

Amalan Kepimpinan Transformasional Guru Besar dan Hubungannya Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Daerah Miri

*Aziz bin Tahir¹, Ahmad Zamri bin Mansor², Ghazali bin Darusalam³

¹Fakulti Pendidikan, ²Fakulti Pendidikan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 Bangi, Selangor, Malaysia.

³Fakulti Pendidikan
Universiti Malaya
50603 Kuala Lumpur..

*Corresponding author's email: azfaraziz81@gmail.com

Abstrak

Kepimpinan transformasional diamalkan dalam sesebuah organisasi untuk melengkapkan diri pentadbir dengan keupayaan untuk menerima segala perubahan dalam pendidikan yang telah dirancang dan menyampaikan kepada guru-guru secara berkesan. Kebijaksanaan perlu digunakan bagi mengelakkan tekanan dan bebanan kerja ke atas guru-guru di sekolah. Kertas konsep ini akan membentangkan cadangan penyelidikan amalan kepemimpinan transformasional guru besar dan hubungannya terhadap kepuasan kerja guru. Kajian ini akan dijalankan di daerah Miri, Sarawak. Tahap amalan kepemimpinan transformasional ini diukur berdasarkan empat dimensi iaitu pengaruh yang ideal, rangsangan intelek, motivasi berinspirasi dan pertimbangan individu. Kepuasan kerja guru pula diukur menggunakan Teori Dua Faktor Herzberg iaitu faktor hygiene dan faktor motivator. Objektif kajian ialah untuk (1) mengenal pasti tahap amalan kepemimpinan transformasional guru besar, (2) mengenal pasti tahap kepuasan kerja guru; dan (3) mengenal pasti hubungan di antara amalan kepemimpinan transformasional guru besar dengan kepuasan kerja guru.

Kata kunci: Kepimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Hygiene, Motivator

Abstract

Transformational leadership is practiced in an organization to equip administrators with the ability to accept all the planned changes in education and to deliver it to teachers effectively. Wisdom needs to be used to prevent stress and workload among teachers in schools. This paper presents a research proposal on transformational leadership practices and their relationship to teacher's job satisfaction. This study will be conducted in Miri, Sarawak. The level of transformational leadership practice is measured based on four dimensions: idealized influence, intellectual stimulation, inspirational motivation and individualized consideration. Teacher's satisfaction is measured using Herzberg's Two Factors Theory consisting of hygiene and motivator factors. The objective of the study is (1) to identify the level of transformational leadership practices among the headmasters, (2) to identify the level of teacher's job satisfaction; and (3) to identify the relationship between the transformational leadership practice of the headmaster and the teacher's job satisfaction.

Keywords: Transformational Leadership, Job Satisfaction, Hygiene, Motivator

1.0 PENGENALAN

Kepimpinan merupakan suatu faktor pendorong ke arah membina organisasi yang mantap dalam usaha menuju ke arah matlamat yang ingin dicapai. Kepimpinan adalah tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk menunjukkan hala tuju kepada individu dan kelompok lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) berhasrat untuk menambahbaik laluan kerjaya guru dari segi peranan pemimpin, pakar pengajaran dan pakar bidang khusus menjelang tahun 2016. Ianya bersesuaian dengan maksud anjakan ke-4 dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013

hingga 2025. Anjakan ke-5 dalam PPPM pula berhasrat menempatkan pemimpin berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah. Menurut Mohamed Khaled Nordin (2008), sesebuah sekolah diberi tanggungjawab untuk membangunkan murid sebagai modal insan dengan seberapa banyak kemahiran dan kepakaran, kualiti dan kuantiti yang bersesuaian agar negara dapat berdaya saing dalam iklim ekonomi yang pesat.

Dalam konteks kepimpinan, ianya merupakan suatu proses, kerja berpasukan, pengaruh dan penentuan matlamat. Dalam senario pendidikan dan pengurusan sekolah, kepimpinan berkait rapat dengan keberkesanan sekolah. Menurut Alimuddin (2006), sekolah yang berkesan adalah dihasilkan melalui kepimpinan yang cekap dan berkualiti. Kejayaan sesebuah sekolah bergantung kepada corak kepemimpinan yang diamalkan di sesebuah sekolah itu (Hussein, 2005). Kepemimpinan yang berkesan adalah asas kepada penambahbaikan sekolah yang berterusan (Muijs & Harris, 2007; Abdul Ghani & Anandan, 2009).

Pentadbir sekolah perlu mempunyai gaya pemikiran bersifat fleksibel dan melihat dari segenap ruang dan situasi. Ini bertujuan untuk memantapkan kepimpinan mereka dalam meningkatkan bilangan guru yang komited dan prestasi kerja guru yang konsisten. Anjakan paradigma peranan kepimpinan dalam persekitaran yang kompleks dan dinamik hari ini memerlukan amalan kepimpinan pelbagai dimensi yang fleksibel untuk memenuhi keperluan pelanggan berbanding kepimpinan dan birokrasi tegar (Abdul Shukur, 2004).

Kajian Button (2003) menjelaskan bahawa perubahan yang dibawa melalui kepimpinan transformasional dilihat lebih demokratik, adil serta mampu meningkatkan komitmen dan penglibatan individu. Leithwood (1992) pula menyatakan bahawa organisasi yang melalui perubahan amalan kepimpinan daripada transaksional kepada transformasional berubah bukan hanya kerana aspek-aspek di atas tetapi mereka berubah kerana amalan kepimpinan transformasional mampu membawa kepada peningkatan produktiviti. Kepimpinan transformasional menetapkan tumpuan kepada membina matlamat yang dikongsi bersama, meningkatkan komunikasi serta membuat keputusan menggunakan kaedah kolaboratif. Cheng (2005) dan Del Favero (2006) pula berpendapat bahawa amalan kepimpinan yang pelbagai dan fleksibel lebih menjurus kepada keberkesanan kepemimpinan berbanding amalan satu gaya kepimpinan sahaja. Pemimpin yang berupaya menyatukan beberapa elemen orientasi kepimpinan adalah lebih fleksibel untuk bertindakbalas kepada tugas-tugas pentadbiran. Seorang Guru Besar yang mengamalkan kepimpinan transformasional adalah merupakan agen perubahan yang akan menggerakkan perubahan kepada organisasinya. Hoy & Miskel (2005) menyatakan uniknya kepimpinan transformasional adalah pada sumbernya iaitu nilai peribadi dan kepercayaan seseorang pemimpin terhadap perkongsian kepimpinan itu sendiri dan akhirnya boleh melahirkan pemimpin di kalangan pengikut. Kajian kolaborasi antara kepimpinan pengajaran dan kepimpinan transformasional yang dilaksanakan di sekolah akhirnya membawa kepada kualiti pedagogi dan prestasi pelajar yang berada pada tahap yang tinggi. Hasil usaha pemimpin transformasional inilah yang menggerakkan kemahuan dan usaha yang tinggi di kalangan guru-guru untuk menyumbang kepada keberkesanan sekolah.

Kepimpinan adalah tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk menunjukkan hala tuju kepada individu dan kelompok lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepimpinan transformasional adalah suatu bentuk kepimpinan yang memberi impak yang baik kerana kepimpinan ini berfokus kepada suatu sasaran agar mencapai suatu tujuan yang belum pernah diraih sebelum ini. Pemimpin sesebuah organisasi akan memberikan sokongan kepada anggota di bawahnya agar sentiasa bekerjasama dengan bersungguh-sungguh untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

2.0 LATARBELAKANG / PERNYATAAN MASALAH

Amalan kepimpinan guru besar memberi impak terhadap pembangunan sendiri, motivasi individu, akhlak serta intelektual guru. Impak amalan kepimpinan Guru Besar yang berbaur negatif terhadap aspek-aspek di atas akan mencacatkan mutu dan kualiti akademik di sekolah. Menurut Jamelaa Bibi (2013) dan Park & Jeung (2013), budaya di sekolah menyokong status quo dan menghalang perubahan. Perubahan yang perlu di bawa oleh kepimpinan guru besar di sekolah seharusnya tidak hanya tertumpu kepada aspek-aspek yang bersifat teknikal seperti menyenarai tugas dan tanggungjawab guru yang perlu mereka laksanakan agar mencapai aras tertentu. Menurut Sindra et al. (2012), perubahan organisasi yang efektif memerlukan kepimpinan yang mantap. Gaya kepimpinan yang efektif merupakan asas kepada penambahbaikan institusi pendidikan secara tekak (Muijs & Harris, 2007; Abdul Ghani & Anandan, 2009). Ia sepatutnya menumpukan kepada perubahan sikap dan pemikiran guru yang lahir dari kesedaran dan

kebijaksanaan yang dijana melalui pembangunan intelek dan teladan yang menjadi inspirasi mereka untuk berubah atau bekerjasama dalam melaksanakan sesuatu perubahan.

Beberapa cabaran dan pembaharuan dasar yang telah dirangka oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) namun telah menimbulkan perasaan tidak puas hati di kalangan guru-guru di Malaysia. Justeru, guru-guru mempunyai motivasi yang rendah terhadap kerjaya mereka. Sebilangan guru menukar kerjaya dan bersara lebih awal disebabkan penambahan bebanan tugas dan sistem pendidikan yang semakin mencabar (Syed Sofian & Rohany Nasir, 2010). Kajian ini disokong oleh dapatan Ruhana & Venel Natasha Nasir (2013) di mana kajian terhadap guru di daerah Beluran, Sabah mendapati beban tugas pendidik mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja.

Terdapat beberapa kajian yang membuktikan bahawa amalan kepimpinan transformasional menunjukkan respon yang positif kepada keberkesanan sekolah di Malaysia. Pemimpin sekolah yang mengamalkan kepimpinan transformasional berupaya meningkatkan sikap dan kualiti guru (Abdul Ghani, 2005). Menurut Rolfe (2011), pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasional ialah pemimpin yang berwawasan, pemangkin, bermotivasi dan bermatlamat.

Berdasarkan kepada beberapa pernyataan masalah tersebut, kajian ini dilaksanakan untuk mengenalpasti tahap amalan kepimpinan transformasional guru besar dan hubungannya terhadap tahap kepuasan kerja guru sekolah rendah di daerah Miri, Sarawak.

2.1 Kepimpinan Transformasional

Laohavichien (2009) menyatakan kepimpinan transformasional ditakrifkan sebagai kepimpinan yang mempunyai matlamat untuk memastikan kejayaan pengurusan berkualiti. Pernyataan ini disokong oleh kajian oleh Jazmi Md. Isa (2009) di mana beliau menyatakan bahawa terdapat hubungan antara kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Namun begitu, dapatan kajian mereka bercanggah dengan dapatan kajian Aziah et al. (2005) terhadap 93 orang guru di dua buah sekolah kluster di sebuah negeri Utara Semenanjung Malaysia mendapati amalan kapasiti kepemimpinan guru di sekolah tersebut tidak dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasi pengetua dan berada pada tahap sederhana.

Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah menggubal Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013 – 2025. Terdapat sebelas anjakan transformasi pendidikan yang diperkenalkan dalam PPPM 2013 – 2025. Dua anjakan yang diutamakan iaitu transformasi keguruan sebagai profesion pilihan dan memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah. Anjakan transformasi keguruan sebagai profesion pilihan diperkenalkan bertujuan untuk melaksanakan laluan kerjaya guru berdasarkan prestasi dan kompetensi mulai tahun 2016, Selain itu, KPM berhasrat untuk meningkatkan laluan kerjaya untuk peranan kepimpinan, pakar pengajaran dan pakar bidang khusus menjelang tahun 2016. Anjakan memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah dilaksanakan bagi menangani cabaran pembelajaran abad ke-21. Tahap profesionalisme pentadbir ini telah dipertingkatkan melalui Program Berkembar Institut Aminuddin Baki (IAB) dengan universiti tempatan, Program Pensiswazahan Guru, Program Pensarjanaan Pensyarah Institut Perguruan dan lain-lain lagi. Menurut Abdul Said Ambotang (2010), insentif dan peluang kenaikan pangkat ditawarkan kepada pendidik seperti Pengetua Cemerlang, Guru Cemerlang dan jawatan naik pangkat secara 'Time Base'. Usaha dan program yang dijalankan ini bermatlamat untuk meningkatkan kepuasan kerja guru dan meluaskan bidang kerjaya guru.

2.1.1 Kepuasan Kerja Guru

Terdapat beberapa kajian dilakukan bagi mengenalpasti kepimpinan transformasi ini memberikan kesan yang positif kepada sekolah. Kepimpinan yang pelbagai akan memberikan impak yang berlainan kepada setiap sekolah. Sebagai pentadbir, Guru Besar perlu bijak mengenalpasti cabaran secara terperinci dan berfokus kepada keputusan yang perlu dicapai. Kepimpinan merupakan asas kejayaan sesebuah pertubuhan (Chen & Silverthorne, 2005; Majed, Wafi & David, 2012 ; Yusuf, 2012).

Pemimpin sekolah wajar mempunyai kebolehan sebagai pendorong para pendidik untuk menjalankan aktiviti sekolah (Raziah & Ahmad, 2009). Komitmen guru dalam menjalankan tugas dipengaruhi oleh amalan kepimpinan pentadbir. Elangkumaran (2011) menyatakan guru-guru merupakan sumber tenaga di kebanyakan sekolah. Tahap kepimpinan yang tinggi adalah faktor pendorong kepada guru-

guru yang berketerampilan dan bersikap profesional dalam kerja. Amalan kepimpinan seorang pentadbir biasanya mempengaruhi kepuasan kerja guru di sekolah melalui penilaian sendiri mereka.

Guru zaman ini banyak dibebani dengan tugas sampingan di samping perlu membahagikan masa melaksanakan tugas hakiki. Kajian Azrul Hisham (2009) mendapati faktor bebanan tugas adalah antara penyebab kepada guru menghadapi tekanan. Terdapat beberapa sebab guru tidak mendapat kepuasan bekerja kerana faktor seperti keadaan tempat kerja, beban kerja, pilih kasih, tidak dapat menyesuaikan diri, diskriminasi dan ganjaran. Menurut Abdul Rahim (2007), tanda-tanda ketidakpuasan kerja ialah bosan, ponteng kerja, komitmen rendah, rungutan, protes, meletakkan jawatan, persaraan awal, hilang kepercayaan, tekanan, prestasi merosot dan memohon pertukaran.

3.0 SOROTAN KAJIAN / KAJIAN LITERATUR

Teori Kepimpinan Transformasional

Pada mulanya, teori kepimpinan transformasional ini diperkenalkan oleh James McGregor Burns (1978) dan ianya diperkembangkan oleh Bass (1985). Burns (1978) telah mereka bentuk konsep kepimpinan transformasional ini ke atas pemimpin politik. Amalan kepimpinan transformasional ini diperluaskan setelah suatu organisasi IBM dan *General Electric* di Amerika Syarikat melaksanakan beberapa reformasi besar-besaran selepas tahun 1985.

Kepimpinan transformasional terbahagi kepada empat dimensi utama iaitu sikap yang menunjukkan pertimbangan berasaskan individu, membina rangsangan intelektual, meningkatkan motivasi berinspirasi dan pengaruh yang ideal dalam kalangan pendidik atau kakitangan sokongan dalam institusi pendidikan. Dimensi kepimpinan transformasional ini dikaji berdasarkan kepada teori yang dipelopori oleh Burn (1978) dan diadaptasi oleh Bass (1985). Keempat-empat dimensi ini adalah dalam bentuk amalan dalam prinsip kepimpinan transformasional. Berikut merupakan huraian yang jelas berkenaan empat dimensi yang akan dikaji :

i. Pertimbangan Berasaskan Individu

Kepimpinan transformasional mengutamakan perhatian dan tumpuan terhadap potensi dan keperluan tertentu dalam pembangunan profesionalisme staf di bawahnya. Kebolehan, kemahiran dan pengetahuan seseorang sebagai pemimpin menjadikan keyakinan diri menebal dalam seorang pemimpin dan meninggalkan kesan positif di kalangan guru. Seorang pemimpin perlu mengambil tahu dan peka kepada setiap keperluan staf bawahannya agar menjadikan mereka lebih bersemangat tinggi untuk bekerja. Menurut Leithwood, Menzies dan Jantzi (1999), pemimpin yang tidak memberi perhatian kepada perhubungan individu sering kali menyebabkan guru terbeban. Kepuasan kerja ialah suatu respon yang berlaku dalam situasi sesebuah pekerjaan. Kepuasan kerja dikaitkan dengan suasana kerja dan ganjaran yang didapati hasil daripada melaksanakan sesuatu tugas.

ii. Membina rangsangan intelektual

Rangsangan intelektual ialah usaha pemimpin untuk mencetuskan daya pemikiran positif berkenaan masalah pendidikan di sekolah terutamanya berkaitan pembelajaran dan pemudahcaraan (PdPc). Pemimpin transformasional bertindak balas secara berlainan terutama dalam menentukan penyelesaian masalah dengan dimensi pemikiran yang baru secara inovatif. Secara tidak langsung, pemimpin transformasional melatih pengikutnya untuk berfikir secara kreatif dan tidak hanya menyalahkan antara satu sama lain. Pemimpin transformasional menjadikan subordinat mampu mengenalpasti cabaran dan menjadikan mereka orang yang berani menghadapinya (Abdullah dan Ainon, 2007). Sebagai pemimpin transformasional, pemikiran perlu berada di luar kotak dan luar jangkaan. Bass (1998) mendefinisikan stimulasi intelek sebagai *'promoting intelligence, rationality and careful problem solving'*.

iii. Meningkatkan motivasi berinspirasi

Motivasi berinspirasi digunakan dalam usaha bagi meningkatkan fokus di kalangan subordinat terhadap visi dan misi pendidikan. Motivasi ini bertujuan agar seorang pemimpin lebih bertanggungjawab serta meletakkan komitmen di kalangan kakitangan untuk mencapai matlamat. Button (2003), menjelaskan bahawa guru yang berkesan adalah di kalangan guru yang bermotivasi tinggi. Dalam konteks ini, Guru Besar sebagai pemimpin di sekolah mempunyai peranan untuk menyuntik semangat dan sokongan moral di samping menyediakan kemudahan dan keperluan dalam mengekalkan motivasi guru menjayakan matlamat

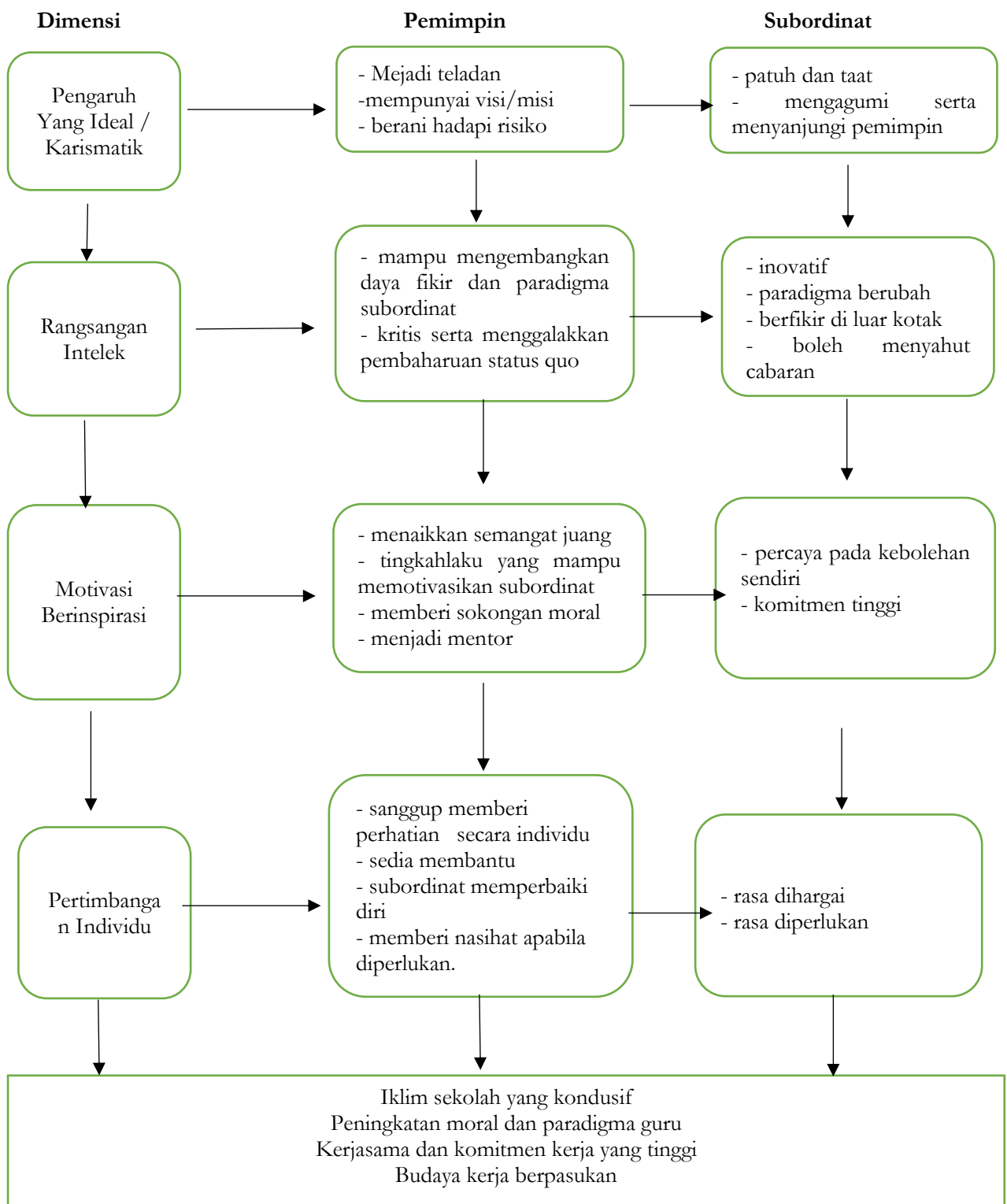
organisasi sekolah. Tingkah laku motivasi berinspirasi boleh dilakukan melalui penggunaan kata-kata yang memberangsangkan, pujian, menaikkan semangat dan simbolik untuk menimbulkan keinginan kakitangan bekerja dengan cemerlang.

iv. Pengaruh yang ideal

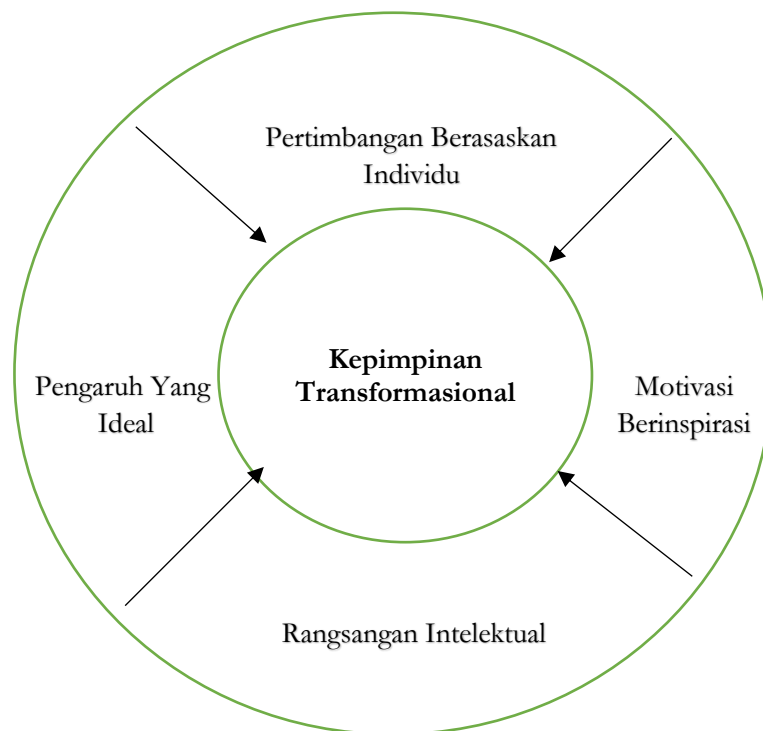
Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang mempunyai visi dan misi yang jelas serta tidak gentar menghadapi risiko yang tiba. Menurut Bass (1998), pengaruh yang ideal ditonjolkan dalam kepimpinan transformasional apabila seseorang pemimpin itu menetapkan matlamat untuk dicapai pada masa akan datang dan mampu menerangkan dan memimpin subordinat ke arah menjayakan matlamat yang diaspirasikan dengan menunjukkan teladan yang baik untuk diikuti. Kualiti dalaman seseorang itu terlihat apabila wujud keyakinan diri, tenaga, visi, arah tuju dan kekuatan. Hoy dan Miskel (2005) menyatakan pemimpin transformasional mendapat kepercayaan dan ketaatan pengikut menerusi integriti perlakuan mereka. Beberapa perlakuan yang boleh ditunjukkan seperti berikut:

- a. Mempamerkan nilai moral dan etika yang tinggi
- b. Mempertimbangkan keperluan orang lain melebihi keperluan sendiri
- c. Menggunakan kuasa untuk menggerakkan kakitangan ke arah mencapai visi dan misi sekolah, bukan untuk kepentingan peribadi
- d. Mengambil risiko bersama-sama pengikut dalam menentukan dan mencapai matlamat sekolah

Burns (1978) menjelaskan bahawa pemimpin yang mempunyai sifat karismatik juga memiliki ciri-ciri tingkah laku yang unggul sebagai pemimpin. Karisma seorang pemimpin transformasional terserlah dengan keyakinan dan kepastian yang ditunjukkan dalam setiap tindakan. Seorang pemimpin sanggup berkorban demi kepentingan organisasi dan bersifat optimis terhadap visi dan misi yang ingin dicapai (Bass dan Avolio, 1998).



Rajah 1.1 : Teori Kepimpinan Transformasional Burns (1978) dan Bass (1985)



Rajah 1.2 : Model Kepimpinan Transformasional Slocum dan Hellriegel (2007).
Sumber : Slocum, J. W. & Hellriegel, D. (2007)

Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja dikaitkan dengan kepuasan kerja seseorang kakitangan di sesebuah organisasi. Maslow (1970) telah menyimpulkan bahawa beberapa elemen asas yang mempengaruhi tahap kepuasan dan motivasi individu dalam kehidupan seharian. Asas dalam menonjolkan peranan individu bagi memenuhi keperluan mengikut peringkat atau hierarki dikenali sebagai Teori Hierarki Maslow. Menurut Maslow (1970), manusia dapat menyusun keperluan mengikut hierarki yang dikategorikan kepada lima peringkat dan teori hierarki keperluan Maslow merupakan keperluan paling asas manusia.



Rajah 1.3 Teori Hierarki Maslow

Dari sudut keperluan psikologi, keperluan asas manusia merangkumi keperluan makan, minum, pakaian dan tempat tinggal. Keperluan asas merupakan elemen yang penting dan menjadi tuntutan mutlak untuk setiap individu merencanakan kehidupan sehariannya. Keperluan keselamatan ialah keperluan untuk melindungi diri daripada sebarang bahaya dan ancaman. Keperluan sosial pula ialah keperluan untuk mendapatkan perhatian, kasih sayang, kemesraan dan persahabatan sesama masyarakat dan komuniti. Keperluan penghargaan ialah keinginan individu bagi mendapatkan pengiktirafan, pujian dan kehormatan diri. Keperluan sempurna sendiri pula menggalakkan individu untuk menyedari potensi dan bakat yang ada pada diri dan akhirnya berusaha menjadikan diri sempurna dari segala aspek kehidupan dan pekerjaan.

Teori Dua Faktor Herzberg

Herzberg, Mausner dan Synderman (1959) membuat kajian dan menghasilkan Teori Dua Faktor. Mereka telah membuat dua definisi berkaitan faktor tersebut iaitu kepuasan (*motivator*) dan ketidakpuasan (*hygiene*). Sekiranya terdapat faktor kepuasan maka seorang guru akan mendapat kepuasan kerja manakala sekiranya ketiadaan faktor *hygiene* pula akan menyebabkan ketidakpuasan tetapi kewujudan faktor *hygiene* tersebut pula tidak mempengaruhi tahap kepuasan kerja.

Faktor kepuasan (*motivator*) ini dikenali sebagai faktor pendorong atau intrinsik iaitu berkaitan secara langsung dengan budaya kerja. Faktor ketidakpuasan (*hygiene*) pula merupakan faktor ekstrinsik berdasarkan kepada persekitaran kerja, hubungan interpersonal, gaji, status, penyeliaan dan keselamatan. Faktor ini menyebabkan wujud ketidakpuasan ke tahap yang maksimum yang boleh ditakrifkan sebagai aras ketidakpuasan dan aras kepuasan.

Dapatan Kajian Lepas Amalan Kepimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Guru

Kajian oleh Karen (2007) mendapati bahawa kepimpinan transformasi pengetua berjaya untuk mengubah tingkah laku dan sikap guru di samping memberikan kepuasan kerja kepada guru-guru terhadap perubahan positif yang berlaku.

Kajian oleh Othman dan Ishak (2008) ke atas kepimpinan transformasional pengetua dengan melibatkan seramai 432 orang responden guru dari 13 buah sekolah kebangsaan di Johor Bharu. Dapatan kajian menunjukkan tingkah laku kepimpinan transformasional pengetua mempunyai nilai yang signifikan kepada kepuasan kerja guru.

Kajian berkaitan amalan kepimpinan transformasional dibuktikan menerusi kajian Azrul Hisham (2009) yang mendapati beban tugas adalah faktor penyebab kepada guru menghadapi tekanan. Guru terikat dengan kerja hakiki di dalam kelas dan juga beberapa tugas lain di luar waktu pembelajaran. Abdul Rahim (2007) menyatakan bahawa tanda-tanda ketidakpuasan bekerja ialah bosan, ponteng kerja, komitmen rendah, rungutan, protes, meletakkan jawatan, persaraan awal, hilang kepercayaan, tekanan, prestasi merosot dan memohon pertukaran. Punca ketidakpuasan kerja berlaku disebabkan diskriminasi, beban kerja, suasana tempat kerja, tiada ganjaran setimpal, pilih kasih, amalan tidak sihat dan sukar menyesuaikan diri.

Kajian berikutnya dilakukan oleh Jazmi (2009) yang mencadangkan agar pengetua mengamalkan gaya kepimpinan transformasional. Ini penting kerana pengetua perlu bijak mengendalikan perhubungan dan komunikasi yang baik bersama guru-guru, anggota kumpulan pelaksana dan pelajar. Secara tidak langsung, perhubungan dan komunikasi yang baik ini akan meningkatkan kepuasan kerja guru. Kajian Jazmi dibuktikan dengan kajian Woo (2007) di mana telah membuktikan guru-guru teknikal dan vokasional mempunyai kepuasan kerja yang tinggi dalam elemen penyeliaan kerana guru-guru amat berpuas hati dengan corak penyeliaan pengetua. Pengetua menggunakan kaedah berpengaruh, kemas kini, selalu memberi penghargaan ke atas tahap kerja yang baik, menaruh kepercayaan kepada kemampuan guru dan sentiasa ada apabila diperlukan.

Kajian yang lain telah dilaksanakan oleh Mohamad Zabidi (2009) dan Tafri (2010) berkaitan kepimpinan transformasional dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru menunjukkan kewujudan ciri-ciri kepimpinan transformasional pengetua dan persepsi guru terhadap kesemua empat dimensi amalan kepimpinan transformasional pengetua adalah tinggi. Kajian ini bercanggah dengan dapatan kajian Aziah et al. (2005) di dua buah sekolah kluster dan mendapati amalan kepimpinan guru di sekolah ini tidak dipengaruhi kepimpinan transformasional pengetua dan berada pada tahap sederhana.

Kajian Habib dan Zaimah (2012) terhadap guru pendidikan khas di Sekolah Menengah Kebangsaan (Integrasi) di daerah Hulu Langat, Selangor mendapati bahawa ciri kepimpinan transformasi pengetua terhadap empat dimensi amalan kepimpinan transformasi pengetua adalah berada di tahap yang tinggi. Begitu juga kajian yang dijalankan oleh Nor Hanim (2013), Rosmawati (2013) dan Mohamad Radzi et al. (2014) juga mempunyai dapatan yang sama iaitu kepimpinan transformasi pengetua di sekolah berada pada tahap yang tinggi.

Kajian seterusnya oleh Hishamuddin, Mohd Rizal dan Supian (2013) bagi tujuh buah sekolah di Segamat untuk mengenal pasti hubungan antara kepimpinan transformasional guru besar dengan kepuasan kerja guru di sekolah kurang murid (SKM). Dapatan menunjukkan hanya aspek timbang rasa kepimpinan guru besar berada pada tahap yang tinggi. Namun demikian, aspek merangsang intelektual, aspek motivasi berinspirasi dan aspek pengaruh yang ideal berada pada tahap sederhana. Kajian ini juga membuktikan terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja guru.

Kajian yang telah dijalankan oleh Zuriman (2013) bagi mengenal pasti hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah daerah Kuala Terengganu Utara, Terengganu. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kepuasan kerja guru berada pada tahap yang rendah. Pengetua lebih dominan untuk mengamalkan kepimpinan transformasional dan terdapat hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru.

Rosmawati (2014) juga mengkaji hubungan gaya kepimpinan transformasional pengetua dan kepuasan kerja guru sekolah menengah harian di daerah Seremban, Negeri Sembilan. Dapatan kajian gaya kepimpinan transformasional pengetua dari setiap dimensi menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan positif dan kuat dengan kepuasan kerja guru.

Menurut Jamalullail (2014) dalam kajiannya iaitu tahap amalan kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah rendah kebangsaan di daerah Temerloh, Pahang. Guru besar di daerah Temerloh mengamalkan gaya kepimpinan transformasional pada peringkat yang maksimum dan memberikan kepuasan kerja guru yang tinggi. Dapatan ini menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara tahap kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja guru.

Jika dilihat kajian Ahmad Yusri (2016), didapati gaya kepimpinan transformasional lebih banyak diamalkan oleh pengetua sekolah menengah berbanding dengan kepimpinan transaksi. Hasil dapatan kajian menunjukkan kebanyakan pengetua sekolah mengamalkan elemen dan dimensi kepimpinan transformasional dan transaksional pentadbiran sekolah.

4.0 RUJUKAN

- Abdul Ghani Abdullah. 2005. *Kepimpinan Transformasi Pengetua dan Penggantian Kepimpinan sebagai Penentu Komitmen Terhadap Organisasi dan Perlakuan Warga Organisasi Pendidikan*. Jurnal Pendidik dan Pendidikan, Jil. 20. 53-68, 2015.
- Abdul Ghani Abdullah & K. Anandan a/l Kuppan. 2009. *Pengaruh Kepimpinan Transformasi Sekolah dan Efikasi Kolektif Guru Terhadap Komitmen Kualiti Pengajaran*. Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan ke-16.
- Abdul Rahim Abd. Rashid. 2007. *Profesionalisme keguruan, prospek dan cabaran*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Abdul Shukor Abdullah. 2004. *Kepimpinan unggul tonggak bidang pendidikan cemerlang. Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-12*. Institut Aminuddin Baki.
- Abdul Said Ambotang. 2010. *Keguruan Sebagai Profesion: Pilihan atau Tiada Pilihan?* Buletin SPSS Vol 3 (Jun 2010-Dis2010), SPSS. Universiti Malaysia Sabah.
- Abdullah Hassan dan Ainon Mohd. 2007. *Teori dan Teknik Kepimpinan: Panduan Aplikasi di Tempat Kerja*. Kuala Lumpur. PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Ahmad Yusri Ismail. 2016. *Gaya Kepimpinan Pengetua dan Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Menengah Kebangsaan Daerah Marang, Terengganu*. *International Seminar on Generating Knowledge Through Research, UUM-UMSIDA*, 25-27 Oktober 2016.
- Alimuddin Haji Mohd Dom. 2006. *Outstanding Leaders: Membina Sekolah Cemerlang*. Selangor. Sektor Penaziran Kepimpinan Institusi Pendidikan. Jemaah Nazir Sekolah.
- Aziah Ismail, Abdul Ghani Kanesan & Abdullah Saad. 2005. *Amalan Kepimpinan Transformasi & Kapasiti Kepimpinan di Dua Buah Sekolah Kluster di Malaysia*. Universiti Sains Malaysia.
- Azrul Hisham Abdul Manaf. 2009. *Faktor-faktor tekanan dan kesannya kepada guru Sekolah Menengah Kebangsaan : Satu kajian di daerah Timur Laut, Pulau Pinang*. Tesis Sarjana. Universiti Malaya.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press
- Bass, B.M. 1998. *Transformational leadership: Industry, Military and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. 1998. *You Can Drag A Horse To Water But You Can't Make It Drink*. *Journal of Leadership Studies*. 5, 1-17.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row
- Button, B. 2003. *A Study Examining The Use Of Transformational Leadership Practices For The Teacher Development*. Master Thesis. University of Wisconsin Stout. Diakses pada 30 Mac 2018 dari <http://www.uwstout.edu/lib/thesis/2003buttonpdf>
- Chen, J.C. & Silverthorne, C. 2005. *Leadership effectiveness, leadership styles and employee readiness*. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 4, pp. 280-288.
- Cheng, Y.C. 2005. *New Paradigm for Re-engineering Education: Globalization, Localization, and Individualization*. AsiaPacific Educational Research Association. Netherlands: Springer.
- Elangkumaran, D. 2011. *Hubungan Antara Kepimpinan Pengajaran Guru Besar dengan Komitmen Kerja dan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Rendah di Zon Tanjung Karang*. 1-28. Jurnal tidak diterbitkan.
- Habib Ismail & Zaimah Ramli (2012). *Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua dan Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja Guru*. Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi Selangor.
- Hishamuddin Shah bin Mokri, Mohd Rizal bin Atan & Supian bin Hashim. 2013. *Hubungan antara kepimpinan transformasi guru besar dengan kepuasan kerja guru di sekolah kebangsaan kurang murid Gemilang Tujuh Segamat, Johor*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Hoy, W, K & Miskel, C, G. 2005. *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. America: McGraw Hill Companies, Inc. http://www.uta.edu/iopsychology/files/Fortman_Group
- Hussein Mahmood. 2005. *Kepimpinan profesionalisme: Satu utopia?* *Pemimpin*, 5: 39-51
- Jamalullail Abdul, et al. 2014. *Headmasters Transformational Leadership and Their Relationship With Teachers Job Satisfaction and Teachers Commitments*. *International Education Studies*. 7.13(2014):p40
- Jamelaa Bibi Abdullah & Jainabee Md Kassim. 2013. *Sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua sekolah negeri Pahang*. Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-20, 2013, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia.

- Jazmi Md. Isa. 2009. Gaya kepimpinan pengetua dan kepuasan kerja guru: Kajian perbandingan antara SMKA dengan SMK. Tesis Sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Karen K. Carnes (2007). Credentials for Change: A Description Analysis of Teacher Perceptions of Transformational Leadership and Job Satisfaction in The Secondary School Setting. 132-135. Ph.D. Thesis. Capella University, USA.
- Kementerian Pendidikan Malaysia, KPM. 2013. Pelan pembangunan pendidikan Malaysia 2013-2025. Putrajaya: KPM.
- Laohavichien, T., Fredendall, L.D & Cantrell, R. S. 2009. The Effects of Transformational and Transactional Leadership on Quality Improvement. *The Quality Management Journal*. 16(2), 7-24.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. 1999. Transformational School Leadership Effects: A Replication. *School Effectiveness and School Improvement*, 10(4), 451-479
- Majed, A., Wafi A.K., & David, G. 2012. The Relationship Between Total Quality Management Implementation and Leadership in The Saudi Higher Education: A Review and Conceptual Framework. European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems. Munich, Germany.
- Mohamad Zabidi Abdullah. 2009. Kepimpinan transformasi pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru. Tesis Sarjana. Universiti Malaya.
- Mohamed Khaled Nordin. 2008. Mengubah senario global dalam pengajian tinggi. Seminar Pengurusan Akademik IPT 2008. Langkawi, Ogos 2008.
- Mohammed Sani Ibrahim & Jamalullail Abdul Wahab. 2012. Kepimpinan Pendidikan. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Muijs, D. & Harris, A. (2007). Teacher leadership in (In) action: Three case studies of contrasting schools. *Educational management administration and leadership*, 35(1) : 111-134
- Nadiah Mohd Abdah & Azlin Norhaini Mansor (2014). Amalan Kepimpinan Transformasional Pengetua Dan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Cemerlang Di Daerah Seremban. Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi Selangor.
- Othman bin Md Johan & Ishak bin Mad Shah. 2008. Impak tingkah laku kepimpinan transaksi dan transformasi pengetua terhadap kepuasan kerja dan komitmen guru terhadap sekolah. *Jurnal Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia*, Jilid:34-43.
- Park, J.H. & Jeung, D.W. 2013. *School Reforms, Principal Leadership and Teacher Resistance: Evidens from Korea*. *Asia Pacific Journal of Education* 33(1): 34-53
- Raziah binti Mansor & Ahmad bin Esa. 2009. Hubungan Gaya Kepimpinan Guru Besar dengan Kepuasan Kerja Guru di Tiga Buah Sekolah Rendah di Seremban. Seminar Kebangsaan Pengurusan Pendidikan PKPGB 2009, UTHM.
- Rolfe, P. 2011. *Transformational Leadership Theory: What Every Leader Needs to Know*. *Nurse Leader*, 9(2): 54-57
- Rosmawati binti Abdullah. 2014. Hubungan kepuasan kerja guru di sekolah menengah harian di daerah Seremban, Negeri Sembilan. *Seminar Kebangsaan Pengurusan Pendidikan PKPGB 2009* di UTHM.
- Ruhana & Venel Natasha Nasir. 2013. *Beban Tugas dan Hubungan Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Guru di Sekolah Menengah*. Masters Thesis, Universiti Malaysia Sabah.
- Sidra, A., Zuhair, M.F., Noman, S. & Sajid, A. 2012. *Role of leadership in change management process*. *Abasyn Journal of Social Sciences* 5(2): 111-124.
- Slocum, J. W. & Hellriegel, D. 2007. *Fundamentals of Organizational Behavior*. USA: Thomson South Western.
- Syed Sofian dan Rohany Nasir. 2010. *Kesan kecerdasan emosi ke atas tekanan kerja dan niat berhenti kerja profesion keguruan*. *Jurnal e-Bangi*. Volume 5, Number 1, 53-68. Selangor.
- Tafri Mohd Amin. 2010. Amalan kepimpinan transformasi pengetua dan keupayaan guru sekolah menengah di Pahang. Tesis Sarjana Kependetaan. Institut Kependetaan, Universiti Malaya.
- Yusuf Adoti Florence. 2012. Influence of Principal's Leadership Styles on Student's Academic Achievement in Secondary Schools. *Journal of Innovative Research in Management and Humanities* 3(1). Pp. 113-121. ISSN: 2141-8217
- Zuriman bin Abdul Rahman. 2013. Hubungan gaya kepimpinan pengetua dan kepuasan kerja guru sekolah menengah di daerah Kuala Terengganu Utara, Terengganu. *Kertas Penyelidikan*

Seminar Antarabangsa Isu-Isu Pendidikan (ISPEN2018) | ISBN 978-967-2122-54-8
5 Julai 2018 || Auditorium Utama, Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya

Sarjana. Universiti Utara Malaysia. *Proceeding of International Seminar on Educational Comparative in Curriculum for Active Learning Between Indonesia and Malaysia*. ISBN : 978-602-9098-12-9