

**PROGRAM TRANSFORMASI SEKOLAH 2025 (TS25): HUBUNGAN AMALAN
KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL PENGETUA DAN GURU BESAR
DENGAN KEPUASAN KERJA GURU SEKOLAH KOHORT 1
ZON SELATAN**

**Surayati Zainal
Mohd Yusof Abdullah**
Universiti Melaka

Corresponding Author's Email: surayatizainal@gmail.com

Article History:

Received : 28 November 2022

Accepted : 10 December 2022

Published : 31 December 2022

ABSTRAK

Pendekatan kepimpinan transformasional telah diamalkan di kebanyakan negara membangun sebagai alternatif kepada kepimpinan sekolah dalam usaha untuk meningkatkan keberhasilan pelajar. Artikel ini bertujuan untuk melaporkan dan membincangkan dapatan kajian mengenal pasti tahap amalan kepimpinan transformasional dalam kalangan pengetua dan guru besar dan tahap kepuasan kerja guru di sekolah rendah dan menengah di Malaysia dan hubungan antara variabel ini. Responden adalah seramai 465 orang guru dari 17 buah sekolah rendah dan menengah yang melaksanakan Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) kohort 1 di Zon Selatan. Teknik persampelan rawak digunakan untuk memastikan setiap elemen dalam populasi mempunyai peluang yang saksama untuk dipilih sebagai persampelan. Ini merupakan kajian kuantitatif yang menggunakan soal selidik sebagai instrumen kajian. Analisis deskriptif (min dan sisihan piawai) digunakan untuk mengenal pasti tahap kepimpinan transformasional dalam kalangan pengetua dan guru besar. Ujian Korelasi Linear Pearson digunakan untuk menentukan hubungan antara empat dimensi dalam komponen variabel tidak bersandar (kepimpinan transformasional) dan variabel bersandar (kepuasan kerja). Dapatan kajian menunjukkan skor min keseluruhan bagi tahap kepimpinan transformasional dalam kalangan pengetua dan guru besar adalah tinggi (min = 3.93; SD = 0.624). Manakala skor min keseluruhan bagi tahap kepuasan kerja guru adalah tinggi (min = 4.03; SD= 0.34). Dapatan kajian juga menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasional pengetua dan guru besar (nilai pekali korelasi $r = 0.684$) dengan kepuasan kerja guru. Implikasi dapatan kajian terhadap kepimpinan transformasional dan kepuasan kerja guru telah dibincangkan dengan lebih lanjut.

Kata Kunci: Kepimpinan transformasional, pengetua dan guru besar, kepuasan kerja guru, guru sekolah yang melaksanakan Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) kohort 1.

SCHOOL TRANSFORMATION PROGRAM 2025 (TS25): THE RELATIONSHIP OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP PRACTICES OF PRINCIPALS AND HEAD TEACHERS WITH THE JOB SATISFACTION OF COHORT 1 SCHOOL TEACHERS IN THE SOUTH ZONE

Abstract

The transformational leadership approach has been practiced in most developing countries as an alternative to school leadership in an effort to improve student outcomes. This article aims to report and discuss the findings of a study identifying the level of transformational leadership practices among principals and head teachers and the level of teacher job satisfaction in primary and secondary schools in Malaysia and the relationship between these variables. The respondents were a total of 465 teachers from 17 primary and secondary schools that implemented the School Transformation Program 2025 (TS25) cohort 1 in the South Zone. Random sampling techniques are used to ensure that each element in the population has an equal chance of being selected as a sample. This is a quantitative study that uses a questionnaire as a research instrument. Descriptive analysis (mean and standard deviation) was used to identify the level of transformational leadership among principals and head teachers. Pearson's Linear Correlation Test was used to determine the relationship between the four dimensions in the components of the independent variable (transformational leadership) and the dependent variable (job satisfaction). The findings of the study show that the overall mean score for the level of transformational leadership among principals and head teachers is high (mean = 3.93; SD = 0.624). While the overall mean score for the level of teacher job satisfaction is high (mean = 4.03; SD = 0.34). The findings of the study also show that there is a significant relationship between the transformational leadership of principals and head teachers (correlation coefficient value $r = 0.684$) with teacher job satisfaction. The implications of the study's findings on transformational leadership and teacher job satisfaction have been discussed further.

Keywords: *Transformational leadership, principals and head teachers, teacher job satisfaction, school teachers implementing the School Transformation Program 2025 (TS25) cohort 1.*

PENGENALAN

Pendidikan memainkan peranan penting dalam meningkatkan pengetahuan, kemahiran, sikap dan nilai diri individu (Musyoki, 2022). Justeru, adalah perlu wujudnya kerjasama dalam kalangan individu yang mampu mendedahkan pelbagai penyelesaian kepada cabaran yang kompleks, mempunyai pelbagai sudut pandangan dan mengenal pasti peluang yang tidak direalisasikan bagi merumuskan matlamat yang jelas (OECD, 2018). Bagi memantapkan sistem pendidikan di Malaysia, kerajaan telah berusaha menyediakan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 yang bertujuan untuk membangunkan kualiti dan mutu pendidikan di Malaysia. PPPM dirujuk dan dijadikan satu garis panduan terhadap perubahan pendidikan di Malaysia (Mohd Nazri dan Wan Nurul Baizura, 2018). Bukti di peringkat antarabangsa jelas menunjukkan bahawa kepimpinan yang mantap diperlukan bagi meningkatkan pencapaian murid secara signifikan (KPM, 2013). Kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi adalah hasil daripada proses kepimpinan (Diana, 2022). Kepimpinan merupakan suatu faktor pendorong ke

arah membina organisasi yang mantap dalam usaha menuju ke arah matlamat yang ingin dicapai (Aziz, Ahmad Zamri dan Ghazali, 2018; Celik, Akgemcia dan Akyazi, 2016).

Menurut Diana (2022), pemimpin adalah individu utama yang bertanggungjawab mengaplikasi satu pendekatan demi satu pendekatan untuk mengenal pasti pendekatan yang berkesan bagi mencapai hasil yang diinginkan seterusnya membawa kepada kejayaan organisasi. Kenyataan ini selari dengan pandangan Tika Wulandari, Riswanti Rini, Sowiyah & Hasan, (2022); Francis & Oluwatoyin, (2019), yang menyatakan selaku pemimpin sekolah, pengetua dan guru besar merupakan orang terpenting dalam sesebuah institusi pendidikan terutamanya dalam melaksanakan visi dan misi sekolah serta bertanggungjawab untuk menggerakkan semua sumber seterusnya memenuhi matlamat organisasi. Justeru pengetua dan guru besar harus mempunyai kemahiran kepimpinan yang baik untuk menggalas tanggungjawab besar dalam pengurusan pendidikan serta sewajarnya mampu berfikir secara fleksibel dari segenap ruang dan situasi dalam usaha meningkatkan bilangan guru yang menunjukkan prestasi kerja konsisten dan komited (Aziz et al, 2018). Menurut Witike dan Habi (2022), pemimpin sekolah sepatutnya berupaya mempengaruhi guru-guru, anggota kumpulan sokongan, murid, ibu bapa dan pihak berkepentingan lain dalam pendidikan untuk bersama-sama memastikan objektif sekolah yang ditetapkan dapat dicapai dengan melaksanakan tanggungjawab sebaik mungkin. Justeru pengetua dan guru besar perlu bijak memilih gaya kepimpinan yang akan diamalkan di sekolah.

LATAR BELAKANG KAJIAN

Era globalisasi abad ke-21, memerlukan semua rakyat Malaysia bersaing dengan negara maju dalam usaha untuk mencapai kemajuan. Hanya organisasi yang mempunyai matlamat yang jelas sahaja yang boleh merangsang dan menggerakkan stafnya untuk menyumbang ke arah pencapaian organisasi cemerlang (Robinson, 2006). Keberkesanan sesebuah organisasi, komitmen dan produktiviti pekerja banyak bergantung pada kemahiran kepimpinan ketua (Marhaini, Nadwatul Husna, Azharuddin dan Nur Hidayah, 2016). Pan, Verbeke dan Yuan (2021) menyatakan bahawa jika seseorang pemimpin organisasi ingin menghasilkan pengaruh yang positif terhadap individu, kumpulan dan organisasi, maka gaya kepimpinan haruslah diubah daripada menggunakan pendekatan gaya autokratik lama kepada gaya yang lebih mesra rakan dan kontemporari.

Menurut Roselena dan Mohd Izham, (2015) matlamat kepimpinan transformasi adalah untuk meningkatkan nilai moral dan motivasi subordinat sehingga ke tahap subordinat dapat menyumbang pada organisasi. Menurut Marhaini *et al.*, (2016) kepimpinan transformasional secara positif berpengaruh terhadap matlamat organisasi serta berkesan digunakan pada budaya organisasi yang berbeza serta dapat menubuhkan organisasi yang efektif. Pendekatan kepimpinan transformasional membolehkan pemimpin melatih pekerja menggunakan rangsangan intelektual untuk berfikir secara kritis sekiranya menghadapi masalah dan dapat menyelesaikannya tanpa perlu mengharap bantuan pada yang lain (Rohana dan Ahmad Martadha, 2019). Dapatan kajian oleh Zafir Khan, Mohd Iqhsan Shahfarie dan Zaini, (2020) mengesahkan bahawa gaya kepimpinan yang bercirikan perhubungan dan norma timbal balik seperti gaya kepimpinan transformasional dan spiritual mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan komitmen organisasi dan hasrat untuk kekal pekerja terhadap organisasinya. Kajian terdahulu telah membuktikan bahawa kepimpinan transformasional memberi sumbangan positif kepada keberkesanan dan kecekapan organisasi (Guay, 2013). Menurut Rasool, Arfeen, Mothi dan Aslam, (2015) kepimpinan dilihat sebagai pemangkin kepada keberkesanan organisasi.

Kenyataan ini adalah selari dengan dapatan kajian oleh Al-Ansi, Rahardjo dan Prasetya, (2015) yang membuktikan pemimpin organisasi mampu membentuk model peranan untuk bertindak dengan tepat, di tempat yang betul dan pada waktu yang tepat. Kenyataan Rasool et al., (2015) juga selari dengan dapatan kajian oleh Azman, Yusniati dan Munirah Hanim, (2016) yang mendapati unsur kepimpinan menjadi faktor terpenting dalam menentukan kestabilan dan keharmonian persekitaran organisasi. Kepimpinan transformasional dapat mencetuskan perubahan sikap dan pemikiran individu terhadap tanggungjawabnya bertitik tolak dari kesedaran yang diwujudkan oleh pemimpin terhadap subordinat dan bukannya kerana ganjaran mahupun ancaman (Kasturi Telagam, 2015). Menurut Shu dan Azlin Norhaini, (2017) faktor kecemerlangan sekolah sangat berkait rapat dengan keberkesanan kepimpinan di sekolah, maka pemimpin di sekolah perlu mengadaptasi gaya kepimpinan yang selari dengan perubahan semasa dalam pendidikan.

PERNYATAAN MASALAH

Kajian ini menumpukan kepada tahap amalan kepimpinan transformasional dalam kalangan pengetua dan guru besar. Berdasarkan tinjauan literatur dalam bidang kepimpinan pendidikan, dapatan menunjukkan bahawa gaya kepimpinan menyumbang kepada impak positif dan negatif. Pengetua dan guru besar sentiasa mencari gaya kepimpinan terbaik untuk diamalkan bagi memupuk iklim sekolah yang sihat serta meningkatkan kepuasan kerja guru. Justeru, pengetua harus mempertimbangkan sama ada gaya kepimpinan mereka berupaya memberikan kesan yang baik dalam setiap situasi. Tumpuan setiap pemimpin transformasional lebih berpusat dan berfokus berbanding gaya kepimpinan yang lain, di samping menunjukkan keperihatinan secara individu kepada kakitangan dalam membina hubungan yang tulen. Menurut Wynn (2019), pemimpin transformasional lazimnya akan meletakkan visi yang mencabar, namun kakitangan di bawah kepimpinan transformasional sentiasa meletakkan kepercayaan yang tinggi dan mula berusaha mencapai visi seperti yang dinyatakan walaupun sebelum ini agak mustahil untuk dicapai. Maka, cabaran kepada pengetua dan guru besar ialah untuk memacu pencapaian sekolah ke peringkat yang lebih cemerlang. Pengetua dan guru besar perlu meningkatkan tahap kepimpinan secara konsisten yang bersesuaian dengan perubahan yang sentiasa berlaku dalam dunia pendidikan serta perkembangan kemajuan negara (KPM, 2018). Menurut Massithah (2009) dalam Ting dan Norazah (2021), antara permasalahan kepimpinan yang wujud dalam kalangan pemimpin sekolah ialah kurang prihatin dan tidak mempertimbangkan keadaan guru semasa mengagihkan tugas kepada guru-guru. Justeru, aspek tingkah laku kepimpinan perlu diberikan fokus yang mendalam memandangkan aspek tersebut merupakan penentu kepada prestasi dan kualiti pengajaran dan pembelajaran di sekolah (Yahya Don & Yaakob Daud, 2011) dalam (Mohd Akhmarudi, Siti Noor dan Anis Salwa, 2020). Menurut kajian daripada Abdul Said dan Hashim (2011) menunjukkan guru besar adalah faktor utama bagi menciptakan suasana kerja dan memberi galakan kepada gurunya. Kajian Amin, Shah dan Tatlah (2013) menyatakan ramai guru berasa tidak puas hati terhadap kerja mereka yang menyebabkan mereka tidak memberi komitmen kepada tugas yang diberi.

TINJAUAN LITERATUR

Berdasarkan dapatan pengkaji-pengkaji terdahulu, gaya kepimpinan mempunyai hubungan yang rapat dengan kepuasan kerja pekerja. Kerana salah satu faktor mewujudkan kepuasan kerja pekerja ialah wujudnya pemimpin yang menerapkan gaya kepimpinannya dengan betul dan sesuai sehingga dapat memberikan kepuasan kerja kepada pekerja (Bernarto, Bachtiar, Sudibjo, Suryawan, Purwanto dan Asbari, 2020). Menurut Choi dan Tan (2015), kepimpinan

transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Berdasarkan kajian Jamalullail, Che Fuzlina, Hazita dan Samsidah (2014), terhadap 240 orang guru sekolah rendah di Temerloh Pahang, tahap amalan kepemimpinan transformasional dalam kalangan guru besar adalah tinggi.

Dapatan ini dilihat selari dengan dapatan kajian yang dilaksanakan oleh Zaidatul Akmaliah, Afsaneh dan Soaib (2014), ke atas 420 orang guru dari 18 buah sekolah menengah di Daerah Samarahan, Kuching Sarawak yang mendapati tahap amalan kepemimpinan transformasional pengetua di sekolah juga adalah sangat tinggi. Kepuasan kerja pekerja di organisasi sangat berkait rapat dengan gaya kepemimpinan yang diamalkan oleh pemimpin di organisasi tersebut. Perkara ini dilihat relevan dengan kenyataan Gulluce, Kaygin, Kafadar dan Atay (2016), yang menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan kepemimpinan transformasional yang diamalkan oleh majikan dengan kepuasan kerja 126 orang pekerja di sektor perbankan Peshawar, Pakistan.

Kajian oleh Habib dan Zaimah (2012), ke atas 87 orang guru pendidikan khas di sekolah menengah daerah Hulu Langat Selangor juga menunjukkan hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional pengetua dengan kepuasan kerja guru pendidikan khas di sekolah menengah daerah Hulu Langat Selangor apabila kedua-dua tahap amalan kepemimpinan transformasional pengetua dan tahap kepuasan kerja guru adalah tinggi. Dapatan kajian lepas juga menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional mempunyai kesan langsung yang positif terhadap kepuasan kerja pekerja berbanding kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan laissez fair (Nigusie dan Hirpesa, 2018). Hishamuddin Shah, Mohd Rizal dan Supian (2013), turut menyatakan dapatan yang sama menerusi kajian yang dilaksanakan ke atas 90 orang guru dari Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang 7 Daerah Segamat, Johor bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kepemimpinan transformasional dari aspek dimensi karisma, timbang rasa, merangsang intelek, dan motivasi inspirasi.

OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kajian ini adalah seperti berikut:

1. Mengetahui tahap kepemimpinan transformasional dalam kalangan pengetua dan guru besar sekolah yang melaksanakan program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) kohort 1 di Zon Selatan.
2. Mengetahui tahap kepuasan kerja guru sekolah yang melaksanakan program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) kohort 1 di Zon Selatan.
3. Mengetahui hubungan kepemimpinan transformasional dalam kalangan pengetua dan guru besar dengan kepuasan kerja guru sekolah yang melaksanakan program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) kohort 1 di Zon Selatan.

METODOLOGI KAJIAN

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini merupakan kajian kuantitatif dan ia menggunakan pendekatan tinjauan di mana soal selidik digunakan sebagai instrumen kajian. Kajian ini mempunyai dua variabel: variabel tidak bersandar dan variabel bersandar. Variabel bersandar yang diukur dalam kajian ini merupakan kepuasan kerja guru di sekolah yang melaksanakan program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) kohort 1 Zon Selatan. Manakala variabel bebas ialah kepemimpinan transformasional dalam kalangan pengetua dan guru besar di sekolah yang melaksanakan program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) kohort 1 Zon Selatan. Analisis terhadap ujian rintis yang dijalankan

menunjukkan instrumen mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi (Cronbach's Alpha 0.86 hingga 0.95).

Pensampelan dan Tempat Kajian

Jadual 1 menunjukkan bahawa responden kajian adalah seramai 465 orang guru dari 17 buah sekolah sekolah yang melaksanakan Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) kohort 1 Zon Selatan. Teknik persampelan rawak digunakan untuk memastikan setiap elemen dalam populasi mempunyai peluang yang saksama untuk dipilih sebagai sampel.

Jadual 1: Taburan responden dan sekolah yang melaksanakan Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) Kohort 1 di zon selatan

Bil.	Negeri	Daerah	Kod Sekolah	Bil. Guru	Bil. Sampel	Peratus (%)
1	Johor	Mersing	SK 1	40	25	62.5
2	Johor	Batu Pahat	SK 2	55	25	45.4
3	Johor	Kulai	SK 3	69	25	36.2
4	Johor	Kluang	SK 4	58	25	43.1
5	Johor	Tangkak	SK 5	28	25	89.3
6	Johor	Muar	SK 6	67	25	37.3
7	Johor	Pasir Gudang	SMK 7	124	65	52.4
8	Johor	Pontian	SMK 8	52	25	48.1
9	Johor	Segamat	SMK 9	41	25	61.0
10	Melaka	Jasin	SK 10	28	25	89.3
11	Melaka	Melaka Tengah	SK 11	72	25	34.7
12	Melaka	Alor Gajah	SMK 12	84	25	29.8
13	Negeri Sembilan	Seremban	SMK 13	66	25	37.9
14	Negeri Sembilan	Kuala Pilah	SMK 14	31	25	80.1
15	Negeri Sembilan	Port Dickson	SK 15	60	25	41.7
16	Negeri Sembilan	Tampin	SK 16	33	25	75.8
17	Negeri Sembilan	Jempol / Jelebu	SK 17	27	25	92.6
Jumlah				932	465	56.31

Instrumen Kajian

Instrumen kajian yang digunakan dalam kajian ini ialah satu set soal selidik yang mengandungi tiga bahagian: A, B dan C. Bahagian A ialah soalan mengenai latar belakang responden. Bahagian B adalah instrumen untuk mengukur tingkah laku kepimpinan transformasional Pengetua dan Guru Besar berdasarkan persepsi guru yang dipetik dan diubahsuai daripada item kajian Bass dan Avolio (2004) yang menggunakan Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) dan Mohamad Zabidi (2009). Bahagian C adalah instrumen untuk mengukur serta mendapatkan maklumat berkaitan kepuasan kerja guru. Instrumen ini berdasarkan item yang dipetik dan diubahsuai daripada item William K Balzer *et al.*, (1990) menerusi *User's Manual For The Descriptive Index (JDI) And The Job In General (JIG) Scales*, Shahri (2001), yang mengkaji kepuasan kerja guru di Sarawak dan Narahan (2016), yang mengkaji kepuasan kerja guru di sekolah New Deal di Sarawak. Setiap item diukur dengan menggunakan Skala Likert 1- Sangat Tidak Setuju, 2-Tidak Setuju, 3-kurang setuju, 4-Setuju dan 5-Sangat Setuju.

ANALISIS DATA

Analisis deskriptif digunakan untuk mengenal pasti tahap kepimpinan transformasional dalam kalangan pengetua dan guru besar (min dan sisihan piawai). Tahap kepimpinan transformasional dalam kalangan pengetua dan guru besar di sekolah yang melaksanakan program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) kohort 1 Zon Selatan terdiri daripada empat dimensi: pertimbangan berasaskan individu, membina rangsangan intelektual, merangsang motivasi dan memupuk pengaruh ideal. Manakala analisis inferensi seperti ujian korelasi Pearson linear digunakan untuk menentukan hubungan antara pembolehubah tidak bersandar (amalan kepimpinan transformasional) dengan pembolehubah bersandar (kepuasan kerja guru) di sekolah yang melaksanakan program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) kohort 1 Zon Selatan. Data yang diperolehi direkodkan dan diproses dengan menggunakan Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versi 22.0.

DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional dalam kalangan Pengetua dan Guru Besar

Jadual 2: Tahap Setiap Dimensi Kepimpinan Transformasional Berdasarkan Skor Min dan Sisihan Piawai

Dimensi Kepimpinan Transformasional	M	SP	Tahap
Pertimbangan berasaskan individu	3.89	.57	Tinggi
Membina rangsangan intelektual	3.86	.69	Tinggi
Merangsang motivasi	3.98	.83	Tinggi
Memupuk pengaruh ideal	4.01	.68	Tinggi
Kepimpinan transformasional	3.93	.624	Tinggi

Jadual 2 menunjukkan nilai purata keseluruhan tahap kepimpinan transformasional dalam kalangan pengetua dan guru besar ialah 3.93. Berdasarkan Jadual 3, tahap kepimpinan transformasional adalah tinggi. Dapatan kajian jelas menunjukkan bahawa amalan kepimpinan transformasional dalam kalangan pengetua dan guru besar di sekolah yang melaksanakan program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) kohort 1 Zon Selatan berada pada tahap tinggi. Keempat-empat dimensi kepimpinan transformasional yang diukur menunjukkan tahap amalan yang tinggi (min=3.89, 3.86, 3.98, 4.01). Dapatan kajian ini disokong oleh Yuan dan Bity Salwana (2021), yang menyatakan purata skor min bagi keempat-empat dimensi kepimpinan transformasional dalam kalangan guru besar di SJKC daerah Hulu Perak daripada persepsi guru juga berada pada tahap tinggi iaitu 4.15. Keputusan ini juga menyokong kenyataan Khalip, Hamidah, Jamal, & Suriani. (2014), bahawa kepimpinan transformasional telah dibuktikan sebagai salah satu amalan kepimpinan yang terbaik bagi melaksanakan kepimpinan di sekolah. Pemimpin dalam organisasi memainkan peranan dalam membimbing surbodinatnya untuk membawa kejayaan organisasi (Yuan *et al.*, 2021).

Jadual 3: Inteprestasi Skor Min Variabel Kajian

Skor Min	Tahap
1.00 - 2.33	Rendah
2.34 - 3.66	Sederhana
3.67 - 5.00	Tinggi

Sumber : Chua, (2006)

Tahap Kepuasan Kerja dalam Kalangan Guru

Jadual 4: Tahap Setiap Dimensi Kepuasan Kerja Berdasarkan Skor Min dan Sisihan Piawai

Dimensi	<i>M</i>	<i>SP</i>	Tahap
Kepuasan kerja			
<i>Job in general</i>	4.22	.41	Tinggi
Gaji	3.48	.73	Sederhana
Kenaikan pangkat	3.83	.61	Tinggi
Penyeliaan	4.01	.59	Tinggi
Rakan sekerja	4.21	.49	Tinggi
Kepuasan kerja	4.03	.34	Tinggi

Jadual 4 menunjukkan nilai purata keseluruhan tahap kepuasan kerja dalam kalangan guru ialah 4.03. Berdasarkan Jadual 3, pada keseluruhannya tahap kepuasan kerja dalam kalangan guru di sekolah yang melaksanakan program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) kohort 1 Zon Selatan berada pada tahap tinggi. Dimensi *Job In General* mencapai tahap tinggi dan merupakan dimensi yang tertinggi (min=4.22, s.p.=.41), diikuti dimensi rakan sekerja mencapai tahap tinggi (min=4.21, s.p.=.49), dimensi ketiga mencapai tahap tinggi merupakan dimensi penyeliaan (min=4.01, s.p.=.59), diikuti dimensi keempat mencapai tahap tinggi adalah dimensi kenaikan pangkat (min=3.83, s.p.=.61). Manakala dimensi gaji berada pada tahap sederhana (min=3.48, s.p.=.73).

Hubungan Kepimpinan Transformasional dalam kalangan Pengetua dan Guru Besar dengan Kepuasan Kerja dalam kalangan Guru

Jadual 5: Hubungan Kepimpinan Transformasional dalam Kalangan Pengetua dan Guru Besar dengan Kepuasan Kerja dalam Kalangan Guru

Variabel		Kepimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja
Kepimpinan Transformasional	Korelasi Pearson	1	.684**
	Sig.(2-tailed)		.001
	N	465	465
Kepuasan Kerja	Korelasi Pearson	.684**	1
	Sig.(2-tailed)	.001	
	N	465	465

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan kepada Jadual 5, terdapat hubungan signifikan antara kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru di sekolah yang melaksanakan program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) kohort 1 Zon Selatan dengan nilai $p = .001$. Analisis Korelasi antara kedua-dua variabel ini menunjukkan aras hubungan yang kuat ($r = .684$). Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian oleh Adrience dan Mohd Yusoff (2022), yang mendapati nilai korelasi antara kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru di daerah Klang adalah sangat kuat ($r=0.751$). Dapatan kajian ini juga menyokong kenyataan Goh dan Azlin (2019), bahawa terdapat hubungan yang signifikan amalan kepimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru. Menurut Wynn (2019), gaya kepimpinan transformasional menunjukkan keperihatinan terhadap kakitangan yang secara tidak langsung akan membina hubungan yang tulen yang akan mendorong kepada kepuasan kerja (Rahimah, Ali dan Ghavifekr, 2017). Keseronokan dan kepuasan kerja bagi para pendidik kebanyakannya diperoleh ketika berada di sekolah. Oleh yang demikian guru meletakkan kepimpinan pengetua dan guru besar sebagai elemen utama dalam menilai tahap kepuasan kerja guru (Ch, Ahmad, Malik, dan Batool, 2017).

IMPLIKASI KAJIAN

Secara keseluruhannya dapatan kajian menunjukkan amalan kepimpinan transformasional dalam kalangan pengetua dan guru besar adalah berada pada tahap tinggi. Dapatan ini jelas membuktikan kepimpinan transformasional diterapkan dalam kalangan pengetua dan guru besar di sekolah yang melaksanakan program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) kohort 1 Zon Selatan. Begitu juga dengan tahap kepuasan kerja guru di sekolah yang melaksanakan program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) kohort 1 Zon Selatan secara keseluruhannya berada pada tahap tinggi. Manakala dari aspek hubungan antara variabel kepimpinan transformasional pengetua dan guru besar dengan variabel kepuasan kerja guru menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dan kuat antara kedua-dua variabel ini. Kepuasan kerja guru yang tinggi seharusnya akan menjadi penyebab untuk guru terus kekal di sekolah dan berusaha mewujudkan budaya pendidik secara berdedikasi serta menaikkan prestasi terhadap sekolah (Huat dan Mohammed Sani, 2018)

Seterusnya, dapatan kajian ini memberi maklumat kepada pelbagai pihak terutamanya pihak yang berkepentingan utama mengenai aspek hubungan antara kepimpinan transformasional pengetua dan guru besar dengan kepuasan kerja guru. Bagi penggubal dasar dan pelaksana seperti Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri Melaka, Jabatan Pendidikan Negeri Sembilan dan Jabatan Pendidikan Negeri Johor, Pejabat Pendidikan Daerah Zon Selatan, penemuan penyelidikan ini boleh membantu mereka merancang dan melaksanakan program kepimpinan profesional yang berkesan yang bersesuaian dengan pengetua dan guru besar di Zon Selatan. Ini boleh membantu proses penyampaian dan penambahbaikan amalan kepimpinan transformasional di sekolah yang melaksanakan program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) kohort yang seterusnya. Di samping itu, dapatan kajian ini boleh memberi inspirasi kepada guru untuk menilai tahap amalan dan kualiti kerja guru bagi penambahbaikan yang berterusan. Penyelidikan berkaitan kepimpinan transformasional di sekolah yang melaksanakan program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) masih di peringkat awal. Justeru, kajian lanjut perlu dijalankan secara aktif untuk melihat sejauh mana pendekatan kepimpinan ini boleh digunakan secara optimum di sekolah yang melaksanakan program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) bagi kohort 2 hingga 7.

BIBLIOGRAFI

- Abdul Said Ambotang & Muhamad Hisyam Mohd Hashim (2011). Hubungan iklim kerja dan stres dalam pengurusan bilik darjah dalam kalangan guru prasekolah. *Journal of Techno-Social*, 69-81.
- Adrience, L.Y. S & Mohd Yusoff Mohd Noor. (2022). Kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru di Sekolah Rendah Daerah Klang semasa pandemik. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 4(3), 26-37. DOI: <https://doi.org/10.55057/jdpd.2022.4.3.3>
- Al-Ansi, A.M., Rahardjo, K. & Prasetya, A. (2015). Analysis impact of leadership style and pay fairness on job satisfaction and organizational commitment. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(3), 76-82.
- Amin, M., Shah, S., & Tatlah, I. A. (2013). Impact of principals, directors leadership styles on job satisfaction of the faculty members in a public University of Punjab, Pakistan. *Journal of Research*, 7(2), 97-112.
- Aziz Tahir, Ahmad Zamri Mansor & Ghazali Darusalam. (2018). Amalan Kepimpinan Transformasional Guru Besar dan Hubungannya Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Daerah Miri. *Seminar Antarabangsa Isu-Isu Pendidikan. ISPEN2018*, 5 Julai 2018.
- Azman Ismail, Yusniati Ishak & Munirah Hanim Yusuf. (2016). Human-oriented leadership and organizational commitment in US subsidiary company based in Sarawak. *Binus Business Review*, 7(3), 233-239.
- Bernarto, I., Bachtiar, D., Sudibjo, N., Suryawan, I. N., Purwanto, A., & Asbari, M. (2020). Effect of transformational leadership, perceived organizational support, job satisfaction toward life satisfaction: Evidences from Indonesian teachers. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 5495-5503.
Retrieved from <http://sersec.org/journals/index.php/IJAST/article/view/6057>
- Celik, A., Akgecma, T. & Akyazi, T.E. (2016). Comparison between the styles of transformational leaders and authentic leaders in crisis management. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(2), DOI:10.6007/IJARBSS/v6-i2/2023

- Ch, A. H., Ahmad, S., Malik, M., & Batool, A. (2017). Principals' leadership styles and teachers' job satisfaction: A correlation study at secondary level. *Bulletin of Education & Research*, 39(3), 45-56.
- Choi, S.L. & Tan, O.K. (2015). The effect of leaders' emotional intelligence on employees' organization commitment in Malaysia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 377-385.
- Diana, M. (2022). The importance of transformational leadership in organisations. *Scientific Research And Education In The Air Force*. 127-131. DOI: 10.19062/2247-3173.2022.23.19
- Francis, O.B., & Oluwatoyin, F.C. (2019). Principals personnel characteristics skills: A predictor of teachers' classroom management in Ekiti state secondary school. *International Journal of Education Leadership and Management*, 7(1), 72-103.
- Goh Yee Shean & Azlin Norhaini Mansor. (2019). ICOFEA 2019 Conference Proceeding eISBN 978-967-14616-6-2. 144-151.
- Guay, R.P. (2013). The relationship between leader fit and transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 28(1), 55-73.
- Gulluce, A.C., Kaygin, E., Kafadar, S.B., & Atay, M. (2016). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Study on the Bank Employees. *Journal of Service Science and Management*, 9, 263-275.
- Habib Ismail & Zaimah Ramli. (2012). Amalan kepimpinan transformasi pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru. *Prosiding PERKEM VII, JILID 2*, 1471 – 1478
- Hishamuddin Shah Mokri, Mohd Rizal Atan & Supian Hashim. (2013). Hubungan antara kepimpinan transformasi guru besar dengan kerja kepuasan guru di Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang Tujuh Segamat, Johor. Seminar Nasional 20, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Huat, W. S. & Mohammed Sani Ibrahim. (2018). Kepimpinan Kolaboratif Guru Besar dan Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja Guru. Tesis Ijazah Sarjana Pendidikan, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia
- Jamalullail Abdul Wahab, Che Fuzlina Mohd Fuad, Hazita Ismail & Samsidah Majid. (2014). Headmasters' transformational leadership and their relationship with teachers' job satisfaction and teachers' commitments. *International Education Studies*, 7(13), 40-48. DOI:10.5539/ies.v7n13p40
- Kasturi Telagam Chinna Thambi. (2015). Hubungan Gaya Kepimpinan Transformasional dalam Kalangan Guru Besar Sekolah Rendah dengan Keberkesanan Sekolah di Daerah Kinta Utara. (Tesis Sarjana). Universiti Putra Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2018). Laporan Tahunan 2017 Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia. Putrajaya.
- Khalip Musa, Hamidah Yusof, Jamal @ Nordin Yunus, Suriani Abdul Hamid. (2014). Kepimpinan transformasional pengetua: perbandingan antara sekolah menengah awam dan swasta cemerlang. *Management Research Journal*, 3(2014), 120-139
- Marhaini Abdul Ghani, Nadwatul Husna Mustapha, Azharuddin Hashim & Nur Hidayah Mohd Amin. (2016). Gaya kepimpinan transformasional terhadap keberkesanan organisasi di bahagian pentadbiran Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor. *Proceeding of the 2nd International Conference on Economics & Banking 2016 (2nd ICEB)*, 411-417.
- Mohd Akhmarudi Mohd Yusoff, Siti Noor Ismail & Anis Salwa Abdullah. (2020). Kepimpinan transformasional, kepuasan kerja guru dan peranan iklim sekolah sebagai mediator. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 7(2), 1-11.

- Mohd Nazri Abdul Rahman. & Wan Nurul Baizura Wan Mohamad Nor (2018). Pelaksanaan Kurikulum Standard Prasekolah Kebangsaan Semakan 2017. Retrospeksi Guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan* 5(3), 59–71.
- Musyoki, J.M. (2022). Influence Of Principals’ Transformational Leadership on Students’ Performance at Kenya Certificate of Secondary Education in Makueni County, Kenya. Degree of Doctor of Education in Educational Administration. University of Nairobi.
- Nigusie, G. T. & Hirpesa, T. (2018). The Effects of leadership style on organizational commitment: The mediating role of job satisfaction, in case of Oromia Forest and Wild Life Enterprise. *Journal of Higher Education Service Science and Management*. 1(1), 1-8.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2018. The future of education and skills, Education 2030. Retrieved from [https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20\(05.04.2018\).pdf](https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20(05.04.2018).pdf)
- Pan, Y., Verbeke, A., & Yuan, W. (2021). CEO transformational leadership and corporate entrepreneurship in China. *Management and Organization Review*, 17(1), 45-76. DOI:10.1017/mor.2020.59 [14 April 2021].
- Rahimah Haji Ahmad, Ali Jubran Salleh & Ghavifekr, S. (2017). Leadership dimensions and creativity traits of Islamic schools principals: *A quantitative analysis*. *Malaysian Online Journal Of Educational Management*, 5(1), 29-50.
- Robinson, V.M.J. (2006). Putting education back into educational leadership. *Leading & Managing*, 12(1), 62-75.
- Rohana Ahmad & Ahmad Martadha Mohamed. (2019). Hubungan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap pelaksanaan program pelan penggantian pembangunan kerjaya dalam Perkhidmatan Awam Malaysia. *Jurnal Pengurusan*, 55(2019), 159 -167.
- Roselena Mansor & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2015). Kepimpinan berkualiti: Perspektif mengenai kompetensi yang diperlukan untuk memimpin dengan berkesan. *Jurnal Pengurusan*, 45, 143-154.
- Rasool, H.F. Arfeen, I.U., Mothi, W. & Aslam, U. (2015). Leadership styles and its impact on employees’ performance in health sector of Pakistan. *City University Research Journal*, 5(1), 97-109.
- Shu, P.S.K & Azlin Norhaini Mansor. (2017). Kepimpinan Transformasional Guru Besar Dan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Rendah Di Daerah Kota Belud, Sabah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Tika Wulandari, Riswanti Rini, Sowiyah & Hasan Hariri. (2022). Transformational principal leadership on teacher performance: A literature review. *International Journal of Current Science Research and Review*, 5(11), 4106-4113. Retrieved from <https://ijcsrr.org/wpcontent/uploads/2022/11/05-05-2022.pdf>
- Ting, N. H., & Norazah Mohd Nordin. (2021). Tahap amalan kepimpinan transformasional guru besar dan tahap kepuasan kerja guru sekolah rendah. *Jurnal Penyelidikan Sains Sosial (JOSSR)*, 4(13), 85 - 98.
- Vijian, G. & Jamalul Lail Abdul Wahab. (2020). Kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru-guru di Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil zon Kajang. *International of Education and Pedagogy Journal*, 2(2), 18-31.
- Witike, J.S. & Habi, R. (2022). Investigating the influence of leadership styles on teachers’ job satisfaction in the Tanzanian context. *Asian Journal of Education and Social Studies*. 33(2), 16-21.
- Wynn, S. C. (2019). What research says about leadership styles and their implications for school climate and teacher job satisfaction. Master of Education Applied Research Projects. Retrieved from https://digitalcommons.cedarville.edu/education_research_projects/7

- Yuan, T. X. & Bity Salwana Alias. (2021). Kepimpinan transformasi guru besar dan kepuasan kerja Guru di SJKC daerah Hulu Perak. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 3(1), 134-147.
- Zafir Khan Mohamed Makhbul, Mohd Iqhsan Shahfarie Ibrahim & Zaini Jamaludin. (2020). Hubungan antara gaya kepimpinan dengan komitmen organisasi dan hasrat untuk kekal: Penilaian Analisis Sobel. *Akademika Journal of Southeast Asia Social Sciences Humanities*, 90(3), 129-146.
- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie, Afsaneh Bagheri & Soaib Asimiran. (2014). Entrepreneurial leadership behavior among school principals: perspective from Malaysian secondary school teachers. *Pertanika Journal Social Sciences and Humanities*, 22(3), 825-843.