

Adakah Gaya Kepemimpinan Transformasi Memberi Kesan Keatas Keseimbangan Kerja dan Kehidupan?

Mohd Firdaus Zakaria^{1*}, Norsiah Mat²

¹Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan, Kolej Perniagaan, Universiti Utara Malaysia

²Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan, Kolej Perniagaan, Universiti Utara Malaysia

*E-mel penulis: firdauszakaria2017@gmail.com

Abstract

Guru adalah aset yang penting bagi memastikan sesebuah sekolah mampu untuk berdaya saing dan mencapai visi dan misi yang ingin dicapai. Kualiti kerja dan kehidupan yang baik dikalangan para guru akan memberikan kebaikan secara langsung kepada sekolah dan juga kepada guru itu sendiri. Namun, konflik antara kerja dan kehidupan akan memberikan kesan secara langsung kepada prestasi kerja dan juga kesihatan mental serta fizikal yang mana memberikan kesan negatif kepada tanggungjawab kerja dan tanggungjawab peribadi. Peranan yang dimainkan oleh pengetua adalah penting dalam memastikan tuntutan kerja dan keperluan peribadi dapat dipenuhi, dengan konflik yang semimum mungkin di antara kerja dan kehidupan peribadi. Pengetua berperanan dalam memberikan sokongan secara langsung kepada para guru bagi memastikan konflik antara kerja dan hal peribadi dapat diuruskan dengan baik bagi mewujudkan kesejahteraan kehidupan para guru. Kertas cadangan konsep ini kemudiannya akan diikuti oleh satu ujian empirikal di lapangan bagi menentukan perhubungan dan pengaruh gaya kepemimpinan transformasi pengetua ke atas keseimbangan kerja dan kehidupan guru-guru.

Kata kunci: *kepemimpinan transformasi, keseimbangan kerja dan kehidupan, pengetua, guru*

Pengenalan

Kewujudan guru adalah penting dalam sesebuah sekolah. Kewujudan mereka adalah penting berperanan dalam mencapai matlamat sekolah. Bagi sesebuah organisasi sekolah, guru memainkan peranan dalam mencapai visi dan misi pendidikan negara. Sektor pendidikan adalah tidak akan lengkap tanpa adanya guru yang berperanan dalam mendidik anak bangsa. Peranan guru sebagai tunjang utama dalam memperkasakan dan memajukan bidang pendidikan di negara

ini sememangnya tidak dapat dinafikan lagi. Kerana mereka adalah aset yang penting dalam membangunkan negara (Erdamar & Demirel, 2016).

Dalam arus pendidikan negara kini, 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 & McCormick, 2005). Ini secara langsung mempengaruhi keseimbangan kerja dan kehidupan di kalangan guru dan menjadi cabaran yang besar dalam dunia hari ini (Goud & Nagaraju, 2013). Keseimbangan di antara kerja dan kehidupan menjadi isu global (Mohd Noor, Stanton, & Young, 2009) pada masa kini disebabkan oleh perubahan kepada tuntutan kerja, persekitaran kerja global, dan piawaian kerja antarabangsa. Para guru yang terbeban dengan pelbagai bebanan samada tuntutan kerja atau pun peribadi pasti akan menghadapi masalah dalam menguruskan kerja dan hal peribadi. Seterusnya menyumbang kepada kegagalan pengurusan keperluan kerja dan juga tuntutan peribadi.

Sorotan Karya

Keseimbangan Kerja dan Kehidupan

Keseimbangan kerja dan kehidupan adalah suatu keseimbangan di antara kerja dan aktiviti kehidupan yang dilakukan diluar daripada urusan kerja (Guest, 2002). Manakala Clark (2000) mendefinisikan keseimbangan kerja dan kehidupan sebagai suatu kepuasan dan pembahagian yang baik di antara kerja dan hal peribadi dengan konflik peranan yang minimum. 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. Sama juga dengan 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.

Keseimbangan di antara kerja dan kehidupan adalah penting bagi seseorang pekerja. Pada masa sekarang cabaran dalam menyeimbangi di antara kerja dan kehidupan adalah mencabar. Jika seseorang itu memberikan lebih perhatian pada suatu sisi samada kerja mahu pun keluarga, satu sisi lagi pasti akan terabai. Apabila permintaan kepada kerja atau urusan peribadi diperlukan ia secara langsung mewujudkan situasi yang tidak seimbang seterusnya membentuk konflik kerja dan keluarga. Konflik keseimbangan antara kerja dan kehidupan akan memberikan kesan negatif kepada pihak lain (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003) samada organisasi mahupun kepada keluarga. Kegagalan menguruskan keseimbangan di antara kerja dan kehidupan dengan baik akan memberikan kesan yang negatif antaranya ketidakhadiran kerja, kurang komitmen di tempat kerja, kualiti kerja rendah, produktiviti rendah, kurang kreativiti dan inovasi, tekanan, konflik di dalam keluarga, dan perceraian (Borkowska, 2010; Joseph, Thomas, Antonio, Lourdes, Bless, Micheal, et al., 2007; Carmen & Margeret, 2000; Greenhaus & Kopelman, 1981). Banyak kajian yang melihat kepada faktor yang menyumbang kepada keseimbangan kerja dan kehidupan antaranya; sokongan organisasi (Kumurasamy, Faizuniah & Mohd Faizal, 2015; Sturges & Guest, 2004; Allen, 2001), sokongan keluarga (Greenhaus, Ziegert & Allen, 2012), budaya kerja (Clark, 2001), kepuasan kerja (Erdamar & Demitel, 2016; Smith, Smith & Brower, 2010), jam bekerja (Huffman, Culberston, Hening & Goh, 2013; Gohila & Muthumeen, 2016), budaya organisasi (Adisa, Mordi & Osabutey, 2017). Jam bekerja adalah faktor yang signifikan dalam mengurus dan mencapai matlamat keseimbangan kerja dan kehidupan (Mubeen & Rashidi, 2014). Hal ini kerana, jam kerja yang berlebihan akan menyebabkan ketidakseimbangan pengurusan hal peribadi dan kehidupan sosial (Bielby, 1992). Jam kerja yang panjang tanpa fleksibiliti dan kebolehsuaian akan menghasilkan pengurusan keseimbangan kerja dan kehidupan yang bermasalah (Walter, 2012). Seterusnya mengganggu kepada keseimbangan di antara kerja dan kehidupan.

Sorotan karya 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 mendapat sokongan daripada mereka yang sepatutnya.

Gaya Kepemimpinan Transformasi

Kepemimpinan transformasi yang di perkenalkan oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978 (Khunert & Lewis, 1987) mendapat perhatian di dalam banyak kajian kepemimpinan berkaitan organisasi. 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). Seterusnya teori ini mendapat perhatian Bass (1985) yang mana beliau memperjelaskan lebih lanjut berkaitan teori kepemimpinan transformasi. Teori kepemimpinan transformasi oleh Bass adalah teori yang paling dikaji secara meluas dalam teori-teori kepemimpinan (Parry & Proctor-Thomsom, 2002; Eisenbach, Watson & Pillai, 1999). Beliau menyimpulkan bahawa terdapat empat dimensi dalam kepemimpinan transformasi. (Bass & Avolio, 1994). Antara empat dimensi tersebut adalah karisma, motivasi inspirasi, ransangan intelektual, dan pertimbangan individu.

Dimensi karisma adalah apabila pengikut percaya, bermotivasi dan terinspirasi dan dibentuk oleh adab atau budi pekerti yang ada pada seorang pemimpin (Bono & Judge, 2004; Stone, Russell, & Patterson, 2003). Juga seorang pemimpin yang dikagumi, dihormati dan dipercayai (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003). Pemimpin juga harus mempertimbangan keperluan pengikut tanpa mengorbankan faktor etika (Bass & Avolio, 1994). 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). Dengan sifat karisma yang ada pada seseorang pemimpin, pemimpin akan mewujudkan visi dan misi di dalam organisasi, menanam rasa bangga di dalam diri setiap pengikutnya, mewujudkan kepercayaan serta penghormatan dalam diri setiap pengikut, yang mana mampu menggerakkan pengikut untuk mencapai perubahan yang diinginkan.

Dimensi motivasi inspirasi adalah keupayaan 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. Pemimpin yang mempunyai sifat kepemimpinan transformasi menggalakkan pengikut untuk menjadi sebahagian daripada budaya dan persekitaran organisasi (Kelly, 2003; Stone, Russell, & Peterson, 2003). Perkara tersebut mungkin melalui ucapan dan perbualan yang memberikan motivasi kepada pengikut, serta penampilan yang berbentuk optimis dan bersemangat juga merangsang rakan sekerja serta budaya kerja berpasukan (Simic, 1998). Pemimpin yang mempunyai sifat kepemimpinan transformasi merangsang pengikut dengan perantaraan berbentuk perkataan, frasa, ataupun slogan (Robbins, 2003).

Dimensi ransangan intelektual didefinisikan sebagai tindakan pemimpin yang menggalakkan pengikutnya mencabar imaginasi dan membentuk sifat inovasi untuk mencari pendekatan dan menyelesaikan masalah tanpa terikat dengan peraturan biasa (Bono & Judge, 2004; Kelly, 2003; Bass & Avolio, 1994). 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). Tanpa merasa takut idea baru dan kontroversi akan dipersendakan (Stone, Russell, & Patterson, 2003). Hanya pemimpin yang mempunyai sifat kepemimpinan transformasi sahaja yang ada kemampuan untuk meningkatkan tahap inovasi dan imaginasi di dalam diri pengikut mereka (Strange & Mumford, 2002; Keller, 1992).

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). Ini menunjukkan pemimpin transformasi mampu membina hubungan yang baik dengan pengikut serta berusaha untuk memenuhi keperluan dan jangkaan para pengikut secara personal. Selain itu, pengikut mampu menikmati faedah secara individu dalam memenuhi visi organisasi (Behling & McFillen, 1996).

Hubungan di antara Keseimbangan Kerja dan Kehidupan dan Gaya Kepemimpinan Transformasi

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.

H1: Gaya kepemimpinan transformasi pengetua mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan keseimbangan kerja dan kehidupan para guru.

Metodologi Kajian

Kajian ini memilih para guru di sekolah menengah harian biasa yang berstatus Sekolah Kluster Kecemerlangan (SKK). Keseluruhan 21 buah sekolah di pilih di empat buah negeri iaitu Negeri Perlis, Kedah, Pulau Pinang, dan Perak. Pemilihan SKK kerana tugas guru di SKK bertambah adalah disebabkan oleh matlamat untuk mencapai status Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT). 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.

Borang soal selidik diletakkan di pejabat sekolah untuk diedarkan kepada para guru di sekolah berstatus Sekolah Kluster Kecemerlangan (SKK). Responden adalah para guru yang tidak memegang jawatan pentadbiran (contoh: penolong kanan). Ini bagi memastikan ciri-ciri tugas adalah sama jika dibandingkan dengan guru-guru yang memegang jawatan pentadbiran yang mempunyai tugas tambahan yang lain. Selain daripada itu, responden juga mestilah mereka yang berkhidmat lebih daripada 2 tahun di sekolah tersebut. Ini bagi memastikan para responden betul-betul mengenali gaya kepemimpinan yang dibawa oleh pengetua di sesebuah sekolah. Oleh yang demikian, kajian ini adalah untuk melihat gaya kepemimpinan pengetua memberi kesan kepada keseimbangan kerja dan kehidupan para guru di sekolah berstatus Sekolah Kluster Kecemerlangan (SKK).

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.

Kesimpulan dan Kajian Masa Hadapan

Kajian ini bertujuan untuk menyelidik hubungan di antara gaya kepemimpinan transformasi dengan keseimbangan kerja dan kehidupan. Hasil dapatan kajian ini dapat menyumbang secara komprehensif dan memberikan pemahaman yang lebih mendalam terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan. Di samping dapat menambahkan lagi karya literatur berkaitan dengan isu keseimbangan kerja dan kehidupan terutamanya dalam sektor pendidikan.

Tinjauan literatur berkaitan gaya kepemimpinan dan keseimbangan kerja dan kehidupan masih agak sukar untuk ditemui terutamanya dalam konteks Malaysia. Kebanyakan kajian melihat kepada karekteristik kerja dan sokongan sosial. Secara khususnya, adalah diharapkan kajian ini mampu menyumbang kepada kefahaman yang lebih mendalam di antara hubungan gaya kepemimpinan transformasi dan keseimbangan kerja dan kehidupan di kalangan para guru di Malaysia.

Dapatan kajian ini juga boleh digunakan oleh pihak-pihak yang berkepentingan, iaitu Pejabat Pendidikan Daerah, Jabatan Pendidikan Negeri, dan Kementerian Pendidikan Malaysia di mana badan ini memainkan peranan yang penting dalam meningkatkan kualiti kehidupan para guru dan juga kualiti yang harus dimiliki oleh para pengetua di sekolah kerajaan. Kertas kajian ini merupakan satu kajian konsep. Oleh yang demikian, tiada sebarang bukti dapatan kajian diketengahkan. Cadangan kajian sebenar di lapangan yang akan dijalankan kemudian akan mengesahkan model kajian ini dengan bukti-bukti hasil dapatan secara empirikal berhubung dengan perhubungan di antara gaya kepemimpinan transformasi dan keseimbangan kerja dan kehidupan.

Corresponding Author

Mohd Firdaus Zakaria, Malaysia, firdauszakaria2017@gmail.com, Pusat Pengajian Perniagaan, Kolej Perniagaan, Universiti Utara Malaysia.

Rujukan

- Adisa, T. A., Adisa, T. A., Mordi, C., Mordi, C., Osabutey, E. L., & 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.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of vocational behavior*, *58*(3), 414-435.
- Avolio, B.J. & Bass, B.M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set, 3rd Edition*, Redwood City, California, Mind Garden.
- Ayman, R., & Antani, A. (2008). Social support and work-family conflict. *Handbook of work-family integration: Research, theory, and best practices*, 287-304.
- 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., Avolio, B.J., Jung, D. I. & Berson, V. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, *88*, 207-218.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Bass, B.M., & Avolio, B. J. (1995). *The multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, C.A: Consulting Psychologists Press.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Behling, O., & Mcfillen, J. (1996). "A Syncretical Model Charismatic or Transformational Leadership. *Group and Organisation Management*, 21(2), pp. 120-160.
- Bielby, D.D. (1992). Commitment to work and family. *Annual Review of Sociology*, 18, 281-302.
- Bono, J. E. & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 901-910.
- Borkowska S. (2010). Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym. *Acta Univ. Lodz. Folia Oeconomica* 240, 5–44.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper & Row, New York.
- Carmen, K. F., & Margaret, A. S. 2000. The Tug of Work and Family: Direct and Inderect DomainSpecific Determinants of Work Family Conflict. *Personnel Review*. 30(5): 502–522.
- Clark, S. C. (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 348-365.
- Clark, S.C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53, 747-770.
- Eisenbach, R., Watson, K. & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organisational change. *Journal of Organisational Change Management*, 12(2), 80-89.
- Erdamar, G. & Demirel, H. (2016). Job and life satisfaction of teachers and the conflicts they experience and work and at home. *Journal of Education and Training Studies*, 4(6), 164175.
- Erdamar, G., & Demirel, H. (2016). Job and Life Satisfaction of Teachers and the Conflicts They Experience at Work and at Home. *Journal of Education and Training Studies*, 4(6), 164-175.
- 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.

Fisher-McAuley, G., Stanton, J., Jolton, J., & Gavin, J. (2003, April). Modelling the relationship between work life balance and organisational outcomes. In *Annual Conference of the Society for Industrial-Organisational Psychology, Orlando* (pp. 1-26).

Gohila, P., & Muthumeenakshi, M. Does Employees' Role Affect Work-Life Balance? With Reference To Automobile Industry.

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., & Kopelman, P. 1981. Conflict Between Work And Non- Work Roles: Implications For The Career Planning Process. *Human Resource Planning*.4: 1–10.

Greenhaus, J. H., Allen, T. D., & Foley, S. (2006, March). Work–family balance: Exploration of a concept. In *families and work conference, Provo, UT*.

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, 510-531.

Greenhaus, J. H., Ziegert, J. C., & Allen, T. D. (2012). When family-supportive supervision matters: Relations between multiple sources of support and work–family balance. *Journal of vocational behavior*, 80(2), 266-275.

Guest, D.E. (2002), Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-79.

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.

Howell, J.M. & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.

Huffman, A., S. Culbertson, S., B. Henning, J., & Goh, A. (2013). Work-family conflict across the lifespan. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 761-780.

- Joseph, G. G., Thomas, A. G., Antonio, M., Lourdes, C., Bless, B., Micheal, C. L., et al. 2007. WorkFamily Conflict: Experiences and Health Implications Among Imigrant Latinos. *Journal Of Applied Psychology*. 92(4): 1119–11130.
- Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of management*, 18(3), 489-501.
- Kelly, M. L. (2003). Academic advisers as transformational leaders. The Mentor. Diambil daripada <http://www.psu.edu/dus/mentor/030101mk.htm>.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management review*, 12(4), 648-657.
- Kumarasamy, M. A. M., Faizuniah. P., & Mohd Faizal, M.I. (2015). Individual, Organizational and Environmental Factors Affecting Work-Life Balance. *Asian Social Science*, 11(25), 111.
- Lemaire, J. (2009). Addressing teacher workload. *Education*, 6.
- Mohd Noor, K., Stanton, P. & Young, S. (2009). Work-life balance and job satisfaction: a study among academics in Malaysian higher education institutions. Paper presented to The 14th Asia Pacific Management Conference, Surabaya.
- Mubeen, H. & Rashidi, M.Z. (2014). Impact of long working hours on job satisfaction of employees working in services sector of Karachi. *Journal of Business Strategies*, 8 (1), 21-37.
- Nobile, J. J. & McCormick, J. (2005). Job Satisfaction and Occupational Stress in Catholic primary Schools. A paper presented at the Annual Conference of the Australian Association for Research in Education.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

- Parry, K. W., & Proctor-Thomson, S. B. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organisational settings. *Journal of Business Ethics*, 35(2), 75-96.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Simic, I. (1998). Transformational leadership - the key to successful management of transformational organizational changes. *Facta Universitas*, 1 (6), 49-55.
- Smith, K. T., Smith, L. M., & Brower, T. R. (2011). An examination of work-life balance perspectives of accountants. *International Journal of Critical Accounting*, 3(4), 367-383.
- Stone, A. G., Russell, R. F. & Patterson, K. (2003). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Servant leadership roundtable*. Diambil daripada <http://www.regent.edu/acad/cls/2003servantleadershiproundtable/stone/pdf>.
- Strange, J. M., & Mumford, M. D. (2002). The origins of vision: Charismatic versus ideological leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 343-377.
- Sturges, J., & Guest, D. (2004). Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 5-20.
- 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). Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: a demands and resources approach. *Journal of marriage and family*, 67(4), 822-836.
- Walter, L. (2012). Shift work, long hour weigh down nurses. EHS Today, available at: www.ehstoday.com/health/news/shift-work-nurse-obesity (diakses pada 26 September 2017).