan, S., Alwi, A., Syazreena, F., & Hassan, C. N. (2016). Social support, negative affectivity, and work personal life balance of Academics. *International Journal of Social Science and Humanity*, 6(7), 500.
- Tajulashikin, J., Fazura. M.N., & Mohd Borhan, I. (2013). Faktor-faktor penentu stress dalam kalangan guru: Sekolah Rendah Mubaligh di Kuala Lumpur. *Jurnal Kurikulum dan Pengajaran Asia Pasifik*, 2(1).
- Voydanoff, P. (2005). Consequences of boundary-spanning demands and resources for work-to-family conflict and perceived stress. *Journal of occupational health psychology*, 10(4), 491.