

## **IMPAK TINGKAH LAKU KEPIMPINAN TRANSAKSI DAN TRANSFORMASI PENGETUA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN GURU TERHADAP SEKOLAH**

Othman bin Md Johan  
Fakulti Pendidikan  
Universiti Teknologi Malaysia  
&  
Ishak bin Mad Shah  
Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia  
Universiti Teknologi Malaysia

**ABSTRAK:** Tujuan kajian adalah untuk mengetahui impak tingkah laku kepimpinan pengetua terhadap 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 untuk menentukan tingkah laku kepimpinan transaksi dan transformasi, *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) oleh Cook, Hepworth, Wall dan Warr (1981) untuk menentukan kepuasan kerja guru dan *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) oleh Allen dan Meyer untuk menentukan komitmen guru terhadap sekolah. Data-data kajian dianalisis menggunakan statistik deskriptif untuk menghuraikan demografi subjek kajian. Manakala statistik inferensi 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 yang terdiri daripada dimensi ganjaran tertakluk dan dimensi mengurus secara kekecualian 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 pengikut pula adalah golongan yang dipengaruhi oleh pemimpin berdasarkan hakikat yang manusia itu perlu dipimpin.

Pengaruh pemimpin inilah telah merangsang minat ramai pengkaji lepas menjalankan penyelidikan untuk mengenalpasti impaknya kepada pengikut (Katz dan Kahn, 1978; Hollander, 1978). Sebagai misalan, pengikut dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen, kejelekitan dan sebagainya adalah hasil dari tingkah laku kepimpinan ketuanya (Yukl, 1998). Pemimpin-pemimpin yang berjaya mempengaruhi tingkah laku pengikutnya adalah dikategorikan sebagai pemimpin yang berimpak (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 kepimpinan, mengamalkan perilaku mulia kepimpinan dan menyemarakkan contoh-contoh unggul kepimpinan 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 Seri 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 kepimpinan organisasi masing-masing supaya daya pengeluaran sumber manusianya dapat dipertingkatkan. Saranan Tun Dr Mahathir (1996) ini tidak mengecualikan kepimpinan 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 perkataan, pengetua, selain memegang jawatan sebagai pentadbir dan pengurus, terutama sekali sebagai eksekutif dalam sekolah, juga perlu memainkan peranan sebagai pemimpin kepada pengikutnya yang terdiri daripada guru-guru dan pelajar sekolah. Oleh itu pengetua adalah orang yang bertanggungjawab meningkatkan profesionalisme

IMPAK TINGKAH LAKU KEPIMPINAN TRANSAKSI DAN TRANSFORMASI PENGETUA TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN GURU TERHADAP SEKOLAH

dan moral guru-gurunya ke tahap yang tinggi dan juga memastikan pelajar-pelajarnya cemerlang dalam bidang akademik.

Dalam usaha meningkatkan daya pengeluaran guru-guru, kepimpinan seseorang pengetua itu perlu berimpak (Hussein, 1997). Pengetua yang berimpak merupakan pemangkin kepada kecemerlangan sekolah boleh mengubah tingkah laku guru-guru supaya mengutamakan pencapaian matlamat. Hal ini diakui oleh Levin dan Lockheed (1993) yang menyatakan bahawa maju dan cemerlangnya sesebuah sekolah adalah hasil kepimpinan pengetua yang berimpak. Oleh yang demikian, tidak ada sekolah yang akan menjadi maju dan cemerlang sekiranya kepimpinan pengetuanya adalah lemah (Gary, 1990). Sebaliknya sekolah yang lemah boleh bertukar menjadi sekolah yang berimpak dan berjaya dengan adanya kepimpinan pengetua yang berkualiti (Hellinger dan Hack, 1998).

Walau bagaimanapun, hasrat menjadikan sekolah berimpak tidak akan kesampaian jika guru-gurunya tidak berimpak. Ini kerana salah satu elemen sekolah berimpak ialah selain mempunyai pengetua yang berimpak juga mesti mempunyai guru-guru yang berimpak. Guru-guru merupakan staf yang memainkan peranan yang penting bagi memastikan matlamat menjadikan sebuah sekolah berimpak tercapai. Betapa baik sekalipun sistem sekolah itu dibangunkan, matlamat untuk menjadikan sekolah berimpak tidak akan tercapai sekiranya guru-guru tidak efektif dan efisien.

Oleh yang demikian, untuk mewujudkan sekolah berimpak, 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 (Stogdill, 1974).

Untuk menjadi pengetua yang berimpak. 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).

IMPAK TINGKAH LAKU KEPIMPINAN TRANSAKSI DAN TRANSFORMASI PENGETUA TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN GURU TERHADAP SEKOLAH

Tingkah laku direktif dan kreatif ini merupakan sebahagian daripada ciri-ciri kepimpinan transformasi (Bass, 1985). Kepimpinan transformasi mampu mengenali keperluan pengikut untuk berubah, mencipta wawasan, membimbing perubahan dan melaksanakan perubahan dengan berimpak. Oleh itu dalam kepimpinan transformasi ianya lebih mengutamakan hubungan erat pemimpin-pengikut. Keeratan hubungan ini boleh berlaku apabila pengikut diberi tanggung jawab dan autoriti, halangan-halangan birokratik yang boleh menjejaskan keamatan 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 kepimpinan transformasi di atas, Leithwood (1993) dan Abdul Ghani Kanesan Abdullah (1996) menyarankan supaya paradigma kepimpinan sekolah harus memberi penekanan kepada kepimpinan transformasi.

Menurut Leithwood (1993) dan Abdul Ghani Kanesan Abdullah (1996) tingkah laku kepimpinan transaksi kurang berimpak 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 kepimpinan transaksi akan memberi lebih perhatian kepada pertukaran antara usaha guru-guru dengan ganjaran atau faedah yang boleh diberi. Impak daripada pertukaran tersebut, sesetengah guru-guru akan merasakan bahawa ganjaran yang diperolehi itu adalah tidak setimpal dengan usaha yang dicurahkan. Lantaran itu guru-guru tersebut beranggapan 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 kepimpinan 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 kepimpinan 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 kepimpinan 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 hadala aspek-aspek yang tidak diberi perhatian oleh kepimpinan transaksi dalam membuat pertukaran tersebut. Akibatnya kepimpinan transaksi akan mendorong pengikutnya mementingkan diri sendiri (Jaafar & Yusuf, 1995).

## IMPAK TINGKAH LAKU KEPIMPINAN TRANSAKSI DAN TRANSFORMASI PENGETUA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN GURU TERHADAP SEKOLAH

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

Sungguhpun dalam kepimpinan transformasi pengetua boleh meningkatkan kepuasan kerja guru-guru dan komitmen guru-guru terhadap sekolah, namun ini tidak bermakna pengetua perlu melupakan tingkah laku kepimpinan 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 kepimpinan transformasi dan tingkah laku kepimpinan transaksi didapati masih mempunyai impak dalam meramal tingkah laku kerja dan komitmen terhadap organisasi pengikut. Dapatan daripada kajian-kajian lepas yang tidak konsisten ini telah menarik minat pengkaji untuk melihat sejauhmana tingkah laku kepimpinan transaksi dan transformasi pengetua memberi impak kepada kepuasan kerja guru-guru dan komitmen guru-guru terhadap sekolah.

### **Persoalan kajian**

Bersesuaian dengan tujuan kajian ini dijalankan, beberapa persoalan kajian seperti berikut dikemukakan:

1. Apakah impak kepimpinan transaksi terhadap kepuasan kerja dan komitmen guru?
2. Apakah impak setiap dimensi tingkah laku kepimpinan transaksi pengetua yang terdiri daripada dimensi ganjaran tertakluk dan dimensi mengurus secara kekecualian kepada kepuasan kerja dan komitmen terhadap sekolah?
3. Apakah impak kepimpinan transformasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen guru?
4. Apakah impak setiap dimensi tingkah laku kepimpinan transformasi pengetua yang terdiri daripada karisma, merangsang intelek, bertimbang rasa secara individu dan inspirasi motivasi terhadap kepuasan kerja guru-guru dan komitmen guru terhadap sekolah?

### **METODOLOGI KAJIAN**

Populasi kajian ini terdiri daripada 13,344 orang guru yang berkhidmat di sekolah menengah kebangsaan harian di sekitar Johor Bahru (Perangkaan Jabatan Pendidikan Negeri Johor, 2004). Seramai 423 orang guru-guru telah dipilih secara rawak sebagai subjek kajian. Jumlah ini

IMPAK TINGKAH LAKU KEPIMPINAN TRANSAKSI DAN TRANSFORMASI PENGETUA TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN GURU TERHADAP SEKOLAH

termasuk Guru Penolong kanan (Akademik), Guru Penolong Kanan (Hal Ehwal Pelajar), guru-guru kanan mata pelajaran, guru kanan ko-kurikulum, guru panitia dan guru biasa. Alat ukur yang digunakan untuk pengumpulan data terdiri dari *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) oleh Bass untuk menentukan tingkah laku kepimpinan transaksi dan transformasi, *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) oleh Cook, Hepworth, Wall dan Warr (1981) untuk menentukan kepuasan kerja guru dan *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) oleh Allen dan Meyer untuk menentukan komitmen guru terhadap sekolah.

Data yang diperolehi dianalisis menggunakan statistik regresi mudah dan analisis regresi pelbagai. Nilai  $R^2$  menggambarkan impak pembolehubah bebas yang terdiri daripada kepimpinan transaksi dan kepimpinan transformasi ke atas pembolehubah bersandar iaitu kepuasan kerja guru dan komitmen guru terhadap sekolah. Sekiranya nilai  $R^2$  yang diperolehi itu signifikan, ini menunjukkan pembolehubah bebas mempunyai impak yang signifikan ke atas pembolehubah bersandar (Kim dan Kohout, 1975). Nilai koefisyenan beta piawai digunakan untuk membuat perbandingan impak kedua-dua dimensi tingkah laku kepimpinan transaksi dan kepimpinan transformasi kepada kepuasan kerja dan komitmen terhadap sekolah.

**KEPUTUSAN KAJIAN**

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

IMPAK TINGKAH LAKU KEPIMPINAN TRANSAKSI DAN TRANSFORMASI PENGETUA TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN GURU TERHADAP SEKOLAH

Untuk melihat impact setiap dimensi tingkah laku kepimpinan transaksi pengetua yang terdiri dari dimensi ganjaran tertakluk dan dimensi mengurus secara kekecualian kepada kepuasan kerja maka data 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 masing-masing 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 mereka yang mengamalkan dimensi mengurus secara kekecualian.

Keputusan kajian bagi impact dimensi tingkah laku kepimpinan transaksi ke atas komitmen terhadap sekolah pula 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 kekecualian tetapi tidak dimensi ganjaran tertakluk. Keputusan ini boleh dilihat pada Jadual 1.2.

**Jadual 1.2: Impact 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-guru secara kekecualian	0.193**	0.001	0.321**	0.000

IMPAK TINGKAH LAKU KEPIMPINAN TRANSAKSI DAN TRANSFORMASI PENGETUA TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN GURU TERHADAP SEKOLAH

Impak tingkah laku kepimpinan transformasi kepada kepuasan kerja dan komitmen terhadap sekolah dijelaskan dalam Jadual 1.3. Tingkah laku kepimpinan transformasi mempunyai nilai  $R^2 = 0.420$  ke atas kepuasan kerja dan nilai  $R^2 = 0.61$  ke atas komitmen terhadap sekolah dan kedua-dua hubungan ini signifikan pada aras keertian 0.05. Keputusan kajian ini menjelaskan bahawa tingkah laku kepimpinan transformasi pengetua menghuraikan lebih kurang 42% daripada variasi kepuasan kerja dan 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

Untuk melihat impak setiap dimensi tingkah laku kepimpinan transformasi pengetua yang terdiri daripada karisma, merangsang intelek, bertimbang rasa secara individu dan inspirasi motivasi terhadap kepuasan kerja guru-guru dan komitmen guru terhadap sekolah, maka data dimensi tingkah laku kepimpinan transformasi tersebut diregreskan kepada kepuasan kerja guru-guru dan komitmen guru-guru terhadap sekolah. Keputusannya ditunjukkan dalam Jadual 1.4.

Keputusan kajian menunjukkan bahawa impak tingkah laku kepimpinan transformasi pengetua bagi dimensi karisma kepada kepuasan kerja mempunyai 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, dan inspirasi motivasi ialah 0.145.

Keputusan yang sama juga diperolehi bagi impak tingkah laku kepimpinan transformasi kepada komitmen terhadap sekolah. Keputusan kajian yang diperolehi menunjukkan bahawa tingkah laku kepimpinan transformasi pengetua bagi dimensi karisma sahaja yang memperoleh nilai Beta = 0.298 dan signifikan pada aras keertian 0.05. Manakala impak lain-lain dimensi tingkah laku kepimpinan transformasi kepada komitmen terhadap sekolah memperoleh nilai beta yang



IMPAK TINGKAH LAKU KEPIMPINAN TRANSAKSI DAN TRANSFORMASI PENGETUA TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN GURU TERHADAP SEKOLAH

tidak signifikan pada aras keertian 0.05. Nilai Beta bagi dimensi pertimbangan secara individu ialah -0.128, merangsang intelek ialah -0.053, dan 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 sekolah	
	Beta	Nilai P	Beta	Nilai P
<i>Karisma</i>	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

Berdasarkan keputusan yang diperolehi hanya dimensi karisma dalam tingkah laku kepimpinan transformasi yang menyumbang kepada kepuasan kerja guru-guru dan komitmen guru-guru terhadap sekolah. Impak dimensi karisma 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 kepimpinan transformasi pengetua didapati tidak menyumbang secara signifikan sama ada kepada variasi kepuasan kerja atau komitmen terhadap sekolah. Oleh yang demikian pengetua yang mengamalkan tingkah laku kepimpinan transformasi dengan melebihi ciri-ciri karismanya boleh menyumbang kepada rasa puas guru terhadap kerjanya dan berkomitmen terhadap sekolah.

#### PERBINCANGAN

Keputusan kajian yang diperolehi menunjukkan terdapat impak tingkah laku kepimpinan transaksi ke atas kepuasan kerja. Impak ini datangnya dari kedua-dua dimensi tingkah laku kepimpinan transaksi iaitu ganjaran tertakluk dan mengurus secara kekecualian. Keputusan ini menjelaskan bahawa kepimpinan transaksi pengetua mampu meningkatkan kepuasan kerja guru.

## IMPAK TINGKAH LAKU KEPIMPINAN TRANSAKSI DAN TRANSFORMASI PENGETUA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN GURU TERHADAP SEKOLAH

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 kepimpinan 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 berimpak.

Keputusan menunjukkan bahawa tingkah laku kepimpinan 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 kepimpinan 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 apabila pengetua menunjukkan rasa puas hati jika guru-guru membuat kerjanya seperti biasa dan tidak merubah kerja-kerja yang telah menjadi rutin kepada guru-guru.

Tingkah laku kepimpinan transformasi pengetua juga didapati mempunyai impak secara signifikan kepada kepuasan kerja guru. Antara keempat-empat dimensi kepimpinan transformasi hanya dimensi karisma sahaja mempunyai impak yang signifikan ke atas kepuasan kerja guru tersebut. Dengan ini bolehlah disimpulkan bahawa tingkah laku kepimpinan transformasi pengetua mempunyai impak kepada kepuasan kerja guru-guru. Ini menunjukkan guru-guru berasa seronok dan berasa selesa semasa melaksanakan kerjanya di bawah kepimpinan pengetua yang mengamalkan kepimpinan transformasi dalam proses kepimpinan beliau. Beberapa tingkah laku karisma pengetua yang dapat meningkatkan kepuasan kerja guru-guru telah ditemui dalam kajian ini. Tingkah laku tersebut ialah apabila pengetua menjadi lambang kejayaan dan pencapaian guru, apabila guru berbangga namanya dikaitkan dengan nama pengetua, apabila guru berasa yakin kepada pengtuanya bagi mengatasi halangan dalam kerja, apabila pengetua memberi keyakinan kepada guru-gurunya tentang masa depan mereka, apabila guru percaya penuh kepada pengtua, apabila pengetua menggalakkan guru mengeluarkan pendapat dan idea, dan apabila pengetua manikkan semangat guru-guru menjalankan tugas masing-masing.

Kepimpinan transformasi pengetua juga mempunyai impak kepada komitmen guru-guru terhadap sekolah melalui dimensi karisma. Walaupun sumbangan ini kecil namun masih penting dalam meningkatkan komitmen guru-guru terhadap sekolah. Antara tingkah laku dimensi karisma yang menyumbang kepada komitmen guru terhadap sekolah ialah apabila guru-guru mempunyai tanggapan bahawa misi kerjanya adalah bersebab dari kepimpinan pengetua. Oleh yang demikian apabila guru-guru mempunyai persepsi yang kejayaannya adalah hasil dari tingkah laku

IMPAK TINGKAH LAKU KEPIMPINAN TRANSAKSI DAN TRANSFORMASI PENGETUA TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN GURU TERHADAP SEKOLAH

kepimpinan pengetuanya, ia boleh menjadi pendorong kepada guru-guru mempunyai komitmen yang lebih terhadap sekolah.

### KESIMPULAN

Kepimpinan dan keberimpakan organisasi tidak boleh dipisahkan. Kepimpinan cemerlang akan membawa kejayaan kepada organisasi dan sebaliknya kepemimpinan lemah membawa organisasi kepada kegagalan. Kepimpinan cemerlang ini adalah gambaran keberimpakan seseorang pemimpin dalam proses kepimpinannya. Pemimpin berimpak 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 berimpak. Justeru itu sehingga kini pencarian erti kepemimpinan berimpak diteruskan. Hasilnya banyak penyelidikan dijalankan oleh sarjana-sarjana khususnya sarjana psikologi. Kajian ini merupakan penerusan penyelidikan pengkaji lalu untuk memahami erti kepemimpinan berimpak.

Kajian ini ingin mengenalpasti keberimpakan tingkah laku kepemimpinan dalam organisasi pendidikan iaitu sekolah yang mana pengetua sebagai pemimpin dan guru-guru sebagai pengikutnya. Kebanyakan kajian terdahulu melihat keberimpakan tingkah laku kepemimpinan pengetua sekolah menerusi hubungan sebab dan akibat. Dengan lain perkataan sekolah mencapai matlamatnya dikaitkan tingkah laku pengetua yang berimpak. Kajian ini mendapati kedua-dua amalan tingkah laku kepemimpinan transaksi dan kepemimpinan transformasi oleh pengetua dapat menyumbang terhadap kepuasan kerja guru-gurunya dan komitmen guru-gurunya terhadap sekolah melalui pendekatannya yang tersendiri.

### RUJUKAN

- Al. Ramaiah (1993). *Keperluan Meningkatkan Lagi Prestasi Kepimpinan Pendidikan di Sekolah*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Allen, N. J. dan Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*.63, 1-18.
- Aminuddin Mohd Yusuf (1990). *Siri Analisis Psikologi: Kepemimpinan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Anderman, E. M., Belzer, S. dan Smith, J. (1991). Teacher Commitment and Job Satisfaction; The Role of the School Culture and Principal Leadership. *Journal of Educational Administration*, 103( 6), 375-377.

IMPAK TINGKAH LAKU KEPIMPINAN TRANSAKSI DAN TRANSFORMASI PENGETUA TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN GURU TERHADAP SEKOLAH

- 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.
- Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D. dan Warr, P. B. (1981), *The Experience of Work: A Compendium and Review of 245 Measures and Their Use*, London: Academic Press.
- Dastoor, D. F. dan Barbara, R. (2000). Transformational Leadership and Performance Outcomes Multinational Corporation in Thailand. Tesis Kedokteran Pentadbiran dan Perniagaan. Nova Southeastern University:
- Gary, D. (1990). The Principal and Instruction-What is His Vote. *Leadership*, 23(5), 172-181.
- 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 – 1995. *Administrative Quarterly*, 32 ( 1), 5- 44.
- Hollander, E.P. (1978). *Leadership Dynamics*, New York: The Free Press.
- Hussien Mahmood (1997). *Kepimpinan dan Keberimpakan 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.
- Katz, D. dan Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organization*. New York: John Wiley & Sons.
- Kim, L. (1994). Predicting Teacher Job Satisfaction. *The Journal of Psychology*. 131(3), 271-284.
- Koh, W. L. K., Steers, R. M. dan 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.

IMPAK TINGKAH LAKU KEPIMPINAN TRANSAKSI DAN TRANSFORMASI PENGETUA TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN GURU TERHADAP SEKOLAH

- 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, 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 21<sup>st</sup> 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.
- Sergiovanni, T. J. (1984). Leadership and Excellent in Schooling. *Educational Leadership*, 41(5), 4-13.
- Sergiovanni, T. J. (1992). Why We Should Seek Substitutes For Leadership. *Educational Leadership*, 49(5), 41-45.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership In Organization*. 3<sup>rd</sup> Ed. Eaglewood Cliffs: Prentice Hall.