

IMPINAN TRANSAKSI DAN TRANSFORMASI TINGKAH LAKU KERJA GURU-GURU

Oleh

Ishak bin Mad Shah
Mastura Bte Mahfar

Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia
Universiti Teknologi Malaysia

Abstrak

Tujuan kajian ini dijalankan adalah untuk mengenalpasti impak tingkah laku kepimpinan pengetua dengan kepuasan kerja guru dan komitmen guru terhadap sekolah. Seramai 432 orang guru dari 13 buah sekolah menengah kebangsaan di sekitar Johor Bahru telah dipilih sebagai subjek kajian. Alat ukur yang digunakan untuk pengumpulan data terdiri dari *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) oleh Bass, *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) oleh Cook, Hepworth, Wall dan Warr (1981) dan *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) oleh Allen dan Meyer. Data-data kajian telah dianalisis menggunakan statistik deskriptif untuk menghuraikan demografi subjek kajian. Manakala statistik infrensi iaitu regresi pelbagai digunakan untuk menghuraikan impak tingkah laku kepimpinan pengetua ke atas kepuasan kerja guru dan komitmen guru terhadap sekolah. Koefisien penentuan R^2 yang diperolehi menunjukkan anggaran peratusan variasi pemboleh ubah bebas yang menerangkan varians pemboleh ubah bersandar. Manakala nilai *Beta* adalah bertujuan untuk melihat sumbangan setiap dimensi tingkah laku kepimpinan. Keputusan kajian yang diperolehi menunjukkan tingkah laku kepimpinan transaksi dan tingkah laku kepimpinan transformasi pengetua mempunyai impak yang signifikan kepada kepuasan kerja guru dan komitmen guru terhadap sekolah. Keputusan kajian lain menunjukkan kedua-dua dimensi tingkah laku kepimpinan transaksi pengetua memberi impak kepada kepuasan kerja guru-guru. Namun impak ke atas komitmen guru terhadap sekolah hanyalah dimensi mengurus secara kekecualian. Bagi tingkah laku kepimpinan transformasi pengetua didapati hanya dimensi karisma sahaja yang memberi impak kepada kepuasan kerja guru dan komitmen guru terhadap sekolah.

Pengenalan

Kepimpinan merupakan satu daripada elemen yang tidak boleh dipisahkan daripada kehidupan manusia. Sama ada, sesebuah organisasi itu primitif atau pun bertamadun, pemimpin memang diperlukan. Ini adalah kerana kepimpinan merupakan satu aspek kehidupan sosial yang memperlihatkan hubungan manusia, khususnya hubungan antara pemimpin dengan pengikut. Hubungan ini biasanya diperlihatkan dalam bentuk fungsi kepimpinan yang berupa mempengaruhi dan dipengaruhi. Pemimpin mempengaruhi pengikut dalam kebanyakan perkara terutamanya dalam membuat keputusan atau melakukan perubahan bagi meningkatkan kualiti kehidupan pengikutnya. Manakala

ng dipengaruhi oleh pemimpin berdasarkan hakikat

Pengaruh pemimpin iman telah merangsang minat ramai pengkaji lepas menjalankan penyelidikan untuk mengenalpasti impaknya kepada pengikut (Katz dan Kahn, 1978; Hollander, 1978). Hal ini adalah berikutan dari tanggapan pengkaji-pengkaji lepas bahawa tingkah laku pemimpin adalah model kepada tingkah laku pengikut. Ini dapat dilihat pada kebanyakan definisi kepemimpinan yang menghubungkan tindakan-tindakan pemimpin dengan kejayaan-kejayaan yang memberi faedah kepada pengikut. Sebagai misalan, pengikut dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen, kejelekitan dan sebagainya adalah hasil dari tingkah laku kepemimpinan ketuanya (Yukl, 1998). Pemimpin-pemimpin yang berjaya mempengaruhi tingkah laku pengikutnya adalah dikategorikan sebagai pemimpin yang berkesan (Yukl, 1998).

Penyataan masalah

Dalam usaha meningkatkan daya pengeluaran, kerajaan pernah melancarkan kempen Kepimpinan Melalui Teladan pada bulan Mac 1983. Matlamat kempen ini dijalankan adalah untuk melahirkan kakitangan awam yang menghayati nilai-nilai murni kepemimpinan, mengamalkan perilaku mulia kepemimpinan dan menyemarakkan contoh-contoh unggul kepemimpinan yang bersih, cekap dan amanah. Pelancaran kempen ini, yang telah dilakukan secara besar-besaran, memperlihatkan kepercayaan tinggi kerajaan kepada hakikat bahawa tindakan-tindakan pemimpin penting untuk merubah sikap dan tingkah laku pengikutnya. Oleh yang demikianlah, Datuk Mohd Najib, Timbalan Perdana Menteri Malaysia (1996) menegaskan bahawa pemimpin mampu membawa pengikutnya yang lemah ke tahap pencapaian dan kejayaan yang tinggi. Sehubungan dengan itu, mantan Perdana Menteri Malaysia, Tun Dr Mahathir (1996) menyarankan supaya semua organisasi bersungguh-sungguh memantau dan memantapkan kepemimpinan organisasi masing-masing supaya daya pengeluaran sumber manusianya dapat dipertingkatkan. Saranan Tun Dr Mahathir (1996) ini tidak mengecualikan kepemimpinan sekolah.

Kepimpinan sekolah adalah merujuk kepada tingkah laku pengetua (Al Ramaiah, 1993; Lim Teh Eng, 1986). Pengetua perlu bertingkah laku bukan sahaja sebagai seorang pentadbir atau pengurus sekolah, tetapi juga sebagai seorang pemimpin profesional kepada guru-guru dan juga pelajar-pelajar di sekolahnya. Dengan lain percatan, pengetua, selain memegang jawatan sebagai pentadbir dan pengurus, terutama sekali sebagai eksekutif dalam sekolah, juga perlu memainkan peranan sebagai pemimpin kepada pengikutnya yang terdiri dari guru-guru dan pelajar sekolah. Oleh itu pengetua adalah orang bertanggungjawab meningkatkan profesionalisme dan moral guru-gurunya ke tahap yang tinggi dan juga memastikan pelajar-pelajarnya cemerlang dalam bidang akademik.

Dalam usaha meningkatkan daya pengeluaran guru-guru, kepemimpinan seseorang pengetua itu perlu berkesan (Hussein, 1997). Dengan lain perkataan, pengetua merupakan sebagai pemangkin kepada kecemerlangan sekolah semestinya boleh mengubah tingkah laku guru-guru supaya mengutamakan pencapaian matlamat. Hal ini diakui oleh Levin dan Lockheed (1993) yang menyatakan bahawa maju dan

adalah diterajui oleh pengetua yang berkesan. Oleh yang akan menjadi maju dan cemerlang sekiranya kepimpinan pengetuanya adalah lemah (Gary, 1990). Sebaliknya sekolah yang lemah boleh bertukar menjadi sekolah yang berkesan dan berjaya dengan adanya kepimpinan pengetua yang berkualiti (Hellinger dan Hack, 1998).

Walau bagaimanapun hasrat menjadikan sekolah berkesan tidak akan kesampaian jika guru-gurunya tidak berkesan. Ini kerana salah satu elemen sekolah berkesan ialah selain mempunyai pengetua yang berkesan juga mesti mempunyai guru-guru yang berkesan. Guru-guru merupakan staf yang memainkan peranan yang penting bagi memastikan matlamat menjadikan sebuah sekolah berkesan tercapai. Betapa baik sekalipun sistem sekolah itu dibangunkan, matlamat untuk menjadikan sekolah berkesan tidak akan tercapai sekiranya guru-guru tidak efektif dan efisien. Profesion guru adalah amat mencabar kerana sentiasa berdepan dengan situasi yang menimbulkan ketegangan (Noran Fauziah, 1994). Menurut Smith dan Nightower (dalam Noran Fauziah, 1994) seramai 55% guru-guru menghadapi neurosis berbanding 17% (doktor), 19% (petani), dan 36% (peguam). Diagnosis nuerosis di kalangan guru-guru semakin bertambah sekiranya mereka merasai profesionnya tidak memberi kepuasan (Kim, 1994). Guru-guru yang merasa tidak puas terhadap kerjanya lebih cenderung melakukan perlakuan negatif seperti ponteng kelas, kurang beri tumpuan kepada pengajaran dan pembelajaran, dan tidak minat mengajar (Kim, 1994). Semua perlakuan negatif tersebut juga adalah gambaran bahawa komitmen guru-guru kepada sekolah adalah rendah.(Burrows & Mundy, 1996).

Oleh yang demikian, untuk mewujudkan sekolah berkesan, kepuasan kerja guru-guru mesti diberi keutamaan oleh pengetua. Apabila kepuasan kerja guru-guru tinggi, mereka akan berasa seronok melaksanakan tanggungjawabnya dan secara tidak langsung komitmen mereka terhadap pencapaian matlamat sekolah juga adalah tinggi (Andermant, Belzer & Smith, 1991). Untuk menjamin kepuasan kerja guru-guru dan komitmen guru-guru terhadap sekolah kekal di tahap yang tinggi, seseorang pengetua itu perlulah memantapkan kualiti kepimpinannya (Sergiovanni, 1984). Pengetua yang mempunyai kualiti kepimpinan yang tinggi akan mampu mempengaruhi tingkah laku guru-gurunya supaya semangat kerjanya terarah kepada pencapaian matlamat. Pengetua ini dikenali sebagai pengetua yang berkesan (Stogdill, 1974)

Munson (1981) menyarankan supaya pengetua mengutamakan kepimpinan berkualiti yang merujuk kepada tingkah laku kreatif dan direktif bagi memotivasikan guru-gurunya supaya berkeyakinan dan berkomitmen dalam pekerjaannya. Ini adalah kerana tingkah laku kepimpinan yang kreatif dan direktif boleh menjadi sumber rujukan dan inspirasi kepada tingkah laku pengikut (Sarros, 1992). Pemimpin yang kreatif dan direktif mampu meningkatkan produktiviti dan kualiti serta inovasi pengikut ke tahap yang lebih tinggi lagi dan menjadikan pengikutnya rela membangunkan dirinya dan berusaha lebih gigih untuk organisasi (Bass, 1985).

Tingkah laku direktif dan kreatif ini merupakan sebahagian daripada ciri-ciri kepimpinan transformasi (Bass, 1985). Menerusi tingkah laku direktif dan kreatif ini, kepimpinan transformasi mampu mengenali keperluan pengikut untuk berubah, mencipta wawasan, membimbing perubahan dan melaksanakan perubahan dengan berkesan. Oleh itu dalam kepimpinan transformasi ianya lebih mengutamakan

Keeratan hubungan ini boleh berlaku apabila dalam autoriti, halangan-halangan birokratik yang boleh menjejaskan keeratan hubungan pemimpin-pengikut dihapuskan, latihan dan nasihat disediakan khususnya dalam proses membuat keputusan dan menyelesaikan masalah, dan komunikasi terbuka digalakkan supaya perkongsian idea-idea dan maklumat penting dapat dilakukan. Semua tindakan ini bertujuan supaya pengikut merasa seronok, sentiasa bermotivasi dan berkomitmen terhadap tugas (Bass, 1985). Berdasarkan ciri-ciri kepemimpinan transformasi di atas, Leithwood (1993) dan Abdul Ghani Kanesan Abdullah (1996) menyarankan supaya paradigma kepemimpinan sekolah harus memberi penekanan kepada kepemimpinan transformasi.

Menurut Leithwood (1993) dan Abdul Ghani Kanesan Abdullah (1996) tingkah laku kepemimpinan transaksi kurang berkesan di sekolah dalam memenuhi keperluan guru-guru (Yankelovich dan Immerwehr, 1983). Kepimpinan transaksi hanya bergantung kepada kuasa ganjaran dan dendaan untuk mempengaruhi pengikutnya (Popper, Landau & Gluskinos, 1992). Semakin besar kuasa ganjaran dan dendaan yang dipunyai oleh pengetua, semakin mudahlah beliau mempengaruhi tingkah laku guru-gurunya. Oleh itu pengetua yang lebih mementingkan tingkah laku kepemimpinan transaksi akan memberi lebih perhatian kepada pertukaran antara usaha guru-guru dengan ganjaran atau faedah yang boleh diberi. Kesan dari pertukaran tersebut, sesetengah guru-guru akan merasakan bahawa ganjaran yang diperolehi itu adalah tidak setimpal dengan usaha yang dicurahkan. Lantaran itu guru-guru tersebut beraanggapan bahawa pekerjaannya tidak menyumbang kepada kepuasan kerja dan lanjutan dari itu tahap komitmen guru-guru terhadap sekolah menjadi rendah (Bass, 1985; Hollander, 1978).

Kelemahan tingkah laku kepemimpinan transaksi dalam mempengaruhi pengikut ke arah pencapaian matlamat telah banyak didedahkan oleh ramai pengkaji (Bass, 1985). Antaranya ialah Griffin (2004) yang mengkritik bahawa ganjaran yang disediakan oleh kepemimpinan transaksi sebagai balasan kepada usaha yang diberikan oleh pengikut hanya memberi kepuasan untuk jangka masa pendek sahaja. Dalam jangka masa yang panjang, pemberian ganjaran yang tinggi pun, tidak semestinya diikuti dengan peningkatan kepuasan atau daya pengeluaran, sebaliknya boleh membawa kepada penurunan prestasi dan pengurangan daya saingan. Ini adalah kerana, dalam jangka panjang ganjaran yang disediakan oleh kepemimpinan transaksi itu tidak memenuhi keperluan yang dikehendaki oleh pengikut (Griffin, 2004). Menurut Griffin (2004) faktor-faktor seperti tekanan masa, sistem penilaian prestasi yang lemah, pemberian ganjaran yang tidak adil, dan tiada latihan kemahiran tidak diberi perhatian oleh kepemimpinan transaksi dalam membuat pertukaran tersebut. Akibatnya kepemimpinan transaksi akan mendorong pengikutnya mementingkan diri sendiri (Jaafar & Yusuf, 1995).

Keputusan kajian lepas juga telah menunjukkan kelemahan tingkah laku transaksi dan kelebihan tingkah laku kepemimpinan transformasi. Sebagai misalan, tingkah laku kepemimpinan transformasi didapati mempunyai impak yang positif ke atas tingkah laku pengikut berbanding kepemimpinan transaksi (Dastoor, 1999). Kepimpinan transformasi mampu menyelesaikan masalah pengikut ketika menghadapi keadaan yang penuh ketidakpastian dan ketidaktentuan (Dastoor, 1999), meningkatkan kepuasan kerja (Bass dan Avalio, 1994; Koh, Steers dan Terborg, 1995), Meningkatkan komitmen terhadap kerja (Jolson et al. 1993) dan sebagainya.

ian yang diperolehi oleh pengkaji-pengkaji lepas meningkatkan kepuasan kerja guru-guru dan komitmen guru-guru terhadap sekolah yang mengamalkan tingkah laku kepemimpinan transformasi sekiranya mengamalkan tingkah laku kepemimpinan transformasi. Sungguhpun kepemimpinan transformasi pengetua boleh meningkatkan kepuasan kerja guru-guru dan komitmen guru-guru terhadap sekolah, namun ini tidak bermakna pengetua perlu melupakan tingkah laku kepemimpinan transaksi (Aminuddin, 1994). Kepimpinan transaksi juga tetap penting khususnya apabila dikaitkan dengan keperluan-keperluan pengikut (Koh et al., 1995). Dengan kata lain, ganjaran masih tetap diperlukan apabila hendak memotivasikan pengikut ke arah pencapaian matlamat (Koh et al., 1995). Menurut Koh et al. (1995) tingkah laku kepemimpinan transformasi dan tingkah laku kepemimpinan transaksi didapati masih mempunyai kesan dalam meramal tingkah laku kerja dan komitmen terhadap organisasi pengikut. Pemasalahan inilah yang ingin dikaji iaitu sejauhmana tingkah laku kepemimpinan transaksi dan transformasi pengetua mampu mengenakan kesannya kepada kepuasan kerja guru-guru dan komitmen guru-guru terhadap sekolah.

Metodologi kajian

Populasi kajian ini terdiri daripada 13,344 orang guru yang berkhidmat di sekolah menengah kebangsaan harian di sekitar Johor bahu (Perangkaan Jabatan Pendidikan Negeri Johor, 2004). Seramai 423 orang guru-guru telah dipilih sebagai subjek kajian. Jumlah ini termasuk Guru Penolong kanan (Akademik), Guru Penolong Kanan (Hal Ehwal Pelajar), guru-guru kanan mata pelajaran, guru kanan ko-kurikulum dan guru panitia. Alat ukur yang digunakan untuk pengumpulan data terdiri dari *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) oleh Bass, *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) oleh Cook, Hepworth, Wall dan Warr (1981) dan *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) oleh Allen dan Meyer.

Keputusan kajian

Data yang diperolehi dianalisis menggunakan statistik regresi mudah dan analisis regresi pelbagai. Penentuan nilai R^2 adalah menggambarkan impak pembolehubah bebas ke atas pembolehubah bersandar. Sekiranya penentuan nilai R^2 yang diperolehi itu signifikan adalah menunjukkan terdapat kesan yang signifikan pembolehubah bebas ke atas pembolehubah bersandar (Kim dan Kohout, 1975). Manakala nilai koefisyenan beta adalah sebagai piawai untuk membuat perbandingan kedua-dua dimensi tingkah laku kepemimpinan transaksi dan kepemimpinan transformasi yang mana lebih memberi impak kepada kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi.

Jadual 1.1 memaparkan keputusan kajian yang menunjukkan bahawa nilai $R^2 = 0.328$ bagi kepuasan kerja dan nilai $R^2 = 0.102$ bagi komitmen terhadap organisasi adalah signifikan pada aras keertian 0.05. Keputusan kajian yang diperolehi ini menerangkan bahawa tingkah laku kepemimpinan transaksi pengetua menghuraikan 32.8% variasi dalam kepuasan kerja dan lebih kurang 10.2% daripada variasi komitmen guru-guru terhadap sekolah. Ini menjelaskan bahawa tingkah laku kepemimpinan transaksi pengetua mempunyai impak terhadap kepuasan kerja guru-guru dan komitmen guru-guru

seorang pengetua yang mengamalkan tingkah laku boleh meninggikan kepuasan guru-guru terhadap kerjanya dan komitmen guru-guru terhadap sekolah.

Jadual 1.1: Impak tingkah laku kepimpinan transaksi pengetua kepada kepuasan kerja guru-guru

Tingkah laku kepimpinan	Tingkah laku kepimpinan transaksi		
	R ²	Nilai F	P
Kepuasan kerja	0.328**	205.23**	0.000
Komitmen terhadap Organisasi	0.102**	47.68**	0.000

Untuk melihat impak setiap dimensi tingkah laku kepimpinan transaksi pengetua yang terdiri dari dimensi ganjaran tertakluk dan dimensi mengurus secara kekecualian maka data kesemua kedua-dua dimensi tingkah laku kepimpinan transaksi tersebut diregreskan kepada kepuasan kerja guru-guru dan komitmen guru-guru terhadap sekolah. Keputusan kajian yang diperolehi menunjukkan bahawa kedua-dua dimensi tingkah laku kepimpinan transaksi pengetua iaitu ganjaran tertakluk dan mengurus secara kekecualian memperoleh nilai Beta = 0.419 dan nilai Beta = 0.193 bagi kepuasan kerja. Kedua-dua hubungan ini signifikan pada aras keertian 0.05. Hasil keputusan kajian menunjukkan sumbangan kedua-dua dimensi tingkah laku kepimpinan transaksi pengetua tersebut iaitu ganjaran tertakluk dan mengurus secara kekecualian ke atas variasi kepuasan kerja ialah 42% dan 19.3% . Oleh itu boleh dirumuskan bahawa pengetua yang mengamalkan tingkah laku kepimpinan transaksi bagi dimensi ganjaran tertakluk lebih memberi kepuasan kepada guru-guru terhadap kerjanya berbanding apabila mengamalkan dimensi menguru-gurus secara kekecualian.

Berlainan keputusan kajian bagi kesan dimensi tingkah laku kepimpinan transaksi ke atas komitmen terhadap organisasi. Keputusan menunjukkan dimensi mengurus secara kekecualian memperoleh nilai Beta = 0.321 dan signifikan pada aras keertian 0.05 tetapi bagi dimensi ganjaran tertakluk memperoleh nilai Beta = 0.031 dan tidak signifikan pada aras keertian yang sama. Dapatan kajian ini menjelaskan bahawa sumbangan tingkah laku kepimpinan transaksi ke atas variasi komitmen guru-guru terhadap sekolah hanya daripada dimensi mengurus secara kekecualian. Dimensi tersebut menyumbang secara signifikan sebanyak 32.1% dalam variasi komitmen guru-guru terhadap sekolah. Oleh yang demikian, menerusi keputusan kajian ini boleh dirumuskan bahawa komitmen guru-guru terhadap sekolah dapat ditingkatkan sekiranya pengetua mengamalkan tingkah laku kepimpinan transaksi bagi dimensi mengurus secara

ganjaran tertakluk. Keputusan ini boleh dilihat pada

Jadual 1.2: Impak dimensi tingkah laku kepimpinan transaksi pengetua kepada kepuasan kerja guru-guru

Tingkah laku kepimpinan	Kepuasan kerja		Komitmen terhadap sekolah	
	Beta	P	Beta	P
Ganjaran tertakluk	0.419**	0.000	0.031	0.637
Menguru-gurus secara kekecualian	0.193**	0.001	0.321**	0.000

Berkenaan kesan tingkah laku kepimpinan transformasi kepada kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi boleh merujuk kepada Jadual 1.3. Jadual 1.3 menunjukkan bahawa tingkah laku kepimpinan transformasi memperoleh nilai $R^2 = 0.420$ ke atas kepuasan kerja dan nilai $R^2 = 0.61$ ke atas komitmen terhadap organisasi dan kedua-dua hubungan ini signifikan pada aras keertian 0.05. Keputusan kajian ini boleh dibuat inferens bahawa tingkah laku kepimpinan transformasi pengetua menghuraikan lebih kurang 42% daripada variasi kepuasan kerja dan lebih kurang 16.1% daripada variasi komitmen guru-guru terhadap sekolah. Oleh yang demikian pengetua yang mengamalkan tingkah laku kepimpinan transformasi boleh meningkatkan kepuasan kerja guru-guru dan juga komitmen guru-guru terhadap sekolah.

Rajah 1.3: Impak tingkah laku kepimpinan transformasi pengetua kepada kepuasan kerja guru-guru dan komitmen guru terhadap sekolah.

Tingkah laku kepimpinan	Kepimpinan transformasi		
	R^2	Nilai F	P
Kepuasan kerja	0.420**	288.42	0.000
Komitmen terhadap organisasi	0.161**	20.08	0.000

ap dimensi tingkah laku kepimpinan transformasi, merangsang intelek, bertimbang rasa secara individu dan inspirasi motivasi terhadap kepuasan kerja guru-guru dan komitmen guru terhadap sekolah, maka data kesemua dimensi tingkah laku kepimpinan transformasi tersebut diregreskan kepada kepuasan kerja guru-guru dan komitmen guru-guru terhadap sekolah. Keputusannya seperti Jadual 1.4.

Keputusan kajian menunjukkan bahawa impak tingkah laku kepimpinan transformasi pengetua bagi dimensi karisma kepada kepuasan kerja memperoleh nilai Beta = 0.542 dan signifikan pada aras keyakinan 0.05. Manakala impak lain-lain dimensi tingkah laku kepimpinan transformasi kepada kepuasan kerja memperoleh nilai Beta yang tidak signifikan pada aras keyakinan 0.05. Nilai Beta bagi dimensi pertimbangan secara individu ialah -0.007, merangsang intelek ialah -0.032, inspirasi motivasi ialah 0.145.

Keputusan yang sama juga diperolehi bagi kesan tingkah laku kepimpinan transformasi kepada komitmen terhadap organisasi. Keputusan kajian yang diperolehi menunjukkan bahawa tingkah laku kepimpinan transformasi pengetua bagi dimensi karisma sahaja memperoleh nilai Beta = 0.298 dan signifikan pada aras keertian 0.05. Manakala kesan lain-lain dimensi tingkah laku kepimpinan transformasi kepada komitmen terhadap organisasi memperoleh nilai beta yang tidak signifikan pada aras keertian 0.05. Nilai Beta bagi dimensi pertimbangan secara individu ialah -0.128, merangsang intelek ialah -0.053, inspirasi motivasi ialah 0.165.

Jadual 1.4: Impak dimensi tingkah laku kepimpinan transformasi pengetua terhadap kepuasan kerja guru-guru

Tingkah laku kepimpinan	Kepuasan kerja		Komitmen terhadap organisasi	
	Beta	Nilai P	Beta	Nilai P
Karisma	0.542**	0.000	0.298**	0.027
Merangsang intelek	-0.032	0.640	0.053	0.525
Pertimbangan secara individu	-0.007	0.919	-0.128	0.116
Inspirasi motivasi	0.145	0.222	0.165	0.248

yang diperoleh memaparkan dimensi tingkah laku yang menyumbang kepada kepuasan kerja guru-guru dan komitmen guru-guru terhadap sekolah hanyalah karisma. Impak dimensi karisma ini kepada variasi kepuasan kerja guru-guru adalah sebanyak 54.2% dan kepada variasi komitmen terhadap sekolah ialah sebanyak 29.8%. Lain-lain dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi pengetua didapati tidak menyumbang secara signifikan sama ada kepada variasi kepuasan kerja atau komitmen terhadap organisasi. Oleh yang demikian pengetua yang mengamalkan tingkah laku kepemimpinan transformasi dengan melebihi ciri-ciri karismanya boleh menyebabkan guru-guru berasa puas terhadap kerjanya dan berkomitmen terhadap sekolah.

Perbincangan

Keputusan kajian yang diperoleh menunjukkan terdapat impak tingkah laku kepemimpinan transaksi ke atas kepuasan kerja. Impak ini datangnya dari kedua-dua dimensi tingkah laku kepemimpinan transaksi iaitu ganjaran tertakluk dan mengurus secara kekecualian. Keputusan ini menjelaskan bahawa kepemimpinan transaksi pengetua mampu meningkatkan kepuasan kerja guru. Pengetua yang menitikberatkan pemberian ganjaran kepada setiap usaha gigih gurunya dan membenarkan guru-guru melaksanakan tugas mengikut kemampuan mereka boleh menjadikan guru-guru bersikap positif dan berasa seronok serta puas terhadap kerjanya. juga didapati memberi impak yang signifikan kepada kepuasan kerja. Antara tingkah laku kepemimpinan transaksi yang mampu meningkatkan kepuasan kerja guru ialah apabila pengetua menunjukkan cara mendapatkan apa yang dikehendaki oleh guru-guru dan apabila pengetua menunjukkan apa yang perlu dilakukan untuk membolehkan guru mendapatkan ganjaran, berpuashati dengan prestasi guru walaupun menggunakan cara lama tetapi masih berkesan dan apabila pengetua menunjukkan cara mendapatkan apa yang dikehendaki oleh guru-guru dan berpuashati dengan prestasi guru walaupun menggunakan cara lama tetapi masih berkesan.

Keputusan yang diperoleh juga menunjukkan bahawa tingkah laku kepemimpinan transaksi mempunyai impak secara signifikan kepada komitmen guru terhadap sekolah. Impak ini datangnya hanya daripada tingkah laku mengurus secara kekecualian. Oleh itu bolehlah dibuat kesimpulan bahawa tingkah laku kepemimpinan transaksi pengetua mampu meningkatkan komitmen guru-guru terhadap sekolah. Dengan lain perkataan, pengetua yang menitikberatkan pemberian ganjaran terhadap setiap usaha gigih guru-guru dengan membenarkan guru-guru melaksanakan tugas mengikut kemampuan mereka boleh meningkatkan rasa puas guru-guru terhadap kerja dan perasaan bangga dan setianya guru-guru kepada sekolah. Begitu juga perasaan bangga terhadap sekolah dapat dikentalkan pengetua menunjukkan rasa puas hati apabila guru-guru membuat kerjanya seperti biasa dan tidak merubah kerja-kerja yang telah menjadi rutin kepada guru-guru.

Tingkah laku kepemimpinan transformasi pengetua juga didapati mempunyai impak secara signifikan kepada kepuasan kerja guru. Berbanding keempat-empat dimensi kepemimpinan transformasi hanya dimensi karisma sahaja mempunyai impak yang signifikan ke atas kepuasan kerja guru tersebut. Keputusan yang diperoleh ini bolehlah disimpulkan bahawa tingkah laku kepemimpinan transformasi pengetua boleh meramal kepuasan kerja guru-guru. Ini menunjukkan guru-guru berasa seronok dan berasa selesa

di bawah kepemimpinan pengetua yang mengamalkan proses kepemimpinan beliau. Beberapa tingkah laku karisma pengetua yang dapat meningkatkan kepuasan kerja guru-guru telah ditemui dalam kajian ini. Tingkah laku tersebut ialah 1. apabila pengetua menjadi lambang kejayaan dan pencapaian guru, 2. apabila guru berbangga namanya dikaitkan dengan nama pengetua, 3. apabila guru berasa yakin kepada pengetuanya bagi mengatasi halangan dalam kerja, 4. apabila pengetua memberi keyakinan kepada guru-gurunya tentang masa depan mereka, apabila guru percaya penuh kepada pengetua, 5. apabila menggalakkan guru mengeluarkan pendapat dan idea, dan 6. apabila pengetua manikkan semangat guru-guru menjalankan tugas masing-masing.

Keputusan kajian yang lain yang ditemui dalam kajian ini ialah terdapatnya kesan tingkah laku kepemimpinan transformasi pengetua kepada komitmen guru-guru terhadap sekolah. Seperti sumbangan kepada kepuasan kerja, juga didapati hanya dimensi karisma sahaja yang menyumbang kepada komitmen guru-guru terhadap sekolah. Walaupun keputusan kajian menunjukkan sumbangan tingkah laku kepemimpinan transformasi ini kecil namun masih penting dalam meningkatkan komitmen guru-guru terhadap sekolah. Keputusan kajian ini menyokong keputusan kajian yang pernah ditemui oleh pengkaji-pengkaji sebelum ini iaitu tingkah laku kepemimpinan seseorang pemimpin ada kesannya ke atas tingkah laku guru-guru walaupun sumbangan itu kecil sahaja (Carlson dan Perrewa, 1995). Antara tingkah laku dimensi karisma yang menyumbang kepada komitmen guru terhadap sekolah ialah apabila guru-guru mempunyai tanggapan bahawa misi kerjanya adalah bersebab dari kepemimpinan pengetua. Oleh yang demikian apabila guru-guru mempunyai persepsi yang kejayaannya adalah hasil dari tingkah laku kepemimpinan pengetuanya boleh menjadi pendorong kepada guru-guru lebih berkomitmen terhadap sekolah.

Penemuan kajian ini menyokong keputusan yang pernah ditemui oleh pengkaji-pengkaji lepas. Walau bagaimanapun kajian-kajian lepas amat kurang dilakukan ke atas kepemimpinan transaksi secara bersendirian. Biasanya kepemimpinan transaksi ini digandingkan dengan kepemimpinan transformasi untuk melihat kesannya ke atas tingkah laku guru-guru. Misalnya kajian Felton (1995) ke atas hubungan antara tingkah laku kepemimpinan transaksi dan transformasi dengan kepuasan kerja. Kajian ini bertujuan melihat kepuasan kerja guru-guru sekolah kesan dari kepemimpinan pengetua. Justeru itu tempat kajian yang dipilih ialah di 16 sekolah rendah dan menengah daerah luar bandar di *Mid Delta Mississippi*. Keputusan kajian yang diperolehi menunjukkan kedua-dua tingkah laku kepemimpinan ini memberi kesan kepada kepuasan kerja. Begitu juga kajian Koh, Steers & Terborg (1995) memperolehi keputusan yang menyamai keputusan kajian Felton (1995) di mana kepemimpinan transaksi sebagai penambah kepada kepemimpinan transformasi pengetua untuk memberi kesan kepada kepuasan kerja dan komitmen guru-guru terhadap sekolah.

Kebanyakan kajian-kajian lepas mengkaji kesan tingkah laku kepemimpinan transformasi kepada sama ada kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi atau lain-lain pemboleh ubah bersandar. Misalnya kajian Gipe (1998) telah memperolehi keputusan kajian yang menunjukkan tingkah laku kepemimpinan transformasi meningkatkan kepuasan kerja. Kajian Gipe (1998) juga mendapati ciri-ciri kepemimpinan transformasi yang terdiri dari karisma, pertimbangan secara individu dan meransang intelek mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja dan komitmen terhadap

ditemui oleh Gottlieb (1991) menerusi kajiannya ke mana ketua jururawat dilihat mampu menerangkan kebanyakan varian kepuasan kerja.

Dapatan kajian ini menyokong penemuan oleh Wallace (1996) dan Weatherly, (1991). Keputusan kajian Wallace (1996) menunjukkan apabila pemimpin meransangkan minda guru-guru supaya mengutamakan nilai-nilai bertanggungjawab, kejujuran, keadilan, dan usaha gigih boleh meningkatkan kepuasan guru-guru terhadap kerja mereka. Begitu juga keputusan kajian yang diperoleh oleh Weatherly (1991) di mana menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi bersama-sama kepimpinan transaksi ketua jururawat memberi impak yang berkesan dan signifikan kepada kepuasan kerja jururawat. Lebih terperinci lagi keputusan kajian pengkaji ini (Weatherly, 1991) menjelaskan bahawa 17% daripada varians dalam kepuasan kerja jururawat dijelaskan oleh markat gaya kepimpinan transformasi dan transaksi ketua jururawat.

Lain-lain keputusan kajian yang menyokong keputusan kajian ini ialah Faye (1988) dan Peters (1997). Kajian Faye (1988) telah memperolehi keputusan yang menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi ketua jururawat dapat meningkatkan kepuasan kerja jururawat. Penemuan kajian oleh Peters (1997) pula berlatarkan kepimpinan sekolah, menunjukkan kepimpinan transformasi pengurus sekolah boleh meningkatkan produktiviti dan kepuasan kerja guru-guru ke tahap yang lebih tinggi. Berdasarkan keputusan kajian-kajian lepas ini bolehlah disimpulkan bahawa keputusan kajian ini adalah disokong iaitu tingkah laku kepimpinan transformasi ada kesannya kepada kepuasan kerja.

Terdapat juga keputusan kajian terdahulu menyokong keputusan kajian ini yang menunjukkan terdapatnya impak yang signifikan tingkah laku kepimpinan transformasi kepada komitmen terhadap organisasi. Keputusan kajian yang diperolehi oleh Leithwood (1993) telah menunjukkan bahawa peningkatan komitmen guru-guru terhadap sekolah adalah dipengaruhi oleh tingkah laku kepimpinan transformasi yang diamalkan oleh pengetua. Satu lagi keputusan kajian yang menyokong keputusan ini telah diperolehi oleh Otto (1993). Beliau telah menemui keputusan kajian yang menunjukkan bahawa amalan tingkah laku kepimpinan transformasi oleh penyelia ada kaitannya dengan peningkatan komitmen pekerja terhadap pekerjaan. Iktibar yang boleh disimpulkan di sini ialah amalan kepimpinan transformasi oleh ketua-ketua termasuk pengetua mampu meningkatkan komitmen guru-guru terhadap organisasi.

Generalisasi yang boleh dibuat dari keputusan kajian ini ialah kepuasan kerja guru-guru dan komitmen guru-guru terhadap sekolah dapat ditingkatkan sekiranya pengetua mengamalkan tingkah laku kepimpinan transaksi. Dengan lain perkataan, apabila pengetua memberi kebebasan kepada guru-guru bekerja mengikut caranya sendiri ke arah mencapai matlamat yang telah ditetapkan dan campur tangan pengetua boleh dilakukan hanya selepas cara guru-guru itu didapati gagal mencapai matlamat tersebut boleh memberi kepuasan kepada guru-guru dalam melaksanakan kerjanya dan meningkatkan lagi komitmen mereka terhadap aktiviti sekolah. Selain itu kepuasan kerja guru-guru dan komitmen guru-guru terhadap sekolah juga boleh ditingkatkan sekiranya pengetua mampu menyediakan ganjaran yang bersesuaian dengan prestasi yang dapat dicapai oleh guru-guru. Ganjaran yang disediakan itu pula mestilah memenuhi keperluan guru-guru sekiranya mereka dapat mencapai prestasi ke tahap yang

akin tinggi prestasi yang dicapai oleh guru-guru,
kin baik dan berfaedah kepada mereka.

Kesimpulan

Kepimpinan dan keberkesanan organisasi tidak boleh dipisahkan. Kepimpinan cemerlang akan membawa kejayaan kepada organisasi dan sebaliknya kepemimpinan lemah membawa organisasi kepada kegagalan. Kepimpinan cemerlang ini adalah gambaran keberkesanan seseorang pemimpin dalam proses kepemimpinannya. Pemimpin berkesan diperlihatkan menerusi pengaruhnya ke atas tingkah laku pengikut. Pemimpin mempengaruhi tingkah laku pengikutnya dan menerusi pengaruh tersebut pengikut bersama dengan pemimpin berjaya mencapai matlamat yang dikongsi bersama. Namun begitu masih ramai pemimpin tidak memahami pengertian kepemimpinan berkesan. Justru itu sehingga kini pencarian erti kepemimpinan berkesan diteruskan. Hasilnya banyak penyelidikan dijalankan oleh sarjana-sarjana khususnya sarjana psikologi. Kajian ini merupakan penerusan penyelidikan pengkaji lalu untuk memahami erti kepemimpinan berkesan.

Kajian ini ingin mengenalpasti keberkesanan tingkah laku kepemimpinan dalam organisasi pendidikan iaitu sekolah yang mana pengetua sebagai pemimpin dan guru-guru sebagai pengikutnya. Kebanyakan kajian terdahulu melihat keberkesanan tingkah laku kepemimpinan pengetua sekolah menerusi hubungan sebab dan akibat. Dengan lain perkataan sekolah mencapai matlamatnya dikaitkan tingkah laku pengetua yang berkesan. Justru itu kajian ini dijalankan untuk mengkaji impak tingkah laku kepemimpinan yang terdiri dari tingkah laku kepemimpinan transformasi dan tingkah laku kepemimpinan transaksi ke atas kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Hasil dari analisis kajian memperolehi keputusan kajian yang menunjukkan tingkah laku kepemimpinan pengetua memberi impak kepada kepuasan kerja guru-guru dan komitmen guru-guru terhadap sekolah. Keputusan ini menjelaskan amalan tingkah laku kepemimpinan transformasi dan tingkah laku kepemimpinan transaksi oleh pengetua mampu meramal kepuasan kerja guru-gurunya dan komitmen guru-gurunya terhadap sekolah. Semakin tinggi amalan kedua-dua tingkah laku kepemimpinan tersebut semakin tinggilah kepuasan guru terhadap kerjanya dan semakin berkomitmen guru-guru terhadap aktiviti sekolah.

Rujukan

- Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (1996). *Kesan Kepimpinan Transformasi Pengetua Terhadap Kepuasan Kerja, Iltizam, Kesetiaan dan Keazaman Guru-guru Daerah Seberang Perai Selatan*. Universiti Sains Malaysia: Usul Penyelidikan Praktikum.
- Al. Ramaiah. (1993). *Keperluan Meningkatkan Lagi Prestasi Kepimpinan Pendidikan di Sekolah*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Allen, N.J . and Meyer, J.P. (1990). The Measurement and antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63: 1 ó18.
- Aminuddin Mohd Yusuf. (1990). *Siri Analisis Psikologi: Kepemimpinan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Smith, J. (1991). Teacher Commitment and Job Satisfaction: School Culture and Principal Leadership. *Journal of Educational Administration*, 103(6): 375-377.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, C.A: Sage.
- Burrows, L. and Munday, R. (1996). Leadership Substitute: Their Effects on Teacher Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Instructional Psychology*, 23(1): 3 - 61.
- Carlson , D.S. and Perrewa, P.L. (1995). Institutionalization of Organizational ethics Through Transformational Leadership. *Journal of Business Ethics*. 14: 829-838.
- Cook, J.D., Hepworth, S.J., Wall, T.D. and Warr, P.B. (1981), *The Experience of Work: A Compendium and Review of 245 measures and their use*, London: Academic Press.
- Dastoor, D.F. and Barbara, R. (2000). Transformational Leadership and Performance Outcomes Multinational Corporation in Thailand. Nova Southeastern University: Tesis Kedokteran Pentadbiran dan Perniagaan.
- Faye, M. (1987). Head Nurse Leadership Style and Staff Nurse Job Satisfaction. *Dessertation Abstract International*. Section A (DAI-A). 26 (2): 242
- Felton, S. L. (1996). Transactional and Transformational Leadership and Teacher Job Satisfaction. *Dessertation Abstract International*. Section A (DAI-A). 56(9): 2466.
- Gary, D. (1990). The Principal and Instruction-What is His Vote. *Leadership*. 23(5): 172-181.
- Gipe, L.A. (1998). Transformational Leadership and Job Satisfaction. *Dissertation Abstract International*. Section A, MAI. 36(2I): 509.
- Gottlieb, T. D.W. (1991). Transactional and Transformational Leadership Styles of Chief and Associated Chief Nurse. *Dissertation Abstract International*. Section A (DAI-B). 51(7): 3322.
- Griffin, R.W. (1997). Task Design Determinants of Effective Leader Behavior. *Academy of Management Journal*, 14: 215 - 224.
- Hallinger, P ; and Hack, R.H. 1998. Reassessing the Principal Role in School Effectiveness: A Review of Empirical Research 1980 ó 1995. *Administrative Quarterly*, 32 (1): 5- 44.
- Hollander, E.P. (1978). *Leadership Dynamics*, New York: The Free Press.
- Hussien Mahmood, 1997. *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*, Kuala Lumpur: Dewan bahasa dan Pustaka.
- Jaafar Muhamad dan Yusuf Muhamad. (1995). Perkembangan Teori Kepimpinan dan Kekurangan. Dlm: Jabatan Pengurusan UKM. *Pengurusan Di Malaysia: Cabaran Persaingan Global*. Kuala Lumpur: Lead Publication.
- Jolson, M.A., Dubinsky, A.J., Yammario, F.J. and Comer, L.B. (1993). Transforming the Sales Force with Leadership. *Sloan Management Review*. 34 (3): 96-106.
- Katz, D. and Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organization*, New York: John Wiley & Sons.

Job Satisfaction. *The Journal of Psychology*.

- Kouzes, W.L.K., Steers, R.M. and Terborg, J.R. (1995). The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*. 16(4): 319-333.
- Leithwood, K. (1993). Contribution of Transformational Leadership to School Restructuring. *Journal of Personnel Evolution in Education*. 7: 311-377.
- Levin, H.W. and Lockheed, M.E. (1991). Effective Schools in Developing Countries. The WORLD Bank: Education and Employment Division, Population and Human Resources Department
- Lim Teh Eng. (1986). Pentadbiran Sekolah dan Peranan Guru Besar. *Jurnal Kementerian Pendidikan Malaysia: Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan*, Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia. Jilid 68.
- Mahathir Mohamad. (1996). Leadership: A Complex Interaction of Qualities. *New Straits Times: Management Times*.. 23 Januari: 12.
- Mohd Najib Razak. (1996). Leadership Models for Asia in the 21st Century. Kertas Kerja Forum Asia Baru. *New Straits Time: Management Times*. 16 Januari.
- Munson, C.E. (1981). Style and Structure in Supervision. *Journal of Education Social Work*. 17: 65-72.
- Noran fauziah Yaakub & Mazlan Abdullah. 1993. Hubungan antara faktor motivator dan hygiene dengan kepuasan kerja di kalangan pengetua. *Jurnal Pengurusan Pendidikan*, Kementerian Pendidikan Malaysia. 20-26.
- Otto, C.A. (1993). Employee Loyalty, Employee Commitment, dan Employee Perception of Organizational Justice. *Ph d Dissertation Abstract*. Department of Business Administration Michigan State University. 47.
- Pepper, L. and Ryan, J. (1986). Descrepancies between Actual and Aspired Self: A Comparison of Leaders and Non-Leaders. *Group and Organizational Studies*. 11(3): 220-228.
- Peters, T.J. (1997). Transactional and Transformational Leadership Predictors of Employee Satisfaction, Commitment, and Productivity. *Dissertation Abstract International*. Section A (DAI-A). 56(2): 389.
- Sarros, J.C. (1992). What Leader Say They Do: An Australian Example. *Leadership and Organizational Development Journal*. 13(5): 21- 27.
- Sergiovanni, T.J. (1984). Leadership and Excellent in Schooling. *Educational Leadership*. 41(5): 4 613.
- Sergiovanni, T.J. (1992). Why we should seek substitutes for leadership. *Educational Leadership*. 49(5): 41 645.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.
- Wallace, J.L (1997). An Examination of Comparable Behavioral and Motivational Features of Transactional and Transformational Leadership as Regards Effectiveness and Follower Satisfaction. *Dissertation Abstract International*. Section A (DAI-B). 57 (10): 6634.
- Weatherly, K, S. (1992). A Comparative Analysis of Nurse Leaders Degree of Transformational Leadership and Staff Job Satisfaction. *Dissertation Abstract International*. Section A (MAI-A). 30 (1): 101.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Organization. 3rd Ed. Eaglewood Cliffs: Prentice Hall.